

תפיסות ופרקטיקות אתיות של מנהלות ומנהלים:

שיפוט מוסרי ומיגדר בהקשרים ארגוניים

חיבור לשם קבלת התואר "דוקטור לפילוסופיה"

מאת

יונה מילר

התוכנית הבין-תחומית ללימודי מיגדר

הוגש לסנט של אוניברסיטת בר-אילן

אדר, תשס"ז

רמת-גן

עבודה זו נעשתה בהזדרכת:

פרופ' נעם זהר מן המחלקה לפילוסופיה של אוניברסיטת בר-אילן.

ד"ר רונית קרק מן המחלקה לפסיכולוגיה והמחלקה לסוציולוגיה

ואנתרופולוגיה של אוניברסיטת בר-אילן.

תודות

תודתי העמוקה למנחי העבודה, על ההדרכה הרציפה, משלבי הבוסר של העבודה ועד לדוח המוגמר. לפרופ' נעם זהר, על ההנחיה היסודית והקפדנית, על תשומת הלב לפרטים, הביקורת הבונה והעזרה שהעניק, ביכולת לבחון את נושא המחקר מפרספקטיבה תיאורטית רחבה. לד"ר רובית קרק, על ההנחיה המקצועית והשיטתית, התובנות התיאורטיות והמתודולוגיות, שתרמה מידיעותיה העשירות, שהאירו את עיני. על העידוד לאורך כל הדרך. הנחית המנחים מדיסציפלינות שונות, העניקה לי חוויה לימודית יוצאת דופן. על כך תודתי לתוכנית ללימודי מיגדר, שאפשרה מפגש בין-תחומי זה. את הצעדים הראשונים של העבודה, עשיתי בהנחייתה של פרופ' דפנה יזרעאלי ז"ל. היא זו שנתנה בי אמון והמריצה אותי להירתם לאתגר. על ערש דווי, בימיה האחרונים, הפנתה אותי באצילות הנפש שלה, למנחים שימשיכו במלאכה. זכרה עמי. תודה להנהלות הארגונים (שביקשו להישאר בעילום שם), שפתחו בפני את שעריהם ואפשרו לי לקיים את הראיונות. תודה מיוחדת לחדווה ולגילה, שסללו לי את הדרך אל המרואיינים וגילו כל כך הרבה רצון טוב לעזור. לכל המנהלות והמנהלים שראיינתי במסגרת המחקר, תודה גדולה על הנכונות להקדיש לי מזמנם היקר ועל הפתיחות שגילו במהלך הראיונות, בהם שתפו אותי במחשבותיהם ובניסיונותיהם המגוונים. המידע שספקו לי הוא הבסיס לכל העבודה. לבסוף, לבני משפחתי היקרים. לאישי, יוסי, שתמך לאורך כל הדרך, בעיקר בשלבים הקשים והמתסכלים, שהיה אוזן קשבת להתלבטויות השלי, שקרא ותרם את זווית הראיה שלו. לאימי היקרה, אסתר, לילדי האהובים אירית ויאיר, שתמיד איתי. לזכר אבי, יהואש ריכטמן ז"ל. כשמו כן הוא, הישר באדם. את הרגישות לאתיקה הנחיל לי אבי.

תוכן העניינים

א	תקציר
1	מבוא – הרקע למחקר ומטרות המחקר
6	פרק 1 – רקע תיאורטי: אתיקה ומיגדר מנקודות מבט של הדיסציפלינות השונות
6	1.1 אתיקה ומיגדר מהיבט של הפילוסופיה
16	1.2 אתיקה ומיגדר מהיבט של הפסיכולוגיה
24	1.3 אתיקה ומיגדר מהיבט מדעי הניהול והתנהגות ארגונית
	פרק 2 – האם קיימים הבדלים בין המינים בתפיסות האתיות?
34	מדוע נותרה שאלה זו חסרת מענה?
37	2.1 הסברים תיאורטיים לדמיון ושוני בין המינים בתפיסות אתיות בזירה הארגונית
46	2.2 הסברים מתודולוגיים לחוסר העקביות במחקרים
52	2.3 הטיה בדיווח על ממצאים ובפרסום מאמרים
55	2.4 מה נחקר ומה נעדר מן המחקרים בתחום האתיקה הארגונית והמיגדר
62	2.5 גישה חלופית לחקירת האתיקה מהיבט מיגדרי בזירה הארגונית
68	פרק 3 – גישת המחקר ושיטת המחקר
68	3.1 הפרדיגמה המחקרית
71	3.2 היבט פמיניסטי של המתודולוגיה
74	3.3 המדגם
77	3.4 איסוף הנתונים באמצעות ראיונות פתוחים
84	3.5 שיטת ניתוח הראיונות
89	3.6 אתיקה מחקרית
93	פרק 4 – ממצאי המחקר
93	4.1 העקרונות המנחים לניתוח הראיונות
109	4.2 קשר עם לקוחות
138	4.3 קשר עם עובדים

161	4.4 יחס לסמכות
166	4.5 קונפליקט בין בעלי עניין שונים
174	פרק 5 - סיכום ודיון
194	רשימת מקורות
230	נספח א' – מאפייני האינפורמנטים
232	נספח ב' – פלט Narralizer – תוכנה לניתוח נתונים איכותניים
233	נספח ג' – טבלה לסיכום הממצאים

רשימת הטבלאות:

- טבלה מס' 1 – התפלגות המרוויינים על פי מין וארגון.....76
- טבלה מס' 2 – הנמקות האינפורמנטים במצבי קונפליקט בין נהלי הארגון לצורכי הלקוח.....124
- טבלה מס' 3 – הנמקות האינפורמנטים בדילמה הקשורה בצנעת הפרט.....130
- טבלה מס' 4 - הנמקות האינפורמנטים בדילמה את מי להעדיף מבין הלקוחות.....136
- טבלה מס' 5 - הנמקות האינפורמנטים בדילמה בין טובת הארגון לטובת העובד.....155
- טבלה מס' 6 - הנמקות האינפורמנטים בדילמה את מי להעדיף מבין העובדים.....159
- טבלה מס' 7 - הנמקות האינפורמנטים בדילמה בין דרישות הסמכות לערכים אישיים ומקצועיים....166
- טבלה מס' 8 - הנמקות האינפורמנטים בדילמה בין טובת העובד לטובת הלקוח.....172

תקציר

מטרת העבודה הייתה לבדוק את התפיסות והפרקטיקות האתיות הניהוליות, מההיבט המיגדרי, בזירה הארגונית. במסגרת המחקר הוגדרו מספר שאלות: האם קיימים הבדלים מיגדריים בשיפוט המוסרי בקרב בעלי תפקידים ניהוליים? אם כן, באילו מצבים הם מתקיימים ובמה הם מתבטאים? מה משקל ההקשר הארגוני בעיצוב השיפוט המוסרי?

בשני העשורים האחרונים מתנהל דיון אקדמי רב-תחומי בנושא אתיקה ומיגדר. דיון זה התעורר בעקבות פרסום התיאוריה של גיליגן (Gilligan, 1982), בדבר קיום שתי אוריינטציות מוסריות מקבילות. אוריינטציה של צדק אוניברסאלי, המאפיינת בעיקר גברים ואוריינטציה של דאגה פרטיקולארית, המאפיינת בעיקר נשים. פרסומיה של גיליגן עוררו פולמוס מתמשך והביאו לגל של מחקרים גם בזירה הארגונית, בה נערכו השוואות בין התפיסות האתיות של מנהלים ומנהלות. אך תוצאות מחקרים אלה התאפיינו בחוסר עקביות והותירו את שאלת ההבדלים המיגדריים חסרת מענה.

במטרה להבין את המקורות לסתירות בממצאים, ביצעתי ניתוח שיטתי של המחקרים הרבים, השוויתי את התיאוריות עליהן נשענו, המתודולוגיות בהם השתמשו והמשמעויות שנתנו למושגים "שיפוט מוסרי" ו"דילמה אתית". ניתוח זה העלה כי המחקרים לוקים בשלוש נקודות עיקריות: המחקרים בחנו הבדלים ברמה האתית ולא באוריינטציה האתית; המחקרים מדדו את השיפוט המוסרי בעזרת שאלונים מובנים, שהציגו לנבדקים תרחישים נתונים מראש, שלא מייצגים בהכרח דילמות אמיתיות מעולמם; הבסיס התיאורטי עליו נשענו המחקרים, נגזר מתיאוריות המוסר המסורתיות, המדגישות את עקרונות הצדק האוניברסאלי. התיאוריה הפמיניסטית לא שמשה בסיס למחקרים אלה והדאגה לא הוכרה כמדד לגיטימי בחשיבה המוסרית.

בהתאם ללקחים שהופקו מניתוח המחקרים בניתי גישה מחקרית שונה, במטרה לתת מענה מקיף יותר לשאלת ההבדלים המיגדריים. ראשית, דילמה אתית הוגדרה כקונפליקט בין חלופות, שלכל אחת משמעות מוסרית לגיטימית ולא התמודדות בין חלופה מוסרית לחלופה בלתי מוסרית. כך התאפשר לבחון דמיון או שוני בין המינים על בסיס שוויוני, המכיר בלגיטימיות של התפיסות השונות. שנית, המתודולוגיה המחקרית התבססה על הפרדיגמה האיכותנית-פרשנית ולא על הפרדיגמה הכמותית-פוזיטיביסטית,

המקובלת במחקרים ארגוניים. קיימתי ראיונות פתוחים עם מנהלים ומנהלות, במהלכם בקשתי מהם לתאר לי דילמות מהמציאות היומיומית שלהם. שלישית, כדי להוסיף את הממד החסר בתיאוריה של האתיקה הארגונית, כללתי את ממד הדאגה והיחסים הפרטיקולאריים בניתוח הראיונות. כך ניתן היה לבחון את הביטויים המעשיים של מושג הדאגה בזירה הארגונית.

במסגרת המחקר, ראיינתי 50 מנהלות ומנהלים משני סוגי ארגונים, ארגון שסווג כ"נשי" וארגון שסווג כ"גברי", בהתאם להגדרות מקובלות בספרות. שירותי רווחה ובריאות, בהם קיים רוב של נשים בתפקידי ניהול ומטרתם העיקרית היא דאגה לפרט, ייצגו ארגון "נשי". בנק, בו קיים רוב של גברים בתפקידי ניהול ומטרתו העיקרית תחרותיות ורווחיות, ייצג ארגון "גברי". מאפייני השיפוט המוסרי של המרואיינים הושו בהתאם להשתייכותם המיגדרית והארגונית. לצורך ההשוואה בניתי קטגוריזציה הממיינת את התגובות, על פי זיקת נשוא הדילמה אליהם. מחקרים קודמים מיינו תגובות בהתאם לעקרונות של צדק, תועלתנות, אגואיזם וכד'. שימת דגש על נשוא הדילמה נועדה להחיל את מודל היחסים הפרטיקולאריים על השיפוט האתי.

גישה מחקרית זו נתנה תשובה מקיפה ומורכבת יותר לגבי ההבדלים המיגדריים בתפיסות האתיות, בהשוואה למחקרים אחרים. באופן כללי, נמצאה תמיכה לטענתה של גיליגן, כי נשים מאופיינות יותר בשיפוט מוסרי של דאגה לזולת וטיפוח יחסים פרטיקולאריים וגברים מאופיינים יותר בשיפוט של צדק אוניברסאלי. אך בשונה מהסבריה, הסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת אינה הגורם היחיד המעצב את השיפוט המוסרי. שיפוט זה הוא דינאמי ומושפע גם מהתנסויות מאוחרות יותר בארגון. ממצאי המחקר הראו כי הבדלים בין מנהלות למנהלים, ללא קשר להשתייכות הארגונית שלהם, בולטים במצבים בהם קיימת מצוקה אמיתית של הזולת. במקרים אלו, כל מין פועל בהתאם לציפיות המיגדריות, שמקורן בסוציאליזציה המוקדמת. גם במצבי קונפליקט בין שני נשואי דילמה, בעלי זיקה דומה למנהלת או למנהל, נמצאו הבדלים בולטים. מנהלות חפשו פתרונות המגשרים בין הצדדים לקונפליקט ומנהלים הכריעו לטובת הצד שנתפס בעיניהם צודק יותר. עם זאת, נמצאו מצבים בהם קיימת השפעה משולבת של הסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת והסוציאליזציה הארגונית המאוחרת. ממצא מעניין נוגע לדמיון בין מנהלות בבנק ומנהלים בשירותי הרווחה והבריאות, במצבים בהם הפרט (הלקוח), מעלה ציפיות חריגות. שתי קבוצות אלה, שהוגדרו כמנוגדי מין / "מיגדר" הארגון, ניסו להציע פתרונות המאזנים בין הצרכים

הייחודיים של הפרט לבין דרישות התפקיד הארגוני. מנהלות בשירותי הרווחה והבריאות ומנהלים בבנק (מתואמי מין / "מיגדר" הארגון), פעלו במצבים אלה בהתאם לציפיות המיגדריות המקובלות. מעבר לכך, עלו גם דילמות, בהם כל הנבדקים הציגו סגנון התמודדות דומה, ללא קשר להשתייכותם המיגדרית או הארגונית ומצבים בהם לא ניתן היה לאפיין דפוס מסוים והתגובות הושפעו מגורמים אישיים או אישיותיים אחרים.

ממצאי המחקר שהראו הבדלים בין המינים, מחזקים את תיאורית הסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת. הממצאים שהראו כי קיימת השפעה משולבת של המיגדר והקשר הארגוני, מחזקים את התיאוריה המצבית, לפיה השיפוט האתי נוצר כתוצאה מאינטראקציה בין מאפייני הפרט ומאפייני המצב. הממצאים שהראו על דפוס אחיד, מחזקים את התיאוריה הסטרוקטוראלית, לפיה מנהלות ומנהלים הפועלים בסביבה דומה, ינהגו באופן דומה. הממצאים המצביעים על דפוסים אישיים, שאינם מוסברים על ידי ההשתייכות המיגדרית או הארגונית, מחזקים את הגישה המכירה בריבוי זהויות ומאמינה כי לכל אדם תפיסה מוסרית ייחודית משלו, המעוצבת מגורמים רבים, מעבר למיגדר או הארגון. התיאוריות השונות מהוות ביחד מסגרת רחבה ומועילה לפירוש ממצאי המחקרים ונדרשת ראייה תיאורטית אינטגרטיבית כדי להסביר את מורכבות השיפוט המוסרי הניהולי מההיבט המיגדרי.

לסיכום, למחקר מספר תרומות מהיבט תיאורטי ומחקרי: נבנה מודל מחקרי חדש לאיסוף וניתוח נתונים בנושא המיגדר והשיפוט האתי בהקשר הארגוני; המחקר מדגיש את הרלוונטיות והלגיטימיות של ממד הדאגה בחשיבה המוסרית, לא רק מהיבט של חמלה והקרבה, אלא בעיקר מהיבט של יישוב קונפליקטים ובניית יחסים אפקטיביים עם הזולת; המחקר מציג ממצאים אותנטיים מן השדה, המעידים על השפעת המיגדר על השיפוט האתי; המחקר מאפיין את הדילמות היוצרות דמיון והדילמות היוצרות שוני בשיפוט המוסרי, על פי משתני מיגדר וארגון.

נדרשים מחקרים נוספים גם בארגונים אחרים.

מבוא - הרקע למחקר ומטרות המחקר

עבודה זו בוחנת את השפעות המיגדר והארגון וההשפעה המשולבת שלהם על השיפוט המוסרי של נשים וגברים בתפקידי ניהול. נושא האתיקה והחשיבה המוסרית נדון על ידי כמה דיסציפלינות. הפילוסופיה עוסקת בשאלות בסיסיות, בדבר העקרונות לאורן ראוי לנהוג. הפסיכולוגיה עוסקת בהתפתחות התפיסה המוסרית של הפרט ושורשיה בילדות המוקדמת. מדעי הניהול וההתנהגות הארגונית עוסקים באתיקה היישומית בזירה הארגונית, הם חוקרים את הנורמות האתיות של הארגון ואת ההתנהגות המוסרית של הפרטים הפועלים בו. בעבודה זו חקרתי את התפיסות והעמדות של מנהלות ומנהלים בארגונים מסוגים שונים. המחקר האמפירי מבוסס על הדיסציפלינה של מדעי הניהול וההתנהגות הארגונית. בפרק התיאורטי סקרתי תיאוריות מוסר מתחום הפילוסופיה והפסיכולוגיה, כאשר הביקורת הפמיניסטית שנמתחה על תיאוריות אלה משמשת לי נקודת מוצא.

הפילוסופיה המערבית המסורתית של המוסר, שנשענה על עקרונות רציונאליים, כוללת תיאוריות מוסר המתארות התנהגות מוסרית כנגזרת מעקרונות אוניברסאליים, על פיהן פרטים בחברה מצייתים לעקרונות מופשטים של צדק והגינות (Meyers, 1987). התייחסות הוגנת משמעה שיפוט ללא משוא פנים (impartiality) ותוך הפגנת יחס זהה לכל המעורבים, ללא קשר למאפייניהם האישיים, או לקשר הייחודי שיש לסוכן המוסר איתם (בנזימן, 2004). האתיקה הפמיניסטית וחקר החשיבה המוסרית של נשים, שהתפתחו בעקבות עבודתה החלוצית של גיליגן (1995), מבקרים תיאוריות אלה ומסווגים אותן כתיאוריות מוסר גבריות. הגישה הפמיניסטית למוסר רואה את הדאגה לזולת קונקרטי, כחלק אינטגרלי מהחשיבה המוסרית ומציבה אותה כחלופה שוויונית לצדק. עבודתה של גיליגן עוררה מחלוקות רבות. ביקורת רבה התייחסה למתודולוגיה של מחקריה (Greeno & Maccoby, 1986; Crosby, 1994), אך עיקר המחלוקת נסבה סביב שאלות עקרוניות, כגון, האם מושג הדאגה מהווה חידוש בחשיבה המוסרית, האם מוסר הדאגה ומוסר הצדק מובחנים דיכוטומית זה מזה, האם הם מייצגים הבדלים בין המינים (Donenberg & Hoffman, 1998; Held, 1987; Stocker, 1987; Tavis, 1992; Tronto, 1993) ומה משמעות האחר הקונקרטי – אחר קרוב או אחר רחוק (Okin, 1994). כך או כך, התיאוריה

של גיליגן משמשת מאז פרסומה, נושא אקדמי מרכזי ומקדמת את הדיון בנושא המוסר מההיבט המיגדרי (Davis, 1992).

ניתן להתייחס לדיון באתיקה ומיגדר משני היבטים:

1. אתיקה "נשית" (אתיקה המאפיינת נשים) מול אתיקה "גברית" (אתיקה המאפיינת גברים) – מניחה הבדלים בין המינים ועוסקת במאפייני החשיבה המוסרית של נשים, המובחנת ממאפייני החשיבה המוסרית של גברים. בהקשר זה ניתנו כמה הסברים להבדלים בין המינים – הבדלים הנעוצים בהתפתחות ובסוציאליזציה שונה של בנות ובנים, הנובעים מהקשר עם האם כדמות מרכזית בינקות (גיליגן, 1995; Chodorow, 1978); הבדלים הנובעים מדרישות התפקיד האימהי (Noddings, 1984; Ruddick,) (1989); הבדלים הנובעים מניסיון החיים השונה של נשים, המתמצה בעיקר בספירה הפרטית, לעומת ניסיון הגברים בספירה הציבורית, או מהבנייה חברתית שונה של הזהות המיגדרית (Held, 1987).

2. אתיקה פמיניסטית שאינה מניחה מראש הבדלים בין המינים, אלא מתמקדת בצורך בשינוי חברתי. גישה זו מדגישה את חשיבות השוויון וביטול האפליה המיגדרית, הנובעת מהצגת החשיבה המוסרית של נשים כנחותה מזו של הגברים. האתיקה הפמיניסטית קוראת להכיר בניסיון הנשים כרלוונטי לעיצוב תיאוריות המוסר וליישום עקרונות אלה בפרקטיקה האתית (Walker, 1989).

עבודה זו משלבת את הגישה ההשוואתית, הבוחנת דמיון ושוני בין המינים עם הגישה הפמיניסטית, הקוראת להעצים את קולות הנשים (המנהלות) בארגון.

בבסיס עבודה זו כמה הנחות: ליחסים אישיים יש משמעות מוסרית, כפי שטוענות פילוסופיות פמיניסטיות; מתן דגש ליחסים אישיים מיוחס יותר לנשים מאשר לגברים; תיאוריות מוסר מסורתיות מערביות רבות לא כללו את ממד היחסים האישיים כחלק מהחשיבה האתית; הכללת ממד זה חיונית כדי לבחון את מאפייני החשיבה המוסרית של בני אדם בכלל ונשים בפרט.

מאפייני החשיבה המוסרית במחקר זה נבחנו בזירה הארגונית. האתיקה הדומיננטית בארגונים מתוארת כתועלתנית, חזונית, אובייקטיבית וניטרלית מיגדרית ומשקפת למעשה תפיסת מוסר מסורתית, המוגדרת כ"גברית" ומייצרת אתוס גברי (Calas & Smircich, 1997). חשיבה מוסרית אלטרנטיבית, המוגדרת כ"נשית" מנסה לתת ביטוי ל"אחר הקונקרטי" לעומת ה"אחר הכללי", להתחשב בצרכים

אישיים ולא רק בהשגת צדק עיוור, ללא משוא פנים (Benhabib, 1997). חשיבה מוסרית זו לא זכתה להכרה בארגונים (Raugust, 1992).

בשלושה העשורים האחרונים עלה שיעור הנשים בכוח העבודה באופן ניכר,¹ גם ייצוגן בתפקידי ניהול עלה משמעותית (בעיקר בתפקידי ניהול ביניים). מגמות אלה מאפשרות לבחון את התפיסות והפרקטיקות האתיות של מנהלות בספירה הציבורית ולהשוותן לאלו של מנהלים ולתרום זווית נוספת לויכוח, האם קיימים הבדלים מיגדריים בשיפוט האתי, אם כן, האם הבדלים אלה מהותיים למיגדר או מושפעים גם מגורמים ארגוניים ואחרים. מנהלות ומנהלים מהווים אוכלוסיית מחקר רלוונטית לביחנת סוגית המיגדר והשיפוט האתי, מכמה סיבות. הארגון מוגדר כספירה ציבורית, לעומת הבית והמשפחה, המוגדרים כספירה הפרטית. קיימת טענה כי התפיסות המוסריות של נשים מתפתחות בספירה הפרטית (Ruddick, 1989) והתפיסות המוסריות של גברים מתפתחות בספירה הציבורית. עם כניסת נשים לספירה הציבורית עולה השאלה האם הן משמרות את הדפוסים המקוריים שלהם, או הן מסגלות דפוסים גבריים, או אולי מעצבות דפוס חדש. מנהלות ומנהלים, הממונים על עובדים, נדרשים מתוקף תפקידם להכרעות אתיות במצבים של ערכים מנוגדים או דרישות סותרות בין צרכי עובדים שונים. התפקיד הניהולי כולל סמכויות המאפשרות (לפחות תיאורטית) להשפיע על ערכי הארגון. הישרדות וקידום ניהולי בכלל ולנשים בפרט, מותנים לעיתים קרובות בקבלה והפנמה של הנורמות הדומיננטיות בארגון. מנהלות ומנהלים עשויים לעמוד בפני דילמה בין ערכיהם האישיים לבין ערכי הארגון. מסיבות אלה, הזירה הארגונית, בה פועלים במשותף מנהלים משני המינים, יכולה לשמש בסיס רלוונטי לחקירת התפיסות האתיות מההיבט המיגדרי.

מחקרים ארגוניים שערכו השוואה בין המינים לא הגיעו למסקנות אחידות. במספר מחקרים נמצא כי גברים נוטים יותר לחשיבה על פי עקרונות צדק אוניברסאליים ונשים מבליטות יותר דאגה ואחריות לזולת (Fritzsche & Becker, 1984; Schminke, 2003). במחקרים אחרים לא נמצאו הבדלים בין

¹ על פי נתוני הלמ"ס, בשנת 2005 היוו הנשים בישראל 47% מכלל כוח העבודה האזרחי, לעומת 30% ב-1970, 36% ב-1980 ו-41% ב-1990. בקרב היהודים, נשים מהוות היום 50% מכלל כוח העבודה האזרחי, כלומר ייצוגן שווה לזה של הגברים.

המינים (Brief et al, 1990; McDonald & Pak, 1996).² גישה אינטראקטיבית מציעה הסבר לסתירה בכך שקבלת החלטות אתיות מושפעת מאינטראקציה בין מאפייני הפרט (המיגדר) למאפייני הארגון (Trevino, 1986) ולכן במצבים מסוימים יתגלו הבדלים ובמצבים אחרים לא. אך לא הוכח כי זהו מקור הסתירה וכן לא אופיינו מצבים היוצרים שוני לעומת מצבים שאינם יוצרים שוני בין המינים. נדרשת לכן חקירה מעמיקה, עיונית ואמפירית, ביחס לקשר בין המיגדר והחשיבה מוסרית בזירה הארגונית.

מחקר זה מנסה לעמוד על מאפייני התפיסות והפרקטיקות האתיות של מנהלות ומנהלים בארגונים מסוגים שונים. התפיסות האתיות מתייחסות לעמדות כלליות לבעיות אתיות, כלומר לשיקול הדעת או הקריטריונים לפיהם נקבעת ההכרעה בדילמה מוסרית. הפרקטיקות האתיות מתייחסות להתנהגות בפועל או לקבלת החלטות אופרטיביות בדילמות אלה. לצורך המחקר נבחרו שני סוגי ארגונים, האחד ארגון "נשי" והשני ארגון "גברי". שירותי הרווחה והבריאות, שמטרתם טפל ולדאוג לפרט, ורוב מוחלט של תפקידי הניהול בו מאוישים על ידי נשים, מייצג ארגון "נשי" במחקר זה. בנק, המוגדר כארגון תחרותי למטרות רווח ורוב מוחלט של תפקידי הניהול בו מאוישים על ידי "גברים", מייצג ארגון "גברי" (Hofstede, 1991; McDowell, 1997; Powel & Graves, 2003; Reskin, 1999). מחקר על מנהלות ומנהלים בארגונים "נשיים" ו"גבריים", מאפשר לבחון את השפעת המיגדר על החשיבה המוסרית ואת האינטראקציה של המיגדר וסוג הארגון על החשיבה המוסרית.

מטרות המחקר:

1. להבין את מאפייני החשיבה המוסרית של נשים וגברים בתפקידי ניהול ואת הדמיון והשוני ביניהם.
2. לבחון את המצבים הארגוניים, בהם מתקיימים דמיון או שוני ואת הסיבות לכך.

² כפי שיפורט בהמשך, המחקרים אמנם הבחינו בין חשיבה מוסרית על פי עקרונות צדק, לבין חשיבה מוסרית ממוקדת דאגה, אך למעשה לא בחנו האם לנשים ולגברים פרספקטיבה מוסרית שונה, אלא האם גברים מוסריים יותר בממד הצדק ונשים מוסריות יותר בממד הדאגה.

3. לבחון היתכנות של גישה אלטרנטיבית למוסר הצדק האוניברסאלי בזירה הארגונית ולהעשיר בכך את המסגרת התיאורטית לאתיקה הארגונית.

לאור אי העקביות והסתירות בממצאי המחקרים, העוסקים בהבדלים המיגדריים בתפיסות אתיות בזירה הארגונית, נבחנה תחילה שאלת מחקר עיונית - מדוע שאלת ההבדלים המיגדריים בזירה הארגונית נותרה חסרת מענה? במסגרת החקירה העיונית נערך ניתוח ביקורתי השוואתי מקיף של המחקרים בתחום. ההשוואה התייחסה לגישות התיאורטיות השונות, המסבירות דמיון או שוני בין המינים, לאופן בו הוגדרו דילמות אתיות בספרות הרלוונטית, להקשר הארגוני בו התבצעו המחקרים ולמתודולוגיה ששמשה מחקרים אלה. במסגרת המחקר האמפירי נאספו נתונים על מאפייני החשיבה המוסרית, באמצעות ראיונות פתוחים, למדגם של מנהלים ומנהלות מסוגי ארגונים שונים, כפי שתואר לעיל.

לאחר שנותחו הסיבות להעדר תשובה בהירה בדבר שאלת המיגדר והתפיסות האתיות בארגון, נבנתה גישה מחקרית שונה, המנסה להתגבר על הליקויים הקיימים. בעזרת גישה זו נבדקו מספר שאלות מחקר אמפיריות. שאלות המחקר האמפיריות היו: מהם מאפייני החשיבה המוסרית של מנהלים ומנהלים בזירה הארגונית והאם קיימים הבדלים ביניהם? אם כן, באלו מצבים? האם אמנם שיפוט המנהלות מאופיין באוריינטציה של דאגה ושיפוט המנהלים באוריינטציה של צדק, כפי שמדווחת הספרות? האם וכיצד שיפטים אלה מושפעים מההקשר הארגוני?

פרק 1 מציג את הרקע התיאורטי של תיאוריות אתיות מההיבט מיגדרי מנקודת מבט של מספר דיסציפלינות, הפילוסופיה, הפסיכולוגיה ומדעי הניהול וההתנהגות הארגונית. פרק 2 בוחן את שאלת המחקר העיונית ושופך אור על הליקויים שהתגלו במחקרים שנערכו בזירה הארגונית בנושא זה. פרק 3 מציג את שיטת המחקר לשאלות המחקר האמפיריות, שנבנתה על סמך הלקחים שהופקו ממענה לשאלת המחקר העיונית. פרק 4 מציג את הממצאים ביחס לשאלות המחקר האמפיריות. פרק 5 מציג מסקנות כלליות העולות מן המחקר ודן בתרומת המחקר לתיאוריה ולפרקטיקה של האתיקה הארגונית, מההיבט מיגדרי.

פרק 1 - רקע תיאורטי: אתיקה ומיגדר מנקודות מבט של הדיסציפלינות

השונות

הדאגה לזולת כפרספקטיבה לגיטימית בחשיבה המוסרית, לצד הפרספקטיבה של הצדק, הוצעה על ידי גיליגן ופמיניסטיות אחרות (Cole, 1992; Gilligan, 1987). גיליגן אמנם לא הייתה הראשונה שראתה בדאגה מרכיב מרכזי בחשיבה המוסרית. אך הייתה חלוצה (או לפחות הבולטת ביותר) בהכללת קטגוריית המיגדר, בהקשר המחלוקת בין גישות מוסר אוניברסאליות ופרטיקולאריות. מחקרה של גיליגן, שמצאו כי החשיבה המוסרית של נשים נובעת בעיקר מאכפתיות ומדאגה לזולת, ושונה מזו של גברים, עוררו מחלוקת בין חוקרים ותיאורטיקנים מתחומים שונים. המחלוקת מתמקדת הן בשאלת התקפות המתודולוגית של מחקרה והן במשמעויות החברתיות, הנובעות מהמצאים בדבר ההבדלים בין המינים. למרות שחלפו למעלה מעשרים שנה מאז פרסום ספרה "בקול שונה", הדיון והויכוח האקדמי סביב סוגיה זו עדיין מתקיימים במלוא הלהט. בדיון זה משתתפים גברים ונשים פמיניסטיות ולא פמיניסטיות, מתחומי הפילוסופיה, הפסיכולוגיה, הניהול וכלל מדעי החברה (Danby, 2004; Davis, 1992). מעבר לתרומה של גיליגן לתיאוריה של החשיבה המוסרית, תרומה חשובה נובעת מן העובדה כי בויכוח מעורבים תיאורטיקנים וחוקרים מדיסציפלינות שונות. הדיון הרב-תחומי בסוגיית האתיקה והמיגדר מעשיר ומרחיב את ההבנה בנושא מחד ונותן במה לניסיון הנשים בהקשר החשיבה המוסרית מאידך (Larrabee, 1993). פרק זה מציג את הפרספקטיבות המוסריות של הצדק והדאגה ואת ההקשר המיגדרי שלהן, מנקודת המבט של הפילוסופיה, הפסיכולוגיה, מדעי הניהול והתנהגות ארגונית ומתייחס לאופן בו תוארה המחלוקת, שעוררה התיאוריה של גיליגן, בכל אחת מן הדיסציפלינות האלה.

1.1 אתיקה ומיגדר מהיבט של הפילוסופיה

מחקר זה בחן את השיפוט המוסרי של מנהלות ומנהלים במצבים מגוונים של דילמות אתיות, איתם הם מתמודדים במסגרת תפקידיהם. המחקר מניח פלורליזם מוסרי, המתבטא בריבוי תפיסות אתיות בזירה הארגונית (כמו גם בזירות אחרות), שקיומן הוא לגיטימי. הדוגמא הבולטת לפלורליזם מוסרי בהקשר המיגדרי היא התיאוריה של גיליגן בדבר קיומם של קולות מוסריים שונים, המאפיינים נשים לעומת

גברים. הנחת פלורליזם מוסרי עומדת בסתירה לתיאוריות אוניברסאליות בתחום האתיקה, המניחות כללי מוסר אחידים לכולם. בפרק זה אסקור בקצרה את התיאוריות האוניברסאליות, את הביקורת הפמיניסטית שהופנתה אליהם וגם את הביקורת על תיאוריות פמיניסטיות אלה. לבסוף אנמק מדוע מן הראוי לכלול את תיאורית המוסר הפמיניסטית כחלק מן המחקר והתיאוריה של השיפוט המוסרי.

רבות מתיאוריות המוסר המסורתיות מניחות כי המוסר הוא אוניברסאלי, כלומר, אחיד לכל האנשים, בכל הזמנים, בכל המקומות. כללי המוסר הם מוחלטים ולא יחסיים. תיאוריות אלה מתוארות על ידי פילוסופיות פמיניסטיות וחוקרות העוסקות בחשיבה המוסרית של נשים, כתיאוריות אנדרוצנטריות, המייצגות אוריינטציה גברית (Jagger, 1993; Pietilainen, 2004). טענה זו מופנית באופן כללי לתורות המוסר המבוססות על עקרונות האוניברסאליזם והרציונאליזם, ללא אבחנה בין תיאוריות טלאולוגיות ודאונטולוגיות, צדק או תועלתנות. אתמקד להלן רק באותן תיאוריות מוסר שבוקרו על ידי הוגות פמיניסטיות.

קאנט (Kant, 1724-1804) קבע כי תבונת האדם היא המקור העיקרי לחוקי המוסר. כלל מוסרי נקבע אפריורי על ידי התבונה ומחייב באופן קטגורי. הציווי הקטגורי הוא החוק המוסרי העליון והוא הקובע כיצד לנהוג במצבים בהם שאיפות החופש של שני פרטים מתנגשות זו בזו. האדם הבוגר פועל באופן אוטונומי, משמש כמחוקק מוסרי במצבים המחייבים שיפוט מוסרי ומוצא דרכים לגשר בין עקרונות מנוגדים. הוא עושה זאת על ידי ניסוח עקרונות רציונאליים, משוחררים מדטרמיניזם סיבתי, מרצונות ומרגשות אישיים. המחוקק המוסרי פועל באופן תבוני, ללא משוא פנים וכלי לתת משקל להעדפותיו וצרכיו (קאנט, 1950; Baier, 1987). אי-משוא פנים משמעו התייחסות שוויונית לבני אדם באשר הם, ללא קשר להבדלים ביניהם או לזהויות המיוחדות שלהם. נובע מכך, שלכל בעיה מוסרית יש פתרון אחד, מוחלט, מעבר לזמן, למקום ולנפשות הפועלות. גישה זו מתוארת על ידי מיירס (Meyers, 1987) כמשוואה מתמטית עם משתנים, בעזרתה ניתן להגיע לפתרון הנכון של כל סוגיה מוסרית.

הגישה התועלתנית מבוססת גם היא על אוניברסאליות ורציונאליות. התיאוריה התועלתנית פותחה החל ממחצית המאה ה-18 והוגיה העיקריים הם בנתם (1748-1832) ומיל (1806-1873). על פי הגישה

התועלתנית, תכלית הפעולה המוסרית היא להביא למצב של הנאה או אושר מרבי וסבל מזערי.³ הטוב הוא מה שמניב את מרב התועלת למרב בני האדם. תיאוריה זו היא טלאולוגית, תוצאתית, על פיה פעולה היא מוסרית אם השיגה את מטרותיה. המטרה היא, כאמור, תועלת למספר רב של אנשים ככל האפשר (בנזימן, 2004; מיל, 1984). תיאוריה זו שונה מהתיאוריה הדאונטולוגית של קאנט, על פיה מוסריות הפעולה נשפטת בהתאם לכוונה או הרצון לעשות את הטוב ולא בהתאם לתוצאות.

רולס (Rawls, 1980) אינו מציג תורת מוסר כללית כקודמיו, אלא תורת צדק המתייחסת להתנהלות מעשית של מוסדות חברתיים. רולס טען כי למרות שמערכת הערכים ו"תפיסת הטוב" שונה מאדם לאדם ומחברה לחברה, ניתן להגיע להסכמה משותפת על חלוקת הטובין (goods) בחברה על בסיס צדק נוהלי טהור, המבוסס על הליך הוגן, בו כל המשתתפים פועלים על פי כללים ניטרליים, שאין בהם העדפה אפריורית של אחד על פני השני. שני עקרונות הצדק הבסיסיים שטבע רולס הם: לכל אדם זכות למרב החירויות הבסיסיות, כל עוד הוא לא פוגע בזכות האחרים ליהנות מהם במידה שווה; אי-שוויון כלכלי חברתי מוצדק רק אם הוא לתועלת הכלל ובמיוחד לתועלת המעמד הנחות בחברה. אי-שוויון מותנה בשוויון הזדמנויות הוגן בכל תפקיד חברתי. רולס קבע, אם כן, כי קבלת החלטות בסוגיות מוסריות מבוססת על ניטרליות, אי משוא פנים, בחירה רציונאלית של עקרונות, קביעת היררכיה ביניהם ויישום העקרונות למצבים אמיתיים.

תיאוריות אי-משוא הפנים (תיאוריות הצדק והתועלתנות כאחת) נוקטות גישה אוניברסאלית ודנות באדם באשר הוא. אין הן מבדילות בין בני האדם על פי מינם, גילם, מוצאם וכד'. פילוסופיות פמיניסטיות מבקרות גישה זו.⁴ הן מערערות על עקרון האוניברסאליות המוסרית; על ראיית התבונה כמקור בלעדי לעיצוב תפיסת המוסר; על כך שתיאורית המוסר המוצגת כאוניברסאלית, למעשה אינה כזאת, לאור העובדה שנבנתה על סמך ניסיון הגברים והדירה את נקודת המבט של הנשים. תיאוריות אלה נותנות

³ לא אכנס כאן למחלוקת בין בנתם ומיל האם התכלית העליונה היא הנאה ומניעת סבל גופני או אושר רוחני. לצורך הדיון חשובה ההתמקדות בעיקרון התוצאתי של מרב התועלת למרב בני האדם.

⁴ ערעור על עיקרון האוניברסאליות אינו ייחודי להוגות פמיניסטיות, כפי שאפרט בהמשך, אך עיקר הדיון הוא מנקודת

לגיטימציה לידע המנוסח בצורה של חוקים כלליים, המתאימים לכל המצבים, הידע הנובע מן הניסיון הסובייקטיבי והמצבי אינו זוכה להכרה (Dalmya & Alcoff, 1993; Jaggar, 1996). ראיית חוקי המוסר כנגזרים מן התבונה בלבד ולא מן הניסיון האמפירי והרגש, יוצרת דיכוטומיה בין התבונה לרגש, עושה אידיאליזציה של התבונה ורואה ברגש, המיוחס בעיקר לנשים, פוטנציאל לערעור הידע. תבונת האדם שתואר קאנט היא התבונה הגברית. קאנט מייחס לגברים פוטנציאל של חשיבה מופשטת, תבונה, חוקים אוניברסאליים ויכולת חשיבה עקרונית. לנשים ייחס פוטנציאל של רחמים, רגישות, נדיבות לב, שיפוט פרטיקולארי ואי יכולת לחשיבה עקרונית (Grimshaw, 1986). אבחנה זו מקבילה לאבחנה של גיליגן ונודינגס (Gilligan, 1987; Noddings, 1984) בין מוסר הצדק התבוני, הגברי, לבין מוסר הדאגה הרגשי, הנשי. אך אבחנתו של קאנט יוצרת הפרדה בין מה ששייך למוסר (התבונה המוסרית) לבין מה שלא שייך למוסר (הרגש). בנוסף, התבונה התקשרה עם המרחב הציבורי, שנשים לא נטלו בו חלק. ניסיון הנשים לא היה רלוונטי להתפתחות הידע בכלל (Keller, 1995) ולא השפיע על התפתחות תיאוריות המוסר, לכן אספקטים מוסריים הנובעים מהספירה הפרטית לא מצאו בהן ביטוי. תיאוריות המוסר עוצבו על ידי הגברים, שהגדירו על פי ניסיונם והשקפתם את הנורמות והחוקים. אך תיאוריה אינה יכולה להיחשב לאוניברסאלית אם אינה כוללת את המרחב בו פועלות הנשים, מחצית מן האוכלוסייה (Held, 1987).

ניסיונם של הגברים מוצא את ביטויו במודל האמנה החברתית. ניסיון הגברים מתקשר עם המרחב הציבורי, עם עסקאות כלכליות, לכן תיאוריות המוסר שלהם מתמקדות בהגיונות, זכויות קניין, חוזים (Baier, 1986). מודל האמנה החברתית, הרואה ביחסים חוזיים בסיס לעקרונות המוסר, משתמש במודל החליפין הכלכלי כפרדיגמה לכל מערכות היחסים הבין-אישיים (Held, 1987). הוא מתעלם מכך שלא כל היחסים בין בני האדם הם אינסטרומנטאליים, שנועדו להשגת הנאה ואינטרסים. אנשים, ובעיקר נשים, מוכנות להקריב את האינטרס שלהם למען הזולת. החשיבה המוסרית של נשים מתפתחת מהניסיון האימהי או מחיקוי מודל הקשר עם האם ומאופיינת בדאגה לזולת פרטיקולארי וברגישות אימהית (גיליגן, 1995; Noddings, 1984; Ruddick, 1989). לקשר עם "האחר הקונקרטי" יש השלכות מוסריות ולכן יש לכלול זאת כממד בחשיבה המוסרית (Cole, 1992). הגישה הניטרלית, המדגישה אי-משוא פנים והינתקות מכל שיקול פרטיקולארי, רואה ביחסים בין-אישיים אמצעי לסיפוק אינטרסים אישיים

ומתכחשת לכך שהרצון להעניק לקרובים לנו נובע מאחריות ומרגש במובן האינטימי. הדאגה לזולת, המאפיינת נשים, מבוססת על יחסים שאינם תלויים בדבר ולא על רצון לספק צורך אישי (Held, 1987; Meyers, 1987).

הוגות פמיניסטיות נתנו הסברים שונים להדגשת האכפתיות לאחר הקונקרטי והשימוש ברגש ולא בעקרונות מופשטים, בחשיבה המוסרית של נשים. רודיק (Ruddick, 1989) מתארת את התובנה המתפתחת מהתפקיד האימהי. היא גילתה מניסיונה כאם כי קיימת חשיבה אימהית (maternal thinking) אינטלקטואלית, בעזרתה ניתן להתמודד עם מצבים משפחתיים וחברתיים מורכבים, החל מטיפול בקונפליקטים במשפחה ועד לפעילות פוליטית ציבורית למען השלום. התפקיד האימהי מחייב לענות על דרישות הילד, שכוללות הגנה, טיפוח וחינוך (הקניית מיומנויות חברתיות). הפרקטיקה של האם מסייעת לה להגדיר מטרות, לקבוע סדרי עדיפויות, לקבוע קריטריונים להצלחה ולכישלון, כמו בכל תפקיד אחר. הדאגה, המאפיינת נשים, מהווה חזרה על הדרך בה אימהות דואגות לילדיהן. יחסים אימהיים מהווים ארכיטיפ של דאגה, יש בהם ביטויי אהבה, קבלה בלתי-תלויה, אחריות לאחר, הכרה בצרכים הרגשיים והחברתיים שלו (Noddings, 1984). להתנהגות המונעת מדאגה ואחריות לזולת יש משמעות מוסרית לא פחותה מהתנהגות המונעת מציות לכללים או מעמידה בהסכמים חוזיים.

הביקורת הפמיניסטית מכוונת גם כלפי תורתו של רולס, שכן, עיקרון האוניברסאליות שולל מלכתחילה את הדאגה והאחריות כפרספקטיבה מוסרית ורואה בהן סיפוק אינטרס אישי גרידא. עיקרון אי-משוא הפנים, שמקדשים קאנט ורולס, אינו מבחין בין נטייה לזולת פרטיקולארי מתוך רגש כן לדאוג לו ולרווחתו, לבין נטייה המונעת מרצון ולהעדיף את המקורבים לי על פני אחרים (נפטיזם), תוך שימוש בכוחי, או כדי לספק צרכים אישיים כתגמול להעדפתי אותו. התעלמות מנקודת המבט של האחר, ראייתו במושגים מופשטים, תוך התעלמות מהבדלים אינדיבידואליים, מובילה לאי-עקביות אפיסטמית בתיאורית המוסר האוניברסאלית (Benhabib, 1987). התייחסות ל"אחר האוניברסאלי" ול"צדק אוניברסאלי" היא אשליה גברית לדעת נודינגס (Noddings, 1984), מכיוון שהיא מתעלמת מיחסי משפחה ומיחסי חברות כנים, המבוססים על מחויבות הדדית (Held, 1987) ולא על שיקולי עלות / תועלת. מייארס (Meyers, 1987) טוענת כי גישתו של רולס שוללת מלכתחילה את הדאגה לזולת כפרספקטיבה מוסרית, מכיוון שדאגה מעצם הגדרתה כוללת התייחסות למיוחדות של נשוא הדאגה וסותרת את עיקרון אי-משוא הפנים.

מאירס מציעה פרספקטיבה של אחריות, שבה רגישות למורכבות המצב ולמיוחדות שלו, מהווה עיקרון חשוב בקבלת החלטות מוסריות.

תיאוריות המוסר המתוארות לעיל, נגזרות, כפי שנטען, מן המרחב הציבורי הגברי. ניסיון הנשים שונה מזה של הגברים, בין אם הדבר נובע מתפקידיהן הביולוגיים, החברתיים או מניסיוןן הקשור למקומן הנחות בחברה הפטריארכאלית. ניסיון זה יכול להעניק תובנות אחרות, חשובות גם כן לתיאוריות המוסר. אם נערער על המיקום החברתי, הזהות המיגדרית, או כל זהות אחרת, כמקור לתובנות מוסריות, הרי נאלץ להודות כי יש אנשים "עליונים" (האם להם אין זהות?) שיודעים מהם חוקי המוסר הנכונים לכל האנושות ובהשראתם כולנו אמורים להתנהג.

ביקורת הפמיניסטית על תיאוריות המוסר ה"גבריות" והצגת תיאורית המוסר ה"נשיות" זכתה אף היא לביקורת מכמה כיוונים. ביקורת אחת מושמעת כנגד הקישור שנעשה בין מוסר הדאגה למוסר הנשי. מוסר הדאגה אינו "המצאה" פמיניסטית וקיימות תיאוריות מוסר קודמות שראו באמפתיה לזולת משמעות מוסרית. ביקורת אחרת שוללת את הטענה הפמיניסטית כי תיאוריות המוסר האוניברסאליות הן אנדרוצנטריות וחולקת על עצם הצורך לבנות תיאוריות מוסר פמיניסטיות אלטרנטיביות. לבסוף, קיימת ביקורת של פמיניסטיות אחרות, הטוענות כי הצגת תפיסת מוסר ייחודית לנשים דווקא פוגעת בנשים ומשמרת את אי-השוויון בין המינים.

בנימין (2004) מחייב את האתיקה של היחסים האישיים והאכפתיות ומבקר את האתיקה של אי-משוא הפנים. הוא שולל את העיקרון המרכזי של הגישה האוניברסאלית, הרואה את כל בני האדם כישות אחת ומתעלמת מהמשמעות המוסרית הנובעת מההבדלים ביניהם. עם זאת, הוא מתנגד לזיהוי האתיקה של היחסים, בה הוא תומך, כאתיקה פמיניסטית או כחידוש של הוגות פמיניסטיות. את שורשי האתיקה המבוססת על רגישות לזולת ולמצוקותיו הוא מוצא אצל אריסטו. למרות שאריסטו סבר כי נשים פחות רציונאליות מגברים ורעיות נחותות יחסית לבעליהן (Landau, 2006).

גם יום (David Hume, 1711-1776), הרבה לפני התעוררות הגל הפמיניסטי, תיאר את ההתנהגות המוסרית כמושתתת על תבונה אינסטרומנטאלית ומכוונת על ידי ההקשר האישי, החברתי, התרבותי ולא על חוקי מוסר אוניברסאליים המבוססים על השכל, כפי שסבר קאנט. שיקול הדעת המוסרי, על פי יום,

מתבסס לא רק על השכל אלא גם על הרגש, המכוון אל ה"טוב". מכיוון שהרגש הוא סובייקטיבי, גם המוסר הוא סובייקטיבי ומשתנה בהתאם לחברה, לתרבות, לפרטים המסוימים המעורבים. התבונה האינסטרומנטלית, הצרכים המשתנים וההקשר, הם המעצבים את ההתנהגות המוסרית. התגובה המוסרית היא רפלקסיבית, מבוססת על אמפתיה ורגישות לזולת. התבונה מכוונת להימנע מנזק אישי ואילו הרגש מסייע להבין את הבעיה המוסרית ולהיענות לצרכי הזולת. יום רואה בחיי המשפחה, באהבה ההורית ובשיתוף ההדדי את הבסיס לתפיסה המוסרית. הצדק אינו מבוסס רק על זכויות, אלא גם על אחריות ודאגה, שאינה תלויה בדבר. דאגת ההורים לילדיהם והדאגה ההדדית בין שווים, נובעת מיחסי אהבה, שאין בהם תועלת אישית. לא קשה לראות את הדמיון בין גישתו של יום לבין הגישה של נודינגס ורודיק (Noddings, 1984; Ruddick, 1989), המדגישות את הדאגה לזולת, שאינה נובעת מאינטרס או תועלת אישית. באייר (Baier, 1987) מפרשת את משנתו של יום כקרובה יותר לתפיסת המוסר הנשית. אך יום תאר את האדם הטוב במושגים פטריארכליים – חבר טוב, אדון מתחשב, בעל תומך, אב סלחן ואילו הפמיניסטיות ראו את מוסר הדאגה כמאפיין יותר נשים, הנובע מניסיון ותפקידיהן החברתיים המיוחדים.

ביקורת הושמעה גם נגד הטענה כי תיאוריות המוסר המערביות הן אנדרוצנטריות ומשקפות בעיקר את החשיבה והניסיון הגבריים. לנדאו (Landau, 2006) שולל את פסילת התיאוריות המערביות על רקע הצגתן כאנדרוצנטריות. הוא מכיר בעובדה כי מספר פילוסופים מערביים מרכזיים הביעו עמדות אנדרוצנטריות,⁵ אך לטענתו, לעמדות אלה השפעה שולית על התיאוריות שלהם ואין בהן כדי להפכן לאנדרוצנטרית באופן גורף. הפילוסופיה בעיקרה היא אנושית יותר מאשר גברית ולכן אין לפסלה. ההוגים, למרות שהם בדרך כלל גברים, ייצגו ערכים משותפים לבני אדם, נשים וגברים כאחד ולכן אין מקום לפסול את תיאוריות אלה ולהמירן בתיאוריות חדשות (פמיניסטיות). לנדאו גם טוען כי נשים

⁵ לנדאו (Landau, 2006) מפרט כמה פילוסופים מערביים מרכזיים שהביעו עמדות אנדרוצנטריות: אריסטו שטען כי נשים נחותות ופחות רציונאליות מגברים; קאנט שסבר שאין לתת לנשים זכויות אזרחיות; הגל שטען כי אין לערב נשים בנושאים פוליטיים. את שופנהאואר וניטשה אף תיאר כמיסוגוניים.

וגברים יותר דומים מאשר שונים זה מזה בתכונות ובערכים,⁶ ולכן ערכי הנשים מיוצגים בתיאוריות המערביות. שוני בין המינים, אם קיים, נובע לטענתו, בעיקר מפני שנשים משתייכות יותר למעמד הנמוך, המאופיין במנטאליות של דאגה. אם תהיה מובליות של נשים למעמד גבוה יותר, הרי גם תפיסותיהן תשתנינה ותידמנה יותר לתפיסות הגבריות.

התמקדות בקשר האימהי, כמרכזי בזהות הנשית וכבסיס עיקרי לחשיבה המוסרית של נשים, זכתה לביקורת גם מצד פמיניסטיות, שראו בגישה זו הנצחה של נחיתות הנשים. הנתונה המוחלטת של האם מפחיתה מחשיבות הצרכים האישיים שלה ומעמידה אותה בסדר עדיפות משני בחברה (Bowden, 1997; Cole, 1992). האבחנה המיגדרית בין מוסר הצדק ומוסר הדאגה מייצגת לטענתן גישה מהותנית, המשמרת את אי-השוויון בין המינים. בנוסף, קיימת טענה כי הדאגה לזולת על חשבון הקרבת צרכים אישיים, אינה נובעת מתחושה פנימית של מחויבות, אלא היא תוצאה של הבנייה חברתית פטריארכלית, המגדירה את הפרקטיקות של הנשים (Bowden, 1997). אם הדאגה היא אמנם תולדה של הדיכוי הפטריארכאלי, הרי עם השגת שוויון בין המינים, פרספקטיבה זו תיעלם ממילא.

הביקורות שתוארו לעיל על תיאורית המוסר הפמיניסטית, הן מעבר לויכוח אקדמי מקובל ולגיטימי. יש בביקורות אלה משום ערעור על עצם זכות קיומה כתיאוריה עצמאית. אם בנימוק שאין בהן כל חדש ואין לערב בהן את ההיבט הפמיניסטי, אם בשלילת הנחותיה בדבר אנדרוצנטריות התורות המסורתיות ואם בחשש מ"הנזק" שתיאוריות אלה עלולות לגרום לנשים. מספר מבקרים מכירים בחשיבות ההגות הפמיניסטית, אך מצמצמים את תפקידה לביקורת על תיאוריות או מחקרים קיימים, שיש בהן הנחות אנדרוצנטריות או סקסיסטיות סמויות (או לא סמויות) ולא מכירים בחשיבותן כתיאוריות עצמאיות (רקובר, 1992).

⁶ כדי להוכיח את טענתו בדבר הדמיון בין המינים, מסתמך לנדאו על מחקרים שהוכיחו דמיון, כגון המחקרים של מקובי ו'קלין (Maccoby & Jacklin, 1994) ומתעלם ממחקרים רבים אחרים שהוכיחו שוני בין המינים (כגון, Barnett & Karson, 1987; Poorsoltan et al., 1991). בכך מחזק את הטענה כי לעיתים לא הראיות מובילות אל המסקנות, אלא תפיסת החוקר מובילות אותו לחפש ראיות התומכות בתפיסתו (Kornblith, 1999).

לטעמי, הכרה בתיאוריות אלה נחוצה לא מסיבות של העדפה מתקנת (למרות שגם זה לא בהכרח פסול) לנשים שקולן לא נשמע במהלך ההיסטוריה. הפרספקטיבה שמציעה ההגות הפמיניסטית, הרואה במיגדר קטגוריה אנליטית לייצוג המציאות ומעמידה בספק את הערכים המקובלים (ינאי, 1992), מעשירה את הדיון בתפיסות המוסר ומציעה נקודת מבט חדשה לפלורליזם המוסרי, המוסבר על ידי זהויות אישיות (מיגדריות או אחרות). הפמיניסטיות לא היו הראשונות שהגו את האתיקה של הדאגה והיחסים (כפי שאמנם טוענת הביקורת), אך הן נתנו משמעות חדשה לקטגורית המיגדר בתורות המוסר, שחלק מהוגיהן בטאו עמדות אנדרוצנטריות, או לפחות נסמכו בעיקר על התובנה והניסיון הגברי. ההתנסות והסוציאליזציה השונה של נשים, מספקת פרספקטיבה שונה, שלא בוטאה בתיאוריות הדומיננטיות. כאשר הוגות פמיניסטיות מציגות שוב ושוב את חוסר ההתאמה בין המציאות הנשית לבין אותן תיאוריות, יש מקום להיחשף לתיאוריות חדשות (ינאי, 1992). בנוסף, תיאורית מוסר פמיניסטית הרואה במיקום החברתי גורם לגיטימי בעיצוב השיפוט המוסרי, מחזקת את עיקרון השוויון בין מגזרים שונים, לא רק בחלוקת טובין חומריים, אלא בהשפעה רחבה יותר על ערכי החברה.

מוסכם כי האתיקה הפמיניסטית מייצגת בעיקר את האתיקה של היחסים והדאגה, אך האם זו אתיקה המאפיינת יותר נשים? האם גברים המזוהים עם האתיקה של הדאגה הם "נשיים" יותר? אלה שאלות אמפיריות ולא פילוסופיות. השאלה הראשונה תיבחן באופן אמפירי במחקר זה. השאלה השנייה היא מתחום הפסיכולוגיה של הזהות המיגדרית ואינה חלק ממחקר זה.⁷

הביקורת של פמיניסטיות הטוענות כי ההבחנה המיגדרית בין מוסר הדאגה ומוסר הצדק מנציחה את נחיתותן של הנשים, כוללת בתוכה סתירה פנימית והיא עצמה מחזקת את הסטריאוטיפ של נחיתות הנשים. מאחורי הטענה כי ייחוס רגש ודאגה לנשים מציג אותן כנחותות ביחס לגברים, עומדת הנחה (אנדרוצנטרית במובן מסוים) כי הדאגה והרגש מייצגים רמה נמוכה יותר של שיפוט מוסרי מאשר

⁷ אולי ההתכחשות של מספר פילוסופים גברים, המצדדים באתיקה של היחסים, לאספקט הנשי המגולם בה, נובע מהחשש להיתפס כ"נשיים". מספר מחקרים אמנם מעידים כי טובלנות החברה לגברים "נשיים" נמוכה יותר מסובלנות החברה לנשים "גבריות" (Jackson & Sullivan, 1990; Krausz et al., 1992). דבר זה מעלה את ההשערה כי הויכוח האקדמי סביב התיאוריות הפמיניסטיות מושפע גם מגורמים פסיכולוגיים. אך נושא זה חורג מגבולות המחקר שלי.

השיפוט האוניברסאלי. גישה זו רואה בדאגה התנהגות סבילה, הבאה כתגובה וכהסתגלות לדיכוי ולא כהתנהגות פעילה, שמקורה בערכים פנימיים. בכך נמנעת מלכתחילה האפשרות לבחון את הדאגה כאספקט מוסרי לגיטימי ובעקבות זאת אולי לתת מעמד שווה לפרספקטיבה זו וכתוצאה, גם לשיפוט המוסרי "הנשי" (אם אמנם קיים כזה).

האתיקה הפמיניסטית לא באה להחליף או לפסול את תיאוריות המוסר המערביות, כפי שאולי ניתן להבין מדברי לנדאו (Landau, 2006). המונח שטבעה גיליגן (1995), "הקול השונה", נועד להציג זווית נוספת ולא לבטל תפיסות קיימות. אין הכוונה להחליף תיאוריות אנדרוצנטריות בתיאוריות גנוצנטריות. גישה כזאת סותרת את הפלורליזם וההכרה בריבוי של קולות ופרספקטיבות שהציעה גיליגן. יותר מכך, היא מנציחה את האוניברסאליזם הערכי, רק מהכיוון ההפוך ומנוגדת לתפיסה של הכרה בהבדלים מתוך שוויון. נקודת המבט של נשים מהמיקום שלהן, אינה חשובה יותר מזו של גברים, אך גם אינה חשובה פחות, זו המשמעות האמיתית של ערך השוויון. דווקא הטענה כי ההבדל בין תפיסות הנשים לגברים נובע בעיקר בגלל השתייכותם המעמדית השונה, מצדיקה את ריבוי הפרספקטיבות. אם השתייכות למעמד נמוך מקנה ראייה שונה (מה שרואים מכאן לא רואים משם), בוודאי שיש מקום לייצוגה העצמאי. בנוסף, גם אם נניח לשם שהדיון, כי ערכי הגברים והנשים דומים, ערך השוויון לא יכול להתממש אם הגברים (הנורמה של "האדם"), ייצגו אל כל האנושות, כולל הנשים. עמדה זו אפילו לא מאפשרת לבחון את ההיפך, כלומר, שאולי בכל זאת קיימים הבדלים. דיון שוויוני בתיאוריות השונות, יכול לסייע גם בבניית תיאוריה אינטגרטיבית, שלא יוצרת ניגוד ודיכוטומיה בין הצדק האוניברסאלי ליחסים הפרטיקולאריים ומכירה בחשיבות התפיסות השונות לחברה.

הביקורת על אי-משוא הפנים והעיסוק הרב באתיקה של האכפתיות והיחסים, התפתחו בעשורים האחרונים בין השאר מכיוון התיאוריות הפמיניסטיות (Becker, 1991) ומתובנות של הניסיון הנשי. לכן לפחות לא ניתן לפסול על הסף את קטגוריית המיגדר כרלוונטית ומשמעותית להתפתחות החשיבה המוסרית ובעיקר לדגש שניתן למוסר הדאגה. ניתן וראוי להתווכח על ההנחות שלה, כפי שמקיימים וכוח אקדמי בין תיאוריות סותרות הכלולות בזרם המרכזי, אך פסילתה והניסיונות להדירה מן הדיון האקדמי (והפרקטי), מהווים המשך השתקה, אולי יותר מתוחכמת, של קולות הנשים.

1.2 אתיקה של דאגה ואתיקה של צדק מהיבט של הפסיכולוגיה

מהפרספקטיבה של הפילוסופיה, תיאוריות המוסר עוסקות בעקרונות ובאספקטים הצורניים של השיפוט האתי. מהפרספקטיבה של הפסיכולוגיה, התפיסה המוסרית היא תהליך התפתחותי-קוגניטיבי, בעל שלבים היררכיים, או חלק מההתפתחות הפסיכוסקסואלית של האישיות. מנקודת מבט מיגדרית, הגישה הפסיכולוגית למוסר רלוונטית לאור ההבדלים שמצאו פסיכולוגים בין גברים לנשים. פרויד, פיאג'ה, אריקסון וקוהלברג מצאו לא רק שקיימים הבדלים בין נשים לגברים, אלא גם שגברים מגיעים לרמת התפתחות מוסרית גבוהה מזו של נשים.

פרויד (Freud, 1961), אבי הפסיכואנליזה, טען שה"אני העליון" (המצפון, המוסר) אצל נשים מפותח פחות מאשר אצל הגברים. הוא הסביר זאת בהתפתחות הפסיכוסקסואלית השונה בין בנות לבנים. לטענתו, בשלב הפאלי, בו מתעורר תסביך אדיפוס, בנים נמשכים לאמהותיהם ובנות נמשכות לאבותיהן. משיכה זו מלווה בשנאה כלפי ההורה בן המיני השני, ההורה המתחרה. המשיכה אל האם מעוררת אצל הבן את חרדת הסירוס, הנובעת מחשש של נקמת האב. אצל הבת מתעוררת קנאת הפין ותחושת נחיתות ביחס לבנים ולגברים. לבנים דחף חזק יותר מאשר לבנות לפתור את הקונפליקט האדיפאלי, מכיוון שחרדת הסירוס עזה יותר מרגש הקנאה. הבן פותר את התסביך האדיפאלי על ידי הזדהות עם האב והפנמת ערכיו וערכי החברה בכלל, שהאב מייצגם. אצל הבת, המזדהה עם האם, תהליך זה פחות חמור ומעורר פחות ייסורי מצפון וכאן שגם ה'אני העליון' שלה נחות יותר. כתוצאה, טען פרויד, לנשים חוש צדק פחות מפותח מזה של גברים ושיפוטיהן מושפעים מרגשות סובייקטיביים של קנאה, שנאה ואהבה. את השיפוט המוסרי של גברים תאר כאובייקטיבי, חסר פניות ואינו מערב רגשות.

גם פסיכולוגיים התפתחותיים מצאו הבדלים בין המינים בהתפתחות המוסרית. פיאג'ה (Piaget, 1965, 1969) פיתח תיאוריה התפתחותית, על פיה קיים רצף של שלבי התפתחות מוסרית, המקביל להתפתחות הקוגניטיבית ונכון לכל ילד בכל תרבות. עם זאת, לא כולם מגיעים לשלב ההתפתחות הגבוה ביותר, קיימים הבדלים בין-אישיים ותרבותיים, הנובעים מהבדלים בהתפתחות השכלית. פיאג'ה זיהה שלושה שלבים של התפתחות מוסרית:

1. **השלב הקדם מוסרי** – החשיבה היא אגוצנטרית וההתנהגות מונעת על ידי דחפים ואינטרסים.

2. **השלב ההטרונומי** – התנהגות הילד מונעת על ידי חוקים חיצוניים, המוכתבים על ידי דמויות סמכות (הורים, מורים). הילד מכיר בחוקים הנקבעים על ידי הסכם חברתי ומציית לחוקים כדי לזכות בתגמול ולהימנע מעונש.

3. **השלב האוטונומי** – ההתנהגות מכוונת על ידי הפנמה של הנורמות המוסריות ולא על ידי יראת הסמכות.

פיאז'ה טען כי הרמה המוסרית הגבוהה ביותר מושגת על ידי הבנה מופשטת של החוק. באמצעות משחק לומד הילד לכבד ולציית לכללים ולנורמות חברתיות. בתצפיותיו על משחקי ילדים וילדות גילה כי בנות שמות פחות דגש, מאשר בנים, על חוקי המשחק ומוכנות יותר להפר אותם. מכיוון שלטענתו הקריטריון לרמה המוסרית הוא הבנה מופשטת של החוק, נובע מכך כי ילדות מפותחות פחות מבחינה מוסרית, מאשר ילדים.

מחקריה של לבר (Lever, 1976) חזקו את מסקנותיו של פיאז'ה בדבר הבדלים מיגדריים בשיפוט המוסרי. בתצפיותיה על משחקי ילדים, גילתה כי מצבי קונפליקט נפתרים על ידי בנים באמצעות משא ומתן "משפטי" והגדרת כללי משחק, לעומת זאת בנות נוטות יותר להפר את הכללים או להפסיק את המשחק, כדי למנוע פגיעה ביחסים. בנים לומדים באמצעות המשחק כללים של תחרות הוגנת ורוכשים מיומנות של הפשטה והכללה במערכות יחסים ואילו בנות מטפחות את היחסים האישיים ומפתחות רגישות לאחר הפרטיקולארי ואינן מפנימות את האחר הכללי (Gilligan, 1982).

קוהלברג (Kohlberg, 1976) הרחיב את תיאורית התפתחות מוסר של פיאז'ה. גם הוא הניח כי ההתפתחות הקוגניטיבית והמוסרית מתרחשות במקביל ובאמצעות יחסי גומלין עם הסביבה, באופן הדרגתי, מרמה לרמה. קוהלברג קבע שלוש רמות היררכיות להתפתחות מוסרית, כאשר כל רמה מתחלקת לשני שלבים ובסך הכול הגדיר שישה שלבים:

1. **הרמה הקדם-קונבנציונאלית** – תפיסת המוסר מונחית על ידי תגובות הסביבה, המתבטאות בשכר ועונש.

שלב א' – השיפוט המוסרי מונע על ידי החשש מעונש ורצון להימנע מעונש.

שלב ב' – השיפוט המוסרי מונע על ידי הרצון לקבל שכר.

2. **הרמה הקונבנציונאלית** – תפיסת המוסר מתבססת על קונפורמיות לנורמות חברתיות ורצון

לשמור על הסדר החברתי.

שלב ג' – השיפוט המוסרי מונע על ידי הרצון להיתפס באופן חיובי על ידי הסביבה הקרובה.

שלב ד' – השיפוט המוסרי נובע משאיפה לקונפורמיות וציות לסדר החברתי, לא רק בעיני הסביבה

הקרובה, אלא ביחס לחברה כולה.

3. **הרמה הבתר-קונבנציונאלית** – תפיסת המוסר מתבססת על עקרונות וערכים כלליים.

שלב ה' – השיפוט המוסרי נעשה מתוך מחויבות לסדר החברתי ולחוקי החברה. החלטות מוסריות

מבוססת על בחירה חופשית.

שלב ו' – השיפוט המוסרי מתבסס על יכולת הפשטה של ערכי מוסר. בשלב זה מסוגל הפרט לארגן

בצורה עקבית והגיונית ערכים סותרים. המצפון האישי ולא הרצון לקונפורמיות חברתית, הוא

המצפן לשיפוט המוסרי.

שלבי ההתפתחות על פי קוהלברג הם אוניברסאליים, אך לא כולם מגיעים לשלבים הגבוהים. מעבר

להבדלים אינדיווידואליים בהתפתחות, הוא מצא במחקריו הבדלים בין-תרבותיים והבדלים מיגדריים.

השלבים הגבוהים (שלב ארבע ואילך) מושגים על ידי גברים בני המעמד הבינוני, בתרבות המערבית

ואינם מושגים בדרך כלל בחברות מסורתיות. לטענת קוהלברג, המבנה המורכב של החברה המודרנית,

הכרחי להתפתחות מוסרית גבוהה. כן מצא כי נשים, לעומת גברים, לא מגיעות בדרך כלל לשלב הבתר-

קונבנציונאלי והסביר זאת בכך, שנשים נוטות להתמקד בהבנת הזולת וברצון לעזור לו (השלב השלישי

בסולם, המתייחס לרצון לרצות אחרים). גברים, לעומתן, מתמקדים יותר בחוקים חברתיים (השלב

הרביעי בסולם, המתייחס לקונפורמיות לסדר החברתי). מכיוון שהשלבים הם היררכיים בלי יכולת לדלג

על אף שלב, גברים יכולים להתקדם לשלב הבתר-קונבנציונאלי, המבוסס על עקרונות צדק מופשטים

ואוניברסאליים ונשים לא יכולות לבצע קפיצה זו.

המחקרים הראשונים של קוהלברג (Kohlberg, 1981) התבססו בעיקר על מדגם של בנים בני המעמד הבינוני,⁸ אך סיפקו את הבסיס האמפירי לתיאוריה המסבירה את ההתפתחות המוסרית של כל בני האדם, ללא קשר למין, תרבות, מעמד חברתי וכד'. מעבר לביקורת בדבר ההטיה הגברית בתיאוריה של קוהלברג, הושמעה ביקורת גם על העובדה שלא נעשתה הבחנה בין שיפוט מוסרי להתנהגות מוסרית. קוהלברג בדק הכרעות מוסריות לדילמות אתיות היפותטיות, כדוגמת הדילמה של היינץ,⁹ שאינן שכיחות במציאות היום-יומית. אך אין בהכרח קורלציה בין שיפוט מוסרי אבסטרקטי לסיטואציה היפותטית, לבין התנהגות מוסרית בפועל. אדם יכול לבטא שיפוט מוסרי עקרוני גבוה, אך בפועל להתנהג שלא בהתאם לעיקרון זה (Kurtiness & Greif, 1974). התגובות של הנבדקים במחקרים של קוהלברג לאירוע של היינץ הן תגובות לסיטואציה פיקטיבית ואינן יכולות לשמש מדד תקף לתגובות במצבים אמיתיים. קשר בלתי אמצעי ודיאלוג פנים אל פנים עם האדם על תפיסותיו והתנהגותו בחברה, בעסקים, בשעות הפנאי, במצבים אמיתיים, יכול לשמש עדות אמפירית תקפה יותר לשיפוט המוסרי שלו (Baier, 1987). עולה מכך שסוגית ההבדלים המיגדריים בחשיבה המוסרית, צריכה להיבחן על פי התפיסות וההתנהגויות הפרקטיות כאחת.

המשותף לתיאוריות ההתפתחותיות הפסיכולוגיות, הוא הראייה האוניברסאלית, ללא קשר לאילו הורים ולאילו חברה הילד נולד. השיפוט המוסרי נשען על התבונה והרציונאליות, רמתו תלויה ברמה הקוגניטיבית. הרמה המוסרית הגבוהה ביותר מושגת באמצעות הפשטה והכללה, מעבר למצבים קונקרטיים. העיקרון המוסרי הוא מוחלט והשלב המוסרי העליון, יכול להתגשם רק בדרך אחת, הפנמת

⁸ ההבדלים בין המינים תפסו מקום מינימאלי במחקריו של קוהלברג, ולמעשה הוא הוציא את הבנות מהמדגם שלו, כאשר דפוסי החשיבה שלהן לא תאמו את התיאוריה שלו בדבר האוניברסאליות של ההתפתחות המוסרית. (Kohlberg, Levine & Hewer, 1984).

⁹ הדילמה של היינץ, שהוצגה לנבדקים במחקרים של קוהלברג, תארה מקרה בו אישה גוססת ממחלה ורק תרופה מסוימת, המצויה בידי רוקח, יכולה להציל את חייה. הרוקח דורש סכום כסף גבוה תמורת התרופה, שהיינץ, בעלה של האישה החולה, לא יכול לעמוד בו. לאחר שהרוקח מסרב למכור את התרופה במחיר נמוך יותר, היינץ פורץ לבית המרקחת וגונב את התרופה. הנבדקים התבקשו להביע את עמדתם, האם המעשה של היינץ היה נכון ולנמק את עמדתם. על פי הנימוקים לשיפוט המוסרי, ולא על פי הפתרון הקונקרטי, הוערכה רמת ההתפתחות המוסרית שלהם.

עיקרון הצדק האוניברסאלי. אמפתיה, נאמנות, רגישות ודאגה לזולת, אינם נכללים בחשיבה המוסרית על פי גישה זו, מפני שרגשות מחייבים בהכרח נשיאת פנים לזולת פרטיקולארי וסותרים את עיקרון אי משוא הפנים (בנזימן, 2001).

מבין התיאוריות ההתפתחותיות, יוצאת דופן בהקשר זה היא תורתו של אריקסון (Erikson, 1964), (1968). הוא הציג גישה שונה מהגישה הדטרמיניסטית והאוניברסאלית של פרויד, פיאז'ה וקוהלברג וחלק על פרויד בדבר נחיתות הנשים, שמקורה 'קנאת הפין'. לטענתו, קיימת אינטראקציה בין גורמי סביבה חברתיים ותרבותיים לבין גורמים פנימיים. אריקסון זיהה שני מסלולי התפתחות שונים, אצל גברים התפתחות הזהות קודמת לאינטימיות ואצל נשים התפתחות הזהות והתפתחות האינטימיות שלובים זה בזה. זהות האישה מתגבשת באמצעות קשריה עם הזולת וזהות הגבר באמצעות עצמאות והיפרדות. כמו כן, לאימהות תפקיד מרכזי וחיובי בעיצוב הזהות הנשית. ההבדלים בין המינים, לדעת אריקסון, אינם שליליים, להיפך, התפיסה המוסרית של נשים חשובה לחברה ומאזנת את הערכים הגבריים הדומיננטיים. לדעתו, כניסת נשים לספירה הציבורית ולתפקידים גבריים, תשפיע באופן חיובי על תפקידים אלה. עם זאת ראה אריקסון באוטונומיה וביוזמה הגברית עליונות על האינטימיות הנשית, המשנית בחשיבותה. על פי תפיסתו, נשים מעצבות את זהותן ומעמדם החברתי והכלכלי באמצעות הגבר לו יינשאו וגברים בונים את מעמדם בדרך עצמאית והישגית (Gilligan, 1982).

צ'ודוראו (Chodorow, 1978) ביקרה את הגישה של פרויד בדבר נחיתות הנשים, הנובעת מפתרון שונה של הקונפליקט האדיפאלי. היא הניחה כי אמנם קיימים הבדלים בין המינים, אך הם מוסברים בתהליכי סוציאליזציה שונים. הזהות המינית של ילדות מתעצבת באמצעות המשכיות הקשר עם האימהות והזהות המינית של ילדים מתעצבת כתוצאה מניתוק מהאימהות. כך מפתחות בנות יכולת של קירבה ותלות ובנים ניתוק ועצמאות (Gilligan, 1987). הבדלים אלה אינם הבדלים היררכיים, במובן שבני מין אחד מוסריים יותר מבני מין שני, אלא מבטאים שוני מעמדה שוויונית.

ממצאיו של קוהלברג, המקוממים מנקודת מבט פמיניסטית, אתגרו את גיליגן להציע גישה אלטרנטיבית להסבר ההבדלים המיגדריים בתפיסות המוסר. גיליגן (Gilligan, 1982) הרחיבה את ההבחנה של צ'ודוראו בין העצמאות הגברית לקירבה הנשית וטענה כי קיימות שתי גישות דיכוטומיות להתמודדות עם דילמות מוסריות, כאשר כל פרט מסוגל לבצע שיפוט מוסרי רק על ידי צורת ארגון אחת,

בהתאם לתפיסתו את הדמות והרקע.¹⁰ גישה אחת נשענת על התבונה ומבוססת על שיפוט אוניברסאלי ואבסטרקטי, זוהי האתיקה של הצדק, המאפיינת יותר גברים. גישה שנייה נשענת על הרגש ומבוססת על אחריות, יחסי גומלין, רגישות לזולת, זוהי האתיקה של הדאגה, המאפיינת יותר נשים. במקביל לשלבי ההתפתחות של קוהלברג, הגדירה גיליגן סולם המתאר רצף התפתחותי, המבוסס על דאגה ולא על עקרונות צדק. השלבים שהגדירה גיליגן:

1. **הרמה הקדם-קונבנציונאלית** – תפיסת המוסר מונחית על ידי דאגה לעצמי וקבלת חוקים במטרה להימנע מעונש.

שלב א' - מכוונות להישרדות אישית, דאגה לעצמי לשם הבטחת קיום.

שלב ב' - מעבר מאנוכיות לקונפורמיות ונכונות לרצות אחרים, מתוך דאגה לעצמי.

2. **הרמה הקונבנציונאלית** – תפיסת המוסר מתבססת על הקרבה עצמית ומודעות לצורכי הזולת.

שלב ג' - נכונות להקרבה עצמית למען הזולת, כדי לזכות בהערכה חברתית. מצב שמביא לחוסר איזון בין עצמי לאחרים.

שלב ד' – נכונות להקרבה עצמית, מתוך אכפתיות לזולת. רצון לקבל אישור חברתי באמצעות האידיאל הנשי של היעדר אנוכיות.

3. **הרמה הבתר-קונבנציונאלית** – תפיסת המוסר המאזנת בין צורכי האני וצורכי הזולת.

שלב ה' - דינמיקה של יחסים, הפחתת המתח בין עצמי לאחרים.

שלב ו' - שיתוף ואינטגרציה, הדדיות ביחסים עם אחרים ולא הקרבה עצמית למען אחרים.

מורפי וגיליגן (Murphy & Gilligan, 1980) התייחסו בעיקר לרמה הבתר-קונבנציונאלית, בה דורגו נשים כנחותות, במחקריו של קוהלברג. כאלטרנטיבה לרמה הבתר-קונבנציונאלית הפורמאלית,

¹⁰ גיליגן עושה הקבלה בין ארגון התפיסה על פי תיאורית הגשטאלט, לבין ארגון התפיסה המוסרית. בניסויי תפיסה כדוגמת האישה הצעירה והזקנה, האגרטל והפנים וכד', תפיסת הדמות אפשרית רק על ידי הבחנת הדמות והרקע ולא ניתן לראות בעת ובעונה אחת את שתי הדמויות.

הציעו רמה בתר-קונבנציונאלית קונטקסטואלית. כלומר, שיפוט מוסרי ברמה קוגניטיבית גבוהה, שהוא תלוי הקשר וטבוע ביחסים נרטיביים. את השלב הגבוה ביותר, הבתר-קונבנציונאלי, תיארה גיליגן, כשלב של מסוגלות לפיתוח הדדיות ביחסים עם אחרים, תוך איזון בין צרכים אישיים ודאגה לזולת. טענתה המרכזית היא, שהיכולת לפתח אמפתיה ואכפתיות ל"אחר הקונקרטי", לא רק שאינה מהווה חיסרון, אלא חיונית לשיפוט המוסרי הבוגר, לצורך יישוב קונפליקטים בין-אישיים (Murphy & Gilligan, 1980). גיליגן הסיקה שנשים וגברים מדברים ב"קולות שונים". הבדלים שתוארו על ידי פסיכולוגים כהבדלים ברמת ההתפתחות, הוסברו על ידי כהבדלי פרספקטיבה בחשיבה המוסרית.

לאור תהליך ההתפתחות השונה של בנים ובנות, טענה גיליגן (Gilligan, 1987) כי נשים בוגרות בוחנות דילמות מוסריות מתוך רגישות לזולת ובהקשר חברתי קונקרטי. גברים בוגרים מתייחסים לדילמות מוסריות ברמה כללית, מופשטת, מעבר להקשר הספציפי. גיליגן אבחנה במחקרה את הרמה המוסרית על ידי בדיקת ההתנהגות המוסרית הקונקרטית במצבים מציאותיים ולא בדילמות היפותטיות. אבחון כזה מאפשר לתת ביטוי ליתרון הנשים. המסקנה העיקרית של גיליגן הייתה כי נשים וגברים מדברים ב"קולות שונים". הבדלים שתוארו על ידי פסיכולוגים כהבדלים ברמת ההתפתחות, הוסברו על ידי כהבדלי פרספקטיבה. הפתרון המוסרי של בנים מבוסס על היגיון וחוקים א-פרסונאליים, הפתרון המוסרי של בנות, מבוסס על תקשורת בינאישית. קוהלברג פירש את הסברי הבנות, המתמקדים ביחסים, כחוסר בגרות קוגניטיבית וחוסר יכולת לחשיבה שיטתית ומופשטת בנושאי מוסר. גיליגן רואה את התפתחות האמפתיה והדאגה לזולת כשלב בהתפתחות המוסרית, הנחוץ כדי ליישב קונפליקטים בין בני אדם.

מחקרה של גיליגן עוררו כמה סוגי ביקורת: נמתחה ביקורת על קביעתה כי קיימים הבדלים מהותניים¹¹ בין המינים (Cole, 1992), ועל הדיכוטומיה שיצרה בין האתיקה של הדאגה לאתיקה של הצדק (Addelson, 1994; Stoker, 1987). כמו כן, עלתה השאלה מהי דאגה ל"אחר קונקרטי", האם הוא "אחר קרוב" - בן משפחה או חבר, או "אחר רחוק" - שלסוכן המוסר אין אתו בהכרח קשרים

¹¹ המושג מהותנות (essentialism) משמש בשיח הפמיניסטי לתיאור העמדה כי ההבדלים בין נשים לגברים הם בסיסיים ונובעים מגורמים ביולוגיים, או משלבים מוקדמים בינקות, ומכאן שאינם ניתנים לשינוי (Gatenby & Humphries, 1999).

אישיים. תרומתה החשובה של גיליגן היא בדגש המיוחד שנתנה לממד האכפתיות והדאגה כחלק אינטגרלי מהחשיבה המוסרית. אך מחקריה לא ספקו הוכחה חותכת, שהשיפוט המוסרי של נשים מתמקד בעיקר ביחס האישי. נותרה עדיין השאלה מה המשמעות "לחשוב כמו אישה" (Okin, 1994).

ההבחנה בין מוסר הצדק למוסר הדאגה, העלתה כמה שאלות: האם אמנם קיימת הבחנה בין נשים לגברים בתפיסת המוסר? האם קיימת דיכוטומיה בין שתי תפיסות המוסר? כלומר, האם השיפוט המוסרי יכול להתבצע רק מפרספקטיבה אחת, או שניתן לבצע שיפוט מוסרי רב-ממד, מכמה פרספקטיבות?

מבחינה אמפירית לא נמצאו הוכחות חד משמעיות בדבר הבדלים בין המינים. בכמה מחקרים לא נמצאו הבדלים, גם גברים וגם נשים השתמשו בנימוקים של דאגה ואכפתיות ובנימוקים של צדק וחוקים כלליים (Donenberg & Hoffman, 1988; Friedman et al., 1987; Tarris, 1992). במחקרים אחרים נמצאו הבדלים בהתאם לציפיות המיגדריות. גברים נטו לבסס החלטותיהם בדילמות אתיות על אוריינטציה של "צדק מוסרי" וכללי הגינות ונשים על אוריינטציה של "דאגה מוסרית", אמפתיה ורגישות לזולת. (Eisenberg, 1987; Garmon et al., 1996).

קוהלברג (Kohlberg, 1984), בתגובתו על הביקורת של גיליגן, טען כי מחקריו לא הראו הבדלים בהתפתחות המוסרית הקוגניטיבית בין המינים, ביחס לשיפוט הצדק בקרב ילדים ומתבגרים. ההבדלים נמצאו רק אצל מבוגרים, כאשר נשים שלא הגיעו לרמת התפתחות הגבוהה, היו בדרך כלל עקרות בית נשואות. לטענתו, הגעה לרמה הגבוהה, מחייבת התנסות בחיים הציבוריים. קוהלברג הציע לפקח על משתנה ההשכלה והתעסוקה, בהשוואה בין נשים לגברים. לטענתו, בקרב נשים וגברים בעלי אותה רמת השכלה וניסיון תעסוקתי, לא יימצא הבדל. קוהלברג התנגד להבחנה בין צדק ודאגה כשתי אוריינטציות מוסריות דיכוטומיות. לטענתו, התפתחות הדאגה והאחריות, שייכים לתחום התפתחות האגו ברמה הבינאישית. זה מסלול נפרד, שאינו קשור להתפתחות המוסרית. התפתחות מוסרית מתייחסת רק להתפתחות הצדק.

ממד הדאגה שהגדירה גיליגן כרלוונטי לשיפוט האתי, התקבל על ידי רוב ההוגות הפמיניסטיות. אך הדיכוטומיה בין הדאגה לצדק, פחות מקובלת על חלק מן הפמיניסטיות. מיירס (Meyers, 1987) מסכימה כי הסוציאליזציה השונה של בנים ובנות יוצרת גישות מוסריות שונות. אך שוללת את הדיכוטומיה בין

תפיסת הדאגה לתפיסת הצדק. היא מדגישה את העובדה כי גיליגן כמעט לא מצאה סטייה בקרב הגברים מעיקרון מוסר הזכויות, אך בקרב נשים לא מצאה דפוס אחיד, הנשען רק על מוסר הדאגה. לטענתה, המסר לבנות אינו חד משמעי. בנות מתוגמלות גם על דאגה לזולת וגם על הישגים. לעומתן, בנים נענשים על התנהגויות "נשיות" המבטאות דאגה. הסוציאליזציה שלהם מצפה מהם לנטרל רגשות ולהישען על שיפוט "אובייקטיבי" קר, ללא משוא פנים. לכן נשים מסוגלות לבצע שיפוט מוסרי, ביותר מפרספקטיבה אחת. אדלסון (Addelson, 1994) טוענת כי המיגדר אינו הקטגוריה הבלעדית המעצבת את השיפוט המוסרי, גם הסביבה החברתית, התפקיד וההתנסות תורמים לכך. גישה זו מחזקת את העמדה הדה-קונסטרוקציוניסטית, לפיה הזהויות אינן פונקציה של מיגדר בלבד, אלא מורכבות מריבוי נרטיבים, על בסיס מעמד, תרבות, תפקיד, גיל (שלו, 2002).

1.3 אתיקה ומיגדר מהיבט מדעי הניהול והתנהגות ארגונית

1.3.1 האתיקה הארגונית כמייצרת אתוס גברי

האתיקה הארגונית משקפת את מערכת הערכים של הארגון, מעבר למטרות האופרטיביות או העסקיות שלו. היא מגדירה את כללי ההתנהגות הנורמטיביים ביחסים עם עמיתים, כפיפים, לקוחות, ספקים וקהילה. הערכים המשתקפים בדרך כלל באתיקה הארגונית הם שוויוניות, הגינות ואמינות ביחס לעובדים וללקוחות, אי משוא פנים בחלוקת התגמולים, בסיכויי הקידום, אי ניצול המעמד הארגוני (Bennett, 2003). בשונה מהאתיקה המקצועית, בה הפרופסיונל כפרט מחויב ישירות למקבל השירות, בנושא האתיקה הארגונית קשה להבחין בין האחריות האישית לאחריות כלל השותפים בארגון (גבע, 2004). עם זאת, ההכרעה המוסרית באה לידי ביטוי בתפיסותיו ובהתנהגותו של הפרט (זהר, 2000) ולמנהל אחריות אישית על קבלת ההחלטות במצבים של דילמה אתית (Enderle, 1987). הערכים האתיים נבחנים על פי יישומם על ידי חברי הארגון (Derry, 1997), על פי איכות ההחלטות והפעולות המתבצעות במצבים של דילמות אתיות. דילמות אתיות מתעוררות בדרך כלל, כאשר קיימות סתירות בין מחויבויות הפועלים לגורמים השונים - לארגון, לעובד, ללקוח, לספק, לפרופסיה, לקהילה (יזרעאלי, 2000). התנהגות המנהלים, המוציאים לפועל של מדיניות הארגון במצבים אלה, יכולה לשמש קריטריון ליישום מעשי של הערכים הארגוניים.

הגישות המרכזיות המתוארות בספרות ביחס לאתיקה בארגונים הן: א. הגישה התועלתנית – ההחלטות הארגוניות מתקבלות על פי עיקרון של תועלת מרבית למספר רב ככל האפשר של נהנים, תוך התייחסות לכלל בעלי העניין, חיצוניים ופנימיים כאחד. ב. גישת הזכויות – ההחלטות הארגוניות חייבות להתחשב בזכויות אדם בסיסיות, כזכות לחיים ולביטחון, לאמינות מידע רלוונטי, חופש ההבעה, הזכות לרכוש פרטי. ג. גישת הצדק – ההחלטות צריכות להתקבל על פי עקרון של צדק חלוקתי, כלומר, שוויון בהקצאת תגמולים (Cavanagh, Moberg, Velasques; Bennet, 2003) אצל רוזנבלט ושפר, 2000).

בהקשר זה חשובה ההבחנה בין תועלת הארגון, המתבטאת במיקסום התועלת הארגונית ביחס למטרות הארגון ובעלי העניין, לבין תועלת מרבית למרב בני האדם בחברה הרחבה (במובן שאליו מתייחסת התיאוריה התועלתנית). התיאוריות העוסקות באתיקה הארגונית אמנם משתמשות במושג תועלתנות ומכאן משתמע כביכול כי הכוונה לתועלתנות במובן הרחב המקובל בפילוסופיה של המוסר, כלומר, במובן התועלת המרבית לכלל החברה. עם זאת, בפרקטיקה הארגונית התועלתנות מתפרשת בדרך כלל כתועלת ברמת המיקרו הארגונית ולא ברמת המקרו לאנושות כולה (Bennet, 2003). מבחינה מעשית, סוכני המוסר בארגון אינם שוקלים ואף אינם מודעים לכל ההשלכות של החלטותיהם על כלל החברה, שיקוליהם יכולים לכל היותר להתחשב במיקסום התועלת ברמה הארגונית (למרב חברי הארגון) ובמקרים רבים אף מתמקדים בתועלת הארגון (כגון רווחיות) ולא בתועלת חברי הארגון.¹² יתכן כי לעיתים מאחורי תפיסה זו עומדת ההנחה כי העלאת רווח הארגון מהווה אמצעי לשיפור מצבם של חבריו.

הגישות לאתיקה הארגונית המתוארות לעיל נגזרות, לדעת חוקרות ארגוניות פמיניסטיות, מתיאוריות המוסר האוניברסאליות (במובן זה גם החוקרות הפמיניסטיות אינן מבחינות בין תועלתנות במובן הרחב

¹² במחקרים שניסו לבחון באיזו מידה מנהלים משתמשים בשיפוט תועלתני בקבלת החלטות בדילמות אתיות, הנבדקים התייחסו אל תועלת הארגון או תועלת מרב חברי הארגון (DesJardins, 1990; MacDonald & Pak, 1996) ובכלל מנהלים בארגונים התקשו לתרגם מושגים מופשטים כתועלתנות או צדק למציאות הארגונית הקונקרטית (Solomon, 1992). במחקר הנוכחי, כפי שמתואר בפרק הממצאים, גישה תועלתנית לא באה לידי ביטוי, לא ברמת המקרו ולא ברמת המיקרו. הדילמות שהעלו המנהלים התייחסו לקונפליקט בין תועלת הארגון (השגת יעדי הארגון, רווחיות) לבין תועלת או דאגה פרטיקולארית לפרט (בעל עניין קונקרטי).

והצר ובינה לבין תועלת הארגון). הן טוענות כי אתיקה ארגונית זו, המכתיבה את התנהגות המנהלים, מייצגת אתיקה גברית, בהיותה תועלתנית, חוזית ומנוסחת במונחים של זכויות. המחשבה האתית העסקית, דוגלת בקידום הרווח במושגים של עלות / תועלת, רווח אופטימאלי למספר רב ביותר של אנשים ונזק למיעוט (Callas & Smiricich, 1997; Raugust, 1992). בגישה זו מגולמת פילוסופיה ניהולית, המבוססת על אתוס של "אינדיבידואליזם תחרותי", המעודד את הפרט (הגבר) האקטיבי והחופשי (Derry, 1997; Halford et al. 1997) ומשמר את מקומן של הנשים בדרג נמוך בהיררכיה הארגונית, בהתאם לחלוקה המיגדרית המקובלת (Gatenby & Humphries, 1999). האתיקה הארגונית, מגדירה זכויות וצדק ארגוני ממרחק, באובייקטיביות, ללא משוא פנים, מפרספקטיבה ניטרלית מיגדרית כביכול. אך נקודת המבט של נשים, או קבוצות חלשות אחרות, לא נכללת בעיצוב האתיקה הארגונית. בעלי הכוח, גברים לבנים מערביים, הם המעצבים את האתיקה הארגונית וקובעים מה צורכי הקבוצות החלשות (Hoffman & Moore, 1990). הקול הנשי נדחק ולאיתקה ה"נשית", המדגישה יחסי גומלין ויכולה להיות מסגרת תומכת לנשים, אין השפעה בארגון (Raugust, 1992). הערכים הארגוניים המוצהרים מאפשרים לבעלי הכוח להשליט את ה"אמת" שלהם ומשרתים את האינטרסים שלהם (Jacques, 1992). אם כך, נשאלת השאלה, אי משוא פנים מנקודת מבט של מי?

קאלאס וסמיריציץ' (Callas & Smiricich, 1997) מבקרות את האתיקה הארגונית בכך שהיא מציעה גישה נורמטיבית לשיפוט המוסרי ולא נותנת מקום לגישות אלטרנטיביות. מקפידה על זכויות התאגיד וקידום מטרות הארגון על חשבון זכויות העובד, מדגישה שוויון כביכול ומתעלמת מאי-השוויון בחלוקת הכוח בין הדרגים הארגוניים. לטענת פמיניסטיות, האתיקה הארגונית אינה יכולה להתמקד רק בשיקולים רציונאליים של תועלת. ארגון הוא מוסד אנושי, שנועד להפוך את חיי השותפים השונים לבטוחים ויציבים יותר, לכן האתיקה הארגונית נבחנת ביחס האנושי שלה לבני אדם – לעובדים, ללקוחות, לספקים, למתחרים (Gini, 1998) ולא רק במידה בה היא ממלאת את חובותיה כלפיהם. האתיקה הארגונית, המשתקפת בהתנהגותם של המנהלים, צריכה לכלול יחסי אמון, שיתוף ואחריות כלפי העובדים ורווחתם (Enderle, 1987; Hollander, 1998). סיולה (Ciulla, 1998) טובעת את המושג "אתיקה מנהיגותית" – מנהיגות הכוללת מחויבות מוסרית כלפי המונהגים והכרה בצורכיהם הפרטיקולאריים. קיים דמיון בין העקרונות שמציעה סיולה, לבין האתיקה המוצגת על ידי פילוסופיות

פמיניסטיות, המדגישות את הדאגה ל"אחר הקונקרטי" כמרכיב משמעותי בתפיסה האתית (Benhabib, 1987; Held, 1987).

ג'קוס (Jacques, 1992) טוען שהאתיקה של הדאגה אינה מהווה תחליף לאתיקה של הצדק, אלא משלימה אותה ובין שתי הפרספקטיבות חייב להתקיים דיאלוג מתמשך. האתיקה של הצדק לוקה בחוסר רגישות ובהתעלמות מיחסי הכוחות הדיפרנציאליים בארגון. האתיקה של הדאגה לוקה בהעדר כלליות, בחוסר היכולת לקבוע זכויות ועקרונות יסוד, בגלל ההתמקדות בפרט. ניתוח והבנה של ערכי הארגון ייעשה באופן שלם אם ישלב את שתי הפרספקטיבות.

1.3.2 שיפוט אתי ומיגדר בתפקידי ניהול

הספרות העוסקת באתיקה וניהול בהקשר מיגדרי מתייחסת לכמה היבטים: האם קיימים הבדלים בין מנהלים ומנהלות בתפיסות האתיות? האם קיימים הבדלים בין מנהלים ומנהלות ברמה האתית (רמה גבוהה או נמוכה יותר)? מהן הסיבות לקיום או אי-קיום הבדלים מיגדריים בתפיסות האתיות? והאם קיימים משתנים מתערבים או ממתנים בקשר בין מיגדר לשיפוט אתי?

בעקבות ההבחנה בין אתיקה של צדק, הנתפסת כגברית, לאתיקה של דאגה, הנתפסת כנשית, גם המחקר הארגוני מתמקד בשאלה האם נשים בזירת העבודה בכלל ומנהלות בפרט, מבטאות תפיסות והתנהגויות הקשורות בעיקר בדאגה לעובדים וגברים מבטאים גישה של צדק ואי-משוא פנים ביחס לעובדים.

מחקרים שעסקו בהשוואת הפרספקטיבות האתיות של מנהלות ומנהלים בזירת העבודה, לא הגיעו לתוצאות אחידות. במספר מחקרים נמצא כי מנהלים נוטים יותר לתפיסות אתיות תועלתניות ומנהלות מבליטות יותר דאגה ואחריות לזולת (Fritzsche & Becker, 1984; Schminke, 2003). מחקרים אחרים העידו על העדר הבדלים בין מנהלות למנהלים (Brief, Dukerich & Doran 1990; McDonald & Pak, 1996; Tsalikis & Ortiz-Buonafina, 1990). כמה מחקרים הראו כי ותק וניסיון ארגוני מצטבר, מהווים משתנים ממתנים, בקשר בין מיגדר ואוריינטציה מוסרית. בקרב צעירים ובעלי וותק נמוך, קיימים הבדלים מיגדריים בהתאם להבחנות המקובלות (כלומר, נשים מאופיינות בשיפוט של דאגה וגברים בשיפוט של צדק) וככל שהוותק והניסיון הארגוני גדלים, ההבדלים המיגדריים

מצטמצמים (Franke, Crown & Spake, 1997; Harris & Sutton, 1995). אך מחקרים אלה אינם מציגים תמונה ברורה לגבי כיווני השינויים החלים עם הוותק והניסיון, האם נשים מסגלות תפיסות "גבריות", גברים מסגלים תפיסות "נשיות", או אולי חלה התקרבות משני הצדדים. ג'קוס (Jacques, 1992) טוען כי האתיקה של הצדק, המאפיינת ארגונים, יוצרת יתרון לגברים, מכיוון שהסוציאליזציה שלהם תואמת את הערכים הדומיננטיים בארגון. נשים, בעיקר משכילות, בעלות תפקידים בכירים יחסית, עוברות סוציאליזציה דו-תרבותית. סוציאליזציה מוקדמת של "דאגה" וסוציאליזציה מאוחרת של "צדק". העובדה שהן מתנסות בשתי פרספקטיבות מנוגדות, יוצרת אמביוולנטיות. משום כך, מחקרים המסווגים את השיפוט המוסרי באופן דיכוטומי, לצדק או לדאגה, מגיעים לתוצאות לא עקביות. לפיכך יש לחפש קטגוריות נוספות לשיפוט אתי, המעוצבות מניסיונות חברתיים וארגוניים מגוונים ולהציג גישה אינטגרטיבית ורב ממדית יותר.

המחקרים שתוארו לעיל, הציבו אמנם את השאלה האם השיפוט המוסרי של נשים וגברים מתבסס על פרספקטיבות שונות, ולכן הם מגיעים להכרעות שונות. אולם רוב המחקרים בדקו למעשה האם נשים מגלות רמה אתית גבוהה יותר בממד הדאגה ובמוסר פרטני וגברים מגלים רמה אתית גבוהה יותר בממד הצדק ובמוסר האוניברסאלי.¹³ מחקרים רבים אחרים, שחקרו את ההבדלים בין המינים בתפיסות המוסריות, העלו שאלה חד משמעית, האם קיימים הבדלים מיגדריים ברמה האתית, כלומר, האם מין אחד מוסרי יותר ממשנהו. חלקם אף הציבו שאלה עם כיוון ברור – האם נשים (מנהלות) מוסריות יותר מגברים (מנהלים)? העמדה כי מין אחד מוסרי יותר, מציגה גישה חד-ממדית, היררכית, המניחה קבוצה אחת עליונה ואחרת נחותה. השאלה האם נשים הן העליונות, דומה בגישה לגישה של התיאוריות המסורתיות, כמו זו של קוהלברג, אך מהכיוון ההפוך. כך או כך, גם המחקרים ששאלו האם קיימים הבדלים מיגדריים ברמה האתית, לא הגיעו לתוצאות אחידות. כמה מחקרים מצאו כי נשים מפגינות רמה אתית גבוהה יותר מאשר גברים, באופן בלתי תלוי בהקשר (Glover, Bumpus, Sharp & Munchus, 1999; Jackell, 1988; Singhpakdi, Vitell & Franke, 2002). במחקרים אחרים לא נמצאו

¹³ ההבחנה בין פרספקטיבה או אוריינטציה מוסרית לבין רמה מוסרית, מתוארת בהרחבה בפרק השני. הבחנה זו היא

בעלת משמעות מרכזית בעבודה זו.

הבדלים (Sikula & Costa, 1994; Tsalikis & Ortiz-Buonafina, 1990). מחקרים נוספים מצאו שההבדלים המיגדריים תלויים במאפיינים אישיים וארגוניים (Barnett & Karson, 1987; Trevino & Youngblood, 1990) ובסוג הדילמה האתית (Dawson, 1997). מספר מחקרים מצאו שנשים מגלות רמה אתית גבוהה יותר מאשר גברים בגילאים צעירים, אך ההבדלים מצטמצמים בגילאים המבוגרים. אצל גברים חל שינוי בסטנדרטים האתיים והם מתקרבים לרמה של הנשים (Peterson, Rohads & Vaught, 2001; Singhapakdi & Vitell, 1991). מספר משתנים נמצאו בקשר עם הרמה האתית מעבר למיגדר – השכלה, וותק ניהולי ורמה ניהולית. ככל שהמנהלים משכילים יותר, בעלי וותק ניהולי רב יותר ובעלי סמכויות ניהוליות רחבות יותר, רמתם המוסרית גבוהה יותר (Dawson, 1997; Kidwell, Stevens & Bethke, 1987; Trevino, 1986; Valentine & Rittenburg, 2007).

הדיון בקשר בין אתיקה למיגדר משיק לדיון בקשר בין סגנון המנהיגות למיגדר, מכיוון שהגישה המתגבשת היום היא, שההבדלים בסגנונות המנהיגות מבטאים הבדלים באוריינטציה האתית (Turner, Barling, Epitropaki, Butcher & Milner, 2002), וכן, שהפרספקטיבה האתית אינה רק מרכיב בתוך סגנון המנהיגות, אלא היא הסגנון עצמו (Ciulla, 1998; Ciulla, 2003). בקבלת החלטות ניהוליות מעורבים נושאים אתיים, לכן מנהיגים ממלאים תפקיד מרכזי ביצירת האקלים האתי בארגון (Northouse, 2004). בשנים האחרונות מתפתחת ספרות מחקרית, העוסקת בקשר בין סגנון מנהיגות לתפיסות אתיות ובקשר של שני משתנים אלה למיגדר. מבין המודלים הרבים של סגנונות המנהיגות, נבחין בין שני סגנונות הרלוונטיים לדיון זה, על פי המודל של באס ובארנס (Bass, 1985; Burns, 1978): מנהיגות מעצבת או מתמירה (transformational leadership) ומנהיגות מתגמלת או עסקאית (transactional leadership). מנהיגות מעצבת מדגישה דאגה, העצמה (empowerment) ופיתוח יחסי שיתוף עם העובד, סגנון זה נתפס כ"נשי" יותר. מנהיגות מתגמלת היא סוג של חוזה "תן וקח", המבוסס על כדאיות ושיקולים רציונאליים, סגנון הנתפס כ"גברי" יותר (Bass, Avolio & Atwater, 1996; Kark, 2004; Northouse, 2004). מספר מחקרים מציינים את האופי המוסרי של סגנון המנהיגות המעצבת. מנהיגים מעצבים נמצאו כבעלי שיפוט מוסרי גבוה יותר. לעומת זאת, לא נמצא קשר בין מנהיגות מתגמלת לבין לרמת השיפוט המוסרי (Dukerich et al, 1990; Turner et al, 2002).

ההיבטים ה"נשיים" של המנהיגות המעצבת, מעלים את השאלה האם נשים בתפקידי מנהיגות, מאופיינות בסגנון זה יותר מגברים. מספר מחקרים מצאו אמנם שנשים נוטות יותר לסגנון מעצב מאשר גברים (Rosener, 1990; Helgesen, 1990; Gardner & Stough, 2002; Bass & Avolio, 1994). מחקרים אחרים לא מצאו קשר חד משמעי בין מיגדר לסגנון מנהיגות (קרק, 2000; Epstein, 1990; Powell, 1988; 1991), ואם נמצאו הבדלים, הרי רק בממדים מאד ספציפיים מתוך טווח ההתנהגות המעצבת, כגון, גישה יותר דמוקרטית ומשתפת למנהלות וגישה סמכותית יותר למנהלים (Eagly & Johnson, 1990; Eagly & Wood, 1991; Malach-Pines & Schwarz, 2006). אפשטיין (Epstein, 1991) טוענת כי העובדה שנמצאו הבדלים בין נשים לגברים, אינה מעידה בהכרח על הבדלים אמיתיים בין מנהלות למנהלים, אלא יכולה לנבוע מתפיסה תרבותית סטריאוטיפית. מכיוון שסגנון המנהיגות נמדד על פי תפיסות המנהיגים/ות והמונהגים/ות ולא על פי צפייה על ההתנהגות בפועל, הרי צפוי שהתפיסות המתוארות תואמות את הציפיות החברתיות. אישה לא תרצה לתאר עצמה כ"גברית" וגבר לא ירצה לתאר עצמו כ"נשי". הציפייה כי כל מין יתנהג בהתאם לסטריאוטיפ המקובל, מקבלת תמיכה בממצאים, לפיהם הזדהות עובדים עם מנהליהם גבוהה יותר, כאשר הם נתפסים בהתאם לסטריאוטיפים המתקשרים עם השיוך המיגדרי שלהם (קרק, 2000; Kark & Shamir, 2003), ניתן להשליך מכך, כי גם בבדיקת האוריינטציה המוסרית, חלק מההבדלים המיגדריים נובעים מ"רצייה חברתית" (social desirability) ולא בהכרח מהבדלים אמיתיים.

הקשרים המתוארים בין מיגדר וסגנונות מנהיגות וההסברים לקיומם או אי-קיומם, דומים לקשרים המתוארים בין מיגדר וסגנון אתי. כלומר, קיימת חפיפה בין מאפייני האתיקה ומאפייני המנהיגות, מכיוון שמנהיגות היא מערכת יחסים בין בני אדם, הכוללת בעיות מוסריות (Ciulla, 1998).

הגישות התומכות בקיום הבדלים בין המינים בסגנונות ניהול ובפרספקטיבות האתיות, מציעות כמה הסברים: הסבר אחד מייחס את ההבדלים לסוציאליזציה שונה בילדות המוקדמת, המוצאת ביטוייה בבגרות בכלל ובקריירה הארגונית בפרט. חינוך הבנות שם דגש על אמפתיה ועזרה לזולת וחינוך הבנים מדגיש תחרותיות ושליטה. חינוך זה מוצא ביטויו גם בדפוסי ההתנהגות בארגון (Rosener, 1990) ולמעשה, הסוציאליזציה הארגונית המאוחרת מחזקת את הדפוסים שעוצבו בילדות (Chodorow, 1978; Gilligan, 1982). הסבר אחר נובע מתיאוריית התפקיד החברתי (social role), המסבירה את ההבדלים

בין המינים בחלוקת תפקידים ובציפיות חברתיות שונות (Eagly & Steffen, 1986; Shelton, 1992). מסלול הקריירה של נשים וגברים שונה. גברים מוצבים בתפקידי קו, שיש בהם כוח, תחרות ושליטה על משאבים מוחשיים. נשים מוצבות בתפקידי מטה, הקשורים בדרך כלל בסיוע לאחרים ודומים לתפקידים שהן ממלאות בבית. בתפקידים אלה אין כוח ואין שליטה על משאבים, לכן הן מפתחות מיומנויות של אמפתיה ושיתוף. מיומנויות אלה, המוכחות כאפקטיביות למילוי תפקידיהן, משמשות אותן גם כאשר הן מתקדמות בהיררכיה הארגונית (Rosener, 1990). מנהיגות וניהול מתקשרים אסוציאטיבית עם גבריות. נשים בתפקידי ניהול מתמודדות עם ציפיות סותרות. מחד הן מצופות להיות נשיות ואמפתיות, מאידך, התפקיד הניהולי דורש אסרטיביות וסמכותיות. אם תהיינה נשיות, יואשמו באי התאמה לתפקיד הניהולי. אם תהיינה אסרטיביות יואשמו בחוסר נשיות. במצבים אלה הן מוצאות דרך ביניים, המאזנת בין הדרישות הסותרות ומעצבות סגנון מעצב, הכולל חונכות ותמיכה בשילוב עם החלטיות (Eagly, 2007).

גם הגישות התומכות בהיעדר הבדלים בין המינים מעלות כמה הסברים. על פי הסבר אחד, הקריטריונים לבחירת מנהלים הם אחידים, בין אם המועמדים הם גברים ובין אם הן נשים, ולכן נבחרים אנשים בעלי מאפיינים דומים (Eagly & Johnson, 1990). שניידר (Schneider, 1987; Schneider,) מציע מודל משיכה-ברירה-פחיתה (attraction-selection-attrition) (Goldstein & Smith, 1995) המסביר את מדוע ארגונים הומוגניים מבחינת הרכב האנשים הפועלים בתוכם. על פי מודל זה קיים בארגון תהליך מעגלי, לפיו אנשים נמשכים לארגון שמטרותיו וערכיו תואמים את אישיותם. הארגון מגייס אנשים שתכונותיהם מתאימות לו ואנשים שאישיותם וערכיהם אינם מתאימים לארגון נושרים עם הזמן. תהליך מעגלי זה גורם לכך כי האנשים בארגון דומים זה לזה, ללא קשר להשתייכותם המיגדרית. ואמנם מספר מחקרים הראו כי נשים וגברים שמילאו תפקיד ארגוני דומה, לא נבדלו בסגנון שלהם (Eagly & Wood, 1991; Malach-Pines & Schwartz, 2006). הסבר אחר מייחס את היעדר ההבדלים להסתגלות הנשים לנורמות הגבריות. נשים שקודמו לתפקידי ניהול, הן אלה שמפנימות את הערכים התחרותיים של הארגון ומשתפות פעולה עם הפוליטיקה הארגונית ה"גברית" (Gatenby & Humphries, 1999). יש הרואים את צמצום ההבדלים כתופעה חדשה, הנובעת משינויים חברתיים. ככל שגדל מספר הנשים בתפקידי ניהול, מצטמצמים ההבדלים בין המינים ומגמה זו תימשך, ככל שיתרבו ההזדמנויות של נשים להתקדם בהיררכיה הארגונית (Diekman & Eagly, 2000).

ניתן לסכם כי גם במחקרים העוסקים בקשר בין מיגדר לסגנון מנהיגות וגם במחקרים העוסקים בקשר בין מיגדר ותפיסות אתיות, התוצאות לא היו עקביות ולא ספקו מענה לשאלה, האם מנהלות שונות ממנהלים ואם כן, באלו מצבים. עם זאת, הקשרים המתוארים בין מיגדר וסגנון מנהיגות וההסברים התיאורטיים לקיומם או אי קיומם, דומים לקשרים המתוארים בין מיגדר וסגנון מוסרי. ניתן להסיק מכך כי קיימת חפיפה בין מאפייני האתיקה ומאפייני המנהיגות, כפי שטוענת סיולה (Ciulla, 1998), מנהיגות היא מערכת יחסים בין בני אדם, הכוללת בעיות מוסריות. בנוסף, נראה כי המציאות מורכבת יותר ואינה מתמצה בקשר פשוט בין מיגדר וחשיבה מוסרית. מבחינה תיאורטית יש לבחון את החשיבה המוסרית מנקודת מבט אינטגרטיבית, המתחשבת בהתנסויות לאורך כל הקריירה ולא רק בסוציאליזציה המוקדמת (Basow, 1992) ולראותה כמובנית מריבוי קטגוריות – מיגדר, גיל, מקצוע, השתייכות ארגונית, אינטראקציות חברתיות וכד' (Addelson).

במחקרים שעסקו במיגדר וסגנון ניהולי, נמצא שמאפיינים ארגוניים ואישיים משמשים גורמים מתווכים וממתנים בקשר זה. גורמים ארגוניים רלוונטיים הם סוג הארגון, האקלים הארגוני, נורמות שותפי התפקיד וכד'. גורמים אישיים רלוונטיים הם ותק, ניסיון ארגוני ודרישות התפקיד הניהולי (Eagly et al, 1995). אינטראקציה של גורמים אלה צריכה להיבחן גם בהקשר החשיבה המוסרית. בדיקה ראשונית מעלה כי המחקרים נעשו בארגונים מסוגים שונים ומאפייני הנבדקים היו שונים. גם האופן בו הוגדרה הדילמה האתית היה שונה. לא נעשה מחקר מקיף הבודק את השפעת הגורמים המצביים והאישיים על הקשר בין מיגדר וחשיבה מוסרית. בדיקה עיונית ואמפירית מעמיקה תאפשר לבדוק האם קיימת תרומה ייחודית של המיגדר לחשיבה המוסרית, אם כן באילו מצבים ההבדלים יבלטו ובאילו יצטמצמו.

סיכום הרקע התיאורטי

סקירת הספרות הציגה את נושא החשיבה המוסרית והאתיקה מנקודת מבט של שלוש דיסציפלינות: פילוסופיה של המוסר, פסיכולוגיה התפתחותית, מדעי הניהול והתנהגות ארגונית. בכל הדיסציפלינות נעשתה הבחנה בהקשר המיגדרי בין שתי פרספקטיבות עיקריות המעצבות את הגישה האתית: פרספקטיבה של צדק על פי עקרונות אוניברסאליים, מול מחויבות ודאגה פרטיקולארית ל"אחר הקונקרטי" (פילוסופיה של המוסר); התפתחות אתית לרמה של עקרונות כלליים ומופשטים, מול התפתחות לרמה של הדדיות ודאגה לזולת (פסיכולוגיה התפתחותית); ניהול על פי עקרונות רציונאליים

של צדק, תועלת ארגונית או מיקסום התועלת למרב חברי הארגון, מול אחריות ודאגה פרטיקולארית לצורכי הצמיחה של העובדים או למצוקותיהם (מדעי הניהול והתנהגות ארגונית). גישה רב-תחומית חשובה להבנה מערכתית של המנהיגות, כמייצגת גישה אתית ומעצבת ערכים (Calas & Smircich, 1988). תיאוריות מנהיגות פותחו במנותק מתיאוריות פילוסופיות העוסקות באתיקה. הבנת אופי המנהיגות מחייבת הכרה של התיאוריות האתיות, שהפילוסופיה עוסקת בהם (Ciulla, 1998; Hollander, 1998). עבודה זו אינה מתיימרת להציג גישה בין-תחומית במובן הרחב, עיקרה הוא חקירה עיונית ואמפירית מנקודת מבט של דיסציפלינת הפסיכולוגיה והתנהגות הארגונית, אך התיאוריות האתיות מתחום הפילוסופיה משמשות לה רקע ומניע לחקירה ויכולות לסייע בהבנת השיפוט המוסרי של סוכני המוסר שנבחנו במחקר זה.

המכנה המשותף העולה מהביקורת הפמיניסטית כלפי שלוש הדיסציפלינות שהוצגו הוא, שהפרספקטיבה של המוסר האוניברסאלי היא הדומיננטית, הן בידע התיאורטי והן בפרקטיקה, וכן שפרספקטיבה זו מתוארת כ"גברית" ומאפיינת גברים. גישת הדאגה והאחריות הפרטיקולארית, נסקרת פחות בספרות המדעית הניהולית ובחיים הציבוריים, והיא מתוארת כ"נשית" יותר ומאפיינת נשים. בעבודה זו אנסה לעמת בין הגישות התיאורטיות השונות, באמצעות ניתוח ביקורתי השוואתי ולבחון באופן אמפירי, האם קיימת הבחנה בין פרספקטיבות אלה במציאות הארגונית, האם הבחנה זו נעשית על בסיס מיגדרי ואם כן באלו מצבים. כמו כן, מבליטה עבודה זו את מקומה של האתיקה של היחסים והדאגה לזולת (האתיקה ה"נשית") בניהול אנשים.

פרק 2: האם קיימים הבדלים בין המינים בתפיסות האתיות? מדוע נותרה

שאלה זו חסרת מענה?

Do women and men differ in thought, feeling and behavior? This seems a simple question to answer... but the accumulated work has not yielded simple answers. (Ashmore, 1990: 491).

במשך למעלה מ-20 שנה, מאז פרסום ספרה של גיליגן ("In a different voice", Gilligan, 1982), מתנהל דיון אקדמי בין-תחומי בנושא אתיקה ומיגדר. קוהלברג (Kohlberg, 1976) פיתח תיאוריה של התפתחות מוסרית, המבוססת על עקרונות הפילוסופיה המערבית המסורתית, המדגישה אוניברסאליות, צדק וזכויות. במחקריו מצא כי נשים, בשונה מגברים, לא הגיעו בדרך כלל לשלב הבתר-קונבנציונאלי, שלב ההתפתחות הגבוה ביותר בסולם ההתפתחות המוסרית. שלב זה, על פי קוהלברג, מבוסס על שיפוט אתי הנובע מעקרונות מופשטים של צדק ואוטונומיה (Kohlberg, 1969, 1976). גיליגן (1995) טענה כי נשים וגברים שונים באוריינטציה המוסרית שלהם. נשים ממשיגות בעיות מוסריות במונחים של דאגה, אמפתיה וחמלה וגברים ממשיגים בעיות מוסריות במונחים של צדק, אוטונומיה וזכויות. התיאוריה של קוהלברג, לטענתה, מתארת את שלבי ההתפתחות של הגברים ולכן הערכת נשים על פי שלבים אלה, מחטיאה מראש את מדידת רמתן האתית ומציגה אותן כנחותות בהקשר זה. באופן כללי, האוריינטציה המוסרית של הנשים לא זכתה להכרה ולא נכללה בתיאוריות פילוסופיות אתיות ובתיאוריות הפסיכולוגיה ההתפתחותית, הדנות בהתפתחות המוסרית של הפרט (Held, 1987;) (Murphy & Gilligan, 1980).

התיאוריה של גיליגן בדבר קיום שתי אוריינטציות מוסריות מקבילות, אוריינטציה של צדק המאפיינת גברים ואוריינטציה של דאגה, המאפיינת נשים, הולידה גל של מחקרים שחקרו את השפעת המין על התפיסות האתיות. בולט המחקר בנושא זה בזירה הארגונית, שהיא גם מושא מחקר זה. למרות זאת, המחקרים האמפיריים, העורכים השוואה בין המינים בתפיסות האתיות בסביבה הארגונית, אינם בוחנים בדרך כלל פרספקטיבות אתיות שונות לשיפוט המוסרי ומתעלמים למעשה ממשנתה של גיליגן, בדבר קיום אוריינטציות אתיות שונות, הקשורות למיגדר. רוב המחקרים משקפים גישה של "מוסריות" אחידה,

הנגזרת מן התפיסה האתית המסורתית, המדגישה עקרונות צדק אוניברסאליים. ההבדלים המיגדריים נחקרים ביחס למידה בה כל מין עומד בסטנדרטים של "מוסריות" אולטימטיבית זו וממצאי המחקרים מתאפיינים בחוסר עקביות, ביחס לשאלה האם נשים וגברים דומים או שונים בהם.

חקירת התפיסות המוסריות מההיבט המיגדרי, מתקיימת כבר שני עשורים. למעשה השפעת המין על התפיסה האתית נחקרה יותר מהשפעת כל משתנה אחר על תפיסה זו (Ford & Richardson, 1994). עם זאת, לפחות בהקשר הארגוני, ככל שהמחקר מסתעף, גוברות המחלוקות ואי הבהירויות בנושא ולא נמצא כיוון ברור לגבי קשר זה. המחקרים הרבים שבחנו את הדמיון והשוני בין המינים בארגונים הגיעו לממצאים לא עקביים, והספרות הענפה שעסקה בנושא לא יישבה את המחלוקת ארוכת השנים (Smith & Rogers, 2000). כמעט כל המחקרים בתחום השווה הבדלים ברמה האתית בין המינים ולא הבדלים באוריינטציות אתיות והגיעו לשלושה כיוונים סותרים בממצאיהם:

1. ממצאים המעידים על העדר הבדל בין נשים לגברים בתפיסות האתיות (Ruegger & King, 1994; McDonald & Pak, 1996; Sikula & Costa, 1994).

2. ממצאים המעידים כי נשים אתיות יותר מגברים בכל הקשר (Akaah, 1989; Bernardi & Arnold, 1997; Glover et al., 2002).

3. ממצאים המעידים כי הרמה האתית תלויה הקשר. במצבים מסוימים נשים מגלות רגישות אתית גבוהה יותר, במצבים אחרים, אין הבדלים בין המינים (Loo, 2003).

אין כמעט ממצאים המעידים כי גברים אתיים יותר מנשים (Peterson et al., 2001; Wahn, 2003). במחקרים שמצאו הבדלים, נשים הוערכו כאתיות יותר מגברים (Weeks et al., 1999), כולל מחקרים בהם נעשה שימוש בכלי מדידה המבוססים על סולם ההתפתחות המוסרית של קוהלברג (Bernardi & Arnold, 1997; White, 1999). ניתן להסיק מכך, כי המחקרים אינם תומכים בתזה של קוהלברג, כאילו גברים מגיעים לרמת התפתחות מוסרית גבוהה יותר ולא בתזה של גיליגן, כי סולם ההתפתחות של קוהלברג מוטה גברית וגברים מוערכים על פיו כמוסריים יותר (White, 1999).

ניתן לכאורה להניח כי ההבדלים בתוצאות המחקרים, נובעים מהבדלים מתודולוגיים, כגון, מערך המחקר, כלי המחקר, המדגם וכד'. אך השוואת המחקרים על פי קריטריונים מתודולוגיים מקובלים,

מספקת רק הסבר חלקי לחוסר העקביות בתוצאות (Wahn, 2003). נראה כי גם כשמחזיקים קבוע משתנים כגון, סוג האוכלוסייה הנחקרת, סוג הארגון, גיל הנבדקים וכד', עדיין הממצאים סותרים (Dawson, 1997).

המחקרים השונים הסבירו את תוצאותיהם בתיאוריות שונות העוסקות בהבדלים בין המינים. לדוגמא, מחקרים שמצאו הבדלים הסבירו את ממצאיהם בתיאוריות הסוציאליזציה המיגדרית, המניחות הבדלים (Ameen, Guffey & McMillan, 1996; Weeks at al.,1999). מחקרים שלא מצאו הבדלים, הסבירו את ממצאיהם בתיאוריות סטרוקטוראליות, המניחות העדר הבדלים (Ergeneli & Arikani,2002). מחקרים שמצאו הבדלים בחלק מהמצבים ודמיון במצבים אחרים, הסבירו את ממצאיהם בתיאוריות מצביות (Franke, Crown & Spake,1997;Loo,2003). תיאוריות פסיכולוגיות וחברתיות אלה, המציגות עמדות מנוגדות ביחס לשאלת קיום או אי קיום הבדלים בין המינים, אינן ייחודיות לתחום האתיקה, אלא מתייחסות לשאלת קיום הבדלים בין המינים בתכונות חברתיות מגוונות ורואות בתפיסה המוסרית תכונה אחת מיני רבות, הדומה או שונה בין המינים. תיאוריות אלה פותחו במנותק מתיאוריות פילוסופיות העוסקות באתיקה (Ciulla, 1998; Hollander, 1998) ומניחות א-פריורי מוסר אחיד ואוניברסאלי.

מכיוון שדיוננו בנושא התפיסות וההתנהגויות האתיות מתמקד בזירה הארגונית, השייכת לספירה הציבורית, עולה השאלה, האם קיים קונפליקט בין ערכי הספירה הציבורית לבין ערכי הנשים? על פי התיאוריה של הסוציאליזציה המיגדרית, הסוציאליזציה המוקדמת של הנשים חיזקה אצלן את הדאגה והאחריות לזולת, תחום רלוונטי לספירה הפרטית (בית, משפחה), הסוציאליזציה המוקדמת של הגברים, חיזקה אצלם עצמאות ותחרותיות, הרלוונטית לספירה הציבורית (Chodorow, 1978), בהתאם לכך, נשים וגברים בוגרים יבטאו קול מוסרי שונה באינטראקציות חברתיות (Gilligan,1987), כולל באינטראקציות המתקיימות בהקשר הארגוני. נשים מפגינות ביחסיהן הבינאישיים אמפתיה ואכפתיות וגברים מפגינים אוטונומיה ועצמאות (Murphy & Gilligan,1980). מצד שני, התיאוריה הסטרוקטוראלית תטען כי קיימת סוציאליזציה מאוחרת, על פיה בני אדם מתאימים עצמם למסגרות חדשות. תיאורית הסוציאליזציה המיגדרית מניחה כי גברים ונשים יגיבו באופן שונה לאותה מציאות ארגונית, מכיוון שמערכת הערכים אותה הם מביאים לארגון שונה. התיאוריה הסטרוקטוראלית מניחה כי

במהלך ההשתלבות בארגון, נשים מסתגלות לסביבה הארגונית הגברית.¹⁴ לכן נשים וגברים הפועלים באותה סביבה ארגונית, יהיו דומים זה לזה ונשים בדרך כלל יאמצו ערכים גבריים (Keys, 1985; Statham, 1987).

הגישות התיאורטיות השונות, המובילות למסקנות שונות והממצאים הסותרים של המחקרים, מותירים את השאלה בדבר הקשר בין מיגדר ואתיקה בארגון ללא מענה. נראה כי נדרשת גישה תיאורטית אינטגרטיבית יותר, המתייחסת למצבים השונים העשויים ליצור דמיון או שוני בין המינים, ונדרש מחקר אמפירי, הבוהן את האוריינטציות האתיות של שני המינים, במצבים ארגוניים מגוונים.

בניתוח להלן אציג תחילה את התיאוריות השונות הדנות בשאלת האתיקה והמיגדר בארגון וכיצד הן מסבירות את הדמיון או השוני בהקשר זה. בהמשך אתייחס לממצאים הסותרים של המחקרים בנושא ואנסה לתת הסברים אפשריים לסתירות אלה. אחר כך אציג את המסגרת התיאורטית החסרה בחקר הנושא ולבסוף, אנסה להציע גישה חלופית, היכולה לשמש בסיס לבדיקה אמפירית של תפיסות מוסריות רב-ממדיות.

2.1 הסברים תיאורטיים לדמיון ושוני בין המינים בתפיסות אתיות בזירה הארגונית

קיימות מספר גישות תיאורטיות, המתייחסות לשאלת ההבדלים המיגדריים בכלל ולהבדלים בתפיסות אתיות בפרט. אציג להלן את תיאורית הבריירה העצמית, תיאורית הסוציאליזציה המיגדרית, התיאוריה הסטרוקטוראלית, התיאוריה המצבית והתיאורית ההבנית החברתית.

¹⁴ לכאורה, על פי אותו עיקרון של השתלבות הפרט בסביבתו הארגונית, ניתן היה לצפות כי גברים המועסקים בארגונים המסוגלים כ"נשיים", כגון ארגוני חינוך ורווחה (Powell & Graves, 2003), יאמצו ערכים "נשיים". אך לא נמצאו כמעט מחקרים הבודקים שינויים כאלה בקרב גברים בארגונים "נשיים". באופן כללי, קיימת הנחה כי ארגון, המשויך בספרות לספירה הציבורית, מאופיין בערכים "גבריים" (Raugust, 1992). יתכן כי הדבר נובע מכך, ששיעור הנשים בהנהלה הבכירה, המשפיעה על הערכים הארגוניים, נמוך מזה של הגברים, גם בארגונים בהם רוב העובדים הם נשים (Lamsa & Sintones, 2001). קיימת גם טענה, שנשים נוטות יותר לאמץ נורמות "גבריות", מאשר גברים נוטים לאמץ נורמות "נשיות", מכיוון שאוריינטציה גברית, כפי שמעידים מספר מחקרים, מוערכת יותר ונתפסת כקשורה לרמת הסתגלות טובה יותר (Krausz et al., 1992).

2.1.1 תיאורית הברירה העצמית

תיאורית הברירה העצמית (self selection theory) טוענת כי נשים הבוחרות בקריירה עסקית, הן בעלות תכונות שונות מבנות מינן ובעלות תכונות המאפיינות יותר גברים (Dobbins & Platz, 1986). במונחים של Bem (1983), הן מסווגות כ"מנוגדות מין" (cross sex).¹⁵ על פי גישה זו, באוכלוסייה הכללית יימצאו הבדלים בתפיסה האתית בין נשים לגברים, אך בסביבת העבודה, בעיקר בקרב בעלי תפקידי ניהול, הבדלים אלה יהיו מעטים, אם בכלל. מחקרים שבדקו האם קיימים הבדלים בין המינים בסגנונות מנהיגות ודיווחו על העדר הבדלים, הסבירו את התוצאות בברירה הטבעית. כלומר, נשים המקודמות לתפקידי ניהול הן בעלות מאפיינים "גבריים" יותר מלכתחילה (Dobbins & Platz, 1986; Donnel & Hall, 1980). בחירת נשים וגברים לתפקיד ארגוני (ניהולי) דומה, מתבצעת על פי אותם קריטריונים, לכן על פי עקרון ברירה זה, יימצא דמיון בין המינים הממלאים תפקיד דומה (Eagly & Johnson, 1990; Schneider, 1987).

חיזוק לתיאורית הברירה העצמית ניתן למצוא בדמיון המוסרי בין נשים לגברים בתחום ראיית החשבון (Abdolmhammadi et al, 2003). פרשת חברת אנרון (Enron), שמעילת החשב שלה גרמה להתמוטטותה, הפנתה את תשומת הלב ל"רמה האתית"¹⁶ של אוכלוסייה זו. נשאלה השאלה האם הברירה הטבעית מנתבת מראש אנשים בעלי תפיסות אתיות דומות למקצוע. אם אמנם כך, הרי דבר זה יהיה נכון לגברים ונשים כאחד. מספר מחקרים הראו כי הרמה המוסרית של רואי החשבון נמוכה יותר מזו של בעלי תפקידים מינהליים אחרים (Fisher & Ott, 1996; Lampe, 1996) ובהקשר זה אין הבדלים בין נשים לגברים. נשים העוסקות בראיית חשבון, אופיינו על יד סגנון אתי "גברי", כבעלות

¹⁵ במסווגת טיפוסית אישיות ל"מתואמי מין" (sex typed), הכוללים גברים גבוהים בגבריות ונשים גבוהות בנשיות; "מנוגדי מין" (cross sex), הכוללים גברים נמוכים בגבריות וגבוהים בנשיות ונשים גבוהות בגבריות ונמוכות בנשיות; "אנדורגניים", הכוללים בעלי ציונים גבוהים בגבריות ובנשיות כאחד, ללא קשר למינם הביולוגי; "בלתי-מובחנים", הכוללים בעלי ציונים נמוכים בגבריות ובנשיות, ללא קשר למינם הביולוגי (רובינשטיין, 1995).

¹⁶ הנחת הדיון הנוכחי היא כי שאלת האתיקה והמיגדר צריכה להתייחס להבדלים באוריינטציות האתיות ולא להבדלים ברמות האתיות, אך מכיוון שרוב המחקרים בתחום עורכים השוואה בין הרמות, אשתמש בהשוואה זו כסוג של הבדל.

אוריינטציה יותר כלכלית ופחות "אתית" (Abdolmohammadi et al., 2003; Stanga & Turpen, 1991). אוריינטציה כלכלית מתוארת כפעולה המקדמת את אינטרס החברה או הפרט, גם במחיר הסרת מידע מבעל עניין או העדר שקיפות ביחס אליו, אוריינטציה אתית מתוארת כמסירת מידע ושקיפות ביחסים עסקיים, גם אם הדבר יכול לפגוע ברווחי החברה או הפרט (Barnett & Karson, 1987). הדמיון בין המינים והשוני לעומת מקצועות אחרים, נמצא גם בקרב סטודנטים לראיית חשבון, שעדיין לא עברו סוציאליזציה מקצועית פרקטית, וגם בקרב רואי חשבון בעלי ניסיון ארגוני רב. הימצאות דמיון התחלתי בין המינים בתחום "גברי" זה, מחזקת את תיאורית הברירה העצמית, כי נשים הבוחרות בקריירה "גברית" הן בעלות תכונות המאפיינות, או נתפסות כמאפיינות יותר גברים.

לעומת זאת, קיימים מחקרים המערערים את הנחות תיאורית הברירה העצמית. לדוגמא, מחקר שמצא כי נשים שמילאו תפקידים "גבריים" בסביבה גברית הפגינו תכונות "נשיות" יותר של הגנה ודאגה לזולת¹⁷, וההבדל ביניהן לבין עמיתיהן הגברים היה בולט יותר מאשר בארגונים פחות "גבריים" (Barnett & Karson, 1987). במחקר שעסק במיגזר העסקי, נמצאו הבדלים בין נשים וגברים בחשיבה האתית (גם פה ההבדלים שנמצאו הצביעו על רמה "אתית" גבוהה יותר של הנשים), זאת בניגוד לגישת הברירה העצמית, על פיה נשים הבוחרות בקריירה עסקית, מגלות תכונות הנוגדות את הסטריאוטיפ הנשי והן בעלות ערכים "גבריים" יותר (Weeks et al., 1999).

תיאורית הברירה העצמית נגזרת מגישת התכונות בפסיכולוגיה, הרואה את אישיותו של הפרט כקבועה ויציבה במגוון מצבים. גישה זו מניחה כי בני אדם יתנהגו באופן דומה ועקבי בכל מצב (Baron & Byrne, 2000) ושוללת אפשרות של שינוי הנובע מגורמים סביבתיים ומצביים. לאור זאת, ספק אם תיאוריה זו תוכל לספק הסבר ממצה לממצאים הלא עקביים ביחס לקשר בין מיגדר ותפיסות אתיות בהקשר הארגוני.

¹⁷ במחקר המצוטט לעיל, נשים סווגו כ"יותר אתיות" מגברים ברוב הממדים. בממד אחד בלבד, בו הפגינו חמלה רבה

יותר לפרט, במחיר של הפרת הבטחה לפרט אחר, סווגו כפחות אתיות מגברים.

2.1.2 תיאורית הסוציאליזציה המיגדרית

תיאוריה הסוציאליזציה המיגדרית (gender socialization theory) טוענת כי ההבדלים בין המינים נובעים מסוציאליזציה שונה בילדות המוקדמת. הוזהות המיגדרית מתעצבת באמצעות יחסי אם-ילד, הנחווית באופן שונה על ידי בנים ובנות. הוזהות המיגדרית של הבת מבוססת על קשרים ותלות הדדית, הוזהות המיגדרית של הבן מבוססת על אוטונומיה והיפרדות (Chodorow, 1978; Stoller, 1964). ההבדלים בין המינים מקבלים חיזוק בילדות המאוחרת יותר, באמצעות משחקי הילדים. בנים יוצרים חוקים כלליים כדי לשמור על הגינות ולהתמודד באופן אפקטיבי במצבי קונפליקט ותחרות ובנות נמנעות ממצבי קונפליקט, כדי למנוע פגיעה ולשמור על יחסים הרמוניים (Lever, 1978). הוזהות המיגדרית המתעצבת בילדות היא מרכזית באישיות ובלתי ניתנת כמעט לשינוי (Chodorow, 1978). בהתאם לכך, נשים וגברים בוגרים יביאו איתם ערכים שונים לעולם העבודה ויגיבו באופן שונה לאותה מציאות ארגונית. גברים יחזרו יותר להצלחה וידגישו פחות יחסים בעבודה. נשים ידגישו יותר הרמוניה ויפתחו יחסים בינאישיים בעבודה.

מחקרים רבים, שמצאו כי קיימים הבדלים בין המינים בארגון, הסבירו את ממצאיהם בעזרת תיאורית הסוציאליזציה המיגדרית (Ameen et al., 1996; Betz et al., 1989). את העובדה שנשים נמצאו "אתיות יותר" מגברים ומוכנות פחות להפר כללים וחוקים למען הצלחה וקידום, הסבירו בכך שהסוציאליזציה של הבנים מטפחת אצלם תחרות והישגים ומובילה אותם לנכונות להפר כללים כדי להצליח, בעוד הסוציאליזציה של הבנות מפתחת אצלן דאגה ורגישות לצורכי הזולת יותר מאשר רצון להצליח, לכן לא יהיו מוכנות להפר כללים או לפגוע בזולת כדי לקדם אינטרסים אישיים (Betz et al., 1991; Poorsoltan et al., 1989). מכאן, התחרותיות מובילה להתנהגות פחות אתית והדאגה מקדמת התנהגות אתית. יש פרדוקס בשימוש בתיאורית הסוציאליזציה המיגדרית כהסבר לרמה אתית נמוכה יותר של הגברים ולנכונותם הרבה יותר להפר כללים כדי לקדם מטרות אישיות. תיאורית הסוציאליזציה מניחה כי פתרון הקונפליקט התחרותי בקרב בנים, מוביל לגיבוש עקרונות של צדק והקפדה על כללים אוניברסאליים, נטולי משוא פנים. לעומת זאת בנות שנמנעות מקונפליקט זה, מפתחות דפוס של דאגה פרטיקולארית לזולת ולרווחתו, ולא עקרונות וחוקים אוניברסאליים. אך דווקא נשים התגלו במחקרים רבים כפחות סובלניות להפרת הכללים הארגוניים (Wahn, 2003; Franke et al., 1997) וכבעלות

רמה גבוהה יותר הן בשיפוט הדאגה והן בשיפוט הצדק (Bruess & Pearson, 2002). הסבר הניתן לכך הוא שהאתיקה של הדאגה, המתפתחת בספירה הפרטית, מאפשרת לנשים לראות בעיות בינאישיות בפרספקטיבה רחבה יותר ולנתח דילמות אתיות מנקודת מבט חברתית כללית, או במושגים של קוהלברג, ברמה בתר-קונבנציונאלית (Bruess & Pearson, 2002). בהקשר זה ראוי להזכיר את תיאורית התפקידים החברתיים (social role theory), המציעה הסבר אחר להבדלים בין המינים (בעבודה ובכלל). ההבדלים אינם תוצאה של התנסויות שונות בילדות, אלא נובעים מחלוקת תפקידים ומייצוגיות שונה של המינים בתפקידים השונים. הקצאת תפקידים שונים לכל מין, בהתאם לציפיות ולסטריאוטיפים החברתיים, גורמת לכך שגברים ממלאים תפקידים שיש בהם שליטה וכוח ונשים ממלאות תפקידים טיפוליים יותר. ניסיון שונה זה מעצב את ההבדלים בתפיסות ובהתנהגויות (Eagly, 2007; Kanter, 1993).

נראה כי אותה תיאוריה של הסוציאליזציה המיגדרית, משמשת בעת ובעונה אחת הסבר להיות הגברים בעלי אוריינטציה של צדק אוניברסאלי ולהיותם מפרים במידה רבה יותר אותו צדק אוניברסאלי. הדבר נובע כנראה מחוסר אבחנה בין אוריינטציה אתית לבין רמה אתית. סלוט (Slote, 1998) טוען כי חשיבה במונחי צדק או במונחי דאגה, אינה מכוונת לקבלת החלטות מוסריות יותר או פחות וכן, העובדה שנשים מנתחות דילמות אתיות במונחי דאגה וגברים במונחי צדק, אינה הופכת נשים לאתיות יותר מאספקט הדאגה וגברים לאתיים יותר מאספקט הצדק. כל אחת משתי האוריינטציות, יכולה להוביל להחלטה מוסרית יותר או פחות.

ההבדל בין האוריינטציה לבין הרמה האתית, יידון בהמשך בהרחבה.

2.1.3 תיאוריות סטרוקטוראלית

תיאוריות סטרוקטוראליות (structural theories) מקבלות את ההנחה שהסוציאליזציה המוקדמת שונה בין בנים ובנות, אך הוותק והניסיון בארגון הגברי גורם לצמצום ההבדלים. תפקידים ארגוניים דוחקים תפקידים מיגדריים ולכן נשים וגברים הפועלים באותה סביבה ארגונית יהיו דומים זה לזה. בעיקר נשים הן אלה המסתגלות לערכים הארגוניים הגבריים ונעשות דומות יותר לגברים בהתנהגויות ובתפיסות (Feldberg & Glenn, 1979; Betz et al., 1989). הדמיון בין המינים גובר, ככל שנשים לוקחות חלק

רב יותר בשוק העבודה, וככל שהזדמנויות התעסוקתיות נעשות שוויוניות יותר והסוציאליזציה הארגונית מתמשכת (Serwinek, 1992). מחקרים המוכיחים דמיון בין גברים ונשים באתיקה ובערכים, מייחסים את הדמיון לסוציאליזציה התעסוקתית המאוחרת, המאפילה על הסוציאליזציה המוקדמת (Smith & Rogers, 2000). הניסיון התעסוקתי מביא להעדפות אתיות דומות בין המינים, בדרך כלל העדפות המייצגות את התפקיד המיגדרי הגברי.

התיאוריה הסטרוקטוראלית מניחה אם כן, כי הסוציאליזציה בארגון, המבוססת על ערכים גבריים, תגרום לנשים להידמות לגברים, ככל שהניסיון הארגוני יתארך. מחקרים שבדקו את השפעת האינטראקציה של מין וגיל על התפיסות האתיות, מצאו אמנם שההבדלים בין המינים גדולים יותר בקרב עובדים בעלי ותק נמוך ומצטמצמים בקרב עובדים ותיקים ומנוסים יותר, אבל דווקא הגברים מתקרבים יותר לערכים "נשיים". לדוגמא, דאוסון ופטרסון (Dawson, 1997; Peterson et al, 2001) מצאו כי ככל שעולה הגיל והניסיון הארגוני, התפיסות האתיות של גברים מתקרבות יותר לתפיסות הנשים. ממצאים אלה מעלים השערה, שאולי נשים לא רק מסתגלות ומאמצות את הערכים הארגוניים הגבריים, אלא גם משפיעות על עיצוב ערכים אלה. או אולי, ערכי הנשים רלוונטיים למציאות הארגונית וההכרה בחשיבותם גוברת יותר בקרב גברים בעלי ניסיון ארגוני רב יותר. הסבר אחר ניתן למצוא בתיאוריה של בקן (Bakan, 1966) לפיה גברים באמצע החיים עוברים שינוי, נעשים אנדרוגניים יותר ומגלים אמפתיה והתחשבות בזולת. מספר מחקרים אמנם מצאו כי ככל שהגיל עולה, גברים מבטאים התנהגויות יותר אנדרוגניות, המתבטאות ביחס פרטיקולארי ודאגה לזולת (Guastelo & Guastello, 2003; Skoe et. al, 1999), כלומר מבטאים גם התנהגויות המסווגות כנשיות. אם אמנם כך, הרי לא הסוציאליזציה הארגונית משפיעה כאן, אלא זהו תהליך התפתחותי (Bakan, 1966; Skoe et. al, 2002). הסבר אחר ניתן למצוא בממצאים של טרווינו (Trevino, 1986), כי אנשים צעירים מושפעים יותר מגורמים חיצוניים ונשענים על אחרים בקבלת החלטות אתיות ואילו מבוגרים ומנוסים יותר, פועלים מתוך הכרה פנימית ובאופן עצמאי יותר. בכל אופן, לא ברור באיזו מידה הארגון הוא זה שמשפיע על שינויים אפשריים בתפיסות האתיות ולא גורמים אחרים (Peterson et al., 2001).

2.1.4 תיאוריות מצביות

תיאוריות מצביות (situational theories) מסבירות הבדלים בין המינים בהתאם להקשר הספציפי. על פי הגישה המצבית, התנהגות הפרט בארגון מושפעת ממערכת התגמולים של הארגון, השפעת העמיתים, השפעת הממונים, נורמות הארגון (Zey-Ferrell et al., 1979). גישה אינטראקטיבית מסבירה את ההתנהגות האתית כאינטראקציה בין תכונות הפרט ומאפייני המצב (Trevino, 1986; Trevino & Youngblood, 1990). על פי הסבר זה, בסיטואציות מסוימות אין הבדלים בין המינים, בסיטואציות מסוימות נשים "אתיות" יותר ובסיטואציות אחרות, גברים "אתיים" יותר. במצבים עמומים מבחינה אתית, קיימים הבדלים בין המינים ובמצבים ברורים ומוגדרים של הפרת כללים אתיים, אין הבדלים בין המינים (Smith & Rogers, 2000). לדוגמא, במצבים הקשורים לנכונות לזייף דוחות כספיים, כדי להציג עמידה בתקציב, או בנכונות להציג מידע לא אמין ללקוח, לא נמצאו הבדלים בין המינים. פעולות אלה הוערכו בשיעור גבוה על ידי שני המינים כפעולות לא אתיות. במצבים כגון, אי הודאה בטעויות או אי דיווח על התנהגות לא נאותה של עמית, נמצאו הבדלים בין המינים (במצבים של אי הודאה בטעות, נשים החמירו יותר וראו בכך פגיעה בערכים אתיים, במצבים של אי דיווח על עמית, גברים החמירו יותר, על פי חלק מהמחקרים והחמירו פחות, על פי מחקרים אחרים).

מספר מחקרים מציינים כי ההבדלים בין המינים באים לידי ביטוי בתרחישים ספציפיים ובתרחישים אחרים אין הבדלים (Barnett & Karson, 1989; Fritzsche, 1988; Tansey et al. 1994). משקל הגורמים האישיים והמצביים ומידת השפעתם על קבלת ההחלטות האתיות, משתנה ממצב למצב (Jones, 1991). בחינת המצבים בהם קיימים הבדלים או לא קיימים הבדלים בין המינים אינה מעלה מסקנה ברורה לגבי המכנה המשותף של המצבים היוצרים או לא יוצרים הבדלים. המצבים בהם נמצא יתרון לנשים בחלק מהמחקרים, הם מצבים בהם נדרשת דאגה לצורכי הזולת (Butz & Lewis, 1996; Dawson, 1992); רגישות גבוהה יותר לאפליה תעסוקתית (Serwinek, 1992); חוסר נכונות גבוהה יותר לדיווח מנופח של הוצאות או שימוש בציוד החברה למטרות פרטיות (Betz, 1989; Patterson & Kim, 1991; Stratton et al, 1981); אי כניעה ללחצים ארגוניים לבצע פעולה לא אתית, כדי לקדם את אינטרס הארגון, או למסור מידע לא אמין ללקוח (Jones & Gautschi, 1988), מוכנות נמוכה יותר לפעול להשגת אינטרס אישי על חשבון הזולת (Harris, 1990); המצבים בהם נמצא יתרון לגברים בחלק

מהמחקרים הם מצבים של הפרת הבטחה ללקוח (Ergenelli & Arikan, 2002), גילוי נאמנות ומחויבות לאינטרס הארגון ובעלי העניין (Barnett & Karson, 1997) והקפדה רבה יותר על שוויון וצדק ארגוני (Sikula & Costa, 1994).

אך קיימים מחקרים שהגיעו לממצאים סותרים באותם מצבים. לדוגמא, מחקר בו נמצא כי אין הבדל בין המינים בתחומים הקשורים לצדק ארגוני וזכויות (Butz & Lewis, 1996), או אף כי נשים מקפידות יותר בנושאי שוויון וצדק ארגוני (Poorsoltan et al., 1991). גם אופן ההתייחסות למצב מסוים במונחים אתיים אינה עקבית. לדוגמא, לויאליות לארגון פעם נחשבת לאתית, בהקשר שמירה על חוקיו (Barnet & Karson, 1997) ופעם נחשבת ללא אתית, מכיוון שהעדפת אינטרס הארגון פוגעת בטובת בעלי עניין אחרים (Jones & Gautschi, 1988).

אם ננסה למצוא מכנה משותף למצבים הספציפיים לעיל, היוצרים הבדלים בין המינים, ספק אם נוכל למינם על פי קטגוריות ברורות של צדק ודאגה, או כל טיפולוגיה אחרת. לדוגמא, ניתן למצוא רגישות גבוהה אצל גברים לפרט (חוסר נכונות להפר הבטחה ללקוח, או מחויבות לבעל עניין), כשם שאצל נשים ניתן למצוא רגישות גבוהה לצדק (אי כניעה ללחצים ארגוניים לקדם את אינטרס הארגון על חשבון זכויות הפרט). באותו אופן, יש מצבים בהם הגברים רגישים יותר לעקרונות של צדק (הקפדה על שוויון וצדק ארגוני) ונשים רגישות יותר למצבי דאגה (חוסר נכונות לקדם אינטרס אישי על חשבון הזולת).

נראה כי אין תשובה חד משמעית לגבי המאפיינים מצביים היוצרים הבדלים בין המינים ונדרשת העמקה בהבנת מאפייני מצב היוצרים הבדלים לעומת מאפייני מצב שאינם יוצרים הבדלים. כמו כן, נדרשת הגדרה רגישה יותר ומגוונת יותר של מה שנחשב "אתי".

2.1.5 תיאורית ההבניה החברתית

תיאורית ההבניה החברתית (social constructionism theory) טוענת כי תפיסותינו מתגבשות בהתאם להבניה החברתית של תפקידי המין (sex roles) והתנהגותנו תואמת בדרך כלל את ציפיות החברה מבני מיננו. ההבדלים בין המינים בכלל ובתפיסות אתיות בפרט, נובעים מהבנייה חברתית שונה של הזהויות המיגדריות, ללא תלות בהבדלים בפועל (Ely, 1995). אנו תופסים את המינים כשונים, גם אם אינם שונים בהכרח (Deaux, 1984). במספר מחקרים לא נמצאו הבדלים בין המינים בתפיסות

המוסריות, אך נמצאו הבדלים באופן בו הוערכו גברים ונשים. נמצא כי הערכת ההתנהגות מהבחינה האתית, הייתה תלויה במין הפרוטגוניסט שתואר בתרחיש. כאשר גיבור האירוע, שהוצג לנבדקים, היה גבר, השיפוט היה שונה מאשר במצבים בהם תוארה גיבורה במרכז האירוע. לדוגמא, כאשר המצב המתואר כלל חשש לפגיעה בפרט, החמירו יותר מבחינת הדרישה האתית עם פרוטגוניסט אישה מאשר פרוטגוניסט גבר (Schiminke, 1997; Schiminke et al., 2003). במחקרים אחרים גברים העריכו את הנשים כפחות אתיות מהם ולהיפך, נשים העריכו את הגברים כפחות אתיים מהן, למרות שבפועל תיאורי התרחישים היו דומים (Kidwell et al., 1987; Schein, 1975). יתכן כי תפיסת המין השני כפחות אתי, נובעת מכך שכל מין מייצג פרספקטיבה אתית אחרת ולכן כל מין לא עומד בסטנדרטים של המין השני.

הבניית המציאות משפיעה לא רק על הפרשנות שלנו להתנהגות נשים וגברים אלא גם על התנהגותם בפועל של שני המינים, מכיוון שבני אדם פועלים בהתאם לציפיות של החברה מהם (Gergen, 1985). חלוקת העבודה בין המינים בחברה, מחזקת עוד יותר תבניות חשיבתיות והתנהגויות אלה. נשים מועסקות יותר במקצועות טיפוליים (עבודה סוציאלית, סיעוד, הוראה) וגברים מועסקים יותר במקצועות הדורשים עצמאות ותחרותיות (ניהול, שיווק). כאשר יש סטייה מחלוקת התפקידים המסורתית, ייחסו לבעל התפקיד תכונות של בן המין השני. נשים בעלות קריירה ניהולית תוארו כבעלות תכונות גבריות וגברים הממלאים תפקידים טיפוליים, תוארו כבעלי תכונות נשיות (Eagly & Steffen, 1984; Jackson & Sullivan, 1990).

הגישה הקונסטרוקציוניסטית רואה את ההבדלים בין המינים כנובעים מהבנייה חברתית ותרבותית שונה של הזהויות המיגדריות. ההבדלים בין המינים בכלל ובתפיסות אתיות בפרט, אינם טבעיים, אלא נוצרים באמצעות הפרקטיקות שהחברה מייצרת (Butler, 1990). אלה משפיעים גם על ההתנהגות וגם על תפיסת ההתנהגות. הדמיון בין נשים לבין עצמן וההבדלים בינן לבין הגברים, נובעים מעצם חלוקת התפקידים הדיפרנציאלית בין המינים. ההבדלים בתפיסות האתיות בין נשים וגברים, המתגלים במחקרים השונים, נובעים הן מהפרשנות השונה שלנו להתנהגות המינים והן מהתנהגותם בהתאם לציפיות החברה. נשים מצופות לפעול מתוך אמפתיה ודאגה לזולת וגברים מצופים להתנהג באופן אינסטרומנטלי וממוקד משימה. כך תתפרש התנהגותם וכך גם יתנהגו בפועל ברוב המקרים.

לסיכום, סקירת התיאוריות השונות אינה מעלה גישה תיאורטית מסוימת, המסבירה באופן מלא את קיומם או אי קיומם של הבדלים מיגדריים בתפיסות האתיות. כל תיאוריה מציגה זווית ראייה שונה לסוגיית המיגדר. אך גם אם התיאוריות סותרות זו את זו, הרי הן מייצגות את מורכבות היחסים בין המיגדר והשיפוט האתי. ביחד מהוות התיאוריות השונות מסגרת ראויה להבנת המציאות האמפירית המורכבת העולה מן המחקרים (Dawson, 1997) ויש כנראה יותר מהסבר אחד להיווצרות דמיון או שוני בין המינים. לכן נדרשת גישה אינטגרטיבית וגמישה המשלבת בין התיאוריות להבנת הנושא.

2.2 הסברים מתודולוגיים לחוסר העקביות במחקרים העוסקים בקשר בין מיגדר

ותפיסות אתיות בזירה הארגונית

כאמור, מאפיין בולט של המחקרים העוסקים בקשר בין מיגדר ואתיקה בהקשר הארגוני, הוא חוסר העקביות בתוצאות (Jones & Kavanagh, 1996; Khazanchi, 1995). מחקרים בנושא בקרב אוכלוסיות שונות ובמצבים שונים, הגיעו לממצאים סותרים בכל דרך בה נבחן הנושא (Dawson, 1997).

ניתן להסביר את חוסר העקביות בתוצאות המחקרים בגורמים מתודולוגיים שונים. ג'קלין (Jacklin, 1992) טוענת כי קיימות בעיות מתודולוגיות אינהרנטיות במחקרים הבודקים הבדלים בין המינים באופן כללי. הבעיות העיקריות שהיא מונה: קושי במשמעות המושג "הבדל" בין המינים, חוסר הבחנה בין מובהקות ההבדל לגודל ההבדל, הטיה בפרסום מאמרים שתמכו בקיום הבדלים, חוסר הבחנה בין אפקט מין הגירוי ואפקט מין הנבדק, שימוש במדגמים שונים ולא מייצגים, שימוש בשאלונים לדיווח עצמי. תחת הכותרת "גורמים מתודולוגיים", שמונה ג'קלין, ניתן להבחין בין גורמים שקשורים ישירות למתודולוגיה ומובילים לתוצאות סותרות (כגון, סוג המדגם, כלי המחקר), לבין גורמים הקשורים לפרשנות הסובייקטיבית של התוצאות ומובילים להטיות בפרסום ובדיווח על התוצאות (כגון, חוסר הבחנה בין מובהקות ההבדל לגודל ההבדל). הניתוח להלן מתייחס לגורמים הרלוונטיים באופן ספציפי למחקר הבוחן הבדלים מיגדריים בתפיסות אתיות ומבחין בין גורמים מתודולוגיים לגורמים היוצרים הטיה בפרסום ובדיווח על התוצאות. בנוסף, מתייחס הניתוח לגורם נוסף המשפיע על המחקר העוסק בתפיסות אתיות

והוא עצם ההגדרה מהי תפיסה אתית. כלומר, לא רק איך נמדדת התפיסה האתית, אלא מה בעצם מודדים המחקרים, תחת הכותרת תפיסות אתיות.

הגורמים המוצגים בהקשר המתודולוגי הם – שימוש במערכי מחקר שונים, שימוש בסוגי מדגמים שונים, הבדלים באירועים המוצגים בכלי המחקר המעריכים את השיפוט האתי, חוסר הבחנה בין אפקט מין הגירוי לאפקט מין הנבדק.

2.2.1 שימוש במערכי מחקר שונים

רנדל וג'יבסון (Randall & Gibson, 1990) סקרו 94 מחקרים בנושא תפיסות והתנהגויות אתיות ומצאו כי 81% מתוכם היו סקרים, שהשתמשו בשאלונים מובנים עם שאלות סגורות, 4% עשו שימוש בראיונות אישיים, 6% ניסויי מעבדה ו-3% שילבו בין שאלונים מובנים לראיונות אישיים.

קיימת הוכחה כי בסקרים שהתבססו על שאלונים לדיווח עצמי נמצאו הבדלים רבים יותר בין המינים, מאשר במחקרי ניסוי מעבדתיים, בהם נצפו התנהגויות בפועל (Hyde, 1984; Lekarczyk & Hill, 1969; Tavis, 1993). בחלק מהסקרים שהתבססו על שאלונים מובנים, נמצאו אמנם הבדלים בין המינים בתפיסות האתיות (Akaah, 1989; Glover et al., 2002; Patterson & Kim, 1991) ואילו במעט מחקרי הניסוי לא נמצאו הבדלים (Hegarty & Sims, 1978; Jones & Kavanagh, 1996; Sikula & Costa, 1994). ההסבר האפשרי לכך הוא כי בדיווח עצמי, כל מין מדווח על פי המצופה ממנו, בהתאם לתפקידי המין הנורמטיביים. אנשים רוצים להציג תמונה קוהרנטית לגבי עצמם ומצנזרים תכונות שאין בהן עקביות. בהתאם לכך, אישה לא תציג עצמה כ"גברית" וגבר לא יציג עצמו כ"נשי" (Epstein, 1991).¹⁸

¹⁸ בהקשר זה ראוי לציין כי מחקרים שהשוו הבדלים מיגדריים בסגנונות מנהיגות, הראו שדווקא במחקרי ניסוי נמצאו הבדלים רבים יותר מאשר במחקרי שדה. ההסבר שניתן לכך הוא שנשים וגברים הממלאים בפועל תפקידי ארגוני זהה, דומים ביניהם, מכיוון שהקריטריונים לבחירתם לתפקיד אחידים (Eagly et al., 1990). זו אולי תמיכה בטענה כי הרצייה החברתית בתחום האתיקה גבוהה יותר מאשר בתחומים אחרים והנטייה הגבוהה יותר של נשים לרצייה חברתית בדיווח עצמי, יוצרת את ההבדלים.

בהקשר מערכי המחקר חשובה גם ההבחנה בין מערכי מחקר כמותיים, המשתמשים בשאלונים מובנים, לבין מערכי מחקר איכותניים העושים שימוש בראיונות פתוחים. רוב המחקרים בתחום האתיקה והמיגדר בזירה הארגונית הם כמותיים, כמקובל בדיסציפלינה של ההתנהגות הארגונית. הפרדיגמה הכמותית פוזיטיביסטית מאופיינת בחוסר הגמישות שלה לתופעות שלא נחזו מראש (Kornblith, 1999) ומחייבת הליכה בתלם ידוע מראש, כאשר התיאוריה קובעת במידה רבה את מהלך המחקר ואף את תוצאותיו (חזן, 2001). גישה זו אינה מציעה כיוון חדש, ואינה מאפשרת לחשוף את המורכבות והרב-ממדיות של השיפוט המוסרי (Randall & Gibson, 1990). המחקר האיכותני, המתנהל תוך דיאלוג מתמיד בין חשיבה עיונית-תיאורטית לבין נתוני השדה, מאפשר גילויים חדשים ובלתי צפויים (חזן, 2001). לפיכך, שימוש בראיונות פתוחים, בגישה איכותנית, יאפשר הקשבה לקולות השונים של השיפוט האתיים ולא יכפה את תפיסות החוקר על הנבדקים, כפי שנעשה במחקר כמותי, המבוסס על שאלונים רב-ברירתיים (Forced-choice questionnaire).¹⁹

השימוש במערכי מחקר שונים יכול לשמש הסבר חלקי לחוסר העקביות במחקרים, אם כי אין אחדות בתוצאות, גם כאשר מערך המחקר דומה. מחקר איכותני הכולל ראיונות אישיים יכול לתרום לחשיפת תפיסות אתיות נוספות, שלא נצפו עד כה, ולהעמיק את ההבנה בנושא האתיקה והמיגדר.

2.2.2 שימוש בסוגי מדגמים שונים

הספרות העוסקת באתיקה, מדגישה את חשיבות הגיל בהתפתחות האתית (Serwinek, 1992). קיימות הוכחות מחקריות, כי התפיסה האתית משתנה עם הגיל והניסיון הארגוני המצטבר וההבדלים בין המינים מצטמצמים איתם (Longenecker et al., 1989; Peterson et al., 2001; Ruegger & King, 1992; Valentine & Rittenburg, 2007). התיאוריה הסטרוקטוראלית מסבירה את צמצום ההבדלים בין המינים כתוצאה מסוציאליזציה ארגונית דומה, הגורמת לנשים וגברים הפועלים באותה בסביבה ארגונית, לפתח ערכים דומים (Betz et al., 1989). חלק מהמחקרים בנושא האתיקה הארגונית והמיגדר נעשו על סטודנטים חסרי ניסיון ארגוני וחלק מהמחקרים נעשו על עובדים ומנהלים בעלי ניסיון.

¹⁹ ההבחנה בין פרדיגמת המחקר הכמותית והאיכותנית וההשלכות לנושא מחקר זה, יורחבו בפרק שיטת המחקר.

ההתנסות בעולם העבודה רלוונטית מאד לעיצוב התפיסה האתית. סטודנטים מנתחים בעיות אתיות באופן תיאורטי ועובדים מנוסים חווים באופן מעשי בעיות אתיות ותפיסותיהם מושפעת מכך (Adam & Ofori-Amanfo, 2000). השימוש במדגמים בעלי הרכב שונה מסביר חלק מחוסר העקביות בממצאי המחקרים.

מספר מחקרים כללו מדגם של סטודנטים ובוגרים בעלי ניסיון בעבודה ונבדקה בהם השפעת האינטראקציה בין מיגדר, גיל ושלב בקריירה על התפיסה האתית. בחלק מהמחקרים האלה נמצא, שההבדלים בין המינים גדולים יותר בקרב צעירים וסטודנטים, הבדלים אלה מצטמצמים, ככל שהוותק הארגוני עולה (Aldrich & Kage, 2003; Barnett & Karson, 1997; Dawson, 1997; Franke et al., 1999). במחקרים אחרים נמצא כי צמצום הפער בין המינים בתפיסות האתיות הוא תלוי הקשר, בחלק מהמצבים גברים ונשים נעשים דומים יותר עם הניסיון ובחלק מהמצבים הפערים ממשיכים להתקיים (Smith & Rogers, 2000). במחקר אחר נמצאה מגמה הפוכה, ההבדלים בין המינים היו גדולים יותר דווקא בקרב פרופסיונאליים מועסקים, מאשר בקרב סטודנטים שלא השתלבו עדיין בעבודה (Mason & Murdrack, 1996).

נראה כי לגיל ולניסיון הארגוני יש השפעה על התפיסות האתיות ועל הקשר בין מיגדר ותפיסות אתיות. השימוש במדגמים שונים מהווה הסבר חלקי לחוסר העקביות בתוצאות המחקרים. ראוי לבחון מהם השינויים החלים בתפיסות האתיות עם הגיל וכיצד שינויים אלה משפיעים על הקשר בין מיגדר לתפיסה אתית.

2.2.3 הצגת אירועים שונים לבחינת השיפוט האתי.

ברוב המחקרים, הערכת התפיסה האתית נעשתה באמצעות הצגת התנהגויות או מצבים שיש ספק לגבי מידת המוסריות שלהם והנבדקים התבקשו להביע את מידת הסכמתם להתנהגות המתוארת, או המידה בה ההתנהגות נראית להם אתית, על סולם ליקרט בין 5-7 דרגות. ככל שהנבדק הביע הסכמה גבוהה יותר להתנהגות המתוארת, או העריך את ההתנהגות כאתית יותר, כן הוערך כפחות אתי. לדוגמא מספר היגדים כאלה:

איש מכירות בתחום ציוד רפואי, לא מיידע רופאים לגבי ציוד של מתחרים, שהוא זול ויעיל יותר (Ergenelli, 2002: 253).

איש מכירות מוכר בובה נדירה, שהובטחה כבר ללקוח אחר, ללקוח שילדו גוסס בבית-חולים (Dawson, 1997:1148).

מנהל בכיר מקדם חבר טוב לתפקיד ניהולי, בהעדיפו אותו על פני מועמד מתאים יותר (Jones & Gautschi, 1998: 235).

במאמץ להגדיל את רווחי החברה, מנהל כללי השתמש בתהליכי ייצור החורגים מההגבלות החוקיות ביחס לאיכות הסביבה (Smith & Oakley, 1997: 41).

אין פסול בבקשה של מנהל לעובד לזייף דוחות (Mason & Mudrack, 1996: 600).

אין פסול בשימוש בשירותים ובציוד של החברה למטרות פרטיות (Kidwell, 1987: 491).

אין פסול בקבלת מתנה או טובת הנאה, בתמורה למתן שירות מועדף (Kidwell, 1987: 491).

הדוגמאות לעיל הן רק חלק קטן מהמגוון הרב של האירועים והמצבים, על פיהם מוערך השיפוט האתי של הנבדקים בהקשר הארגוני, כאשר האירועים הספציפיים משתנים ממחקר למחקר. עם זאת, המשותף לכל האירועים, שהם מתארים כשל אתי ולא דילמה בין חלופות מוסריות לגיטימיות. אי העקביות בממצאי המחקרים השונים, העושים שימוש באירועים כנ"ל, יכולה לנבוע מסיבות שונות. ראשית, מדידת התפיסות האתיות, על ידי הצגת מצבים שיש בהם כשל אתי, יוצרת בעיות תוקף הנובעות מרצייה חברתית (social desirability) גבוהה, מכיוון שהנבדקים מתבקשים לבחור בין התנהגות נורמטיבית להתנהגות שאינה נורמטיבית (Adam & Ofori-Amanfo, 2000). הרצייה החברתית מהווה איום על תוקף ממצאי המחקרים המודדים תפיסות אתיות, יותר מאשר במחקרים ארגוניים אחרים (Randall & Fernandes, 1991) ויתכן כי ההבדלים בין המינים הם בדיווח ולא בתפיסות ובהתנהגויות בפועל (Barnett & Karson, 1987). שנית, מחקרים שונים השתמשו במצבים שונים למדידת התפיסות האתיות. אם נניח, בהתאם לגישת התיאוריה המצבית, כי התנהגות הפרט נוצרת כאינטראקציה בין תכונות הפרט ומאפייני המצב וחשיבות הגורמים האישיים (המיגדריים) משתנה ממצב למצב (Jones, 1991), הרי יתכן כי מחקרים שהציגו אירועים בהם למיגדר יש משקל רב יותר, מצאו הבדלים רבים יותר, מאשר מחקרים שהציגו אירועים בהם המיגדר משפיע פחות. שלישית, קיים שוני בין האירועים, במידה בה הם רלוונטיים למציאות הארגונית של הנבדקים השונים. לדוגמא, קיים שימוש רב במצבי מכירה, גם כאשר

הנבדקים אינם בהכרח אנשי מכירות, או שימוש רב באירועים המציגים אנשי הנהלה בכירים, כאשר הנבדקים הם מנהלים בדרג ניהול זוטא או בינוני. באופן כללי, ניתן לומר כי חלק מהמצבים רלוונטי לנבדקים והם עשויים להתמודד עם דילמות כאלה, כגון, האם למנות לתפקיד חבר קרוב או מועמד מוכשר ממנו, האם לדווח על טעות וכד'. מצבים אחרים אינם בהכרח כאלה שהנבדקים מתמודדים איתם באופן ישיר. כגון, קבלת החלטות בנושא שמירה על איכות הסביבה. אנשים מתייחסים באופן שונה לתרחישים, המתארים מצבים שהתנסו בהם, מאשר לתרחישים המתארים מצבים שלא התנסו בהם (Adam & Ofri, 2002). נבדקים יכולים גם להתייחס לאותם אירועים בהקשרים שונים. לדוגמה, במצבי מכירות, חלק מהנבדקים יכול להתייחס למצב מנקודת מבט של מנהל המכירות וחלק, מנקודת מבט של הלקוח. יתכן גם שההבדלים בהיררכיה הארגונית בין נשים לגברים, גורמים לכך שהם רואים זאת מהקשר אחר.

השאלה שצריכה להישאל אינה האם קיימים הבדלים בין המינים, אלא מדוע ובאילו מצבים מתקיימים ההבדלים (Eagly & Wood, 1991). שאלונים הבודקים תפיסות והתנהגויות איתות, מאופיינים בעקיבות פנימית נמוכה יחסית ($\alpha = .60$), כלומר, הנבדקים משיבים באופן שונה לסיטואציות השונות המוצגות לפניהם (Randall & Fernandes, 1991). הצגת אירועים שונים לנבדקים הפועלים בסביבות ארגוניות שונות, מסבירה בחלקה את חוסר העקביות במחקרים. לכן יש לבנות תרחישים מפורטים ורלוונטיים למציאות הארגונית (Fredrickson, 1986), להשוות הבדלים בין המינים בכל מצב בנפרד ולבחון מהם מאפייני המצבים היוצרים שוני. בנוסף, מומלץ להציג דילמות איתות שיש להן מספר דרכי פעולה לגיטימיות, במקום מצבים המתארים כשל אתי. דרך זו, מלבד העובדה שאינה מניחה תפיסה מוסרית אחידה, עשויה גם להפחית את הרצייה החברתית.

2.2.4 חוסר הבחנה בין אפקט מין הגירוי לבין אפקט מין הנבדק

במחקרים בנושא תפיסות והתנהגויות איתות, המדידה נעשית בעזרת תרחישים המוצגים לנבדקים, בהם הם מתבקשים להעריך את הרמה האתית של ההתנהגות המתוארת. קיימת טענה כי כל אחד מזדהה יותר עם בני מינו מאשר עם בני המין השני (Ely, 1994; Franke et al, 1997). אם כך, מין האדם המתואר בתרחיש, יכול להשפיע על התגובה באופן כללי ויכול להשפיע באופן שונה על נשים וגברים. במחקרים בהם אין התייחסות לאינטראקציה בין מין הגירוי למין הנבדק (לעיתים הגבר מתואר כאדם או

כנורמה), קיים חשש שהשיפוט האתי הנמדד "מזוהם" על ידי מין הפרוטגוניסט. מספר מחקרים בדקו אינטראקציה זו, על ידי השוואת תגובות נבדקים ממין זכר וממין נקבה, לתרחישים דומים, בהם בהצלבה הפרוטגוניסט היה פעם גבר ופעם אישה. במספר מחקרים נמצא כי כל מין מעריך את השיפוט האתי של בני מינו באופן חיובי יותר (Kidwell et al., 1987; Orchowsky & Jenkins, 1979). במחקרים אחרים נמצאו ממצאים הפוכים, נבדקים העריכו דווקא את השיפוט המוסרי של בן המין הנגדי כגבוה יותר (Bussey & Maughan, 1982; Freeman & Giebenk, 1979).

המחקרים המתוארים, מנסים למעשה לבחון את הרמה האתית של הנבדק, על ידי הערכתו את התנהגות הפרוטגוניסט (המאופיינת בדרך כלל בהתנהגות שהרמה האתית שלה מוטלת בספק). כך שאם הנבדק מעריך את התנהגות הפרוטגוניסט כחיובית יותר, הוא מקבל ציון נמוך יותר ברמה האתית ולהיפך. בכל מקרה ישנה עדות לכך שמין הפרוטגוניסט יכול להשפיע על האופן בו מוערכת הרמה האתית של הנבדק.

2.3 הטיה בדיווח על ממצאים ובפרסום מאמרים

2.3.1 הטיה הנובעת מבעיה בפירוש המונח "הבדל"

הבדל נתפס כניגוד, היוצר הבחנה ברורה בין פרטים וקבוצות. עם זאת, ההבדלים הנחקרים במדעי החברה מראים בדרך כלל, שמעטים מקבוצה אחת שונים מרבים בקבוצה האחרת ולא מוכיחים כי רוב חברי הקבוצה האחת שונים מרוב חברי הקבוצה האחרת. הדמיון בין המינים רב מההבדל ביניהם (Eagly, 1995; Franke et al., 1997), אך השימוש במושג הבדל, מתפרש כהבדל גורף (Jacklin, 1992). ואמנם, ניתן לראות כי מחקרים שונים שהגיעו לתוצאות סטטיסטיות דומות מבחינת קיום או אי קיום הבדלים בין המינים או בין קבוצות אחרות, ניסחו את התוצאות באופן שנוצר רושם שונה. לדוגמא, במחקר מסוים (Kracher et al. 2002), נוסחו שתי השערות: 1. נבדקים מארה"ב יגלו רמה אתית גבוהה יותר מנבדקים מהודו. 2. לא יימצאו הבדלים ברמה האתית בין נשים לגברים. בדיקת שתי ההשערות העלתה כי קיימים הבדלים מעטים, לא מובהקים, הן על פי התרבות והן על פי המיגדר, אך הממצאים נוסחו באופן שישמעו כתומכים בהשערות. בהשערה בדבר ההבדלים הבין-תרבותיים נכתב

כי, למרות שהתוצאות אינן מובהקות סטטיסטית, הנתונים תומכים בכיוון ההשערה,²⁰ הדגש היה שהמצאים תומכים בכיוון ההשערה (שקיים הבדל בין-תרבותי), גם אם ההבדלים לא מובהקים. בהשערה בה נובא דמיון בין המינים, נאמר – ההשערה כי קיים דמיון בין נשים לגברים קיבלה תמיכה. למרות שלא באופן מובהק, נשים דורגו גבוה מעט יותר מגברים.²¹ הדגש היה על הדמיון בין המינים והעובדה שכיוון השערה מראה על שוני, הודגש פחות בצורת הניסוח.

קיימים מחקרים שונים בתחום האתיקה הארגונית, בהם שוני שנמצא הובלט, לעומת מחקרים בהם שוני שנמצא התפרש כזניח. לדוגמא, במחקר בו נמצאו הבדלים ב-4 מתוך 11 מצבים, המסקנה הייתה כי אין הבדלים בין המינים ברמה האתית (Ergeneli & Arikan, 2002). במחקר בו נמצאו הבדלים ב-8 מתוך 20 מצבים, המסקנה הייתה שההבדלים בין המינים הם תלויי מצב (Dawson, 1997). במחקר בו נמצאו הבדלים ב-3 מתוך 14 מצבים, המסקנה הייתה שיש רגישות יותר לנושאים אתיים (Jones & Gautschi, 1988). במחקר בו נמצאו הבדלים ב-3 מתוך 4 מצבים, המסקנה הייתה שההבדלים בין המינים הם גורפים ומהותיים ואינם תלויי מצב, נשים בדרך כלל אתיות יותר (Glover et al., 2002).

משמעות המושג הבדל, מחייבת גם הבחנה בין מובהקות הבדל במונח הסטטיסטי (significance), לגודל הבדל (effect size), המתייחס לפער המוחלט בין הקבוצות (Jacklin, 1992). במחקרים בהם נמצאו הבדלים מיגדריים מובהקים בתפיסות האתיות, כמו בנושאים אחרים בהם נערכו השוואות בין המינים, ההבדלים היו קטנים בדרך כלל מבחינת גודל האפקט וחלק מחוסר העקביות בין המחקרים מוסבר על ידי גודל המדגם. כידוע, מבחינה סטטיסטית, במדגמים מספיק גדולים, גם הבדלים קטנים יהיו מובהקים (בעלי ערך p קטן). קיימת פרשנות מוטעית לתוצאות מבחני המובהקות הסטטיסטית, הרואה את

²⁰ ביחס להשערה בדבר הבדלים בין אמריקאים להודים, הממצא במקור נוסח כך: "Although the results were not statistically significant, the predicted direction of the hypothesis was supported" (Kracher et al., 2002: 261).

²¹ ביחס להשערה בדבר דמיון בין המינים, הממצא במקור נוסח כך: "Our hypothesis that females and males would be at similar levels of cognitive moral development, was supported. Though not statistically significant, females scored higher than males" (Kracher et al., 2002: 262-263).

רמת המובהקות כאינדיקציה לגודל האפקט (אנטונובסקי, 1997). כלומר, תוצאה מאד מובהקת מבחינה סטטיסטית, מתפרשת כ"משמעותית" ואמינה יותר, למרות שהמובהקות מושפעת מגודל המדגם. הבדלים מובהקים סטטיסטית, אינם יכולים להוות תחליף לשיפוט מושכל (אנטונובסקי, 1997)²² לגבי התוצאות שהושגו, אלא יש לשאול, בהקשר המיגדר והאתיקה, האם להבדלים קטנים יש משמעות פרקטית במציאות הארגונית ובאיזה מצבים הבדלים אלה באים לידי ביטוי, אם בכלל.

משמעות המושג הבדל והמשקל שניתן להבדלים קטנים, שונה בעיני החוקרים השונים ומסקנות המחקר מושפעות מכך. הבדלים, אם נמצאו, התייחסו לאירועים נקודתיים ולא נעשה ניסיון למצוא מכנה משותף לאירועים אלה ולהבחין תיאורטית ביניהם לבין אירועים שלא יוצרים הבדלים.

2.3.2 הטיה בפרסום ובציטוט מחקרים, שהוכיחו הבדלים

בבסיס הגישה המדעית המסורתית קיימת הנחה כי דחיית השערת האפס (ההשערה בדבר העדר הבדלים), מעידה על מחקר איכותי יותר. מחקרים בהם הוכחה ההשערה האלטרנטיבית (ההשערה שקיימים הבדלים), זוכים לפרסום רב יותר ומצוטטים יותר (Jacklin, 1992). חוקרים ובני אדם בכלל, מכוונים למצוא הבדלים בין גברים לנשים, ונוטים להתעלם מן הדמיון (Epstein, 1991). אך דווקא בתחום ההבדלים האתיים, קיימים מחקרים במספר כמעט שווה, המדווחים על הבדלים ועל העדר הבדלים. קיימת טענה כי בנושא ההבדלים המיגדריים בתחום האתיקה, על כל מחקר שמצא דמיון, התפרסם מחקר שמצא שוני בין המינים (Serwinek, 1992). רוב המחקרים בנושא, סוקרים במבוא רשימה ארוכה של מחקרים שתמכו בשוני ורשימה באורך דומה של מחקרים שתמכו בדמיון. נראה כי חוסר ההסכמה הוא חלק מהרטוריקה בתחום זה. קיימת אף טענה כי ההבדלים העיקריים בין המינים, נובעים מאמונת החוקרים בקיומם ולא בהכרח מהבדלים אמיתיים (Baker & Hunt, 2003) וניתן לחלק את המחקרים לשני סוגים, אלה המייצגים השקפה של קיום הבדלים בין המינים בתפיסות האתיות ואלה המייצגים השקפה של העדר הבדלים בין המינים (Ambrose & Schiminke, 1999).

²² אנטונובסקי תוקף בחריפות את השימוש הנפוץ והמשקל הרב שניתן במדעי החברה למבחני ההסקה הסטטיסטית ולהשלכות שיש לכך על פיתוח תיאוריות חברתיות. לטענתו, הפורמולציה המתמטית של המבחנים, יוצרת אשליה, שהמסקנות העולות מהם מדויקות ואובייקטיביות. אך בפועל ההישענות הרבה עליהם, בולמת את התפתחות מדעי החברה.

הקונפליקט בין התפיסות הסותרות אינו רק ניסיון למצוא את התשובה הנכונה בדבר קיום או אי קיום הבדלים בין המינים, אלא מכיל מחלוקת אידיאולוגית ואינטרסנטית. עם זאת, מחקרים שמצאו הבדלים, מדווחים בדרך כלל על הבדל בכיוון ברור, יתרון לנשים ברמה האתית. עולה החשד כי יש פה מעין פיצוי או העדפה מחקרית מתקנת, הבאה כתגובה על "אסכולת עליונות הגבר", כפי שבאה לידי ביטוי במחקרים שהוכיחו יתרון לגברים בצורך הישג, במוסריות, בכישורים אינטלקטואליים וכד' (Lerhke, R.C., 1978; McClland, D.C., 1953; Piaget, J. 1965).

2.4 מה נחקר ומה נעדר מן המחקרים בתחום האתיקה הארגונית והמיגדר

2.4.1 אופן ההגדרה וההמשגה של התפיסה האתית במחקרים

עיון בספרות המחקרית העוסקת בתפיסות ובהתנהגויות אתיות, מעלה כי אין קונסנזוס לגבי הגדרת המושג תפיסה אתית והתנהגות אתית בהקשר הארגוני. מושגים כמו תפיסה אתית (ethical perception), אוריינטציה מוסרית (moral orientation), רגישות מוסרית (moral sensitivity), התנהגות מוסרית (moral conduct), התפתחות מוסרית (moral development), שיפוט מוסרית (moral reasoning, moral judgment), קבלת החלטות אתיות²³ (ethical decision-making), משמשים במחקרים השונים, ללא הבחנה ברורה ביניהם. לא קיימת טרמינולוגיה משותפת בספרות (Ford & Richardson, 1994) ורוב המחקרים אינם מציגים הגדרות תיאורטיות למושגים השונים הקשורים באתיקה ומוסר בהקשר הארגוני (Randall & Gibson, 1990). חוסר הבהירות בהמשגה ובמדידה של העמדות וההתנהגויות האתיות בארגון והעדר ניסיון לסווג את סוגי המדידות, מקשה על ההשוואה בין ממצאי המחקרים השונים (Jaffee & Hyde, 2000; Wahn, 2003). עם זאת, ניתן אולי להסיק באופן עקיף, מה המשמעות של "תפיסה אתית" בעיני החוקרים, על פי האופרציונליזציה (כלי המדידה) של המושג במחקרים. כמעט כל המחקרים מדדו את המשתנה "תפיסה אתית" בהקשר הארגוני, על פי המידה בה העמדות או ההתנהגויות של הפרט הן אתיות או בלתי אתיות, בהתאם לממד מוסרי יחיד.

²³ מכיוון שאין הגדרות ברורות למושגים, קשה להבין האם הכוונה לקבלת החלטות באופן אתי – "קבלה אתית של

החלטות", או לקבלת החלטות בנושאים אתיים "קבלות החלטות אתיות".

הספרות התיאורטית הדנה באתיקה העסקית (ללא קשר לאספקט המיגדרי) מגדירה דילמה מוסרית כהתנגשות בין חלופה מוסרית לחלופה שאינה מוסרית, בחירה בין מה שנכון וטוב מוסרית לבין מה שעדיף מבחינה כלכלית, אישית או ארגונית.²⁴ גישה זו עומדת כנראה בבסיס המחקרים שהשוו את התפיסות האתיות בין המינים בהקשר הארגוני. רוב המחקרים שהשוו בין המינים בהקשר האתי, הניחו כאילו ניתן לזהות מהי ה"התנהגות האתית" במצב נדון ועל יסוד זה מדדו את השיפוט האתי, על פי המידה בה התנהגות לא אתית מקובלת על הנבדקים. כלומר, בסיטואציה ארגונית ספציפית שהוצגה בפני הנבדקים, קיימת תשובה ברורה מהי החלופה האתית ומהי החלופה הלא אתית והתפיסה (הרמה) האתית של הפרט מוערכת על פי המידה בה בחר בחלופה שהוגדרה מראש כאתית יותר. גישה זו מניחה כי קיימת תפיסה מוסרית אחידה ולכן אינה בוחנת כלל את משנתה של גיליגן בדבר קיום אוריינטציה אתית לגיטימית חלופית, האוריינטציה של הדאגה, המאפיינת לדעתה יותר נשים. המחקרים השונים לא בחנו, אם כך, הבדלים באוריינטציות המוסריות, אלא האם התפיסות והפרקטיקות העסקיות של הפרט אתיות או לא אתיות (Schminke, 1997). אך דילמה מוסרית מוגדרת בפילוסופיה כהתנגשות בין שיקולים או טעמים מוסריים (moral reasons), קונפליקט בין שתי דרכי פעולה בעלות משמעות מוסרית, המחייב לעצור ולבצע רפלקסיה לפני ההכרעה (סטטמן, 1991).²⁵ ההבדל בין שתי דרכי פעולה שביניהן מתלבט האדם הניצב בפני דילמה מוסרית, אינו ניתן לתיאור כ'דרך פעולה מוסרית' לעומת 'דרך פעולה לא מוסרית'. העדפת חלופות שונות על ידי פרטים שונים, מייצגת אוריינטציות אתיות שונות של הפרטים, או הבדלי השקפות בתפיסות אתיות, שניתנות לסיווג בהתאם לתיאוריות מוסר שונות. לדוגמא, בתחום

²⁴ דוגמא להגדרות כאלה: "דילמה אתית היא בעיה בה הפרט או הארגון נדרשים לבחור בין מספר אפשרויות פעולה,

שניתן להעריך במונחים מוסריים, של נכון/ לא נכון, טוב/ רע, צודק/ לא צודק (Ferrel & Fraedrich, 1991).

"דילמה אתית היא דילמה ניהולית, המייצגת את הקונפליקט בין הביצועים הכלכליים של החברה לבין הביצועים החברתיים. הדילמה הניהולית נובעת ממחויבויות מנוגדות ליעדים כלכליים מול מחויבויות חברתיות לבעלי עניין שונים (Hosmer, 1987).

²⁵ סטטמן מתאר דילמה מוסרית ככוללת שני יסודות, יסוד של התנגשות בין טעמים מוסריים ויסוד של אובדן עצות באשר

לשאלה במה לבחור. דיונו מתייחס רק ליסוד ההתנגשות ולא למצב הרגשי הכרוך בצורך להכריע.

האתיקה הארגונית, מנהלים עומדים לעיתים בפני דילמות, בהן צריך להכריע בין העדפת טובת הפרט או טובת הכלל, או להכריע לטובת פרט אחד על פני זולתו. דרך הפעולה הנבחרת אינה מוסרית או לא מוסרית, אלא כל דרך מייצגת אוריינטציה אתית שונה. במציאות הארגונית, בה קיימים צרכים קונפליקטואליים בין פרטים שונים או בין צורכי הפרטים לצורכי הארגון ולא ניתן לספק את כולם, תמיד יהיו בעלי עניין שייפגעו ובעלי עניין שירוויחו. כמו כן, יתכנו מצבים בהם צורכי הפרט יוקרבו למען צורכי הארגון ולהיפך. לכן המחקר בתחום האתיקה הארגונית, צריך להימנע משיפוט נורמטיבי של ההתנהגות האתית ולהתמקד בשיקולים המגוונים במצבים השונים (Hosmer, 1987; Toffler, 1986).

דילמה בין בחירה מוסרית לבחירה שאינה מוסרית, אינה בוחנת את סוג השיפוט המוסרי של הפרט, אלא את רמת המוסריות שלו. דילמה בין חלופות שלכל אחת לגיטימיות מוסרית, בוחנת את סוג השיפוט המוסרי. לכן, כדי לבחון את סוג השיפוט או השיקול המוסרי של הפרט, נצטרך להעמיד בפניו שתי חלופות, המייצגות גישות מוסריות שונות. בחירתו תצביע על האוריינטציה המוסרית ולא על הרמה המוסרית. בהקשר הארגוני נבחן לדוגמא, האם האוריינטציה האתית של המנהל כוללת מחויבות ניהולית לדאוג לניצול יעיל של משאבי הארגון, כדי לספק באופן מרבי את צורכי הלקוחות, או כוללת גם שיקולים של דאגה לצרכים חברתיים ולרווחה של פרטים מסוימים, גם אם אין בכך ניצול אופטימאלי של המשאבים.

המחקר בתחום האתיקה והמיגדר בארגון בחן האם יש הבדלים בין המינים ברמה האתית ולא באוריינטציה האתית. כלומר, לא נחקר באופן מעמיק האם נשים וגברים חושבים אחרת (כלומר, שונים אבל שווים), אלא מי טוב יותר. השוואה בין המינים על בסיס הרמה האתית (מי יותר אתי), כוללת בתוכה הנחה מוקדמת, כי קיים רק סוג יחיד של שיפוט מוסרי ותוצאות מחקר השוואתי בין המינים, על בסיס שיפוטי כזה, יכול להוביל למסקנה כי מין אחד נחות לעומת המין השני (Eagly, 1995; Franke et. al, 1997). לגישה כזאת יש השלכות חברתיות ופוליטיות והיא כשלעצמה מעוררת שאלות מוסריות, בכך שהיא עלולה לחזק דעות קדומות והערכות מוטות וסטריאוטיפיות על גברים ונשים בעבודה (Dobbins, 1991; Platz, 1986; Epstien, 1991). גישה הולמת יותר לבחינת הנושא האתי מהאספקט המיגדרי, צריכה להתמקד באוריינטציות האתיות השונות, המכוונות את ההכרעה בסוגיה המוסרית.

2.4.2 התעלמות מהקול השונה

רוב המחקרים שבחנו את התפיסות האתיות בזירה הארגונית מההיבט המיגדרי, הניחו כאמור סוג יחיד של שיפוט מוסרי ועל פיו העריכו את הרמות האתיות של בני שני המינים. לטענת תיאורטיקניות פמיניסטיות, העוסקות בתחום האתיקה והמיגדר, המחקר היה חד ממדי ואנדרוצנטרי, במובן שהתבסס על הגדרות המוסר הגבריות המסורתיות, ולא כלל את האתיקה של הדאגה כבסיס לגיטימי להכרעה מוסרית בדילמות המתעוררות בארגון (Calas & Smircich, 1997; Raugust, 1992). האתיקה הארגונית המתבססת על תורות מערביות מסורתיות, מפחיתה מחשיבות האינטימיות והיחסים הפרטיקולאריים, או אף מתכחשת להם, ומתמקדת בעקרונות אוניברסאליים (Kohen, 1998). האתיקה המסורתית, עליה מתבססת האתיקה הארגונית, מאדירה את החשיבה הגברית הרציונאלית, האוניברסאלית, מדגישה חוקים כלליים ואי משוא פנים ומפחיתה מערך החשיבה הנשית, המתמקדת יותר ברגישות לזולת, בהתייחסות פרטיקולארית, תלוית הקשר ובתלות הדדית (Derry, 1997; Jagger, 1993). לכן הערכת התפיסות האתיות בארגונים נעשתה באמצעות מדידת העמידה בכללים אוניברסאליים ולא נמדדו אספקטים של דאגה ואחריות לזולת.

קוג'אלה (Kujala, 2001) זיהתה בכלים המשמשים לבדיקת התפיסות האתיות בארגון תורות אתיות מסורתיות, כגון, גישה טלאולוגית-תועלתנית, המדגישה תוצאות ויעילות באמצעות מיקסום התועלת והפחתת הנזק הארגוני והציבורי וגישה דאונטולוגית המדגישה חובה כלפי הארגון ופעולות המכוונות להשגת זכויות וצדק אוניברסאלי ביחס לבעלי העניין השונים, אך לא מצאה ביטוי לגישות אתיות פמיניסטיות. ואמנם מספר כלים שנעשה בהם שימוש במחקרים, בחנו את מידת השיקולים האתיים, המבוססים על צדק, חובה, תועלתנות (לדוגמא, McDonald & Pac, 1996; Reidenbach & Robin, 1990; Tsalikisis & Ortiz- Buonafina, 1998). כלים אחרים התבססו על שלבי ההתפתחות ה"גבריים" של קוהלברג (לדוגמא, Abdolmohammadi et. al, 2003; Kracher et. al, 2002; McNichols & Zimmerer, 1985), ולא כללו מדדים המבוססים על מאפיינים אתיים של דאגה ואחריות לזולת, כמדדים אתיים לגיטימיים. בכך הותירו תחום נרחב של קבלת החלטות אתיות, המאפיינות יותר נשים, כבלתי נראה (Kujala & Pietilainen, 2004).

ואמנם, אם נבחן את התרחישים והמצבים, המופיעים במחקרים, נגלה שרובם מתייחסים אל המידה בה העובדים והמנהלים פועלים בהתאם למחויבות לארגון ונמנעים מלפגוע בו (לדוגמא, הימנעות משימוש ברכוש המשרד למטרות פרטיות), פועלים למען הקהילה הרחבה (שמירה על איכות הסביבה ובחירה בתהליכי ייצור שאינם מזוהים את הסביבה), ונמנעים ממשוא פנים (קידום בארגון על פי כישורים ולא קשרים). אין ספק כי לשיקולים אלה יש משמעות מוסרית חשובה בחיי הארגון, אך הם נמנעים מלגעת בדילמות בהן מחויבות לארגון ולכלל, פוגעת בפרטים מסוימים ואין בהם רגישות למצוקת היחיד. התייחסות רב-ממדית לאתיקה הארגונית, מחייבת להכיר לצד השיקולים הרציונאליים של טובת הארגון או הכלל, גם ברלוונטיות הרגש בקבלת החלטות אתיות, בחשיבות הנדיבות כלפי החלש, בראיית האחר והשונה, גם על חשבון ויתור על מיקסום התועלת הארגונית (Derry, 1997; Kohen, 1998). הכללת ממדים אלה כחלק לגיטימי, על ידי פיתוח כלים הנותנים לקולות השונים להישמע ולמצבים השונים להיחשף, תסייע בהבנת קבלת ההחלטות האתיות של נשים מנהלות (Kujala & Pietilainen, 2004;) (Tong, 1997) ותרום להעשרת החשיבה האתית הארגונית.

במספר קטן של מחקרים, נעשה לכאורה ניסיון להבחין בין מוסר הדאגה לבין מוסר הצדק, במגמה לבחון האם נשים מדגישות יותר יחסים ודאגה לזולת וגברים מדגישים יותר זכויות וצדק. אך הדרך בה הושוו שתי אוריינטציות מוסריות אלה מעוררת תהיות, האם זו באמת ההבחנה אליה כיוונו גילגן ופמיניסטיות אחרות. לדוגמא, במספר מחקרים (לדוגמא, Dawson, 1997; Peterson et.al, 2001; Smith & Oakley, 1997) הציגו לנבדקים שני סוגי אירועים. אירועים המערבים יחסים בינאישיים בעבודה ואירועים שאינם מערבים יחסים פרטיקולאריים. מצבים המערבים יחסים, היו כאלה שמתואר בהם אדם ספציפי, נוסף לפרוטגוניסט, המעורב או מושפע מההחלטה. מצבים שאינם מערבים יחסים היו כאלה שהתייחסו אל מטרות הארגון או הציבור באופן כללי. מכיוון שהאירועים בשני המצבים, תארו התנהגויות שלדעת החוקרים אינן אתיות, ככל שהנבדקים הביעו אי הסכמה גבוהה יותר להתנהגות המתוארת, הם הוערכו כיותר אתיים ולהיפך. בהתאם לכך, אם הביעו אי הסכמה גבוהה לאירועים הקשורים ביחסים, הוערכו כבעלי רמה אתית גבוהה בתחום הבינאישי ואם הביעו אי הסכמה גבוהה באירועים שאינם מערבים זולת ספציפי, הוערכו כבעלי רמה אתית גבוהה בתחום הצדק האוניברסאלי. מדידת התפיסה האתית על פי התגובה לאירועים המערבים יחסים מול אירועים שאינם מערבים יחסים,

אינה מבחינה בין סוג (תוכן) הדילמה לבין סוג השיפוט. כדי לבחון את האוריינטציה האתית, יש לבחון מה השיפוט המועדף על הפרט בדילמה נתונה.

להלן כמה דוגמאות לאירועים שסווגו כמערכים יחסים:²⁶

1. מנהל מקדם חבר טוב שלו לתפקיד ניהולי, בהעדיפו אותו על פני מועמד אחר (Smith & Oakley, 1997).

2. מוכר בחנות צעצועים מוכר בובה ללקוח שבנו מאושפז בבית חולים, למרות שהבובה הובטחה כבר ללקוח אחר (Dawson, 1997).

3. מנהל מנסה לשכור עובד מחברה מתחרה, כדי להשיג מידע על החברה (Peterson et. al, 2001).

4. איש מכירות מנסה לקדם מכירות בטריטוריה של איש מכירות אחר (Peterson et. al, 2001).

מעבר לעובדה כי המדידה אינה מבחינה בין סוג הדילמה לבין סוג השיפוט, האירועים המתוארים לעיל, למרות שנכללים תחת קטגוריה אחת של קשר עם הזולת, נבדלים במהותם. שני האירועים הראשונים מתארים מצב של ניסיון לעזור לזולת ושני האירועים האחרונים מתארים מצב של ניצול או פגיעה בזולת. בכל זאת, הציון שניתן לנבדקים שוקלל באופן אחיד. כלומר, ככל שהסכימו יותר עם ההתנהגות המתוארת, כך הוערכו פחות אתיים ולפחות על פי שני האירועים הראשונים, ניתן להבין כי ממד הדאגה לזולת, הוצג באופן שלילי, כמתערב ומשבש את השיפוט המוסרי. אין פה, אם כך, ניסיון לבחון את ממד הדאגה לזולת באופן חיובי, כפרספקטיבה מוסרית לגיטימית.²⁷

²⁶ לצורך השוואה, כמה אירועים שאינם מערכים יחסים: "איש מכירות מנסה לנפח את חשבון ההוצאות שלו" (Dawson, 1997); "עובד מזייף דיווחי נוכחות בעבודה" (Dawson, 1997); "עובד עוסק במשרה נוספת, בניגוד למדיניות החברה" (Peterson et. al, 2001); "מנהל חברה מנסה להשיג מידע על חברה מתחרה באמצעות "ציד אדם" (Smith & Oakley, 1997).

²⁷ דוגמא לתפיסת החמלה כנחותה, באה לידי ביטוי קיצוני בדבריו של איש עסקים מצליח ודוקטור לפילוסופיה "חמלה היא רגש סובייקטיבי ושרירותי. מי שמכניס חמלה כערך חברתי, בורח מהבעיה במקום לפתור אותה. שואל מושגים מהעולם הרגשי, הפרטי ומעבירו לעולם הציבורי. חמלה היא מושג פופוליסטי זול, שיש להחליפו במערכת ערכים נוקשה, שקובעת מה לתת, כמה לתת ולמי מגיע", [מלמד י. (2004). "המיליארדר שלא הכרתם", הארץ, מוסף לשבת, 3.12.04, ע' 20].

בנוסף, מחקרים שונים נתנו פרשנויות סותרות לכיוון ההבדלים בין המינים בממד הדאגה ובממד הצדק. לדוגמא, במחקר אחד שיערו כי גברים מוסריים יותר במצבים תחרותיים ועסקיים, כלומר, פחות תחרותיים, כדי להבטיח את העיקרון הצדק האוניברסאלי ונשים מוסריות יותר במצבים של דאגה, כלומר, מתעלות על הקרבה האישית, כדי לקדם את הצדק (Smith & Oakley, 1997). באירוע כגון, בחירת חבר לתפקיד ניהולי, על פני אדם אחר, הציפייה הייתה כי נשים יגלו פחות הסכמה להתנהגות כזאת מגברים ואילו בבחירת תהליך ייצור הסכונני, שעלול לפגוע באיכות הסביבה, גברים יגלו פחות הסכמה מנשים. במחקר אחר, ההבחנה בין גברים לנשים במונחי צדק ודאגה הוצגה באופן הפוך. פה שיערו כי גברים פחות מוסריים במצבים תחרותיים, כלומר, מתנהגים באופן תחרותי יותר ונשים פחות מוסריות במצבי דאגה, כלומר, דואגות יותר לקרוב על חשבון הכלל (Wahn, 2003). לדוגמא, באירוע המתאר עובד שאינו משתף פעולה עם עמיתים, כדי לשמור הישגים לעצמו, שוער כי גברים יתמכו יותר בהתנהגות כזאת, כלומר, יגלו תחרותיות רבה יותר מנשים ומכאן פחות אתיים מנשים. באירוע המתאר גיבוי הממונה הישיר על ידי מזכירתו, גם במחיר פגיעה באינטרס ציבורי, שוער כי נשים יתמכו יותר בהתנהגות זו מגברים, כלומר, יהיו נאמנות יותר לממונה הקרוב ומכאן, פחות אתיות מגברים.²⁸

לסיכום, ההגדרה של השיפוט המוסרי, כפי שבאה לידי ביטוי במחקרים השונים, מתייחסת להבחנה בין שיפוט מוסרי לשיפוט שאינו מוסרי ואינה מבחינה בין אוריינטציות לגיטימיות שונות ובעיקר מתעלמת מן האתיקה של הדאגה, המיוחסת יותר לנשים. כמו כן, גם במקרים בהם ממד הדאגה נכלל במחקר, הוא הוצג באופן שלילי. ההגדרה אינה כוללת את נקודת המבט של מוסר הנשים, כפי שהוצגה על ידי גיליגן וממשיכותיה ואינה רואה בדאגה פרספקטיבה אתית לגיטימית. היא בוחנת את הנשים על פי הפרדיגמה הפטריארכאלית ומטמיעה את קולן במסגרות תיאורטיות קיימות, במקום להקשיב לקולן במונחי החשיבה שלהן (Gilligan, 1995). גם אם המתודולוגיה המחקרית תשתפר וייושבו הסתירות

²⁸ בכל המחקרים המצוטטים לעיל (Dawson, 1997; Peterson, 2001; Smith & Oakley, 1997; Wahn, 2003).

נשים נמצאו אתיות יותר במצבים הקשורים ליחסים בינאישיים, על פי הפרשנות כי רמה אתית גבוהה במונחי דאגה, משמעותה התעלות על מחויבות לקשרים אישיים. במצבים שאינם כוללים זולת אחר, לא נמצאו הבדלים בין המינים.

בתוצאות המחקרים, חקירה השוואתית בין המינים של השיפוט האתי, מפרספקטיבה חד ממדית של האתיקה העסקית הגברית, לא תכלול את רב גוניות השיפוט האתיים ולכן תהיה חלקית בלבד. אם אמנם השיפוט האתי של הנשים נשען יותר על ממד הדאגה, הרי חקירה חד ממדית זו תמשיך להחטיא את מדידת הנשים (Tavris, 1993) ואולי גם את מדידת הגברים.

2.5 גישה חלופית לחקירת האתיקה מהיבט מיגדרי בזירה הארגונית

הדיון לעיל סקר תחילה תיאוריות שונות, המנסות להסביר מדוע קיימים או לא קיימים הבדלים בין המינים בתפיסות אתיות. מהסקירה עולה כי תיאוריות שונות הגיעו למסקנות שונות בדבר קיום או קיום הבדלים בין המינים. תיאורית הסוציאליזציה המיגדרית טענה כי קיים שוני בין נשים וגברים בזירת הארגון ובכל זירה אחרת, שוני זה הוא תוצאה של סוציאליזציה מוקדמת שונה. התיאוריה הסטרוקטוראלית טענה כי קיים דמיון בין המינים, הנובע מהסוציאליזציה הארגונית המשותפת, המאפילה על הסוציאליזציה המוקדמת. התיאוריה המצבית טענה כי הדמיון או השוני בין המינים הוא תלוי הקשר. ההתנהגות האתית היא תוצאה של אינטראקציה בין תכונות הפרט לבין מאפייני המצב המשתנים בארגון. המחקרים שהתבססו על תיאוריות אלה וניסו לבדוק אותן אמפירית, התאפיינו בחוסר עקביות בולט בתוצאות ולא נתנו תשובה ברורה לשאלה, האם קיימים הבדלים בין המינים ואם כן, מה מאפייני המצב היוצרים דמיון או שוני. מבחינה זו המחקרים לא תרמו לחיזוק תיאוריה זו או אחרת והותירו את השאלה חסרת מענה.

חוסר העקביות המתמשך בתוצאות, למרות המחקר המתקיים כבר עשרות שנים, מעלה את השאלה האם רצוי להמשיך ולחקור את נושא ההבדלים בין המינים. קיימת טענה כי המחקרים בנושא האתיקה והמיגדר בארגון הגיעו למבוי סתום ואינם מקדמים את הידע בנושא (Davis, 1992). כמה חוקרים אף מטילים ספק בעצם הלגיטימיות של מחקר השוואתי בין המינים, מכיוון שאם תוצאות המחקר יתמכו בהבדלים, הם יחזקו התייחסויות מיגדריות סטריאוטיפיות (Franke et al., 1997; Epstein, 1991) ובהקשר הארגוני, הם יכולים לספק עילה לחוסר שוויון בחלוקת תפקידים והקצאת משאבים. הנחת היסוד של עבודה זו היא כי ראוי לחקור האם לנשים יש תרומה ייחודית לאתיקה הארגונית, בין אם היא נובעת מתפיסות מהותיות שונות או מניסיון חיים שונה. הימנעות ממחקר משווה בין המינים שוללת כל אפשרות

שהמיגדר משחק תפקיד בחיי העבודה ולדאגה, אם היא אמנם מאפיינת יותר נשים, יש מקום מרכזי בתיאוריה של האתיקה הארגונית. נשים תופסות היום מקום משמעותי בעולם העבודה, הן מביאות איתן מערכת ערכים, שחשוב לחקור את מידת השפעתה על הארגון (Schwartz, 1989). המיגדר הוא משתנה חשוב בחקירת ההתנהגות הארגונית (Eagly, 1987; Weeks et al., 1999) והתעלמות ממנו מחזקת את המגמה המסורתית של הגבר כנורמה.

לאור חוסר העקביות הרבה, המשך החקירה מחייב בחינת המתודולוגיות המשמשות במחקר זה ובחינת המסגרת התיאורטית העומדת בבסיס המחקר. קיימת הסכמה כי המחקרים בנושא האתיקה והמיגדר בארגון, אינם משביעי רצון מבחינת המסגרת התיאורטית, ההמשגה והאופרציונאליזציה של התפיסה המוסרית (Randall & Gibson, 1990). השוואה שהוצגה לעיל, בין המתודולוגיות המחקריות השונות, העלתה כי לא קיימת אחידות בדרך חקירת הנושא, קיימים הבדלים במערכי המחקר, במדגמים, ובכלי המחקר, דבר המקשה על השוואה בין המחקרים (Jaffee & Hyde, 2000). שיפור המתודולוגיה המחקרית מבחינת תוקף הכלים, מערכי המחקר והמדגמים, יכול לסייע במידה מסוימת במתן תשובה לשאלה בדבר מקורות הדמיון והשוני בין המינים, אך התשובה תהיה חלקית בלבד. לכל היותר, יוכלו המחקרים לתת תשובה ברורה יותר לגבי השאלה, האם גברים ונשים שונים מבחינה אתית בממד הצדק, שאופיין על ידי תיאורטיקניות פמיניסטיות, כמאפיין חשיבה "גברית". השוואה על פי ממד מוסרי לגיטימי אחד, יכולה לבחון רק מי "יותר" או "פחות" אתי בממד. כל עוד נקודת המוצא התיאורטית היא האתיקה הגברית של הצדק והתועלתנות בלבד, תפיסות אתיות אחרות יהיו בלתי נראות (Calas & Smircich, 1992; Raugust, 1997) ולא ניתן יהיה לבדוק שוני על בסיס שוויוני. תמונה שלמה יותר מחייבת לא רק שינוי בשיטת החקירה אלא גם ראיית המושג "תפיסה אתית" מפרספקטיבה תיאורטית רחבה ורב ממדית יותר. התיאוריה של גיליגן שמשה אמנם כוונת בחקירת האתיקה והמיגדר, אך לא נכללה במסגרת התיאורטית של המחקר בזירה הארגונית. נקודת המבט של הנשים, המדגישה יחסי גומלין, לא הוטמעה בעיצוב האתיקה הארגונית (Hoffman & Moore, 1990) וגם לא נחקרה למעשה. השיפוט האתי נבחן על פי מידת העמידה בקריטריונים של צדק, תועלתנות וזכויות. הדאגה לזולת מתפרשת עדיין כמשבשת את השיפוט האתי. הגישות המסורתיות של פרויד, פיאז'ה וקוהלברג (Freud, 1961; Piaget, 1965; Kohlberg, 1981a), שהעריכו את הנשים כנחותות מבחינת ההתפתחות המוסרית, החטיאו את מדידת

הנשים (mismeasure of women), בכך שקבעו את התקן על פי התפתחות הגבר וכל סטייה מהנורמה הגברית, הוערכה כסטייה מן הנורמאלי. אמנם כניסתן של חוקרות פמיניסטיות לחקירת ההבדלים המיגדריים, שהדגישו את המקום השוויוני או המיוחד של הנשים (Tavris, 1992, 1993), הביאה לשינוי בראיית ההבדלים. בתחום המחקר הארגוני הצטמצמה התופעה של מחקרים המוכיחים יתרון לגברים ואף מסתמנת מגמה הפוכה, של הצגת יתרון לנשים. אך נראה כי מגמה זו מייצגת הערכה מחקרית מתקנת, יותר מאשר מתן מעמד שווה לפרספקטיבה של הנשים. האתיקה של הדאגה לא נלקחה בחשבון בהערכת התפיסות האתיות של מנהלים ומנהלות.

דיון באתיקה המאפיינת נשים או באתיקה הפמיניסטית (לאו דווקא בהקשר הארגוני), מתקיים בנפרד בקרב תיאורטיקניות פמיניסטיות, הקוראות לשלב בין האתיקה של הצדק לאתיקה של הדאגה (Deveaux, 1995; Held, 1995) ולבנות תיאוריה מוסרית רב-ממדית, בה הדאגה היא פרספקטיבה לגיטימית שווה לצד הצדק (Crittenden, 2001). אך לאופן בו הן מגדירות את הפרספקטיבה של הדאגה, אין ביטוי במחקרים הארגוניים. כלומר, תיאוריות מוסר פמיניסטיות אלה, אינן משמשות בסיס למחקר אמפירי בהקשר הארגוני. המחקרים שנעשו בתחום האתיקה והמיגדר בזירה הארגונית, לא הכלילו את התיאוריות הפמיניסטיות, לא כבסיס להשערות המחקר ולא כהסבר לממצאים השונים והסותרים. מחקרים אלה התעלמו גם מטענת "הקול השונה" ועסקו בהערכה חד-ממדית של "רמה אתית" אחידה כביכול. אולי בגלל הקושי לתרגם את הרעיונות החברתיים הגלומים בתיאוריות אלה למציאות הארגונית האמפירית (Kark, 2004) ואולי מפני שתיאוריות אלה לא זוכות עדיין למעמד מכובד בזרם המרכזי האקדמי.

אם נשים אינן נחותות מגברים, אינן טובות מגברים ואינן כמו גברים (לפחות במצבים מסוימים), מה אם כן צריכה להיות הגישה למחקר ההשוואתי בין המינים (Tavris, 1993)? הויכוח סביב ההבדלים בין המינים בתפיסות האתיות, שהחל לפני למעלה מ-20 שנה, בעקבות התיאוריה של גיליגן, הגיע למבוי סתום (Davis, 1992), מפני שהתרכזו בביקורת על המהותנות בתיאוריה של גיליגן ועל הליקויים המתודולוגיים במחקריה, והסיט את הדיון מן העיקר, הממד החסר בתיאוריה של המוסר, ממד הדאגה לאחרים פרטיקולאריים במצבים קונקרטיים ולא למקרים כלליים של אחרים מופשטים (Davis, 1992; Held, 1987; Walker, 1989). לדעת תיאורטיקניות פמיניסטיות, השיח המוסרי של נשים מעוגן

בהקשרים מעשיים ומציב גישה פרקטית וקונקרטי, המבוססת על יחסים עם אחרים והדדיות של נתינה וקבלה, מול האתיקה העסקית הדומיננטית, המדגישה אינדיבידואליזם ואוטונומיה מופשטת (Calas & Smircich, 1997; Raugust, 1992). לכל זה אין ביטוי במחקרים בנושא האתיקה והמיגדר בארגון. מידת הנכונות או ההימנעות משימוש ברכוש החברה למטרות פרטיות, הקפדה על תחרות הוגנת על ידי הימנעות מגיוס עובדים של חברה מתחרה, שקיפות או הסתרת מידע מלקוח כדי לקדם את מטרות החברה, מתמקדים בעקרונות של הגינות, צדק ושוויון אוניברסאליים. אלה עקרונות חשובים ובחלק מהמחקרים אף נמצאו מקובלים במידה שווה על גברים ונשים. אך בדרך זו לא נבדקה תרומת הנשים לאתיקה הארגונית. כדי לבחון את הפרספקטיבה של הדאגה והצדק גם יחד כפרספקטיבות לגיטימיות, יש להציג דילמות המאפשרות פתרון לגיטימי על פי כל אחת מן הפרספקטיבות. לדוגמא, בדילמה ניהולית, בה צריך לקבל החלטה את מי לפטר במסגרת צמצומים ואת מי להשאיר בארגון, את העובד בעל המשפחה הגדולה, שפרנסתו דחוקה, או את העובד התורם יותר לארגון, בחירה בחלופה זו או אחרת, תוערך לא כיותר או פחות אתית, אלא כשיקול הנובע מדאגה לפרט החלש או כשיקול הנובע מראיית התועלת הארגונית. בחירת החלופה מייצגת את הפרספקטיבה האתית ולא את הרמה האתית. בנוסף, הטענה הפמיניסטית היא, שלא רק הפרספקטיבה של הדאגה נעלמה מהמחקר הארגוני, אלא גם הנושאים שהם בעלי חשיבות לנשים, כגון, הזדמנויות תעסוקתיות, משפחה ועבודה, הטרדה מינית, לא זכו לייצוג בתרחישים שמדדו את התפיסות האתיות. למעשה, הנושאים שנבדקו, יצגו את נקודת המבט של הקבוצה הדומיננטית בארגון ולא את נקודת המבט של הקבוצות החלשות והנשים בתוכן (Calas & Smircich, 1997; Hoffman & Moore, 1990). מן האמור לעיל, ההמלצה היא לבחון את האוריינטציות האתיות השונות ולא את ההבדלים ברמה האתית. זאת ניתן לעשות על ידי מתן לגיטימציה לאוריינטציות השונות, להצגת מצבים היוצרים קונפליקט בין ערכים, כאשר כל ערך הוא לגיטימי. ההשוואה בין המינים על פי האוריינטציה האתית, כאשר כל אוריינטציה היא לגיטימית, יכולה להאיר את תרומת כל אחד מהמינים לאתיקה הארגונית. מודל שוויוני אינו מבוסס על דמיון, אלא על קבלת השונות. נשים לא צריכות להיות כמו גברים, אלא להיות שוות על ידי הצבתן במרכז עם הגברים (Tavris, 1993). בנוסף, יש להרחיב את מגוון האירועים, כך שיתייחסו גם למצבים שהם בעלי רלוונטיות מיוחדת לנשים.

גיליגן עצמה, שבעטייה נפתח הדיון בנושא האתיקה והמיגדר, בטאה את הסתייגותה מההשוואה הרווחת, איזה מין אתי יותר, בהקדמה למהדורה מאוחרת של ספרה "בקול שונה":

כשאני שומעת שעבודתי מתפרשת כמושגים: האם נשים וגברים באמת שונים (מעצם מהותם), או מי טוב ממי, אני יודעת שאבדתי את קולי, כי לא אלו הן שאלותיי. שאלותיי הן אודות תפיסת המציאות והאמת שלנו ... על ... תיאוריות שבהן החוויה הגברית נחשבת לכלל החוויה האנושית – תיאוריות המתעלמות מחיי הנשים ומשתיקות את קול הנשים (גיליגן, 1995: 16).

דיוננו הציג ליקויים מתודולוגיים במחקר בנושא המיגדר והאתיקה בארגון וכן את הקול החסר, קול הדאגה והאחריות לזולת, שלא קבל הכרה בתיאוריה ובמחקר הארגוני. בהתאם לכך, הגישה המוצעת לחקר האתיקה והמיגדר בארגונים היא, להגדיר באופן מקיף וברור יותר מהי האתיקה של הדאגה, מה משמעותה ותרומתה להתפתחות הארגון ולהכלילה במחקר הארגוני. גם דרך החקירה צריכה להיות גמישה ופתוחה יותר. במקום לכפות מצבים לשיפוט אתי, המאפיינים את עמדת החוקר או את הזרם המרכזי הדומיננטי בארגונים, יש לחקור תחילה את הנרטיבים העולים מניסיון החיים השונה של גברים ונשים ולבנות סולם מדידה המאפשר לקולות השונים להישמע (Kujala & Pietilainen, 2004). כך ניתן יהיה להצביע על התרומה הדיפרנציאלית של כל מין לאתיקה הארגונית. דבר זה אפשרי על ידי הכללת שיטות מחקר איכותניות – אנתרופולוגיות, שיכולות לחשוף את המגוון והמורכבות של התפיסות האתיות ובונות את התיאוריה מתוך המציאות האמפירית ולא בודקות את התאמת המציאות האמפירית לתיאוריה מוגדרת מראש (Glaser & Strauss, 1967; Silverman, 2001). שיטת המחקר האיכותנית, אינה רק טכניקה אחרת לחקירה, אלא גם גישה אפיסטמולוגית שונה. גישה זו אינה חותרת לגילוי "האמת" האובייקטיבית ואינה מגדירה מראש מציאות אפשרית של הנחקרים, אלא מכירה בהיתכנות קולות ומציאויות מגוונות, בהתאם לניסיונות של פרטים שונים בהקשרים שונים (Gilligan et. al, 2003; Locke & Golden-Biddle, 2002). הפנים השונות של המציאות יכולות להתגלות בזכות

הגמישות של המחקר האיכותני, המאפשר גילוי תופעות שלא נחזו מראש (חזן, 2001; Stake, 1995), בשונה מהמחקר הכמותי התומך (או דוחה) השערות שהוגדרו מראש.²⁹

לסיכום, מוצעים כמה כיווני המשך למחקר: ברמה התיאורטית יש לכלול את תיאורית המוסר הפמיניסטית, הרואה קשרים פרטיקולאריים כפרספקטיבה אתית לגיטימית, לצד האתיקה העסקית המדגישה אוטונומיה וצדק מופשטים (Raugust, 1992). הגדרת הדילמה האתית צריכה קודם כל להניח ריבוי תשובות לגיטימיות וכן להבחין בין אוריינטציות אתיות ולא בין רמות אתיות. ברמה המתודולוגית מומלץ לשלב מחקר איכותני, הכולל ראיונות פתוחים של נשים וגברים, כחלופה לשאלונים מובנים עם שאלות סגורות, להתייחס למגוון מצבים ולעקוב אחרי הבדלים אפשריים הכרוכים במצבים אלו. גישה כזאת עשויה לחשוף את מורכבות התפיסות האתיות באופן עמוק יותר (Adam & Ofri-Amanfo, 2000).

פרק 3 מתאר את גישת המחקר שעוצבה בהתאם לעקרונות אלה.

²⁹ המחקר הכמותי מנסח מראש השערות ומעמידן לבדיקה אמפירית. המחקר האיכותני מציג שאלות מחקר פתוחות, מבלי לשער מלכתחילה קשרים בין משתנים, המפגש עם שדה המחקר מאפשר תשובות מגונות, שאינן מתייחסות דווקא להשערות מוגדרות (Locke, 2002).

פרק 3: גישת המחקר ושיטת המחקר

גישת המחקר במובן הרחב מתייחסת הן לפרדיגמה המחקרית והן לשיטת איסוף וניתוח הנתונים, הנובעת מפרדיגמה זו. הפרדיגמה המחקרית משקפת את הנחות היסוד והעמדות של החוקרים אודות אופייה של המציאות, וחשיפתה מאפשרת לקוראים קריאה ביקורתית, הנובעת ממודעות להנחות ועמדות אלה. פירוט הגישה והשיטה המחקרית להלן נועדה לסייע להבנה זו.

מחקר זה נעשה בגישה איכותנית (qualitative research), המניחה כי המציאות היא רבת פנים ומתעצבת על ידי הפרשנות של הפועלים בתוכה.

בפרק זה אציג את מאפייני הפרדיגמה האיכותנית והרלוונטיות שלה למחקר זה, את המאפיינים של המשתתפים (המדגם) ודרך בחירתם, את הראיון, ששמש לאיסוף הנתונים, את השיטה לניתוח נתוני הראיונות ולבסוף אתיחס לשאלות האתיות שמעלה מחקר זה ולאופן בו טפלתי בהם.

3.1 הפרדיגמה המחקרית

הפרדיגמות המחקריות השונות נבדלות בשלוש שאלות מרכזיות: השאלה האונטולוגית לגבי טיבה של המציאות, השאלה האפיסטמולוגית כיצד אנו יודעים את אשר אנו יודעים והשאלה המתודולוגית, מה הדרכים למציאת הידע (שקדי, 2003; Denzin & Lincoln, 2000).

ביחס לשאלה האונטולוגית, הפרדיגמה הכמותית-פוזיטיביסטית מניחה כי קיימת מציאות ממשית, אובייקטיבית, בעלת קיום משל עצמה, שאינה תלויה במתבונן (שלסקי ואריאלי, 2002). ניתן לפרק מציאות זו לחלקים ובעזרת כלים מדעיים משוכללים לגלות את הקשרים הליניאריים והסיבתיים בין חלקיה בדיוק מרבי. לעומת זאת, הפרדיגמה האיכותנית-פרשנית, העומדת בבסיס מחקר זה, מניחה כי המציאות מתעצבת על ידי הבנייה של הפועלים בתוכה והיא תוצר של המתבונן בה. נקודת מבטו של המתבונן משקפת את האינטראקציה בין מאפייניו האישיים והסיבבה בה הוא פועל. ראייתו את המציאות היא הוליסטית ולא ניתן להפרידה לחלקים או למשתנים מבוקרים. כדי לתאר באופן אותנטי את המציאות הרלוונטית לנושא המחקר, יש לשמור על מורכבותה ולא לפרקה לחלקים או לתארה כמערכת קשרים ליניאריים של סיבה ותוצאה (Maykut & Morehouse, 1994).

בהקשר של נושא המחקר, הנחתי כי התפיסות המוסריות של המשתתפים נובעות מההקשר הפרטיקולארי שלהם, תכונותיהם האישיות, ההתנסויות שהם חווים, מיקומם הארגוני וכד'. מתן לגיטימציה לתפיסות מוסריות שונות, מבוסס על ההכרה כי קיימים פלורליזם ורבגוניות באופני החשיבה והעשייה האתית של סוכני מוסר, גם כאשר הם ממלאים תפקיד פורמאלי דומה (שפּלר, אכּמוּן, וויל, 2003). בהתאם לכך, ניסיתי ללמוד על תפיסות האתיות המגוונות מתוך התיאורים של סוכני המוסר עצמם, כפי שהם עולים מתוך הראיונות הפתוחים איתם ולא על פי מידת התאמתם למודל או מודלים מוסריים א-פריוריים.

ביחס לשאלה האפיסטמולוגית, הפרדיגמה הכמותית-פוזיטיביסטית מניחה כי אנו יודעים באמצעות חושינו, על ידי התבוננות חסרת פניות בתופעות כפי שהן. הסובייקטיביות משבשת את הבנתנו את המציאות, אך היודע יכול לעמוד מחוץ למושא הידע והמחקר יכול להיות חופשי מערכיו האישיים של החוקר (Maykut & Morehouse, 1994). החוקר הכמותי מנתח את הנתונים שמצא בעזרת כלים סטטיסטיים, המאפשרים לו לנסח הכללות מדעיות אוניברסאליות, מעבר להקשרים ספציפיים (Guba & Lincoln, 1998). הפרדיגמה האיכותנית-פרשנית מניחה כי הידע הוא תוצר המשמעות שאנו נותנים לתופעות הנצפות. ידיעת המציאות אינה גילוי תופעות "אובייקטיביות", אלא הבנייתן הסובייקטיבית על ידי תפיסת המתבונן, הפועל בהקשר חברתי ותרבותי ספציפי. החוקר האיכותני מנסה להבין את התופעות הנחקרות מנקודת מבטם של הנוטלים בהן חלק. לכן, הסובייקטיביות, לא רק שאינה משבשת את ההבנה, אלא חיונית להבנת עולמם של הנחקרים (Stake, 1995). הידע שמייצר המחקר משקף למעשה סובייקטיביות כפולה,³⁰ התופעות מתוארות מנקודת מבטם של האינפורמנטים ומפורשות על ידי החוקרים (שקדי, 2004).

³⁰ למעשה קיימת בין-סובייקטיביות (inter-subjectivity). קיימת המשמעות הסובייקטיבית של הנחקר והפרשנות הסובייקטיבית של החוקר לטקסטים של הנחקרים. החוקר הוא כלי המחקר העיקרי ותוצרי המחקר הם אינטראקציה בין הסובייקטיביות של הנחקר ודרכי ההתבוננות הייחודיות של החוקר (Denzin, 1998). עם זאת, החוקר מנסה להבין את עולמם של הנחקרים מתוך ריחוק מסוים. הוא מנסה להבין את נקודת מבטם מתוך אמפתיה והזדהות, אך גם על ידי היפרדות מהסיטואציה הנחקרת. כלומר, למצוא את שביל הזהב בין מעורבות ואמפתיה לבין ריחוק וחשיבה ביקורתית (Patton, 1980; Maykut & Morehouse, 1994).

בהתאם לגישה האיכותנית-פרשנית, חקרתי את התפיסות האתיות של המשתתפים באמצעות הנרטיבים תלויי ההקשר (המיגדרי, הארגוני והאישי) שלהם וניסיתי לייצג את המציאויות והקולות השונים והמגוונים שהעלו. למדתי על המציאות שלהם באמצעות הקשבה לסיפוריהם, מתוך אמפתיה וניסיון לראות את התופעות דרך נקודת המבט שלהם, ללא שיפוטיות (Patton, 1980).

ביחס לשאלה המתודולוגית, הפרדיגמה הכמותית-פוזיטיביסטית מתבססת על השערות מוקדמות לגבי התופעות הנחקרות, הנגזרות א-פריורי מידע תיאורטי מוכר. איסוף הנתונים לבדיקת ההשערות נעשה באמצעות מדדים "אובייקטיביים", העומדים בקריטריונים של תוקף ומהימנות. כלי המחקר מודדים כל משתנה באופן נפרד ואחר כך בודקים את הקשרים הסטטיסטיים בין המשתנים. כדי לבדוק קשרים סיבתיים "נקיים" ולשלול הסברים חלופיים, החוקר הכמותי מנטרל השפעת משתנים מתערבים על ידי מניפולציה מחקרית או מודלים סטטיסטיים רב-משתניים. במחקר האיכותני-פרשני איסוף הנתונים מתבצע בשדה הטבעי, בו מתרחשות התופעות הנחקרות, ללא ניסיון להשפיע או לפקח על משתנים על ידי מניפולציה מחקרית. החוקר מנסה ללמוד על התופעה הנחקרת מהפרספקטיבה של השחקנים בזירה ומהפרשנות שלהם לאירועים ולמצבים. המשמעות שנותנים השחקנים לאירועים ולמצבים אינם אחידים, הם שונים מהקשר להקשר ומאדם לאדם (Locke & Golden-Biddle, 2002). הבנת משמעויות אלה מחייבת קשר בלתי אמצעי ואינטימי עם שדה המחקר, באמצעות תצפיות ישירות וראיונות פתוחים (Schwandt, 1994). גישה זו מכונה "תיאוריה המעוגנת בשדה" (grounded theory), המבוססת על הכללה אינדוקטיבית, הנעה מתצפיות אמפיריות להמשגה, במקום מתיאוריה אל הנתונים האמפיריים, המקובלת בגישה המחקרית הפוזיטיביסטית (Glazer & Strauss, 1967). מטרת החוקרים האיכותניים להבין את המשמעויות המצביות שיוצרים משתתפי המחקר. איסוף הנתונים בעזרת תצפית משתתפת או ראיון פתוח, מאפשר לאסוף נתונים מגוונים, המציגים תמונה מורכבת על עולמם העשיר של הנחקרים (Locke, 2002), שלא ניתן למצותו באמצעות שאלונים מובנים, המקודדים את חוויותיהם לסולמות כמותיים.

במחקר זה לא ניסחתי השערות מוקדמות לגבי קשרים אפשריים בין משתנים. כדי ללמוד על מורכבות התפיסות האתיות, ראיתי את המשתתפים בסביבת העבודה הטבעית שלהם, אפשרתי להם להציג את ההבנות והפרשנויות שלהם לגבי דילמות אתיות, אותן הם חווים באופן פרקטי במסגרת מילוי

תפקידיהם. לא הצגתי בפניהם מודלים אתיים, כדי שיבחרו את המודל המאפיין אותם ולא הצגתי תרחישים היפותטיים, מובנים, כדי שיתארו כיצד היו פועלים, אילו ניצבו בפני מצבים דומים, במטרה לתרגם את דבריהם למודל נתון מראש. המשתתפים תארו מצבים, שבעיניהם מייצגים דילמות אתיות ממשיות בעבודתם והקטגוריות לניתוח נבעו מתוך התיאורים של האינפורמנטים ונוסחו בשלב עיבוד הנתונים ולא מראש. גישה זו מבוססת על ההנחה כי לא ניתן לתאר את ההתנהגות האנושית בעזרת קשרים מתמטיים בין משתנים בלתי-תלויים למשתנים תלויים, אלא על ידי חקירה שיטתית, הכוללת שהייה ממושכת בשדה המחקר והבנה מעמיקה של התופעות המתרחשות בה. מטרת מחקר הייתה לגלות הבנות חדשות ביחס לתפיסות אתיות בזירה הארגונית, מעבר לתיאוריות קיימות (Hutchinson, 1988).

משמעות המושג אתיקה ומה מוגדר כדילמה אתית, שונה מאדם לאדם, לכן כדי להבין את התפיסה האתית של כל מנהל ומנהלת, בארגונים שונים, יש לאפשר לו לבטא זאת במושגים שלו. מעניין בהקשר זה מהו השיח האתי, מהי ההבניה סביב אירועים שיש להם משמעות אתית, כיצד תהליכים ארגוניים מעצבים את התפיסה האתית וכיצד היא נבנית בהקשרים השונים ובמאפיינים אינדיבידואליים שונים (Hardy & Palmer, 1999). המודל האתי אינו יכול להיכפות על ידי החוקר, אלא הוא מוצג על פי תפיסות השחקנים בשדה.

3.2 היבט פמיניסטי של המתודולוגיה

כמחקר המתבצע בתוכנית ללימודי מיגדר, עולה השאלה האם מחקר זה הוא מחקר פמיניסטי או מחקר מיגדרי ואם קיים בו היבט פמיניסטי, במה הוא מתבטא?

מחקר מיגדרי נועד לחקור תופעות אישיותיות וחברתיות, הקשורות להבדלים בין המינים בנושאים כגון, הבדלים תעסוקתיים, הבדלים במיקום בסולם החברתי, ביחסי סמכות וכוח בין המינים וכד'. מחקר מיגדרי דומה בגישתו לכלל המחקרים העוסקים בהשוואה בין קבוצות, כגון, קבוצות אתניות, מעמדיות (שלסקי, 2006). מחקר פמיניסטי הוא מחקר העוסק במיגדר כקטגוריה אנליטית מרכזית ומנסה להבין את המציאות מנקודת מבטן של הנשים (ינאי, 1992), מחקר המבקש לבטא התנסויות של נשים, להשמיע את קולן ולחשוף את ההטיות השיטתיות בידע של הזרם המרכזי ואף לשנות את הסטאטוס קוו המיגדרי (שלסקי, 2006; Taylor, 1998).

מחקר זה בוחן הבדלים מיגדריים בתפיסות אתיות בהקשר הארגוני ובמובן זה הוא מחקר מיגדרי. עם זאת, המאפיין הפמיניסטי של המחקר מתבטא בהדגשת המיגדר כקטגוריה אנליטית מרכזית ובניסיון לבחון את התפיסות האתיות לאור תיאוריות מוסר פמיניסטיות ומנקודת מבט של נשים. זאת בשונה מהמחקרים שבחנו הבדלים מיגדריים בהתאם לתיאוריות מוסר מסורתיות, המתוארות על ידי פמיניסטיות כתיאוריות גבריות (Callas & Smircich, 1997; Halford, Savage & Witz, 1997). כלומר, המחקר מנסה להדגיש את ניסיון הנשים (והגברים) ולהשמיע את קולן (וקולם) ללא הטיות תיאורטיות מוקדמות של הזרם המרכזי. בנוסף, הקטגוריות האנליטיות שעלו מתוך הנתונים, עוצבו על פי היחסים הפרטיקולאריים בין סוכן המוסר ונשוא הדילמה, כלומר, על פי תפיסה המאופיינת כנשית (Grimshaw, 1986; Ruddick, 1989). הגישה הפמיניסטית מאתגרת את התיאוריה הארגונית, שמעצימה את הקול הגברי בארגון, ומנסה לתת ביטוי לקולות מושתיקים, קולות המשתמשים בשפה של רגש מול הקולות המשתמשים בשפת הכוח בארגון (Calas & Smircich, 1990, Mumby & Putnam, 1992). אמנם, לא התרשמתי כי הקול הנשי הוא קול מושתיק בשדה המחקר הספציפי אותו חקרתי. התרשמתי כי הוא נשמע בגלוי בארגון, אך ברמה הלא פורמאלית, אלא כסוג של ונטילציה, ובוודאי אינו מהווה חלק מהקוד האתי הארגוני ואינו מנוסח בנהלי הארגון (Derry, 1997; Raugust, 1992).

במחקר זה חקרתי גברים ונשים כאחת ועולה השאלה האם מחקר פמיניסטי מתמקד רק בחקירת נשים או יכול לתת ביטוי גם לתפיסות של גברים. בנושא זה אימצתי את גישתה של ששון-לוי (2000), כי מחקר פמיניסטי רלוונטי גם לחקירת גברים ולא רק לחקירת נשים, אם הוא מנסה להבין את עולמם של הגברים מנקודת מבט נשית או פמיניסטית.

המחקר אינו נושא דגל של שינוי חברתי ולא מתיימר לשנות את הסטאטוס קוו המיגדרי, אך הוא יכול לשמש מסגרת התייחסות ליועצים ארגוניים, העוסקים בהטמעת קודים אתיים לארגונים ולכלול היבטים נשיים או פמיניסטיים בעיצוב ההתנהגות האתית בארגונים.

יש הסבורים כי מחקר איכותני-פרשני מעצם הגדרתו הוא מחקר בעל מאפיינים פמיניסטיים, בשל העובדה שהוא מנסה להציג את הידע מנקודות מבט שונות ואחרות ואינו מנסה לכפות תיאוריות מקובלות על דפוסי ההתנהגות של הפועלים. מתודולוגיה פמיניסטית מצפה מהחוקר לדיווח מנקודת ראות סובייקטיבית, ולא לניטוח ניטרלי ומרוחק. גישה כזאת מבוססת על אמון הדדי (rapport) בין החוקר

למשתתפים³¹ (Martin, Knopoff & Beckman, 1998; Oakley, 1981). השיטה הפמיניסטית מאפשרת למשתתפים להתבטא בקול שלהם (Laws, 1978) ולא בטרמינולוגיה של החוקר. איני סבורה כי מחקר איכותני הוא "המצאה" פמיניסטית בלבד, אך עקרונות פרדיגמה זו מייצגות יותר ערכים פמיניסטיים, מאשר המחקר הכמותי, המנסה להסביר תופעות חברתיות באמצעות טרמינולוגיה ותיאוריות מוכרות של הזרם המרכזי.

גורם נוסף המתייחס להיבט הפמיניסטי של המחקר, מתקשר למידת השיתוף של הנחקרים במחקר. גישה פמיניסטית רדיקאלית, המדגישה את השמעת קולן והבנת נקודת מבטן של קבוצות שונות, שואפת לשיתוף מרחיק לכת של הנחקרים. גישה זו קוראת לשיתוף הנחקרים לא רק במתן האינפורמציה הרלוונטית, אלא גם מחייבת שמירה על קשר רציף איתם לאחר ביצוע הראיונות, שיתופם בקביעת כיווני המחקר, בהחלטה מה מותר ומה אסור לפרסם מדבריהם, בניתוח ופרשנות המידע ואף בכתיבת דוח המחקר (Reinharz, 1992). דברי המשתתפים שצוטטו במחקר זה נעשו על דעתם והסכמתם. בקשתו וקבלתי מראש את הסכמתם להקליט את דבריהם ולהשתמש בהם במחקרי, בהתאם לשיקולי. דברים מסוימים שביקשו לא לפרסם לא פרסמתי ואף סגרתי את הטייפ ולא תמללתי אותם. הציטוטים המופיעים בשמם (שם בדוי) מופיעים כלשונם, מלבד שינויים נדרשים כדי למנוע את זיהוים, (למעשה, עמידה בדרישה זו אינה דרישה פמיניסטית ייחודית, אלא דרישה אתית המתחייבת מכל מחקר העוסק בבני אדם). עם זאת, לא שמרתי על קשר עם האינפורמנטים לאחר סיום הראיון, הפרשנות לדבריהם היא פרשנות שלי, והנחקרים לא שותפו בבניה ובעיצוב תוצאות המחקר. שיתוף כזה נראה לי לא מעשי ואף פוגע במטרות האקדמיות של המחקר. ראשית, כמספר המרואיינים כך מספר הפרשנויות וספק אם ניתן לבנות מודל כללי משמעותי מתוך הנתונים הרבים, על ידי שיתוף חמישים מרואיינים. שנית, איני בטוחה שלמרואיינים יש עניין בכך, או אף פתיחות לתובנות הנובעות מהפרקטיקות שלהם. שלישית, הדבר יכול לגרום למשא ומתן בעייתי על הטרמינולוגיה ועל הפרשנות ולהוביל לקצר מיותר בתקשורת.

³¹ השימוש במושג "משתתף", הרווח בקרב חוקרים איכותניים ולא במושג "נבדק" או "נחקר", כמקובל במחקר הכמותי,

נובע מתוך התפיסה האיכותנית / פמיניסטית כי אוכלוסיית המחקר אינה פסיבית ויש לה חלק בעיצוב המחקר.

בעניין זה נקטתי בגישה כי ניתוח וסיכום המחקר צריך לנבוע מתוך המומחיות המקצועית שלי ואין לערב בכך את הנחקרים (Eisner, 1991). מתן קול לנחקרים והעצמתם, אינו מתבטא בכך שאשמך כמתווכת להצגת דבריהם. הדגשת החשיבות של התפיסות והפרקטיקות שלהם, נובעת מהמשמעות התיאורטית הנחשפת מדבריהם. בכך הם תורמים לידע ולפרקטיקה הארגונית, מעבר למסגרת המצומצמת בה הם פועלים.

3.3 המדגם

אוכלוסיית המחקר הרלוונטית למחקר זה היא מנהלים ומנהלות מארגונים שסווגו כ"נשיים" ומארגונים שסווגו כ"גבריים". כארגונים "נשיים" נבחרו שירותי הרווחה והבריאות, כארגונים "גבריים" נבחרו בנקים. הספרות מאפינת את ה"מיגדריות" של הארגון, בהתאם לשלושה קריטריונים: 1. אחוז הגברים והנשים בארגון ובעיקר הפרופורציות בין המינים בתפקידים ניהוליים 2. הערכים של הארגון, כפי שמשקפים בנהלים ובקודים האתים 3. סוג ההכשרה או הסוציאליזציה של בעלי התפקידים המרכזיים בארגון, שאחראים ישירות להשגת מטרותיו (יזרעאלי, 1999; Moore, ;1999; Hofstede, 1991; Reskin & Roos, 1990). ביחס לפרופורציה של נשים מול גברים בארגון, לא ניתן להגדיר קריטריון חד משמעי, שיבחין בין ארגונים "נשיים" ו"גבריים". מספר הנשים בשוק העבודה בכלל ובתפקידי ניהול בפרט, עולה בהתמדה. בעבר יחס של 20% נשים בתפקידי ניהול נחשב להישג, אך כיום אין בכך רבותא.³² חיפשי ארגונים שהפרופורציות של נשים וגברים בקרבם והמטרות שלהם שונים באופן משמעותי, אך יש בהם מאפיינים דומים אחרים. הבנק ושירותי הרווחה והבריאות התאימו למטרה זו מכמה סיבות: אחוז הנשים בקרב המנהלים בדרג הביניים בבנק הוא כ-30%, בשירותי הרווחה והבריאות אחוז המנהלות בדרג הביניים הוא כ-70%³³. הבנק הוא ארגון תחרותי, שמטרתו העיקרית היא

³² בשנת 1975, 7% מכלל בעלי תפקידי הניהול בישראל היו נשים. בשנת 1995, שיעור הנשים בתפקידי ניהול עלה ל-19% (יזרעאלי, 1997).

³³ לגבי שירותי הבריאות, הנתונים מתייחסים לארגון הספציפי שנבחר, שעובדיו אף מכנים אותו "ארגון נשי". בארגונים אחרים של שירותי בריאות אחוז הנשים המנהלות נמוך יותר.

רווח (McDowell, 1997), וקריטריון מרכזי בהערכת התפקוד של מנהלים בדרג הביניים הוא מידת הרווחיות של הסניף או המחלקה עליהם הם ממונים. מאפיינים אלה מוגדרים כ"גבריים" (Hofstede, 1991). המטרה העיקרית של שירותי הרווחה והבריאות היא עזרה לפרט וקידום רווחתו ובריאותו, הרווח אינו מהווה שיקול מרכזי בקבלת ההחלטות של מנהלים בדרג הביניים, לכן ניתן לאפיין אותו כארגון בעל ערכים "נשיים" (Powell & Graves, 2003). על הערכים של הבנק, בהשוואה לשירותי הרווחה והבריאות, ניתן ללמוד גם מקוד ההתנהגות של הארגון. ערכים מרכזיים שמגדיר הבנק הם, מצוינות מקצועית וארגונית, תרומת העובד לתדמית הבנק, אי משוא פנים, הקפדה על תחרות הוגנת והימנעות מניגוד אינטרסים בין הבנק לבין גורמים חיצוניים, כגון, לקוחות וספקים. לשירותי הרווחה והבריאות אין קוד התנהגות ארגוני, אך המנהלים הפרופסיונאליים בו פועלים על פי קודים אתיים מקצועיים, של המקצועות הטיפולים. ערכים מרכזיים משותפים הקיימים בקודים האתיים של הרופאים, העובדים הסוציאליים, מקצועות הסיעוד, כוללים את הדאגה והושטת עזרה ללקוח כקודמת לכל עניין אחר וקודמת למחויבות הארגונית, מודעות להבדלים אישיים ותרבותיים ואחריות אישית ללקוח, בהתאם לצרכיו הייחודיים (שפיר ועמיתיו, 2003). בנוסף, הבנקאות היא המקצוע המרכזי בבנק, ההכשרה למקצוע נקנית בלימודי כלכלה, מינהל עסקים וכד'. מקצועות אלה, בשונה מהמקצועות הטיפולים, כרפואה, עבודה סוציאלית, סיעוד וכד', אינם מדגישים את המיומנויות הבינאישיות, כחלק מרכזי בתהליך ההכשרה המקצועית.

הבחירה בבנק מול שירותי רווחה ובריאות, נבעה מהעובדה כי לשני סוגי הארגונים, למרות השוני במטרותיהם, כמה מאפיינים משותפים: שני סוגי הארגונים מספקים שירות חיוני לכלל הציבור. המבנה הארגוני בשניהם דומה, הם פרוסים בכל רחבי הארץ ומחולקים לאזורים ולסניפים על פי חלוקה גיאוגרפית. לשני סוגי הארגונים מגע יומיומי עם קהל רב ומגוון, מכל שכבות האוכלוסייה. מסגרות ארגוניות אלה מייצרות סיטואציות רבות, שיש בהן פוטנציאל לדילמות אתיות.

פניתי אל הארגונים בבקשה לראיין מנהלים מקרבם. לפני קבלת ההסכמה, התבקשתי להציג בפניהם את הצעת המחקר ולחתום על מסמך סודיות. לאחר שקבלתי הסכמה, מכל ארגון בנפרד, נקבעו בבנק ובשירותי הבריאות נשות קשר, שדרכן הגעתי אל המרואיינים. לכל אשת קשר הגדרתי אילו מנהלים אני מעוניינת לראיין. בקשתי לראיין עשר מנהלות ועשרה מנהלים, בעלי וותק של שלוש שנים לפחות

בתפקיד ניהולי, בתפקידי מטה ובתפקידי קו, הממונים על עשרה עובדים לפחות. הן פנו אל מנהלים ומנהלות העומדים בקריטריונים שהגדרתי. רק לאחר שהמנהלים הביעו הסכמה להתראיין, קבלתי את מספרי הטלפונים שלהם והתקשרתי אליהם לתאום מועד לראיון. ההיענות לראיון הייתה גבוהה מאד, רק במקרים בודדים סרבו מנהלים להתראיין, בנימוק של עומס בעבודה. למנהלים בשירותי הרווחה הגעתי מתוך רשימה המתפרסמת באינטרנט. חברה שהיא עצמה מנהלת בשירותי הרווחה, סייעה לי להשיג הסכמה מהם. בנוסף, פניתי לאחת הערים הגדולות, ולאחר קבלת אישור מגורמים מתאימים בהנהלה, הגעתי אל מנהלי מטה בתחום הרווחה. הכוונה המקורית הייתה להפריד בניתוח בין שירותי הבריאות לשירותי הרווחה, אך מכיוון שהתפיסות היו כל כך דומות, כולל המצבים שיצרו דמיון ושוני בין המנהלים למנהלות, לא היה מקום להתייחס אליהם כשתי קבוצות נפרדות.

למחקר עצמו רואיינו 50 מנהלים ומנהלות משירותי רווחה ובריאות ומבנק. חלוקת המדגם על פי ההשתייכות הארגונית והמיגדרית מפורטת בטבלה מס' 1. הראיונות בוצעו במהלך 2004-2005. מספר מצומצם של ראיונות שנדרשו להשלמה, בוצעו בתחילת שנת 2006. כל המרואיינים שמשו בתפקידי ניהול, חלקם מנהלי סניפים וחלקם בתפקידי מטה בהנהלת הארגון. כל המרואיינים היו בעלי השכלה אקדמאית, בעלי ניסיון בניהול של חמש שנה ומעלה, טווח הגילאים נע בין 38-50 שנה. נספח א' מציג טבלה מפורטת של כל המרואיינים בהתאם להשתייכותם המיגדרית, הארגונית והתפקידית (כל השמות בדויים).

טבלה מס' 1: התפלגות המרואיינים על פי מין וארגון

סה"כ	בנק	שירותי רווחה ובריאות	ארגון מין
26	12	14	נשים
24	12	12	גברים
50	24	26	סה"כ

3.4 איסוף הנתונים באמצעות ראיונות פתוחים

3.4.1 הרציונל לשימוש בראיונות פתוחים

כאמור, הנתונים למחקר זה נאספו באמצעות ראיונות פתוחים ולא באמצעות שאלונים מובנים, המתארים דילמות אתיות ותגובות מוגדרות מראש, כמקובל ברוב המחקרים המודדים את השיפוט האתי. כפי שיפורט להלן, שימוש בראיונות מאפשר הצגה מהימנה יותר של התפיסות האתיות האוטנטיות של הנחקרים ומפחית את הנטייה לרצייה חברתית, המאפיינת את התגובות לשאלונים מובנים (Adam & Ofori-Amanfo, 2000; Randall & Fernandes, 1991).

רוב המחקרים שעסקו בבדיקת תפיסות אתיות הציגו בפני הנבדקים תרחישים נתונים, הדורשים שיפוט אתי. הנבדקים התבקשו להגיב לתרחישים המובנים שהוצגו בפניהם. קוהלברג וגיליגן (Kohlberg, 1969; Gilligan, 1982) העריכו את השיפוט האתי, על פי ההנמקה שנתנו הנבדקים לחלופה שבחרו לתרחיש נתון, תוך התעלמות מבחירת החלופה עצמה. לעומת זאת, המחקרים בזירה הארגונית, שנעשו לאחר פרסום המודל של גיליגן (כגון, Akaah, 1989; Baker & Hunt, 2003; Dawson, 1997; Jones & Gautschi 1988), העריכו את השיפוט האתי על פי סוג החלופה הנבחרת לתרחיש נתון. ברוב המחקרים הארגוניים, לא רק התרחישים הוצגו מראש, אלא גם החלופות, והנבדקים התבקשו להציג את העדפתם בגישה של בחירה מאולצת.

הערכת השיפוט האתי רק על פי ההנמקה לבחירת החלופה, או על פי הרמה הקוגניטיבית המשתמעת מהצדקת הפעולה, כפי שעשו קוהלברג וגיליגן, מתעלמת מהעובדה שגם לעצם הבחירה בחלופה זו או אחרת יש משמעות מוסרית (Keefer & Olson, 1995). בחירת חלופה אחת על פני אחרת, מצביעה על סדרי עדיפויות של הבוחר, או העדפת ערך אחד על פני משנהו (לדוגמא, חיי אדם מול "לא תגנוב", בדילמה של היינץ). בנוסף, דילמות אלה (כגון, הדילמה של היינץ) מתארות מצבים דרמטיים, יוצאי דופן, שבני אדם לא מתמודדים איתם בשגרת היומיום, לא במישור החברתי ולא במישור הארגוני. לכן ההתייחסות שלהם לדילמות אלה הן תיאורטיות ולא מייצגות בהכרח את האופן בו הם מתמודדים מול דילמה אמיתית הניצבת בפניהם.

לעומת הערכת השיפוט האתי על פי ההנמקה, לשיטתם של קוהלברג וגיליגן, המחקרים הארגוניים העריכו כאמור את השיפוט האתי, על פי החלופה הנבחרת, כאשר גם המצבים "האתיים" וגם החלופות, הוצגו מראש. שיטה זו מניחה שהמצבים המוצגים על ידי החוקרים, דומים למצבים איתם מתמודדים המנהלים במציאות היומיומית שלהם וכן, שהם מכירים בקיומה של שאלה מוסרית במצבים אלה. אך תנאי הכרחי להפעלת שיפוט אתי, הוא קיום רגישות אתית, כלומר, הכרה של הפרט בקיומה של דילמה מוסרית במצב נתון (Jones, 1991). הצגה של מצב מובנה בפני נבדקים, יוצרת הטיה וקשה להסיק האם מצב כזה היה מעורר אצל הפרט רגישות אתית, אילו נתקל בו במציאות. בנוסף, גם אם המצב ההיפותטי מעורר רגישות אתית אצל הפרט, אין להסיק מכך בהכרח, כי מצב זה מאפיין את המציאות היומיומית שלו. קיים פער בין האופן בו מציגים אנשי אקדמיה סוגיות אתיות היפותטיות בארגונים, לבין האופן בו חווים אותם מנהלים מניסיונם האישי (Toffler, 1991; Badaracco, 1997)³⁴, לכן יש להטיל ספק בתקפות האקולוגית (ecological validity)³⁵ של מדידת השיפוט האתי על ידי הדילמות המחקריות, וביכולת ללמוד על התפיסות וההתנהגויות המוסריות של מנהלים, על פי תגובותיהם לדילמות היפותטיות אלה (רשף, 2006). הטיה נוספת נגרמת בשל העובדה כי הדילמות המוצגות במחקרים הן חד משמעיות וניתן לזהות בקלות יחסית אילו ערכים עומדים בקונפליקט זה מול זה ובהתאם, ניתן לנקוט עמדה מוסרית ברורה לגבי הדרך בה יש לפתור דילמות אלה. אך דילמות אמיתיות המתעוררות בסביבה הארגונית הטבעית אינן חד משמעיות כל כך, הן מורכבות ועמומות יותר. הן מתקיימות בהקשרים מגוונים, בסביבה המאופיינת בחוסר וודאות (Walker, 2000), המנהלים המקבלים החלטות במצבים אלה, מתמודדים עם תוצאות החלטותיהם, מול לחצים ודרישות סותרות של בעלי עניין שונים וספק אם ניתן ללמוד על תגובותיהם במצבים אמיתיים, מתוך בחירותיהם בדילמות היפותטיות. כדי לבחון את מאפייני התפיסה

³⁴ טופלר (Toffler, 1991) בספרה "Managers talk ethics", מתארת שיחה בין תיאורטיקן מתחום האתיקה לבין מנהל. תיאורטיקן: האם אתם קוראים אי פעם את הספרים שאנחנו כותבים. מנהל: לא, מפני שאיני חושב שיש לכם מושג מה אנו עושים.

³⁵ תקפות אקולוגית – המידה בה הנתונים הנאספים בעזרת כלי המחקר משקפים את המציאות היומיומית וניתנים להכללה

על העולם האמיתי (Neisser, 1976; Schmukler, 2001).

המוסרית של מנהלים יש לבחון זאת בהקשר האמיתי שלהם, באמצעות בעיות שהמנהלים מעורבים בהם באופן ישיר (Dukerich et al, 2000) והם אלה שבוחרים את המצבים הרלוונטיים. רק על ידי דיווח ממקור ראשון ניתן ללמוד מה מנהלים חווים בנושאים אטיים ומה הפרקטיקות האתיות בארגון (Toffler, 1991). כלומר, יש להקשיב למנהלים ולשמוע מפיהם כיצד הם פועלים ואיך הם מתמודדים בדילמות אתיות בחיי היום-יום (Derry, 1989).

מדידת השיפוט האתי לוקה גם בהטיות הנובעות מרצייה חברתית. שאלונים מובנים המגדירים את אופציות התגובה לנבדקים, מגבירים את הסיכוי כי הנבדקים יבחרו בתגובה המקובלת והנורמטיבית, גם אם אינה מייצגת את השיפוט שלהם. לעומת זאת, בראיונות פתוחים הנבדקים צריכים לנסח בעצמם את התגובה המוסרית שלהם וקיים סיכוי רב יותר שתגובתם תאפיין טוב יותר את הרציונל המוסרי שלהם ולא זה המוכתב להם (Elm & Weber, 1994). אלם וובר (Elm & Weber, 1994), שהשוו בין שיטת ה-Moral Judgment Interview (MJI), למדידת הרמה המוסרית, על פי שלבי ההתפתחות של קוהלברג (Colby & Kohlberg, 1987), לבין שיטת ה-Defining Issues Test (DIT), שפותחה על ידי רסט (Rest, 1979), כהרחבה למודל של קוהלברג, מגדירים את התגובות לראיון הפתוח (MJI) כמטלה יצרנית (production task) ואת התגובות לשאלון המובנה (DIT) כמטלת היכר (recognition task). הראיון הפתוח בזירת העבודה מאפשר לבחון את המשמעויות השונות שאנשים נותנים למצבים שונים בחיי העבודה שלהם והאופן בו משמעויות אלה משפיעות על ההתנהגות. כל זאת, מתוך הנחה שאנשים שונים בהקשרים שונים ובעלי מאפיינים שונים, מייצגים ערכים ונקודות מבט שונות, המעצבות את פרשנותם לאירועים הארגוניים (Locke & Golden-Biddle, 2002). תהליך איסוף הנתונים באמצעות ראיונות פתוחים, מתקיים בסביבה המאפשרת לאינפורמנטים לספר את סיפוריהם. האופי של המחקר הוא נטורליסטי, באופן שהחוקר לא מנסה להשפיע על הסביבה הנחקרת על ידי מניפולציה מחקרית, כגון, הצגת דילמות מובנות. ניתן להבין את התופעות רק באמצעות מגע עם האנשים בשדה, בסביבה הטבעית שבה פועלים האינפורמנטים, נשואי המחקר (Merriam, 1998).

עם זאת, קיים חסרון בראיון הפתוח, בהיות התגובה תלויה ביכולת הוורבלית של הנבדק. חסרון נוסף בראיון הפתוח, הוא בעומס המילים המצטבר בראיונות השונים, דבר שיוצר הצפה ועמימות, כאשר מנסים

לחשוף את המשמעות מאחורי ריבוי המילים (Elm & Weber, 1994). עובדה זו מחייבת להגיע באופן שיטתי להפחתת נתונים (Locke, 2002), כפי שיתואר בהמשך בסעיף העוסק בניתוח הראיונות.

ההנחה העומדת בבסיס מחקר זה היא כי בחירת הדילמות, מבחינת תוכן, החלופה הנבחרת וההנמקה לבחירה, כל אלה יחד מלמדים על התפיסה האתית. כדי לבחון באופן אותנטי את התפיסות וההתנהגויות האתיות של המנהלות והמנהלים שהשתתפו במחקר, לא הצגתי להם תרחישים מוכנים, אלא הם בחרו בעצמם את המצבים שנתפסים בעיניהם כדילמות אתיות, במסגרת התפקיד הארגוני שלהם. כך ניתן היה ללמוד מהי דילמה אתית בעיני המשתתפים, כיצד הם מתמודדים איתה ומדוע בחרו בדרך מסוימת לטפל בה. מחקרים הראו כי סגנון השיפוט המוסרי משתנה בהתאם לסוג ותוכן הדילמה (Haviv & Leman, 2002) וכן שתוכן הדילמה, או הרגישות לקיום בעיה מוסרית במצב נתון, שונה בין נשים וגברים (Keefe & Olson, 1995; Pratt et al., 1988). אם אמנם כך, הרי יש לבחון גם מהן הדילמות איתן מתמודדים המשתתפים השונים, נשים וגברים. האם הם מתמודדים עם דילמות דומות או שונות ובהתאם מה תהליך השיפוט האתי שלהם במצבים המתוארים. זאת ניתן לעשות רק אם האינפורמנטים יעלו בעצמם את המצבים המעוררים דילמות אתיות בעיניהם. חקירת הנושא על ידי דיווח אותנטי של האינפורמנטים ולא באמצעות כפייה של מצבים על ידי החוקר אף הולמת את גישת המחקר הפמיניסטי, לפיה הידע המצבי ונקודת המבט, המבוססים על הניסיון האישי של אנשי השטח, חשוב לא פחות מהידע האקדמי של החוקר ומסוגל להוביל לתובנות משמעותיות ביחס לתופעה הנחקרת (Stanley, 1990; Reinhartz, 1992).

כאמור, האינפורמנטים התבקשו להתייחס לדילמות אתיות בהתאם להבנתם מהי דילמה כזאת. הבחירה שלהם בסיטואציות הרלוונטיות בעיניהם, שיקפה באופן אותנטי יותר את הרגישות האתית שלהם למצבים השונים, מאשר אילו התבקשו להגיב לדילמות מובנות. ניתוח השיפוט האתי של האינפורמנטים מתייחס, אם כן, להגדרותיהם הסובייקטיביות, לאופן בו הם מבנים את הסיטואציות ונותנים להן משמעות מוסריות (Kujala, 2003). כלומר, הקשבתי למנהלות ולמנהלים, כדי ללמוד מהם מהי בעיה אתית בעיניהם וכיצד הם פועלים במסגרתה (Derry, 1989). המרואיינים הציגו מצבים אמיתיים איתם הם מתמודדים, תיארו את ההתלבטויות והשיקולים שלהם והביאו דוגמאות קונקרטיות לצעדים שנקטו במצבים שהציגו.

חשוב עוד לציין כי ראיונות העוסקים בדילמות מוסריות, הינם ראיונות מורכבים ומסובכים. מנהלים, בעבודתם היומיומית, גם אם מקבלים החלטות בנושאים שיש להם משמעות מוסרית, לא חושבים ומשתמשים במונחים של מוסר ואתיקה (Messick & Bazerman, 1996). נמנעתי במהלך הראיונות להגדיר מהי דילמה אתית, כדי לא ליצור הטיה בדברי האינפורמנטים. ניסיתי להוביל בראיונות למצב בו המנהלים עצמם יגיעו להגדרה אישית מהי דילמה מוסרית או סוגיה מוסרית ואפשרתי להם לבחור בעצמם מה בעיניהם זו דילמה אתית. עם זאת, הדגשתי כי איני באה לחקור האם שיפוטיהם מוסריים או בלתי מוסריים, אלא מה עמדותיהם במצבים שונים, הנתפסים בעיניהם כמצבים הכוללים דילמות אתיות.

3.4.2. ביצוע הראיונות

בשלב המחקר הטרומי (pre-test) ביצעתי שלושה ראיונות עם מנהלים: מנהלת אדמיניסטרטיבית במכללה, מנהל רכש בחברת ספק אינטרנט ומנהל מפעל מזון. מטרת הראיונות בשלב הטרומי הייתה להתנסות בראיון בנושא דילמות אתיות ולבדוק כיצד ניתן להגיע למידע עשיר ורלוונטי בנושא המחקר. ניהול הראיונות עם מנהלים אלה נועד לקבוע דרכים אפקטיביות לניהול ראיון בנושא האתיקה ולא כדי להשתמש במידע שהושג לממצאי המחקר (מה גם שמנהלים אלה לא ענו על הקריטריונים שהוגדרו לאוכלוסיית מחקר זה, על פי מאפייניהם הארגוניים). המנהלים גילו נכונות גבוהה לשוחח על הנושא והכירו בחשיבותו הרבה. התנסות בראיונות מקדימים אלה, הביאה לתחושה מעודדת כי אזכה לשיתוף פעולה ולפתיחות, למרות רגישותו של הנושא. עם זאת, ניתוח הראיונות העלה כי המנהלים שמו דגש רב על התנהגויות לא אתיות והציגו במקרים רבים דילמות המתארות כיצד לנהוג בעובדים שסטו מכללי המוסר. לדוגמא, כיצד להתייחס לעובד המטיח טעויות, מוסר מידע חסוי על החברה, מתנהג באופן לא קולגיאלי לעמיתיו וכד'. מידע זה פחות רלוונטי לשאלת המחקר העוסקת בתפיסות האתיות ולא ברמה האתית. בעקבות זאת, החלטתי בהמשך לבקש מהמראיינים לתאר לי את עמדותיהם והתנהלותם במצבים מחיי העבודה, הכוללים דילמות אתיות, שאין דרך אחת נכונה ומוסכמת להתמודד איתן. בנוסף, בראיונות בשלב הטרומי פתחתי כי אני עורכת מחקר על תפיסות אתיות של מנהלים ומנהלות. המנהלת שראיינתי שאלה האם אני עורכת השוואה בין מנהלים למנהלות. מכיוון שהשאלה נשאלה, השבתי לה בכנות "כן". אמנם במהלך הראיון לא חשתי כי מידע זה הטה את דבריה, אך מכיוון שחששתי שהידעה כי המחקר עוסק בהיבטים מיגדריים, יכול להטות את תשובות המראיינים, בהמשך הצגתי את מטרת המחקר כעוסק

בתפיסות אתיות ניהוליות ובמסגרת המחקר אני מראינת מנהלים מארגונים שונים, כדי ללמוד על תפיסותיהם ביחס לדילמות אתיות. שאלה זו לא חזרה יותר בראיונות הבאים.

למחקר עצמו רואיינו 50 מנהלים, כמפורט בטבלה מס' 1.

כל ראיון נמשך בין 60-120 דקות. מלכתחילה ביקשתי מהמראיינים לשריין כשעה עד שעה וחצי לראיון. אורך הראיון נקבע על פי התפתחות הראיון עם כל אחד מהמראיינים. היו מראיינים ורבליים יותר, שהרבו לתאר ולפרט, מראיינים אחרים קצרו בתיאוריהם. הראיונות הוקלטו על טייפ דיגיטאלי, לאחר קבלת הסכמה מהמראיינים להקליט את הראיונות ולעשות שימוש בחומר למטרות מחקר. מספר מראיינים אף התעניינו בטכנולוגיה של הטייפ הדיגיטאלי ובמחירו. חמישה מראיינים הרגישו לא נוח עם ההקלטה והעדיפו כי ארשום את דבריהם תוך כדי הראיון וכך אמנם נעשה במקרים אלה.³⁶ כל הראיונות המוקלטים תומללו מילה במילה. הראיונות בהם בצעתי רישום במהלך הראיון, רישום זה שימש כתמליל הראיון, בתופסת פרטים שרשמתי מן הזיכרון, לאחר שהראיון הסתיים.

הראיונות היו ראיונות חצי מובנים (semi-structured interview), הכנתי מראש מספר שאלות מנחות, כדי לעורר את האינפורמנטים לדבר ולהעלות דברים רלוונטיים לשאלת המחקר. בחרתי בראיון חצי מובנה, מכיוון שהוא מאפשר לקבוע את גבולות נושאי השיחה ומסייע לא לאבד לגמרי את שאלת המחקר המקורית, עם זאת, הוא מבוסס על גישה פתוחה, המאפשרת למראיינים להגדיר מחדש את הנושא ולהעלות תובנות חדשות ביחס לשאלת המחקר (Willig, 2001). בכל הראיונות נוצרה אווירה טובה והתנהלה שיחה פתוחה, המבוססת על אמון ושוויוניות ולא על יחסים היררכיים (rapport). הראיונות כללו מספר שאלות שהוכנו מראש, אך עיקר הראיון התפתח באופן טבעי כשיחה פתוחה, בהתאם למצבים שהעלו המראיינים. בראיונות הייתה גמישות להתמקד בנושאים בעלי חשיבות למראיינים (Ely, 1995). כל הראיונות התקיימו במשרדם של המנהלים, בסביבת העבודה הטבעית שלהם. בדרך כלל בקשתי לסגור את הדלת בזמן הראיון. חלק מהמראיינים התנצלו מראש על כך שתיתכן כניסת שיחות טלפון חשובות במהלך הראיון. במספר מקרים התקבלו שיחות טלפון במהלך

³⁶ אני מודעת לעובדה כי רישום תוך כדי ראיון אינו מפורט ומדויק כמו תמלול של ראיון מוקלט, אך מכיוון שהניתוח, כפי

שיפורט להלן הוא תוכני ולא צורני, הדברים המרכזיים קבלו ביטוי ברישום.

הראיון. חלק מהשיחות המחישו בזמן אמת דברים שהמרוויינים הציגו בדבריהם והם אף הפנו את תשומת ליבי לכך. לדוגמא, אורנה משירותי בריאות, תיארה בפני דילמה העוסקת בשאלה האם לאשר טיפול רפואי מחוץ לסל למבוטח מסוים. תוך כדי התיאור, היא קבלה שיחת טלפון לגבי אותו מבוטח. בתום שיחת הטלפון אמרה לי אורנה "את רואה איזה בעיות אני צריכה לפתור, אין דילמות אתיות בכלל, הכול ברור [בציניות], את לא צריכה לראיין אותי, רק צריכה להקליט את שיחות הטלפון".

כל ראיון התחיל בהצגה עצמית שלי ובתיאור כללי של נושא המחקר, תוך אפשרות להצגת שאלות על ידי המרווייין. לאחר הבטחת אנונימיות, התחלתי בשאלות לגבי התפקיד הנוכחי של המרווייין/ת ותחומי אחריותו. מתוך תיאור התפקיד ניתן היה לזהות תחומי קונפליקטים עיקריים שיש בהם פוטנציאל לדילמות אתיות. בהמשך הראיון נשאלו המרוויינים לגבי דילמות אתיות בתפקידם ועודדו להציג דוגמאות ולתאר אירועים קונקרטיים בהם התמודדו עם בעיות אתיות. חלק מהמשתתפים הציגו דוגמאות מפורטות וחלק הציגו אירועים באופן כללי, בלי לתת פירוט. כדי להגיע לפרטים רבים יותר, נשאלו המרוויינים שאלות כגון - ומה קרה אחר כך? מה הייתה ההחלטה בנושא? איך הסתיים המקרה? מי עוד היה מעורב? בהמשך שאלתי כיצד המרווייין מרגיש לגבי האירוע, האם הוא שלם עם ההחלטה (Martin, Knopoff & Beckman, 1998). בתום תיאור כל מקרה, הצגתי למרוויינים את הבנתי את תיאורם, באמצעות פראפרזה על דבריהם, כדי לבדוק האם הבנתי נכון את נקודת מבטם (Martin, Knopoff & Beckman, 1998). הדגש על הצגת אירועים וסיפורים הקשורים בדילמות אתיות, אפשר לחשוף את הנרטיבים של המרוויינים בהקשר האתי. הנרטיב הוא אמצעי מועדף להבנת הניסיון האנושי ומסייע למספר לפתח מודעות כלפי האירוע והערכים שהנחו אותו בתפקודו באירוע (Stauder, 1994). ואמנם מספר מרוויינים ציינו בסוף הראיון, שהשיחה סייעה להם להגדיר לעצמם את האופן בו הם פועלים במצבים המתוארים, או כפי שהתבטאו אחדים "לעשות סדר" בתהליכי קבלת ההחלטות שלהם.

3.5 שיטת ניתוח הראיונות

ניתוח נתוני הראיונות נועד לתת משמעות מושגית ותיאורטית לסיפורים הפרטניים של האינפורמנטים. תיאורי המרואיינים, מרתקים ככל שיהיו, הם בעלי ערך מדעי רק אם ניתן יהיה ליצור בעזרתם הכללות מסוימות (גבתון, 2002).

ניתוח הנתונים במחקר איכותני-פרשני הינו שיטתי ובעל שלבים רציפים ומובנים ולא אינטואיטיבי ומבוסס על התרשמות סובייקטיבית של החוקר בלבד, כפי שסבורים מספר חוקרים כמותיים (Giorgi, 1994; Miles & Huberman, 1995). ניתוח הנתונים נעשה באופן אנליטי, כאשר החוקרים מארגנים את סיפורי המשתתפים בסדר חדש, בהתאם לקטגוריות משמעות שזיהו בקריאה חוזרת ונשנית של תמלילי הראיונות. התהליך כרוך בהוצאת חלקי מידע מתוך הטקסט ושיוכם לקטגוריות המשמעות שזוהו (שקדי, 2004). הקטגוריות לניתוח נובעות מתהליך איסוף וניתוח הנתונים והחוקרים מנסים להימנע מכפיית הבנות מוקדמות שלהם על הטקסט. התיאור להלן יתייחס למאפייני שיטת ניתוח הנתונים שנבחרה למחקר זה ולשלבי הניתוח הקונקרטיים שבוצעו.

במחקר זה נקטתי בשיטת הניתוח הנושאי (thematic analysis).³⁷ ניתוח נושאי מניח כי תיאורי האינפורמנטים משקפים את התפיסות והאמונות שלהם (ביחס למצבים המעוררים דילמות אתיות). התמקדתי בקטעי טקסט היוצרים סיפור שלם ולא במושגים ספציפיים או מילות מפתח, זאת כדי לא לנתק מן ההקשר בו הופיעו. עם זאת, הייתי מודעת לפרדוקס הפנימי העומד בבסיס שיטה זו, לפיה אני כחוקרת מזהה את הקטגוריות מתוך הנתונים, בהתאם לפירוש שלי, ומארגנת את האירועים שתיארו בפני האינפורמנטים בסדר אנליטי חדש. בפעולה זו של חלוקת הסיפורים לקטגוריות, אני מנתקת אותם מהקשרם ומלבישה עליהם את הפרשנות שלי. אמנם הקטגוריות האנליטיות לא הוגדרו מראש, כלומר, הנתונים לא מוינו לקטגוריות מוכנות, כמקובל במחקר הכמותי, אלא נבעו מתוך קריאה חוזרת של

³⁷ הניתוח הנושאי מובחן מן הניתוח המבני (structuralist analysis). ניתוח מבני עוסק בניתוח לשוני של הסיפור, במרכיביו הצורניים ובאופן בו הוא מאורגן. הניתוח הנושאי לעומת זאת, מתמקד בתוכן הנאמר על ידי האינפורמנטים ולא בדרך בה הם אומרים זאת (Jovchelovitch & Bauer, 2000, בתוך שקדי, 2004).

הטקסטים, אך לא הגעתי אל שדה המחקר כ"לוח חלק". הפרספקטיבות המושגיות עוצבו על פי פרשנותי, תפיסת עולמי וניסיוני הקודם (Maykut & Morehouse, 1994) בזירה הארגונית, ומרגישות פמיניסטית המניעה אותי לתרום להעצמת קולן של נשים בארגון.

במחקר האיכותני, בשונה מהמחקר הכמותי הבנוי משלבים היררכיים, ניתוח הנתונים מתחיל כבר בשלב איסוף הנתונים ולא רק עם סיומם. כל ראיון תמלתי בסמוך לקיומו ותוך כדי תמלול ניסיתי להבין איזה מידע מספק הראיון וכיצד הוא מתקשר אל שאלות המחקר. ניתוק והפרדה בין שלב איסוף וניתוח הנתונים עומד בסתירה לפרדיגמה האיכותנית, המצדדת באינטראקציה מתמדת בין השלבים ולא בהפרדה דיכוטומית ובעבודה על פי שלבים היררכיים וליניאריים (Charmaz, 1990). קראתי כל תמליל ורשמתי הערות ואסוציאציות שעלו תוך כדי קריאה. רישום זה סייע לי בהמשך להבין כיצד התגבשו אצלי מאוחר יותר הקטגוריות הסופיות. אך תהליך הניתוח הפורמאלי, שכלל ניסוח קטגוריות, החל רק לאחר סיום שלב איסוף הנתונים.

3.5.1 תהליך הקטגוריזציה

הקטגוריזציה של הנתונים היא תהליך קידוד קטעי טקסט ושיוכם לקטגוריות בעלות משמעות. תהליך זה נעשה באמצעות השוואה בין הקטעים ומיונם על פי דמיון ושוני. בדרך זו הטקסט מאורגן מחדש, באופן שטקסטים בעלי משמעות דומה בהקשר לשאלת המחקר, מקובצים לקטגוריה אחת ומובחנים מטקסטים בעלי משמעות שונה, המקובצים לקטגוריות אחרות. תהליך יצירת הקטגוריות הוא תהליך הדרגתי של המשגה, מרמה קונקרטית הקרובה לטקסט המקורי ועד לרמה מופשטת ומכלילה, המאפשרת לכנס טקסטים שונים תחת מבנה מושגי אחיד. יצירת הקטגוריות מחייבת חשיבה יצירתית ולוגית כאחד (Dey, 1993). הקטגוריות הבודדות נובעות מן הנתונים האמפיריים המופיעים בראיונות, אך ביחד עליהן ליצור מסגרת מושגית משותפת, המשקפת את יחסי הגומלין ביניהן.

עבודת ניתוח הנתונים היא מפרכת ומורכבת (גבתון, 2002), לעיתים חשתי כי אני טובעת במידע הרב והמגוון, והניסיון לארגן את הטקסטים מחדש על פי מספר מצומצם של קטגוריות משמעותיות, נראה כמעט בלתי אפשרי. רציתי לשמור על הטקסטים של האינטרמנטים כלשונם, למצוא התאמה מרבית של כל טקסט לקטגוריה מסוימת וכן לכלול בניתוח כמות רבה ככל האפשר של נתונים שהתקבלו מהראיונות.

אלו דרישות סותרות וכדי לתת מענה אופטימאלי לכולן, נדרשה עריכה חוזרת ונשנית של החומרים. עם זאת, יש לזכור כי המילים הנאמרות (בראיון), כוללות מידה מסוימת של עמימות וחוסר בהירות (Fontana & frey, 2000) ולכן לא ניתן להשיג באופן מלא התאמה חד-ערכית ומושלמת לקטגוריות.

תהליך הקידוד הוא רב שלבי ומתחיל במה שמכנה שטראוס (Strauss, 1987) קידוד פתוח (open coding). שלב זה מתייחס לקריאה ראשונה של הטקסט, איתור תמות או כותרים החוזרים על עצמם וניתנים לשיום. בשלב הראשון קראתי את תמלילי כל הראיונות ברצף, כדי לקבל מושג כללי על המידע הגלום בתוכם. בשלב זה נחשפתי לדילמות איתות מגוונות שהציגו האינפורמנטים. בקריאה שנייה סימנתי במרקר את הדברים שנראו לי רלוונטיים לשאלת המחקר. בקריאה שלישית ניסיתי לזהות נושאים שחוזרים על עצמם ובצעתי שיום ראשוני. יחידת המיון ששימשה אותי הייתה אירוע, סיפור שלם של מקרה או מצב ולא מילות מפתח או משפטים בודדים (Strauss & Corbin, 1990). לאחר מכן, קראתי את הראיונות על פי קבוצות ההשתייכות. כל אחת מארבע הקבוצות בנפרד (נשים בשירותי רווחה ובריאות, גברים בשירותי רווחה ובריאות, נשים בבנק, גברים בבנק). בחנתי נושאים שחוזרים על עצמם בכל אחת מהקבוצות ואחר כך ניסיתי לבדוק מכנים משותפים והבדלים בין הקבוצות. קריאה זו הביאה למיון הדילמות על פי תוכן. נושאים דומים קובצו יחד, כדי ליצור סכימה ראשונית של קידוד (Gersick, Bartunek & Dutton, 2000). כך למשל זיהיתי דילמות העוסקות במצבים בהם לקוחות מבקשים לתת מתנות לנותני השירות. לדוגמא, "יכול להיות כשאתה מטפל במישהו, לאות תודה הוא מביא מתנה. השאלה איזו מתנה ומה עושים איתה?" דילמות הקשורות בחובת הסודיות כלפי הלקוח. לדוגמא, "ערכים של סודיות, לא לבזות אנשים, אנחנו צריכים להשיג הסכמה לוותר על סודיות...יש פה שיקול של סודיות מול צרכים מאד אמיתיים", או "אנחנו מחויבים לחיסיון רפואי, כאשר אישה מבקשת לא לספר לבעלה על בעיות הבריאות שלה, אני לא אספר". דילמות בנושא סדרי עדיפויות בין לקוחות, לדוגמא, "בקשר לסדרי עדיפויות, אם יש קשיש עם בעיה בשן מול קשיש שאין לו מיטה, אני אעדיף את הקטע הכואב". או "יש במשפחה קשיש שזקוק לעזרה ואין לו ילדים, הוא יקבל עזרה לפני קשיש שיש לו ילדים. קשיש מסוים יש לו בת, אבל היא חולת נפש, הוא יקבל עדיפות". דילמות לגבי מתן גיבוי לעובדים, "אני אתן גיבוי לעובד אם טעה בשיקול דעת". "צריך לתת גיבוי לעובדים, לא לפגוע בדימוי שלהם". מיון זה היה קרוב למושגים בהם השתמשו האינפורמנטים. שמות הקטגוריות בשלב הראשוני נגזרו במדויק ממושגים אלה,

ללא פרשנות מחקרית. הימנעות מפרשנות בשלב זה עוזרת להישאר קשובים לתפיסות המשתתפים אודות המציאות שלהם, ללא הטיות התפיסות שלנו במידת האפשר. שמרתי בשלב זה על שלמות הסיפורים ולא ניסיתי לבחור מתוך התיאורים ציטוטים ספציפיים.

החלוקה לקטגוריות על פי תוכן הדילמה הביאה להגדרה של כ-30 מצבים וגם אז הסתבר כי יש מצבים שלא ניתן לשייכם כראוי לקטגוריה מסוימת. מצב זה לא עומד בדרישה של הניתוח האיכותני, החותר לצמצום קטגוריות הניתוח מצד אחד, אך גם ליצירת קטגוריות המאפשרות למרב המידע להשתבץ בתוכן. בהמשך ניסיתי למיין את הקטגוריות על פי סוג השיפוט שהציגו האינפורמנטים. כלומר, איזה ערך נתפס בעיניהם כמרכזי יותר, דאגה לבריאות הפסיכולוגית או לבריאות הפיזית, שמירה על סודיות או הימנעות מסיכון הלקוח. מיונים אלה לא הביאו להתכנסות טובה של הנתונים לקטגוריות, חלק מהנתונים לא נכנסו לאף קטגוריה ומספר לא מבוטל של נתונים התאים לכמה קטגוריות. כלומר, קטגוריזציה זו לא הביאה להצגה שלמה וברת השוואה בין האינפורמנטים. חשיבה מחודשת על מטרות המחקר ומיקוד בהיבט הפמיניסטי שלו, החזיר אותי לשאלה מה מקומה של הדאגה לפרט בשיפוט האתי של האינפורמנטים. קריאה מחודשת של הראיונות מיקדה את תשומת ליבי לכך שהאינפורמנטים מדגישים בתיאור הדילמות את האנשים המעורבים בהן ואת מקומם ותפקידם ביחס לאנשים אלה. כך עלה הרעיון ליצור קטגוריות על פי נשואי הדילמה. דבר זה אפשר לתת קול בולט להתמודדות עם דילמות אתיות, כפי שהן מתבטאות בהתייחסות לזולת האחר, בהתאם למודל אשר נבנה על ידי גיליגן וממשיכותיה. בשלב זה המסגרת התיאורטית נעשתה ברורה יותר והדמיון והשוני בין האינפורמנטים השתקף טוב יותר (Benjamin, 1995). עתה השתלבו המצבים בקטגוריות שנוסחו מחדש בקלות יחסית, אך נדרשה הבחנה נוספת, מפני שביחס לכל נשוא דילמה, עלו מצבים מגוונים. אז חזרתי למיון על פי תוכן הדילמה והפכתי אותן לתתי קטגוריות, בתוך קטגוריות העל הממוינות על פי נשואי הדילמה. שלב זה היווה את שלב הקידוד הצירי (axial coding), בו בוצע הניתוח על ציר קטגוריות שכבר נוסחו, תוך שיפור מתמיד שלהן (Strauss, 1987).

לאחר שעוצבה הפרספקטיבה המושגית, היא המשיכה להיבחן בהתמדה אל מול נתוני הראיונות וכך התרחש תהליך רציף של פירוק והרכבה מחדש של קטגוריות, קטגוריות ראשוניות התמזגו או התבטלו, עד שנוצר מבנה בעל משמעות לנתונים המצויים בראיונות (Maykut & Morehouse, 1994). כל

קטגוריה עובתה בעזרת נתונים נוספים, כדי להגביר את התוקף הפנימי שלה. הקידוד היה מכוון ומזוכך יותר (selective codig), באופן שלכל יחידת ניתוח נמצאה קטגוריה אחת בלבד, באופן לא מאולץ. לאחר שכל יחידת ניתוח מצאה את מקומה, התוכנות שעלו מתוך הקטגוריות נבדקו אל מול הספרות המחקרית והתיאורטית ונתנו להן משמעות עמוקה יותר. תהליך זה מאפיין את גישת התיאוריה המעוגנת בשדה, המתארת את תהליך ניתוח הנתונים במחקר איכותני כדיאלוג מתמיד בין הנתונים האמפיריים לתיאוריה (Glazer & Strauss, 1967).

השלמת הניתוח סיפקה תמונה הוליסטית לגבי התפיסות האתיות של המרוויינים וכן עדות לגבי הקשר בין המיגדר וסוג הארגון לבין התפיסות האתיות. ניתוח זה גילה שונות חשובה ורב-צדדית בין המינים ו/או הארגונים, ויצר הבחנות ששאלון מובנה אינו רגיש אליהן (Ely, 1995).

מבחינה ארגונית, בתחילת תהליך מיון הטקסטים לקטגוריות פתחתי מסמך לכל קטגוריה והעברתי אליו קטעים מתאימים בעזרת "העתק / הדבק". אך כמות החומר הרבה, המחולקת לחלקים רבים, יצרה קושי לשלוט בחומר ולראות תמונה הנבנית מחלקי הפאזל. כדי למיין את החומר באופן יעיל יותר, בחרתי להשתמש בתוכנת "Narralizer" – תוכנה מיוחדת לניתוח נתונים איכותניים, המסייעת בארגון החומר בהתאם לקטגוריות שמגדיר החוקר ומאפשרת לראות טקסטים בהתאם לשיוכם לקטגוריה מסוימת ו/או על פי חלוקה לקבוצות של אינפורמנטים (דוגמאות לחיתוכים על פי קטגוריות וקבוצות אינפורמנטים, ראו נספח ב'). תוכנה זו אף מאפשרת בקלות להחליף שמות לקטגוריות, לכלול תת קטגוריה בקטגורית על, להעביר מקטגוריה לקטגוריה. השימוש בתוכנה הקל על ראיית התמונה המלאה, אך אין בתוכנה פונקציה המאפשרת לחלץ תמות מתוך הטקסט, או להחליט מהם הקריטריונים לפיהם יש לסווג את הטקסטים לקטגוריות השונות. כלומר, התוכנה אינה יכולה לנתח ולסכם ממצאים, במובן שעושות זאת תוכנות סטטיסטיות המשמשות במחקרים כמותיים (Charmaz, 2000).

3.6 אתיקה מחקרית

3.6.1 דילמות אתיות שעלו במסגרת המחקר

כל מחקר על בני אדם מעלה שאלות אתיות. אך כאשר האתיקה הוא נושא המחקר עצמו, דיון באתיקה המחקרית, הוא לא רק הכרחי, הוא גם בבחינת "נאה מקיים". אפרט להלן מהן הדילמות האתיות שהעסיקו אותי כחוקרת במחקר זה ובאלו פתרונות בחרתי.

האתיקה המחקרית מנסה להסדיר את מערך היחסים בין החוקר לנחקר. האתיקה במחקר נדרשת מפני שאנו מבקשים לרכוש ידע באמצעות אנשים, שהם מושא מחקרנו. אנו שואלים שאלות, מפעילים גירויים שונים על אנשים וחודרים לעולמם הפרטי, כדי לקדם את מחקרנו (פרידמן, 2006). המחקר האיכותני מחייב גיבוש כללי אתיקה מיוחדים, הנובעים מהאפיסטמולוגיה והמתודולוגיה שלו, מעבר לדרישות האתיות המתחייבות במחקר הכמותי (Lincoln & Guba, 1989). המחקר הכמותי מחייב את החוקר לריחוק מן הנחקרים, במטרה לגלות את "האמת" החפה מהטיות ואילו המחקר האיכותני מושתת על קשרים אישיים בין החוקר לנחקרים, במטרה לבנות ידע הנוצר על ידי דיאלוג ומשא ומתן ביניהם (דושניק וצבר בן-יהושע, 2002). מאפיין זה מעלה את שאלות רבות, כיצד שומרים על פרטיותם של הנחקרים, החושפים מידע מפורט ולעיתים רגיש על עצמם? כיצד מבטיחים אנונימיות של הנחקרים? למי בעלות על נתוני המחקר? מה מידת השתתפותם של הנחקרים בתהליך המחקר?

במחקר הכמותי, הנחקר הוא אנונימי, הוא מגיב לשאלות מובנות של החוקר, החוקר לא פוגש אותו בהכרח פנים אל פנים, או לפחות אינו יכול לשייך שאלון לאדם ספציפי. תגובותיו של הנחקר מקבלות בסופו של דבר ביטוי במסגרת הכללה סטטיסטית. תגובותיו האישיות לא ניתנות לזיהוי בדוח המחקר. במחקר האיכותני הנחקר מתאר בהרחבה את עמדותיו בשפתו הוא, כאשר הוא נמצא פנים אל פנים מול החוקר, כך שאנונימיות אינה אפשרית במצב זה. למעלה מזה, בדוח המחקר נעשה שימוש בדבריו הספציפיים של הנחקר, כאשר הוא מצוטט מילה במילה. לכן האתיקה של המחקר האיכותני צריכה להתבסס על כבוד הדדי, אמון ושיתופיות בין החוקר לנחקר. החוקר מחויב להבהיר במדויק איזה שימוש ייעשה במידע, כי הנחקר מספק את המידע על סמך אמונתו בחוקר שכך אמנם ייעשה. מכיוון שנעשה שימוש בציטוטים אותנטיים של הנחקר, יש לנקוט בדרך מתאימה לשמירה על אנונימיות הנחקר, כך

שהקוראים לא יוכלו לשייך ציטוטים לבעליהם.³⁸ בהקשר זה המחקר האיכותני מצופה לענות על דרישות האתיקה הפמיניסטית, בכך שהחוקר צריך לפעול מתוך דאגה לנחקר, להיות קשוב לדבריו לגרום לכך שהמחקר לא רק ייעשה על הנחקרים אלא גם יתרום להם (Noddings, 1984; Schwandt, 1997).

המחויבות הראשונה כלפי האינפורמנטים היא קבלת הסכמתם מדעת (informed consent) להתראיין ולספר את סיפוריהם. הסכמה זו תקפה אם המרואיינים נותנים את הסכמתם ללא כפייה או לחץ, לאחר שקבלו מידע כללי לגבי מטרות המחקר והבינו איזה שימוש ייעשה בדבריהם (Miles & Huberman, 1994). כל המרואיינים שהשתתפו במחקר זה נתנו מראש את הסכמתם להתראיין. בשני הארגונים המרכזיים בהם ביצעתי את הראיונות, קיבלתי את שמם רק לאחר שהביעו הסכמה להשתתף במחקר ולהקדיש כשעה עד שעה וחצי מזמנם. בתחילת כל ראיון הבהרתי למרואיינים כי אשתמש בדברים שיעלו בראיונות במחקרי, תוך שמירה על האנונימיות שלהם. ביחס למידה בה יש לשותף את המרואיינים במטרות המחקר, קיימת מחלוקת בין החוקרים. יש הסבורים כי יש לחשוף בפני המשתתפים בפירוט ובמדויק את מטרות המחקר, גם אם הדבר פוגע בהשגת המטרות. חוקרים אלו טוענים כי אמירה חלקית היא בעצם הונאה של המשתתפים (Guba & Lincoln, 1989). לעומתם, יש הסבורים כי יש להסתפק במידע חלקי על מטרות המחקר, אם חשיפת יתר תפגע במידע המתקבל ותגרום למשתתפים לספק תשובות שבעיניהם עונות על ציפיות החוקר ולא בהכרח תואמות את סיפוריהם האותנטיים (שקדי, 2004; Punch, 1994). על פי עמדה נחרצת יותר, אין זה אתי למנוע ביצוע מחקר בשל מגבלות אתיות מוגזמות (פרידמן, 2006). במחקרי נקטתי בגישה השנייה, הצגתי בפני המרואיינים את מטרות המחקר באופן כללי, הסברתי שאני עורכת מחקר על תפיסות אתיות של מנהלים ורוצה לשמוע על ניסיונם בהקשר זה, לא הדגשתי כי המחקר עוסק בהיבטים המיגדריים של התפיסות האתיות. הערכתי כי חשיפה של קטגורית המיגדר בפני המשתתפים יכולה להשפיע על תגובותיהם ולפגוע בהשגת מטרות המחקר. הערכתי גם כי אי שיתוף במידע זה, אינו גורם נזק למשתתפים. עם זאת, מספר מרואיינים ביקשו בסוף

³⁸ יש המטילים ספק בטענה כי האנונימיות משרתת תמיד את טובת הנחקרים. צבר בן-יהושע (2006) מעלה את השאלה למי שייכים הסיפורים ולמי מגיע הקרדיט עליהם. החוקרים מניחים שהאנונימיות היא לטובת הנחקר, אך אינם שואלים אותם אם זה אמנם רצונם.

הראיון לקבל מידע מקיף יותר על המחקר. במקרים אלה שיתפתי אותם במטרות המדויקות יותר של המחקר ובהיבטים המיגדריים של המחקר, אך רק לאחר שהראיון הסתיים.

ביקשתי את רשות המרואיינים להקליט ולתמלל את הראיונות ולהשתמש בציטוטים מדבריהם בדוח המחקר, תוך שמירה על אנונימיות. כאמור, רוב המרואיינים הסכימו להקלטה, מיעוטם העדיפו כי ארשום את הדברים במקום להקליטם וכך פעלתי. בשני מקרים התעוררו ספקות בתום הראיון. מרואינת אחת, שתיארה באופן פתוח ומקיף את עמדותיה בנושא, גילתה בסוף הראיון חשש שמא השימוש בדבריה יכול להזיק לה. הצעתי לה להעביר אליה את תמליל הראיון, כדי שתוכל לשקול האם ברצונה להשמיט את כולו או חלקים ממנו. לאחר שקבלה את התמליל הביעה את הסכמתה לעשות שימוש בכל התמליל. מרואיין נוסף, שהסכים בתחילה להקליט את הראיון, נסוג מהסכמתו מספר ימים לאחר קיום הראיון. אשת הקשר של הארגון פנתה אלי והסכמנו כי לא אשתמש בתמליל הראיון שלו.

גם ביחס לשיתוף האינפורמנטים בניתוח החומרים (התמלילים) קיימת מחלוקת בין החוקרים האיכותניים. יש הסבורים כי הסיפורים שייכים למספרים ועל החוקר לשתף את המרואיינים בניתוח ופירוש הנתונים, או לפחות לקבל את הסכמתם לפרשנותו, לפני פרסום המחקר (Reinharz, 1992). מול טענה זו מושמעת הטענה כי החוקר מחויב להציג פרספקטיבה אקדמית, כללית, המתבססת על מומחיותו ושיתוף המרואיינים בניתוח אינו מאפשר להתרומם מעל המקרים הפרטניים, החד פעמיים. החוקר הוא זה שאחראי לאופן הצגת הדברים ולפרסום המחקר, לכן ראוי כי הוא שיחליט לבדו מה וכיצד לפרסם (Silverman, 2001). במחקרי יידעתי את המרואיינים כי אשתמש בקטעים מדבריהם בהתאם למיטב הבנתי ולמידת התאמתם לצורכי המחקר. לא ניסיתי ליצור הרגשה כי אשתף אותם במהלך המחקר. המרואיינים היו מודעים לעובדה כי החומרים שהקלטתי או רשמתי מפיחם ישמשו במחקר, מלבד קטעים מסוימים שביקשו לא לכלול או להשמיט מן ההקלטה. צבר בן-יהושע (2002) מבהירה כי ניתוח החומרים צריך להיעשות ללא שיתוף הנחקרים. לטענתה, הדרך הראויה מבחינה אתית, היא צמצום העמדת הפנים והימנעות מיצירת אשליה בפניהם, כי הם שותפים לפרשנות המידע שהם מוסרים. עם זאת, יש לשמור על משמעות דברי הנחקרים ולא לעוותם (שלסקי, 2006).

בהקשר זה, הבאתי את הציטוטים של המרואיינים כלשונם ובשפתם, מלבד שינויים הכרחיים הנדרשים למניעת זיהויים. הצגת הפרשנות שלי בצד הציטוטים האוטנטיים, מאפשרת לכל קורא לבחון באופן ביקורתי את פרשנותי ואף להציע פרשנויות אלטרנטיביות לסיפורים.

הממצאים שהתקבלו בהתאם לגישת המחקר שתוארה לעיל, מוצגים בפרק 4.

פרק 4: ממצאי המחקר

4.1 העקרונות המנחים לניתוח הראיונות

מטרת המחקר לבחון את השיפוט האתי של מנהלים ומנהלות בזירה הארגונית מההיבט המיגדרי, ואת ההשפעה המשולבת של מין המנהל וסוג הארגון על שיפוט זה. לצורך כך רואינו מנהלים ומנהלות בארגונים שהוגדרו כ"נשיים" (שירותי בריאות ושירותי רווחה) וארגונים שהוגדרו כ"גבריים" (בנקים). "מיגדריות" הארגון נקבעה בהתאם לקריטריונים הבוחנים את היחס בין המנהלים למנהלות בארגון ואת המטרות והערכים הארגוניים, כפי שפורט בפרק שיטת המחקר. ניתוח הראיונות העלה מספר שאלות, שלכל אחת אתייחס בסעיף נפרד בהמשך:

1. אילו מבין הנושאים השונים שהעלו האינפורמנטים עוסקים בשאלות מוסריות ואילו עוסקים בשאלות שאינן שייכות לתחום המוסר? במהלך הראיונות העלו המשתתפים נושאים רבים הקשורים למילוי תפקידם והתלבטויות מגוונות לגבי דילמות בעבודתם. כאמור, לא הצגתי לאינפורמנטים הגדרה למושג "דילמה אתית" והמראיינים התבטאו באופן חופשי, בהתאם למה שנראה להם רלוונטי לנושא. לעיתים אף הביעו ספק, כגון "איני בטוח אם זה שייך לאתיקה". לאור זאת, עולה השאלה, איזה מהמידע שנאסף רלוונטי למחקר ואיזה מידע עוסק בבעיות ניהוליות, שאינן מענייניו של מחקר זה?

2. על פי אילו קטגוריות ראוי לחלק את המידע הרב שעלה בראיונות? לאחר איתור ומיון התכנים הרלוונטיים למחקר (כלומר, התכנים העוסקים בשאלות אתיות), עולה השאלה כיצד לסווג תכנים אלה. כאמור, מחקרים שעסקו בתפיסות אתיות בארגונים ניתחו את המידע בהתאם לתיאוריות אתיות מסורתיות, שהוגדרו על ידי תיאורטיקניות פמיניסטיות כ"גבריות" (Meyers & Kittay 1987). למעשה, מכיוון שהנתונים נאספו באמצעות שאלונים מובנים, שהגדירו מראש את הדילמות ואת החלופות, הרי הסיווג נעשה לפני איסוף הנתונים. מטרת מחקר זה, לבחון תפיסות אתיות בעזרת ראיונות פתוחים, בלי לכפות מודל כלשהו מראש. עם זאת, לאחר שחומר נאסף, עולה השאלה כיצד למיין. מיון בהתאם לגישות המסורתיות, אינו הולם את מטרת המחקר. מצד שני, תיאורטיקניות פמיניסטיות, המבקרות את תיאוריות המוסר הגבריות, באופן כללי ובהקשר הארגוני, מציעות לכלול את מרכיב היחסים והדאגה

לזולת בתיאוריות המוסר, אך אינן מציעות מודל מקיף, אלטרנטיבי, המאפשר למיין תפיסות אתיות לסוגים שונים במסגרת ארגונית. לאור זאת, נשאלת השאלה, כיצד למיין את התכנים המגוונים שעלו בראיונות, באופן שיאפשר ביטוי לקול השונה וגם יציג מודל בעל משמעות?

3. כיצד לבנות קטגוריות שיסייעו לענות על שאלות המחקר? שאלת המחקר בוחנת את התפיסות האתיות מההיבט המיגדרי ואת ההשפעה המשולבת של מין המנהל וסוג ארגון עליהן. לאור זאת, המיון לקטגוריות צריך לאפשר השוואה משמעותית על פי גורמים אלה. מחקר איכותני אינו נוטה בדרך כלל להיות השוואתי. ההשוואה מעצם טבעה דורשת התייחסות כמותית. לכן עולה השאלה, כיצד לזהות את הקולות השונים העולים מתוך תגובות האינפורמנטים למצבים השונים וגם לבחון האם הקולות השונים בוקעים מבני מין ו/או ארגון שונים?

הסעיפים הבאים יתייחסו לכל אחת מהשאלות הנ"ל בהתאמה.

4.1.1 אילו נושאים עוסקים בשאלות מוסריות ואילו עוסקים בשאלות שאינן שייכות לתחום

המוסר?

הספרות הענפה העוסקת באתיקה הארגונית, בוחנת את התפיסות המוסריות ותהליכי קבלת ההחלטות בבעיות מוסריות, בלי שקיימת הגדרה מוסכמת מהי בעיה מוסרית. ייתכן כי העדר הגדרה ברורה לדילמה מוסרית נובע מהקושי להבחין בין דילמה מוסרית לבין דילמה שאינה בעלת ממד מוסרי בהקשר הארגוני (Morris, 2004), בשונה מההבחנה בדילמה, האם להתנהג באופן מוסרי או באופן בלתי-מוסרי (באופן הסוטה מכללי המוסר). במחקרים הכמותיים, הוצגו לנחקרים דילמות שכללו בחירה בין התנהגות מוסרית להתנהגות בלתי מוסרית.³⁹ מחקר זה בוחן את ההחלטות ביחס לדילמות שהשיפוט לגביהן מתבצע על פי סכימה מוסרית ולכל אחת מן החלופות משמעות מוסרית. ההבדל בין החלופות אינו בין חלופה מוסרית לחלופה בלתי מוסרית, אלא בין ערכים מוסריים קונפליקטואליים. האינפורמנטים נשאלו לגבי בעיות מוסריות שהם חווים במציאות היומיומית שלהם, במסגרת מילוי תפקידם הארגוני והתבקשו להתייחס

³⁹ וכפי שפורט בהרחבה בפרק 2, במחקרים אלו הדילמות כללו תיאור התנהגות שיש בה כשל מוסרי והנבדקים התבקשו

לציין באיזו מידה הם נוהגים או תומכים בהתנהגות כזאת.

למצבים בהם קיימת התלבטות, מצבים שאין לגביהם פתרון יחיד. אך מכיוון שהמידע נאסף באמצעות ראיונות פתוחים ולא שאלונים מובנים, לא כל מה שהעלו האינפורמנטים רלוונטי בהכרח לעניין המחקר. לפיכך, יש תחילה לקבוע קריטריונים אילו מבין הנושאים שעלו בראיונות עוסקים בשאלות מוסריות ורלוונטיים למחקר ואילו עוסקים בנושאים אחרים ולא ינותחו במסגרת המחקר.

ההבחנה בין שאלות מוסריות לשאלות שאינן קשורות למוסר, במסגרת הארגונית, היא מורכבת. לא תמיד קיימת דיכוטומיה ברורה בין שאלות בעלות משמעות מוסרית לשאלות ניטראליות מבחינה מוסרית. למעשה, הקביעה מהי בעיה מוסרית, היא כשלעצמה נובעת משיפוט מוסרי ומכאן שקיים פרדוקס בעצם ההגדרה מהי בעיה מוסרית (Morris, 2004).

שאלות מוסריות מוגדרות כשאלות העולות במסגרת יחסים בין אדם לזולתו ומתבטאות בשאלה - כיצד נכון לנהוג? מה ראוי לעשות? (right, proper). מהי הדרך הנכונה שיש לבחור בה, מבין מספר דרכים חלופיות העומדות בפני סוכן המוסר בסיטואציה מסוימת. לעומתן, שאלות שאינן מתחום המוסר, שאלות ניטראליות מבחינה מוסרית, מתייחסות למה כדאי, או יעיל לעשות (Correct, effective) (כשר, Kolb, Osland & Rubin, 1995; 1998). מהגדרות אלה עולה כי קיימים שני ממדים הכרחיים לסיווג שאלות כמוסריות – ממד של קיום חלופות שיש להכריע ביניהן וממד של אופן ההנמקה או ההסבר להעדפת חלופה זו או אחרת. בהתאם לכך, מנהל הוא סוכן מוסר במצבים, שבהם על פי תפיסתו, יש לו היכולת לבחור בין חלופות פעולה, להכריע או להשפיע על המצב (Velasquez, 1998), הוא מודע לאספקט המוסרי של הבעיה ומפעיל סכימה מוסרית לפתרונה ולא סכימה אחרת, כגון סכימה כלכלית או סכימת יעילות (Jones, 1991; Rest, 1986). כלומר, הנימוקים שהוא מעלה לבחירה בין החלופות מתחשבים בהשפעת ההחלטה על הפרטים המעורבים, בוחנים צרכים ואינטרסים מתנגשים של הגורמים המעורבים, האם וכיצד ההחלטה תפגע או תיטיב עם אנשים (Peter, 2002). למעשה, בכל סיטואציה שמעורבים בה בני אדם, ניתן למצוא היבטים מוסריים (Lukaszewski, 2002) והשאלה מהי בעיה מוסרית תלויה באופן ההתייחסות אליה (Gardiner, 2003; Peter, 2002). סיטואציה מסוימת יכולה להיראות בעיני אדם אחד כשאלה בעלת ממד מוסרי ובעיני אחר, כשאלה שאינה מתחום המוסר (Morris, 2004; Fang, 2006). כלומר, לא הסיטואציה היא שהופכת את השאלה למוסרית, אלא האופן בו מעריכים, מנתחים ומטפלים בסיטואציה. מצבים רבים במציאות הארגונית מורכבים ועמומים (בשונה

מהמצבים המובנים המוצגים במחקרים), הסוגיה המוסרית חבויה בתוך הקשר רחב של התנהגויות חברתיות והמנהלית יתקשה לעיתים לזהות אותה. מנהלים שונים יכולים לתפוס את אותה סיטואציה באופן שונה ולהיבדל במידה בה ינתחו אותה במונחים מוסריים או במונחים אחרים (Dukerich et al., 2000;) (Water, Bird & Chant, 1986).

גרדינר (Gardiner, 2003) טוען שזיהוי דילמה כמוסרית כרוך בתהליך קוגניטיבי ורגשי כאחד. קיימת הכרה שהבעיה העומדת לפנינו היא בעיה מוסרית וקיימת רגישות לנסיבות המיוחדות, המחייבות הפעלת שיקולים מוסריים. בחיי היום-יום, סוכני מוסר, בבואם לטפל בדילמה מוסרית, לא אוספים למעשה נתונים עובדתיים ושוקלים את דרכי הפיתרון על בסיס הסקה לוגית מתוך הנתונים, אלא משתמשים ברגשות ובפרשנויות סובייקטיביות שלהם כחיישני מוסר (moral marker). חיישנים אלה עוזרים בזיהוי המאפיינים המוסריים של המצב ומשפיעים גם על השיפוט וההכרעה בבעיה (Gilligan,) (1982; Nisan, 1993; Walker, 2000). רגשות של אמפתיה ודאגה לזולת גורמים להתעוררות שפיטה מוסרית ולהתייחסות אנושית, תוך מחויבות לזולת, בשונה ממצב של שפיטה רציונאלית קרה ומנוכרת של המצב (Lurie, 2004).⁴⁰

בעיה מוסרית מוגדרת במחקר זה כבעיה שהמנהל או המנהלת, על פי תפיסתם הסובייקטיבית, זיהו את האספקט המוסרי שלה (Dukerich et al., 2000), הכירו ביכולתם לבחור בין חלופות והפעילו סכימה מוסרית כדי להתמודד איתה. בהתאם לכך, מבין הבעיות והמצבים שתארו האינפורמנטים, נבחרו לניתוח בעיות שהם זיהו ככוללים מרכיבים מוסריים והאופן בו תארו את תפיסותיהם או דרכי פעולתם במצב כלל הסברים ונימוקים מוסריים.⁴¹

⁴⁰ הדגשת הרגשות בתהליכי קבלת החלטות בכלל ובהחלטות מוסריות בפרט, משתלבת עם המגמה העכשווית של תיאורים ארגוניים חדשות בכלל ותיאורים פמיניסטיים בפרט, לתת משקל מרכזי לתהליכים הרגשיים ולבקר את התיאורים הרציונאליים הקלאסיים של קבלת החלטות (Mumby & Putnam, 1992).

⁴¹ חשוב להדגיש כי עצם העובדה שהראיון עסק בתפיסות מוסריות, גרמה למרואיינים להתמקד באספקטים המוסריים של סוגיות ניהוליות שונות שהם מתלבטים בהם, ויתכן שבהקשר אחר לא היו מנתחים סיטואציות אלה על פי סכימות מוסריות. עם זאת, המרואיינים הם אלה שבחרו את הסיטואציות, מתוך ידיעה שמוקד הראיון הוא תפיסות אלו. כפי שאמרה אחת

לדוגמא, מנהל מתלבט האם לשלוח עובד להשתלמות מסוימת. אם הוא שוקל שיקולי כדאיות, האם תרומת ההשתלמות מצדיקה את עלותה, הרי הוא עוסק בבעיה כלכלית, פרקטית. אם המנהל שוקל נושא של העצמת העובד והתפתחותו האישית, לעומת הפגיעה בארגון, הנובעת כתוצאה מהעלות לארגון או הפסד ימי עבודה, הרי השאלה הופכת לשאלה מוסרית, המערבת נימוקים מוסריים. או, במצב בו על המנהל לקבל החלטה האם לרכוש ציוד מספק זה או אחר, אם ישקול נימוקים פרקטיים, כגון, איזו הצעה יותר זולה? איזו חברה מספקת שירות טוב יותר? איזו חברה מבצעת מהר יותר? האירוע לא רלוונטי למחקר זה. אך אם השיקולים מתייחסים למחויבות או נאמנות כלפי ספק, פגיעה אפשרית בו, הרי זו דילמה שתסווג כדילמה מוסרית.

לחלק מהאינפורמנטים הייתה החלטה ברורה כיצד יש לנהוג במצב הדילמה, בהתאם לניסיון והתפיסה המקצועית שלהם. בקרב אינפורמנטים אחרים ניכרה התלבטות רבה, לעיתים חוסר הכרעה ולעיתים גם כשהתקבלה החלטה על דרך פעולה מסוימת, לא היו בטוחים שזו ההחלטה הטובה ביותר. במסגרת הניתוח, נכללו גם המצבים בהם למרואייני החלופה הנבחרת הייתה ברורה וחד משמעית, גם אם העלה לבטים רבים או אף לא הייתה לו הכרעה ברורה. כפי שצוין לעיל,⁴² המחקר מתייחס לדילמה מוסרית כסיטואציה בה מודע הפרט לקיום התנגשות בין טעמים מוסריים, בין אם יש בה יסוד של התלבטות והתייחסות בשאלה במה לבחור ובין אם אין בה יסוד כזה.

4.1.2 על פי אילו קטגוריות לחלק את נתוני הראיונות ומדוע?

ניתוח המידע הרב שנאסף במהלך הראיונות, נעשה על ידי חלוקתו לקטגוריות בעלות משמעות. תהליך הקטגוריזציה (החלוקה לקטגוריות) כולל מיון התכנים שהעלו האינפורמנטים, על ידי הבחנה והפרדה היוצרות משמעות מושגית לנתונים (Arksey & Knight, 1999). הקטגוריות לפיהן ממין המידע מארגנות אותו בסדר חדש, באופן שיאפשר להתייחס למרב המידע הנתון, יחשוף פרספקטיבות

המרואיינות "השיחה הזאת עזרה לי למקד את הדברים ולחשוב עליהם במושגים של אתיקה". כלומר, ניתן לומר שעצם הראיון חייד את המודעות לסכימות המוסריות שהאינפורמנטים משתמשים בהם בסיטואציות ניהוליות שונות.

⁴² ראו פרק 2.

Lieblich et al., 1998; Seidel &) הנחקר של הנושא הנחקר (Kelle, 1995). הקטגוריזציה נובעת מן הנתונים הנאספים, אך היא נגזרת גם מהפרספקטיבה המושגית של המחקר ובעצם היא מתעצבת באמצעות דיאלוג בין המסגרת המושגית תיאורטית של המחקר לבין הנתונים (שקדי, 2004; Araujo, 1995). בהתאם לכך, הקטגוריות שנבחרו לניתוח, מתייחסות לאותן תמות או נושאים שחזרו על עצמם במהלך הראיונות, כאשר הפרספקטיבה המושגית, הנגזרת מתיאורית האתיקה הפמיניסטית, העומדת בבסיס מחקר זה, מהווה את המסגרת התיאורטית (Miles & Huberman, 1984).

כפי שהוצג לעיל, מחקרים שבחנו הבדלים מיגדריים בתפיסות אתיות בזירה הארגונית, סיווגו את התפיסות האתיות על פי מודלים מסורתיים של עקרונות אוניברסאליים (MacDonald & Pac, 1996; Reidenbach & Robin, 1998; Tsalikis & Ortiz-Buonafina, 1990). מודלים אלה הבחינו בין פתרון "נכון" (מוסרי) לבין פתרון "לא נכון" (לא מוסרי) ולא אפשרו לזהות אוריינטציות אתיות לגיטימיות שונות. הפתרון "הנכון" התעלם מההקשר ולא התחשב בגורמים כגון, מיהו סוכן המוסר, מה מחויבויות התפקיד שלו, מי נשוא הדילמה ומה יחסי הגומלין ביניהם. מחקר זה, היוצא מהפרספקטיבה של הדאגה והיחסים עם הזולת, שם במרכז את הפרטים וההקשרים הרלוונטיים ובדרך זו מנסה לחשוף תפיסות אתיות לגיטימיות שונות בהקשרים שונים. כדי לבדוק את ממד הדאגה לאחרים פרטיקולאריים במצבים קונקרטיים ולא לאחרים כלליים ומופשטים (Hoffman & Moore, 1990) יש לקרוא לאחרים בשמם, כלומר, להגדיר מה תפקידם ומה הזיקה שלהם לסוכן המוסר. לפיכך, נתוני הראיונות מקודדים לקטגוריות בהתאם לאנשים המעורבים בדילמה ועשויים להיות מושפעים מההחלטה לגבי פתרונה. כלומר, העיקרון המארגן לתמות ממוקד יחסים, כאשר נשוא או נשואי הדילמה נמצאים במרכז. אמנם לא מצאתי בספרות חלוקה על פי נשוא הדאגה, אך אעלה שלושה נימוקים לבחירה זו. ראשית, קטגוריזציה על פי נשוא הדילמה, נותנת קול לאתיקה של הדאגה, המאופיינת כנשית, שלא זכתה לחקירה אמפירית משמעותית בחקר האתיקה הארגונית. שנית, גישה המתמקדת באנשים המעורבים בדילמות מספקת כלים פרקטיים יותר לאבחון התפיסות האתיות, מאשר גישת העקרונות ושלישית ומעל לכול, האינפורמנטים

במחקר זה, התמקדו באנשים, כאשר התייחסו לדילמות אתיות.⁴³ ארחיב כל אחת מנקודות אלה ובסיום אציג מי הם אותם אחרים ספציפיים על פיהם נבחרו הקטגוריות למחקר זה.

אם אכן השיפוט המוסרי של נשים ממוקד יותר בדאגה לזולת, כפי שנטען במחקרים קודמים (Fritzsche & Becker, 1984; Schminke, 2003), ניתוח החשיבה המוסרית באמצעות הבלטת אנשים ולא הבלטת העקרונות יאפשר להבליט את קולן הייחודי, שלא ניתן היה להעריכו על פי המודלים המסורתיים. מחקרים אמפיריים שערכו השוואה מיגדרית בנושא תפיסות אתיות בדקו האם נשים מתמקדות יותר בדאגה וביחסים וגברים בעקרונות של צדק, אך יצאו מתוך המודל של העקרונות, המסוגל כגברי. מגמה זו של שימוש במודלים ניהוליים "גבריים" להאדרת הנשים, מאפיינת ספרות ענפה בתחום הניהול וההתנהגות הארגונית, הדנה ביתרונות הניהול הנשי, אך למעשה השיח שלה והמודלים המשמשים לניתוח הם מודלים "גבריים", המשתמשים במושגים של מצוינות, תחרות, הישגיות ובכך מעבירים מסר סמוי שהניהול הגברי מועדף (Cunha & Cunha, 2002; Kark, 2004), גם אם נשים "גבריות" מצוינות יותר מהגברים. מחקר זה בוחן את התפיסות האתיות של גברים ונשים מתוך המודל הפמיניסטי האלטרנטיבי, לכן קריטריון המיון הראשי מוגדר על פי אופני השיפוט המוסרי ביחס לאחרים שונים ולא על פי סוגי עקרונות שונים כגון, צדק, זכויות וכד'.

לא ניתן להתעלם מהפרדוקס האינהרנטי המצוי ביסוד גישה מחקרית זו. אם המסגרת התיאורטית למחקר נשענת על הפרספקטיבה ה"נשית", הרי צפוי שהתוצאות יבליטו את הבדלים בין המינים, בתנאי כמובן שנשים אכן מאופיינות יותר בשיפוט הדאגה מאשר גברים. אמנם ההחלטה למיין לקטגוריות על פי נשוא הדילמה לא התקבלה לפני היציאה לשדה, אלא התגבשה רק לאחר עיון חוזר ונשנה בנתונים שנאספו,⁴⁴ אך החלטה זו אינה מפתיעה וניתן היה לנבאה על בסיס ההטיה האישית שלי והצהרתי המוקדמת כי אחת ממטרות המחקר היא להציע זווית ראייה שונה מזו שהציגו המחקרים שנשענו על הפרספקטיבה ה"גברית", לתת ביטוי רם יותר לקול הנשי, שלא זכה לתהודה מספקת ולבחון את היתכנותו במציאות הארגונית. עם זאת, לא טענתי כי שיפוט המבוסס על דאגה הוא שיפוט טוב יותר או פחות, אלא

⁴³ אני מודעת לכך שעצם פנייתי אל האינפורמנטים לתאר "דילמות אתיות" העלתה הקשרים הכוללים אנשים.

⁴⁴ פרק גישת המחקר ושיטת המחקר, מתאר בהרחבה את אופן בניית הקטגוריות, כהליך דיאלוג בין השדה לתיאוריה.

טענתי כי הוא שיפוט שונה. ניסיתי לבדוק האם הפרספקטיבה של הדאגה יכולה לשמש כמסגרת כוללת, שבתוכה ניתן להבחין בין דאגה לפרט לדאגה לכלל, דאגה לזכויות או לצרכים רגשיים וכו' והאם ניתן בעזרתה לאפיין את השיפוט המוסרי של נשים וגברים כאחד.

ניתן לראות את הדאגה והאמפתיה לזולת ככללית ורחבה יותר, המכילה בתוכה את האתיקה של עקרונות הצדק ולא להיפך, מכיוון שזכויות האדם נובעות מדאגה לאדם וחברה צודקת היא חברה שדואגת לאנשיה ומכאן, האתיקה של הדאגה מהווה בסיס הכרחי ומכילה בתוכה את האתיקה של הצדק והזכויות (Kroeger-Mappes, 1994; Slote, 1998). גם תיאוריות ארגוניות עכשוויות, שאינן פמיניסטיות, מבחינות בין אתיקה הומניסטית, המכוונת לרווחת הפרט, לבין אתיקה עסקית תחרותית, המכוונת להשגת תוצאות עסקיות, באמצעות מחויבות ונאמנות של העובדים לארגון (רייכל, 2000).⁴⁵ האתיקה ההומניסטית משנה את הפרקטיקות של המנהלים ומחייבת התייחסות פרטיקולארית יותר לאנשים ספציפיים ולהקשרים ספציפיים, פרקטיקות ניהול המדגישות שיתופיות רבה יותר, הקשבה, רגישות בינאישית ודאגה לעובדים (Colwil & Townsend, 1999; Fondas, 1997; Priola, 2004). גם אם האתיקה ההומניסטית אינה מוגדרת כנשית, הרי ערכים של הקשבה ורגישות לזולת מזוהים כנשיים. חוקרות פמיניסטיות מצאו, כי הגדרת עצמי באמצעות הקשר עם הזולת (relational self), האמפתיה והרגישות כלפיו (Fletcher, 1999; Kark & Shamir, 2000), מאפיינת יותר נשים, לעומת הגדרת עצמי עצמאי ונפרד מן הזולת (separated self), המאפיינת יותר גברים (Carlson & Mellor, 2004; Markus, H.R. & Kitayama, 1991). ואולי אין זה פלא שהטמעת האתיקה ההומניסטית בארגונים משתלבת עם המגמה העכשווית של עידוד פמיניזציה של הניהול (Smith & Smits, 1994). ניתוח החשיבה המוסרית של סוכן המוסר, באמצעות היחס שלו לזולת ולא כאדם אוטונומי, המנתק עצמו מהזולת הפרטיקולארי, מאפשר מחד מתן קול ברור וחזק יותר לחשיבה המוסרית הנשית ומאידך עולה

⁴⁵ תיאורטיקנים ארגוניים טוענים כי האתיקה העסקית, המתמקדת בנאמנות לארגון ומטפחת רוח תחרותית, תואמת את האתיקה הפרוטסטנטית, שהתאימה לחברה התעשייתית, שהטיפה לעבודה קשה וטיפחה דחף אישי להתקדם. המעבר לחברה בתר-תעשייתית, עתירת טכנולוגיה ומידע, מדגיש את האתיקה החברתית הומניסטית, המתמקדת ביחסים בינאישיים ובמטרות הפרט יותר מאשר במטרות הארגון (Hunsaker & Cook, 1986; Peters & Waterman, 1982).

בקנה אחד עם האתיקה ההומניסטית, הנחשבת לעכשווית ורלוונטית כיום בארגונים (לפחות ברמה המוצהרת).

קטגוריזציה על פי אחרים ספציפיים, מספקת כלים פרקטיים ויישומיים יותר לניתוח השיפוט האתי, מאשר קטגוריזציה על פי עקרונות. תיאוריות אתיות מסורתיות, מבוססות עיקרון (principle-based theories), אינן נותנות בסיס מעשי ממצה לאספקטים האתיים הקשורים לניהול היחסים עם בעלי העניין בארגון ואינן נותנות מענה לבעיות אתיות יום-יומיות המתעוררות בארגונים, מכיוון שהן מופשטות מדי (Solomon, 1992). קיים קושי ליישם במציאות הארגונית את עיקרון הציווי הקטגוריאלי של קאנט או את עיקרון התועלתניות של מיל ולהשתמש בעקרונות אלה כקווים מנחים לקבלת החלטות, מכיוון שלא קיימת התאמה חד ערכית בין העיקרון למצב הקונקרטי. תוצאות מחקרים שניסו לבחון תפיסות אתיות, על פי תיאוריות מוסר אלה הצביעו על עמימות ביישום, הצגת נימוקים סותרים לכל טיעון, וערבוב בין תפיסות שונות. עמימות זו יצרה קושי ובלבול בדיון בסוגיות אתיות קונקרטיות בארגון (DesJardins, 1990),⁴⁶ לכן יש צורך בגישה אתית הנותנת מענה להקשר המציאותי, בו מתקבלות ההחלטות האתיות (Marchese, Bassam & Ryan, 2002). שימוש במושגים המתארים קשרים עם אנשים בעלי זיקות שונות לסוכן המוסר, יוצר את ההקשר המציאותי ומאפשר לבחון תפיסות והכרעות אתיות הלכה למעשה (Burton & Dunn, 1996), מי מושפע מההחלטה, מי הם האחרים המשמעותיים בסוגיה הנדונה, מה מידת הנזק למעורבים, מי עלול להיפגע (Hunsaker & Cook, 1986).

החלוקה לקטגוריות מתבססת על הנתונים האמפיריים שמספקים המשתתפים. בראיונות שקיימתי, האינפורמנטים התייחסו כמעט תמיד לאנשים ולא למצבים מופשטים כאשר הציגו את הדילמות האתיות

⁴⁶ מספר מחקרים ניסו לסווג את תגובות הנבדקים כתגובות המתייחסות לפרספקטיבה של צדק, פרספקטיבה טלאולוגית, פרספקטיבה דאונטולוגית וכד'. לצורך כך הציגו אירועים המערבים הכרעות בדילמות אתיות ושאלו את הנבדקים, שאלות כגון, באיזו מידה ההתנהגות המתוארת גורמת לחלוקה צודקת של המשאבים; מביאה לתועלת מקסימאלית לרוב האנשים; גורמת להפרת הבטחה בלתי-כתובה. התשובות לשאלות אלה נועדו לאפיין את הנבדקים על פי שלוש הפרספקטיבות המתוארות, בהתאמה. התוצאות לא הצביעו על פרספקטיבות מובחנות של הנבדקים, אלא הצביעו על ערבוב בין הפרספקטיבות. ההסבר לכך ניתן בחוסר היכולת לתרגם למציאות קונקרטית מושגים מופשטים אלה, בהעדר מודעות לפילוסופיות מוסר נורמטיביות ולאופן יישומן בזירה הארגונית (MacDonald & Pak, 1996; Reidenbach & Ortiz-Buonafina, 1990).

איתן הן מתמודדים. תיאורי הדילמות שהציגו האינפורמנטים התייחסו בדרך כלל למצבים שמעורבים בהם אנשים והדילמה האתית נסבה סביב השפעת המצב על פרט או על פרטים מסוימים. כמו כן, כאשר ניסו להסביר מהי בעיה אתית, הם תיארו אותה כקשורה ביחסים עם אחרים שונים. כמעט כולם הדגישו במקום ראשון את היחס לזולת, אם כי בדרכים שונות. כבר בקריאה ראשונה ניתן היה להבחין בין דאגה המתמקדת בחובה לזולת, מתוך עמדת כוח, לבין דאגה המדגישה הדדיות ביחסים עם הזולת, מנקודת מבט שוויונית, וניתן היה להתרשם בהתרשמות ראשונית, כי הבדלים אלה מוסברים על פי מיגדר והשתייכות ארגונית. מרואיינים הסבירו את משמעות האתיקה בעיניהם כ"אתיקה זה מה שקורה בינינו", "הבעיות האתיות מתעוררות בקשר עם העובד, כשמדובר בדיני נפשות. בתחום המקצועי יש נוהל", "מה שחשוב זה היחסים בין אדם לחברו", "אתיקה זה לשרת את הלקוחות, לתת את השירות הכי טוב, הכי מהיר, שהלקוח יצא מרוצה, אחר כך באות דרישות התפקיד". תופעה זו מחזקת את ממצאי מחקרים שמצאו כי כאשר מנהלים מדווחים על בעיות מוסריות, הם כוללים בתיאוריהם התייחסויות לאנשים ומתארים את הרגשות האישיים שלהם, המתעוררים במהלך טיפולם בבעיה. לעומת זאת, בתיאורי בעיות שאין בהם אספקט מוסרי, נוטים פחות לתאר את האנשים המעורבים (Dukerich et al., 2000). הספרות העוסקת באתיקה הארגונית, מתייחסת לנושאים כגון – איכות המוצר, בטיחות העובד, זיהום הסביבה, הגינות בעסקים. אף אחד מן הנושאים האלה לא עלה בראיונות שביצעה טופלר (Toffler, 1991) עם מנהלים. גם במחקר הנוכחי לא עלו נושאים אלה. הנושאים שעלו, התייחסו באופן ספציפי למצבים הכוללים אנשים.

אם החלוקה לקטגוריות היא על פי נושאי הדילמה, מי הם אותם נושאי הדילמות הספציפיים שנבחרו לניתוח ומה ההצדקה לבחירתם? הנבחרים הם כמובן אלה שהוזכרו על ידי האינפורמנטים במחקר זה. השוואה לספרות המחקרית הארגונית העוסקת באתיקה העסקית, מגלה כי האחרים, שצוינו על ידי האינפורמנטים במחקר הנוכחי, חופפים במידה רבה לאלה שצוינו בספרות הרלוונטית ובכך מתקפים את הבחירה.

בעלי העניין הנמצאים בסביבה הארגונית של המנהל ואשר לגביהם, במצבים רבים של ניגודי אינטרסים וציפיות קונפליקטואליות ביניהם, עליו להחליט את מי להעדיף או בצרכיו של מי להתחשב

יותר הם לקוחות, כפיפים, עמיתים, מנהלים וספקים (Bennett, 2003; Fang, 2006).⁴⁷ בראיונות בהם התבקשו מנהלים לתאר דילמות אתיות הקשורות לתפקידם, הם התייחסו באופן ספציפי לכפיפים, ממונים, עמיתים, לקוחות, ספקים (Toffler, 1991). האינפורמנטים במחקר זה התייחסו בסביבה החוץ ארגונית, ללקוחות ובסביבה הפנים ארגונית, לממונים, עמיתים, כפיפים. לשאר הגורמים ההתייחסות הייתה שולית, אם בכלל. בהתאם לכך, הקטגוריות חולקו על פי הקשר עם לקוחות, קשר עם עובדים, קשר עם ממונים וכן מצבים קונפליקטואליים שמעורבים בהם יותר מבעל זיקה אחת אל סוכן המוסר.

4.1.3 כיצד החלוקה לקטגוריות מסייעת לענות על שאלות המחקר

במהלך הראיונות סיפקו האינפורמנטים מידע רב ומגוון בקשר לסוגיות שיש בהם היבט אתי לדעתם, אך בניתוח הראיונות יש לבחון את ההיגדים בהקשר של שאלת המחקר (שמעוני, 2006). מטרת המחקר היא לתת קול לאתיקה של הדאגה, הנתפסת כמאפיינת יותר נשים, כאשר שאלת המחקר מנסה לבחון האם האתיקה של הדאגה היא בעלת משמעות בזירה הארגונית? האם היא מאפיינת יותר נשים? האם היא מאפיינת עיסוקים "נשיים"? האם השיפוט האתי של נשים וגברים שונה והאם סוג הארגון ממתן את הקשר בין מין המנהל לבין השיפוט האתי שלו?

כדי לאפשר ביטוי לקול האחר, הנשי, יש צורך במחקר, שנקודת המוצא שלו מבוססת על הגדרות המאפיינות נשים במידה רבה יותר (Hall, 1993). ואמנם, כפי שפורט לעיל, ניתוח הראיונות מבוסס על מודל "נשי", של התמקדות בזולת פרטיקולארי, שהוא נשוא הדילמה. עצם החלוקה לקטגוריות על פי נשוא הדילמה מאפשרת זווית ראייה של דאגה, או בחינת מרכיב הדאגה בשיפוט האתי. אם כך, האופן בו נבחנים ההבדלים או הדמיון בין המינים הולם את מטרת המחקר. אך מענה לשאלת המחקר מחייב גם השוואה בין תגובות המנהלים והמנהלות משני סוגי הארגונים שהשתתפו במחקר. הביקורת הפמיניסטית, שוללת מחקרים המשווים בין גברים לנשים, לטענתה, הם מעודדים אנדרוצנטריות (Evetts, 1990).

⁴⁷ יזרעאלי (2002) כולל מעגלים נוספים, הרלוונטיים לסביבת המנהל, בהקשר של דילמות אתיות: המעגל החברתי הרחב של הציבור והרשויות, המעגל האישי של המשפחה והחברים, המעגל העסקי של המתחרים והמעגל המקצועי של עמיתים למקצוע. מעגלים אלה לא עלו במהלך הראיונות במחקר זה.

מכיוון שקיימת בהם הנחה סמויה כי יש דפוס מועדף, כלומר, מין אחד טוב מן השני. בנוסף, המחקר האיכותני, מטבעו, לא נועד להשוואה המבוססת על בדיקת ההבדלים על פי המובהקות הסטטיסטית. ראשית, מפני שראיונות העומק אינם מאפשרים מדגמים גדולים ומייצגים והמובהקות הסטטיסטית תלויה בין השאר בגודל המדגם. שנית, מכיוון שהפרדיגמה האיכותנית-פרשנית אינה מנסה להציג הבדלים דיכוטומיים ולא מחפשת תשובה נחרצת לשאלה האם קיימים או לא קיימים הבדלים, אלא מנסה לתאר תופעות מנקודות מבט שונות, תוך הכרה במורכבות התופעה הנחקרת והיותה תוצר של הבניית האינפורמנטים, בהתאם להקשר ומרכיבי המצב הייחודיים (שקדי, 2004). על פי פרדיגמה זו קיימות מציאויות רבות, הנוצרות על ידי הבנייה חברתית ולא מציאות אובייקטיבית אחת, שניתן להסבירה באמצעות יחסי סיבה ותוצאה (Guba & Lincoln, 1998).

לאור זאת, עולה השאלה, כיצד ניתן לגשר בין מחקר איכותני בעל אוריינטציה פמיניסטית, שאינו מחפש קשרים סיבתיים או סטטיסטיים בין מין לשיפוט אתי, לבין מחקר השוואתי, הבוחן הבדלים בין נשים וגברים?

כדי לבחון האם יש קול נשי ייחודי, השונה מהקול הגברי, בהקשר השיפוט האתי, יש לערוך השוואות. טבעו של המחקר האיכותני בכלל והפמיניסטי בפרט שיש בו פרדוקסים, בכך שהוא מנסה לתת מקום לקול הייחודי, אך שואף גם להתרומם מעל למקרה היחיד ולהכליל למצבים נוספים. מנסה להתייחס למידע השלם בלי לנתקו מהקשרו, אך גם מבודד חלקי מידע כדי לערוך השוואות (Dey, 1993). האופן בו מתמודד מחקר זה עם הפרדוקס, הוא על ידי מתן לגיטימציה לתפיסות אתיות שונות ובחינת מגוון התפיסות, מהיבט השוואתי שוויוני, כמשלימות ולא כמתחרות או עדיפות זו על פני זו. השוואה לא נועדה גם למצוא תשובה דיכוטומית, "כן" (יש הבדלים) או "לא" (אין הבדלים), בהתאם לתוצאות המבחנים הסטטיסטיים, אלא מנסה לבחון באלו הקשרים קיימים הבדלים, באלו הקשרים אינם קיימים ובמה מתבטאים ההבדלים, במודעות לבעיה האתית, באופן הניתוח שלה, בהכרעה הסופית. כפי שנטען לעיל, המחקר הכמותי לא ספק תשובה לשאלה האם קיימים הבדלים בין המינים בתפיסות האתיות ואם כן, באלו מצבים, בין השאר בשל העובדה כי אינו יכול להבחין בניואנסים ובמשמעויות עמוקות יותר, שאולי הם מקור ההבדלים, אך אינם ניתנים למדידה באמצעות שאלות סגורות. בניתוח התיאורים העולים מן הראיונות מוצגות נקודות מבט שונות, נשיות וגבריות, תוך ציון מינו של האינפורמנט וההשתייכות

הארגונית שלו. מוצגים הבדלים וקווי דמיון בכל אחת מן הקטגוריות, המתייחסת לזולת משמעותי אחר, שלסוכן המוסר יש זיקה אליו. ניתן ללמוד מכך על הקולות השונים ונקודות המבט השונות, בהתאם להשתייכות המיגדרית והארגונית בהקשרים שונים, אך אין בכך כדי להכליל על הבדלים גורפים.

בהקשר ההשוואה בין שני הארגונים שנבחרו, הבחירה הסתברה בדיעבד כמשמעותית מתוך דברי המרואיינים. דבר שהפתיע אותי ונתן חיזוק לרלוונטיות ההשוואה. למרות שלא ציינתי בפני המרואיינים באילו ארגונים אחרים אני מקיימת ראיונות, מספר מרואיינים מהבנק ערכו השוואה לקופת חולים ומספר מרואיינים משירותי בריאות ערכו השוואה לבנק. כך לדוגמא אומר ערן, מנהל בבנק "בתור מליצה אומרים שהבריאות חשובה יותר מהכסף. כעובד בנק אני יכול לתת אלפי דוגמאות, שהכסף חשוב יותר מהבריאות. אדם יכול לקבל התקף לב בגלל עמלה, לא חשוב לו כרגע זה הבריאות שלו. אז הבנתי שאני מטפל בנושא מאד חשוב". או דינה, מנהלת בבנק "בקופת חולים מובן לה מאליו שהיא צריכה לשלם עבור הביטוח הרפואי, אבל פה [בבנק] היא לא רוצה לשלם עמלות". כך גם אלה "היא לא יכולה לא לשרת לקוח, כי הוא מסריח. רופא לא יקבל חולה שאינו אסתטי? גם בבנק חייבים לשרת את כול הלקוחות. גם אם הם לא מוצאים חן בעינינו".

באופן דומה, השוו מספר מנהלים בשירותי הבריאות את עצמם לבנק. לדוגמא, רוחמה "לעומת בנק, שם אין יחס לאדם, רק לכסף שלו. אנחנו תומכים בלקוחות במצבים קשים". או טמירה "בבנקאות המדדים כוללים מאזן כספי, מספר לקוחות. אבל אצלנו השורה התחתונה זה לא הכסף או כמות המבוטחים. לנו חשובה איכות השירות, איך לתת את המענה הטוב ביותר למטופל, איך לספק לו יותר מידע כדי שיצרך את השירות באופן יותר טוב מבחינתו".

4.1.4 הקטגוריות ותת הקטגוריות הסופיות ומבנה הניתוח

קטגוריות הליבה שנבחרו, מייצגות כל אחת בנפרד קשר עם נשוא אחר של דילמה מוסרית. בהתאם לכך, הקטגוריות הן: קשר עם לקוחות, קשר עם עובדים, קשר עם סמכות. בנוסף, האינפורמנטים הציגו דילמות הנובעות מקונפליקט בין שניים מנשואי הדילמות לעיל (בעיקר, קונפליקט בין מחויבות ללקוח למחויבות לעובד), לכן הוספתי קטגוריה של קונפליקט בין בעלי עניין שונים. הקטגוריות שהתייחסו ללקוחות ולעובדים כנשואי הדילמה, כללו מגוון רב של מצבים, שהיה צורך למיין גם אותם לתתי-

קטגוריות. תתי הקטגוריות נבחרו בהתאם לתוכן הדילמה ומאפייני המצב שלה. תכנים שחזרו על עצמם בקרב לפחות 30% מהאינפורמנטים הוגדרו כתתי-קטגוריות. מיון על פי קטגוריות ותתי-קטגוריות, בעלות מאפייני מצב דומים, אפשר השוואה של השיפוט האתי למצבים דומים, על פי מין המנהל וסוג הארגון אליו הוא שייך.

להלן קטגוריות הליכה ותתי הקטגוריות:

1. קשר עם לקוחות – יחס ללקוחות; קונפליקט בין ציפיות הלקוח ונהלי הארגון; סודיות וצנעת הפרט; חלוקת משאבים וסדרי עדיפויות.

2. קשר עם עובדים – יחס לעובדים; קונפליקט בין צורכי העובד למטרות הארגון; סדרי עדיפויות ביחס לעובדים.

3. יחס לסמכות - קונפליקט בין ערכי המנהל לבין דרישות הממונה עליו.

4. קונפליקט בין בעלי עניין שונים – קונפליקט בין מחויבות לעובד למחויבות ללקוח.

סדר הופעת הקטגוריות נקבע על פי שכיחות אזכורן בראיונות.

מצבים רבים שהועלו בראיונות ניתנים לשיוך ליותר מקטגוריה אחת. קיים חשש שעצם הסיווג הוא ניסיון להתאים את המציאות לפרשנות חיצונית. טופלר (Toffler, 1991) סברה שיצירת קטגורית על פי דברי המרואיינים, כופה את פרשנות החוקר על דברי המרואיינים, לכן העדיפה לתת לקולות להישמע באופן אותנטי, כלומר להביא את הסיפורים בלשונם, בלי לסווג אותם לקטגוריות ותתי קטגוריות. אך גישה כזו הופכת את החוקר למתווך בלבד, אוסף סיפורים, בלי שתהיה לו תרומה לעיצוב מודלים חדשים. סיווג של אירוע מסוים לקטגוריה זו או אחרת, נעשה על פי הדבר שנתפס בעיניי כבולט ומרכזי יותר בסיפור, אך אין בכך כדי לפסול את האפשרות, שאירועים מסוימים יכלו להתאים גם לקטגוריות אחרות.

לכל אחת מהקטגוריות ניתן לשייך ציטטות רבות, מתוך נתוני הראיונות. בחרתי מספר מצומצם של ציטטות לכל קטגוריה, לצורך הדגמה. כדי לשמור על חיסיון האינפורמנטים, כל השמות של בעלי הציטטות הם בדויים.

ארגון הממצאים בתוך כל קטגוריה ותת קטגוריה מסודר על פי סוג התגובה (סוג השיפוט האתי), כאשר בכל סוג שיפוט מובאות דוגמאות מכל מין ומכל סוג ארגון (במידה שנמצאה תגובה מתאימה לקבוצה המסוימת). לכל קבוצה נבחרו ציטטות שאפיינו את הגישה של רוב חברי הקבוצה לאותו מצב. מובן שנשמעו גם קולות אחרים והיו תיאורים שהיו בבחינת יוצא דופן לקבוצת ההשתייכות. אך המטרה הייתה להבליט את הגישה הדומיננטית של הקבוצה לצורך השוואה. בכמה מקרים הצגתי גם גישות יוצאות דופן לקבוצה, מתוך מגמה לתת ביטוי לקול האחר בתוך הקול האחר. ההשוואה מתייחסת לאופן הצגת הדילמות על ידי האינפורמנטים, לנימוקים וההסברים שהעלו, לבחירה המועדפת עליהם ולהחלטות שיישמו בפועל. תובנה אתית כוללת מספר שלבים, היררכיים כביכול, הכוללים מודעות להיבט המוסרי של הבעיה, בדיקת חלופות, בחירת חלופה וביצוע ההחלטה, אך בפועל השלבים מתערבבים זה בזה, עד כי לא ניתן להבחין ולהפריד ביניהם (ניסן, 2006). לפיכך, לא בהכרח כל סיטואציה מנותחת ביחס לכל השלבים, לעיתים היה קשה לבודד את ההנמקה מההחלטה, אך התיאור השלם מנסה ליצור אינטגרציה לגבי התהליך כולו.

4.1.5 מבנה הצגת הממצאים

כתיבת פרק הממצאים מעלה את השאלה מהו המבנה המתאים והמועיל להציג את דברי האינפורמנטים, באופן שקולם האותנטי יישמע, אך גם ניתן יהיה להגיע להבנות כלליות יותר ביחס לנושא הנחקר. במחקר הפוזיטיביסטי מבנה דוח המחקר הוא סטנדרטי וקיימת בו הפרדה ברורה בין פרק הממצאים, המציג תוצאות סטטיסטיות, לבין פרק הדיון הכולל פרשנות והמשגה תיאורטית. לעומת זאת, מבנה המחקר האיכותני גמיש יותר ואין כללים אחידים להצגתו. הספרות מתארת כמה גישות לכתיבת דוח מחקר איכותני (Strauss & Corbin, 1990):

א. גישה תיעודית – הצגת הנתונים "הגולמיים" כמעט ללא ניתוח גלוי. המטרה בגישה זו היא לאפשר למשתתפי המחקר לספר את סיפוריהם עם מינימום פרשנות גלויה. גישה זו אמנם מציגה את נקודת המבט האותנטית של האינפורמנטים בשפתם, אך פוגמת במטרה האקדמית השואפת להכללה ולרצון להגיע לתובנות תיאורטיות מתוך הממצאים (לדומגא, 1991, Toffler).

ב. גישה מושגית-תיאורטית – מבוססת על הקו הסיפורי-תיאורטי, שנוצר בשלב הניתוח התיאורטי. הצגה כזאת נותנת מקום חשוב לשפת האינפורמנטים ולתרבותם, אך מתמקדת גם בהמשגה התיאורטית של התופעות, תוך שימוש במושגים תיאורטיים המקובלים בספרות המקצועית. דוח כזה דורש רמת פרשנות והפשטה גבוהים יותר, ממנו ניתן לבנות מסגרת תיאורטית המסבירה את התופעה הנחקרת (Miles & Huberman, 1984). דוח כזה מלווה את הציטוטים בפרשנות החוקר ובמונחים ובהסברים תיאורטיים מן הספרות (לדוגמא, ששון-לוי, 2000).

ג. גישה תיאורטית-אנליטית – השימוש הוא בעיקר בשפה תיאורטית, כמעט אין שימוש בשפת האינפורמנטים, חוויותיהם ודעותיהם מאופיינים בהכללות מושגיות. גישה זו נפוצה פחות במחקרים איכותניים. גישה זו אמנם מציגה את רמת ההפשטה הגבוהה ביותר, אך קולם של המשתתפים נעלם ומוצג רק באמצעות פרשנות החוקר. כמו כן, אמינות המחקר נפגעת, מפני שהקוראים לא נחשפים לנתוני השטח ולא יכולים לבקר את פרשנות החוקר לנתונים.

בחרתי להציג את פרק הממצאים על פי הגישה המושגית-תיאורטית, המשלבת תיאורים אותנטיים של האינפורמנטים עם ראייה הוליסטית של התופעה שנחקרה (Merriam, 1998). פרק הממצאים בנוי על ידי ציטוטים ישירים מהראיונות, סיכום תוכן הדברים, פרשנות החוקרת והערות פרשניות המסתמכות על תיאורים רלוונטיים (Polkinghorne, 1995). בדרך זו ניסיתי לתת תיאור עשיר מהשטח, אך גם לשקף את הפרשנות התיאורטית ולתרגם את חוויות האינפורמנטים לרמת הפשטה מסוימת. כך, לטעמי, הקשר בין נתוני השדה לתיאוריה ברור יותר ומתקבלת תמונה שלמה יותר.

הצגת הממצאים בנויה, אם כן, באופן הבא: הגדרת הקטגוריה, זיהוי השיפוט המוסריים האופייניים לקטגוריה, ציטוטים המדגימים את השיפוט השונים, פרשנותי לנתונים, קישור לספרות הרלוונטית והמשגה תיאורטית.

4.2 קשר עם לקוחות

האינפורמנטים הרבו להתייחס אל האינטראקציה עם הלקוחות בהקשר לדילמות אתיות, יותר מאשר אל כל גורם אחר. הסוגיות האתיות בקשר עם הלקוחות התייחסו לכמה נושאים: היחס אל הלקוחות מעבר לשירות הפונקציונאלי המתחייב, מצבי קונפליקט בין ציפיות הלקוח ונהלי הארגון, דילמות המתייחסות לסודיות וצנעת הפרט, חלוקת המשאבים וסדרי עדיפויות בין הלקוחות. הניתוח להלן מתייחס לכל אחד מהנושאים.

4.2.1 יחס ללקוחות

האתיקה דנה ביחסים בין בני אדם (Gini, 1998), לכן להכרה ולהתחשבות בצרכים הרגשיים של הזולת (הלקוח), לדאגה לשביעות רצונו, לנטייה להסביר לו פנים, מעבר לסיפוק הצרכים הפונקציונאליים שלו, יש משמעות מוסרית (Harbison, 1992; Martin et. al. 1998; Nodding, 1984).

הבנת הרגשות של הלקוחות⁴⁸ וביטויי רגש כלפיהם, הועלתה כסוגיה אתית בהרבה ראיונות. הדילמה התמקדה בקונפליקט בין צרכים פונקציונאליים (כגון, מתן הטיפול האפקטיבי ביותר למחלה או למצוקה, בשירותי הרווחה והבריאות, או ביצוע הפעולות הפיננסיות המצופות, בבנק), לבין התחשבות בצרכים רגשיים, כפי שהגדירה באופן ברור אחת המרואיינות, בהתייחסה להשקעת זמן בלקוח, מעבר לביצוע הפעולה הבנקאית המבוקשת "זו בעיה אתית בעיני". הדילמה התייחסה לשאלה האם להתחשב בצורכי הלקוח, מעבר למחויבות לסיפוק השירות המקצועי ומהי מידת האחזרות כלפי הלקוחות.

⁴⁸ בדיון השתמשתי במושג "לקוח" כמונח כללי, לכל מקבלי השירות, בבנק, בשירותי הבריאות ובשירותי הרווחה. בבנק, המושג "לקוח" מקובל על כלל העובדים. בשירותי הבריאות ובשירותי הרווחה, משמשים כמה מונחים, כגון "לקוח", "מטופל", "פציינט", "חולה", "מבוטח". עצם השימוש במושג זה או אחר משקף את יחס נותן השירות (רופא, עובד סוציאלי וכד') אל מקבל השירות. המושג "לקוח" הוא מושג פעיל, המרמז על היותו אוטונומי ובעל דרישות משלו ואילו המושגים האחרים הם במשמעות סבילה, בה אחריות נותן השירות גוברת על האוטונומיה של מקבל השירות. בציטוטים מדברי האינפורמנטים, יופיעו כמובן המונחים בהם הם השתמשו. מאז חקיקת חוק בריאות ממלכתי והפיכת שירותי הבריאות לגופים תחרותיים, קיים ניסיון להטמיע את התפיסה על פיה מקבל השירות הוא לקוח. למרות זאת, עדיין נפוץ בקרב נותני השירות, השימוש במושגים "חולה", "מטופל".

ניתן לסווג את תגובות האינפורמנטים לשלושה דפוסים עיקריים:

1. התמקדות בצד הרגשי, כלומר, מתן דגש ליחס האישי והאנושי וראייתו כקודם ליחס המקצועי. דפוס זה התגלה בביטויים כגון, "קודם כל הבן אדם", "היחס קודם לשיקול המקצועי".

2. התמקדות בצד האינסטרומנטאלי, כלומר, מתן שירות בהתאם לשיקולים מקצועיים טהורים, או בהתאם לנהלים או הגדרות התפקיד. דפוס זה התגלה בביטויים כגון, "זה הדבר הנכון מבחינה מקצועית", "זה התפקיד שלי" וכד'.

3. גישה משולבת, המנסה לאזן בין ההיענות לצרכים הרגשיים, לבין השיקולים המקצועיים / תפקידיים. דפוס זה התגלה בביטויים כגון, "צריך להתחשב ברגשות וברצונות האישיים, אבל זה לא אומר שצריך לוותר על שיקולים ענייניים".

מרכזיות הצד הרגשי, בלטה אצל מנהלות בשירותי הרווחה והבריאות. לדוגמא, טמירה, מנהלת בשירותי בריאות, הדגישה את הסבלנות וההקשבה ביחסי מטפל מטופל:

... לשמוע את המבוטחים, מה כואב להם, מה הם צריכים. גם אם כבר ברור איזה טיפול הוא [המבוטח] צריך.. לעשות את זה בקצב שלהם. לא למהר עם התשובה המקצועית. נכון, לפעמים זה לוקח הרבה זמן..אולי על חשבון אחרים.

אילנה משירותי בריאות, הציגה עמדה דומה, המדגישה את הקשר הרגשי, מעבר לקשר הפונקציונאלי בין המטפל למטופל:

רופא טוב הוא קודם כל בן אדם. אם התקשורת שלו עם החולה לא תהיה טובה, הוא לא יעזור לנו. אפילו אם הוא גאון.

טמירה ואילנה מייצגות תפיסה הטוענת כי רגישות לזולת מתבטאת ביכולת נותן השירות לגלות אמפתיה למקבל השירות, מעבר לשירות הפרקטי לו הוא זכאי כלקוח. המוסר כולל הבנה לנקודת מבטו של האחר ולא רק לחובה כלפי האחר, המתחייבת מהגדרת התפקיד. הדאגה נובעת מהרגישות של ה-caregiver, הניזונה מידע פרטיקולארי בסיטואציה פרטיקולארית ובזמן פרטיקולארי (, Nodding, 1984).

מן הצד השני, גישה אינסטרומנטאלית טהורה, בולטת בקרב מנהלים גברים בבנק. לנחום יש עמדה ברורה, לפיה השיקול המקצועי קודם לכל שיקול אחר. הוא אינו מתכחש לחשיבות היחס האישי, אך הוא

משני. נחום מתאר מצב בו לקוח נפגע מיחס של עובד כלפיו, כאשר סירב לאשר לו הלוואה. תלונת הלקוח לא הייתה רק כלפי עצם ההחלטה לא לאשר לו הלוואה, אלא גם אל האופן בו הדברים נאמרו לו:

בודקים את התגובות ומנסים להיות אובייקטיביים. בסופו של דבר, המפגש הוא עסקי. השאלה אם תשובת העובד [בדבר אי אישור הלוואה] הייתה נכונה או לא נכונה. נכון, אפשר להגיד זאת בצורה פוגעת ואפשר להגיד זאת בצורה מחויכת. אבל השאלה העיקרית, האם 'הלא' היה נכון או לא נכון. איך שלא אומרים את זה, 'הלא' נשאר 'לא', זה מה שקובע.

נחום רואה את היחסים בין הבנקאי לנותן השירות, כיחסים אינסטרומנטאליים ובוחר את ההיבט האתי, על פי מידת העמידה בקשרים חוזיים (Baier, 1986). הוא אינו פוסל את הצורך להתייחס באמפתיה ללקוח, אך רואה זאת כעניין שולי.

מנהלות בבנק ייצגו גישה משולבת, המגלה הבנה לצרכים רגשיים ואף מנסה לתת להם מענה, אך בלי לפגוע בצד האינסטרומנטאלי של השירות. לגליה אין פיתרון חד משמעי לדילמה זו. היא מזהה את רגשות הלקוח, מגלה כלפיהם אמפתיה ומכניסה אותם לשיקוליה, אך לא רואה כמובן מאליו, שיש להקדיש זמן לפן הרגשי, כפי שהיא מפרטת:

נוצר מצב שלקוחות באים לבילוי. יש כאן בעיה. הלקוח מספר סיפורים אישיים ולא נעים לגרש אותם. הוא מתיישב לשעה ומפטפט. לא צריך לפגוע בלקוח, הוא לקוח, הוא בן אדם. אבל זה לא מקום בילוי. הדברים האלה קורים, בגלל שהתפתחו קשרים אישיים בין העובדים ללקוחות. השיחות גולשות, מתחיל מהילדים, הנכדים. זו בעיה אתית בעיניי. זו בעצם שעת עבודה מבוזבת, מצד שני יש לקוח, שצריך להתייחס אליו בעדינות.

בדבריה של גליה ניכרת ההתלבטות בין הלקוח "הוא בן אדם" אך "זה לא מקום בילוי". מצד אחד "זו שעת עבודה מבוזבת", מצד שני "צריך להתייחס בעדינות". היא אינה נותנת תשובה חד משמעית, אך מנסה למצוא את שביל הזהב בין התחשבות ליעילות.

ממד נוסף בעל משמעות אתית, ביחסים עם הלקוחות, מתייחס ל**אחריות** כלפי הלקוחות. אחת מנקודות המחלוקת המרכזיות בין קוהלברג לגיליגן, עסקה בשאלה האם אחריות כלפי הזולת, מהווה חלק מן התפיסה האתית של הפרט. קוהלברג (Kohlberg, 1976) טען שהאחריות לזולת, היא מרכיב חשוב ביחסים בין אנשים, אך אין לה משמעות מוסרית. גיליגן ופמיניסטיות אחרות ראו באחריות לרווחתו של הזולת, מרכיב מוסרי מרכזי (Crittenden, 2001; Hollander, 1998; Murphy & Gilligan,)

1980). האינפורמנטים העלו את השאלה האם יש לקחת אחריות על הלקוח, בהקשר לדילמה, האם לנקוט יוזמה לתת שירות ללקוח, גם כאשר הלקוח לא ביקש שירות כזה ביוזמתו. עולה פה שאלה האם זו אחריות הארגון להשקיע משאבים במה שלא בהכרח מתבקש. בנוסף עולה גם השאלה, האם אין פה חדירה לפרטיותו של הלקוח.

המנהלות בשירותי הבריאות והרווחה, תופסות עצמן בדרך כלל כאחראיות על בריאותו ורווחתו של הלקוח, מעבר לאחריות הלקוח כלפי עצמו. כך למשל אומרת טמירה:

אם המבוטחים לא מגיעים אל הרופא, צריך להתקשר אליהם, להתעניין בשלומם, להגיד להם, אני נמצא פה, לא היית אצלי שנה, שנתיים. כדאי שתעשו בדיקות תקופתיות, לראות שהכול בסדר. בעיני זו אחריות ראשונית כלפי הלקוח, גם אם הוא לא דואג בעצמו לבריאותו. גישה דומה נוקטת גם טובה:

דוגמא ליוזמה שנקטתי, הוצאנו דף מחשב של קשישים, שהיו להם אשפוזים חוזרים בתקופה האחרונה. הרמנו אליהם טלפון, כדי לגשש האם הם זקוקים לעזרה. התלבטנו האם להוציא את המידע עליהם, יש פה פלישה לפרטיות. אבל עשינו זאת בזהירות, לא להראות לו שהוצאנו עליו דוחות, שלא יפגע. הראינו שאנחנו מתעניינים בשלומם. אנשים מאד שמחו שהתעניינו בהם וסיפרו מה שיושב להם על הלב...שאלנו אם הוא רוצה שעובדת סוציאלית תגיע אליו. כל אחד אמר כן, אף אחד לא אמר לא. מביקור בית כזה נוצר קשר טיפולי.

טובה אף מקצינה את חובת האחריות כלפי הלקוח. היא מנמקת את העדפת האחריות ללקוח, על פני פרטיותו במונחים תוצאתיים: "כולם שמחו", "מביקור בית כזה נוצר קשר טיפולי". תוצאה זו מקדשת את האמצעי – הוצאת המידע הכרוכה בפלישה לפרטיות.

נקיטת יוזמה אפינה גם את המנהלות בבנקים, כדברי אורית –

הבנק צריך לתת את השירות הכי טוב ללקוח. לא רק לחכות שהוא יפנה, אלא גם שירות אקטיבי, לפנות ללקוח, להתאים לו חליפה המתאימה למידותיו האישיות. יזמתי פגישות עם לקוחות שדורשים טיפול מיוחד.

דוגמא ל"חליפה" כזאת הוצגה על ידי נדיה, מנהלת בבנק:

הייתה לנו לקוחה שניהלה את ענייניה הכספיים בצורה מאד לא הגיונית. היא הפסידה כסף, אפילו לא הייתה ערה לכך...פניתי אליה ביוזמתי, ניסיתי להדריך אותה, לעזור לה, זה לא בדיוק

התפקיד שלי, אבל אי אפשר היה להתעלם מזה, זה מאד בלט... אני כמובן פותחת לפניה אפשרויות, לא אומרת לה מה לעשות.

מעבר ליוזמה שנוקטת המנהלת, היא מדגישה כי היא משאירה את ההחלטה בידי הלקוחה.

גישה שונה מגלים מנהלים בבנק. נחום למשל טוען כי אם לקוח בוחר לבצע עסקה שנראית לא

כלכלית בעיניו כמקצוען, הוא לא ינקוט גישה מאד אקטיבית:

נייעץ ללקוח באופן כללי, כן או לא תעשה. בדרך כלל ברמזים, לא באופן ישיר. זה לא התפקיד שלנו ליייעץ להם. יש מצב שהאינטרס שלי הוא שהלקוח יבצע את העסקה, אבל הלקוח יכול להיפגע מכך. הבנק ייקח את העמלה בכל מקרה. הנהגה לא אומר ליייעץ, ננסה קצת לכוון, בלי להיכנס לזה יותר מדי.

יעקב הציג גישה דומה "מי שלא יבקש הנחה בעמלות, לא יקבל בדרך כלל. אם יבקש יקבל, אבל אנחנו לא ניזום. בלי שלקוח יבקש, אני לא ארד לרצפה שלי". נחום ויעקב רואים את הלקוח כאחראי לסוג (איכות) השירות שהוא מקבל. המחויבות שלהם להיענות ללקוח בהתאם ליוזמתו, גם אם הלקוח פועל באופן שאינו אופטימאלי מבחינת האינטרס שלו.

סמי תאר באופן מפורט, מצב שבו התלבט האם ליוזם פעולה לתועלת לקוח, כאשר הלקוח לא מבקש

זאת:

ראיתי לקוח שמשלם עמלה הרבה יותר גבוהה מלקוח אחר עם אותו היקף פעילות. בעיניי זה ממש זעק לשמיים... הוא אפילו לא יודע שהוא יכול לבקש. בא לי בקצות האצבעות, על קצה הלשון... למה אתה לא מבקש הנחה בעמלה? מצד שני אתה אומר, אתה בכל זאת עובד בבנק, זה בעייתי אם אתה תאמר לו... חוץ מזה, הלקוח צריך לדעת לדרוש את הזכויות שלו... שאלתי את המנהלים שלי מה דעתם. תאמיני לי, גם למנהל שלי לא הייתה תשובה. הוא אמר, אתה יודע, עזוב. הוא ניסה להתחמק מתשובה. המנהל התלבט יחד איתי ובסוף לא עשינו שום דבר... הוא אמר לי 'עזוב' והוא ברמה ניהולית גבוהה משלי.

כמו נדיה, שראתה שהמצב מאד בולט ולא ניתן להתעלם ממנו, גם סמי מתאר מצב קיצוני, הזועק לשמיים כדבריו. אך לאחר לבטים והתייעצות עם הממונה, החליט לא לנקוט יוזמה. בדילמות מוסריות רבות בארגון, קיימת עמימות לגבי ציפיות הארגון מן העובד. במצבי עמימות יש נטייה לחפש מידע נוסף מאחרים משמעותיים (Fang, 2006). סמי מבקש לדעת מה עמדת המנהל שלו. הבחירה שלו לא ליוזם

פעולה לטובת הלקוח מנומקת באישור שבשתיקה של המנהל. במצבים שאין חובה ואין ציפייה של הממונה לנקוט בדרך מסוימת, עדיף לא לפעול.

על פי תפיסת המנהלים הגברים בבנק, האחריות כלפי הלקוח, נובעת מהיחסים החוזיים, כפי שבאים לידי ביטוי בנהלי הבנק או בדרישות התפקיד. על פי תפיסת המנהלות בשירותי הרווחה והבריאות, המשמעות המוסרית של אחריות כלפי האחר (הלקוח), נובעת מכך שקיומו, בריאותו או רווחתו תלויים בהן (Roth, 2006). המנהלות בבנק מדגישות את אחריותן ללקוחות, מעבר לדרישות התפקיד, אך האחריות מוגבלת להצגת המידע ללקוח ולא להחלטותיו. המנהלים הגברים בשירותי הרווחה והבריאות לא התייחסו באופן דיכוטומי לשאלה האם האחריות מוגבלת רק ליחסים החוזיים, או מעבר לכך. מובן להם מאליהם כי יש להם מחויבות לרווחת הלקוח, מעבר להגדרה החוזית המצומצמת. הם העלו שאלה אתיות נוספת, מהן גבולות האחריות? מעקב אחר לקוחות או מטופלים, גם אם הם נזקקים, יכולה לייצג גישה פטרנליסטית, הנובעת מתפיסה שאינם יכולים לדאוג לעצמם, או שאינם יודעים מה טוב להם (Orme, 2002). טובה, שצוטטה לעיל, העלתה את החשש כי הוצאת תיקים רפואיים, מתוך דאגה ללקוח, יכולה לפגוע בפרטיותו, אך העזרה שהיא יכולה להציע למטופל, גוברת על החשש לפגיעה בפרטיותו. מחקרים הראו כי כאשר עלול להיגרם נזק, עובדים במקצועות טיפוליים, נטו לנקוט בגישה הורית, כלומר, לקחת אחריות על הזולת, כדי למנוע נזק פוטנציאלי (Fritzsche & Becker, 1984). גישה זו אפיינה את המנהלות בתחומי הרווחה והבריאות, אך גישה שונה התגלתה בקרב המנהלים בארגונים אלה. הם העמידו את אחריותם כלפי הלקוח, מול האוטונומיה של הלקוח.

מני, מנהל בשירותי בריאות, מדגיש את האחריות המשותפת של המטפל והמטופל בתהליך הטיפולי –

אנו בונים תהליך של הידברות בין המטפל למטופל, להגדיר במשותף את יעדי הטיפול, כך שתהיה אחריות משותפת. המטופל מביע את רצונותיו ושותף להחלטות, הדברים צריכים להתאים לו. אנחנו מנחים ומייעצים.

מני מרחיב את מושג הדאגה, מעבר לחמלה לנזק. הדאגה מתבטאת בהעצמת הלקוח והכרה ביכולתו לקחת אחריות על גורלו, בהנחיית המטפל. יישום האתיקה של הדאגה, נעשה על ידי דיאלוג בין נותן השירות ומקבל השירות. זהו תהליך של משא ומתן על זכויות, המאפשר לנשוא הדאגה להציג את נקודת

מבטו (Sevenhuijsen, 1998). ההחלטה המוסרית היא תהליך הכולל דיאלוג ומאפשר לראות את הדברים מפרספקטיבות שונות (Omre, 2002).

גם אריק מציג דילמה בין האוטונומיה של הלקוח לבין מידת האחריות כלפי בריאותו ורווחתו. אריק מציג גישה קיצונית יותר, לא רק אחריות משותפת, אלא אוטונומיה למטופל, גם אם עמדתו עומדת בניגוד לעמדת המטפל ואף אם התוצאות עלולות להביא לנזק ותביעה משפטית מצד המטופל. בעיה זו בעיניו היא הבעיה האתית המרכזית והמורכבת ביותר בתחום תפקידו. הוא מתאר בהרחבה את הדילמה בין כוחו של רופא המשפחה, לבין האוטונומיה של המטופל:

יש פה ביצירת המושג רופא, שאלות של אוטונומיה ושל אחריות. כאשר אני אומר רופא אישי, עד כמה אני מתכוון או לא מתכוון לצמצם את גבולות האוטונומיה של הפציינט? אני חושב שפציינטים צריכים להיות אוטונומיים, אבל אני חושב שהם צריכים גם יועץ טוב... איך לשלב בין שני הערכים האלה?... אני שם עצמי במקום של הפציינט, איך אני רוצה לצרוך את השירותים האלה? אני נורא מאמין ברופא אישי ויש לי רופאה אישית, שאני מאד סומך עליה ואני לא הולך לרופאים מומחים, בלי להתייעץ איתה קודם. אני מוזמין את רוב המבוטחים לנהוג במודל הזה. יחד עם זה אני מכיר בזה שחלק מהם רוצים משהו אחר, זו זכותם. ובכל מקרה החלטנו מראש, גם משיקולים אתיים וגם משיקולים שיווקיים וגם משיקולים פרגמטיים וציבוריים, שבחירת מרכזיות הרופא האישי לא תלויה באיזושהי מגבלה אדמיניסטרטיבית. אנחנו מנסים להציג את הנושא האישי כמשהו בעל ערך, בעל עוצמה... אבל לא לערער על ערך האוטונומיה של הפציינט.

לאריק יש עמדה מקצועית ברורה מה נכון, אך הוא מכיר בזכותם של אחרים להעדיף צרכים אחרים ואף לממש אותם. סימני השאלה הרבים שהוא מעלה בתיאור הדילמה, מבליטים את המורכבות והרב-משמעות שהוא מייחס לה. הוא שם עצמו בנעלי הפציינט, אך מכיר בכך, שמידותיו יכולות להיות שונות. הוא מכיר באחרות של האחר (Otherness of the other), המושגת רק על ידי דיאלוג בו הוא מבטא את קולו (Benhabib, 1992). דאגה אינה עונה תמיד על צרכי הפרט, דאגה יכולה לדכא את נשוא הדאגה. נותן הדאגה (care-giver) יכול למלא צרכים שאנשים לא רוצים לקבל ולהגביל את החופש שלהם (Koehn, 1998). לדעת סטאל (Stahl, 2004) קיים קונפליקט בין האחריות כלפי אנשים לבין האוטונומיה שלהם לקבל החלטות עצמאיות. אוטונומיה מלאה, בלי להתייחס לנזקים אפשריים, יש בה פוטנציאל לפגיעה בלקוח. לעומת זאת, לקיחת אחריות על הזולת, יש בה כדי לפגוע באוטונומיה שלו. לכן, ההכרעה בין שני ערכים אלה היא מורכבת ולא חד משמעית.

לסיכום התגובות לדילמות אתיות המתעוררות בהקשר היחס אל הלקוחות, נראה כי ההבדלים בשיפוט המוסרי מוסברים על ידי אינטראקציה בין סוג הארגון והמיגדר. שיפוט דאגה "טהור", בלט בעיקר בקרב מנהלות בארגוני הבריאות והרווחה. שיפוט על פי עקרונות של זכויות פורמאליות (על פי נהלים), בלט בקרב מנהלים בבנק. גישה משולבת, המאזנת בין התחשבות ברגשות, לבין שיקולים מקצועיים וארגוניים, אפיינה נשים בבנק וגברים בארגוני הבריאות והרווחה.

מספר תיאורטיקניות פמיניסטיות, טענו כי גברים בדרך כלל, מאופיינים בדפוס אחיד של שיפוט מוסרי ואילו נשים הן בעלות יכולות להפעיל שיפוט מוסרי ביותר מפרספקטיבה אחת (Meyers, 1987). לעומתן, קיימת טענה כי נשים וגברים כאחד, מסוגלים לשיפוט מוסרי רב-ממדי, המערב רגישות ואמפתיה, לצד רציונאליות ופרקטיות (Cole, 1992). ניתוח תגובות האינפורמנטים מלמד כי הראיה הרב-ממדית, מאפיינת מנהלים ומנהלות, שהמיגדר שלהם מנוגד ל"מיגדר" הארגון.⁴⁹ מנהלים ומנהלות אלה, מאופיינים בהתנהגות אנדרוגנית (Bem, 1975), הכוללת רפרטואר "נשי" ו"גברי" כאחד, בהתאם לדרישות המורכבות של המצב (מלאך-פינס, 1997).

סיולה (Ciulla, 1998) טוענת כי נשים בארגונים עסקיים, נמצאות בקונפליקט בין הציפייה למלא את תפקידן המיגדרי המסורתי, המתבטא בדאגה ואחריות לזולת, לבין הציפייה לקדם את יעדי הארגון (להגדיל רווחים). ציפיות סותרות אלה, יוצרות גישה מורכבת יותר, המאפשרת ראייה רב-ממדית של הדילמות בארגון. באופן דומה ניתן להסביר את תגובות המנהלים בארגוני הבריאות והרווחה. גם הם נמצאים בקונפליקט בין הסוציאליזציה המיגדרית "הגברית" שלהם, לבין המטרות הארגוניות והמקצועיות, המתמקדות בדאגה לשלומן לרווחתו של הפרט. ומכאן, שגם הם מפתחים גישה רב-ממדית ויכולת לראות את המצב בכמה פרספקטיבות.

⁴⁹ דאגה לזולת היא המטרה המרכזית של ארגוני הרווחה והבריאות (Omre, 2002), תחרותיות ורווחיות היא המטרה המרכזית של הבנק (Barnett & Karson, 1987). בהתאם לכך, ניתן להתייחס לשירותי הרווחה והבריאות כארגונים בעלי ערכים "נשיים" ולבנק כארגון בעל ערכים "גבריים".

4.2.2 קונפליקט בין ציפיות הלקוח ונהלי הארגון

בתת הקטגוריה "יחס ללקוחות" נכללו מצבים בהם נותני השירות שוקלים האם לתת יחס, מעבר למתחייב מן היחסים האינסטרומנטאליים בין מקבל לנותן השירות, ומעבר לציפיות הלקוח. תת הקטגוריה "קונפליקט עם לקוחות" מתייחסת למצבים בהם לקוחות מצפים ומפעילים לחץ לקבל שירות שהוא מעבר להגדרות השירות והגורם המקצועי סבור שהשירות אינו נחוץ, אינו רצוי, או עומד בסתירה לנוהל היבש של הארגון. היענות ללקוח אין משמעה הפרה חד משמעית של הנהלים והחוקים של הארגון. לעיתים המנהל יכול להפעיל שיקול דעת ולראות את המקרה כחריג ולהחליט או להשפיע על גורמים בכירים יותר, לסטות מן הנוהל היבש. במצבים כאלה הארגון מעביר לעיתים מסר כפול. מצד אחד מצפה להיענות לצורכי הלקוח, תוך העברת המסר של "הלקוח תמיד צודק" ומצד שני מצפה לפעול על פי הנהלים. גם במצבים אלה ניתן לאפיין את התגובות על פי שלושה דפוסים: שמירה בלתי מתפשרת על נהלי הארגון; מענה לצורכי הלקוח; פתרון משולב – יצירתי.

בחלק מן המצבים, כל המרואיינים, גברים ונשים, בארגוני הרווחה והבריאות ובבנק, הכריעו לטובת שמירה על נהלי הארגון. ההבדלים לא התבטאו תמיד בעצם בהכרעה, אלא בהנמקות שונות. הנשים, הן בארגוני הבריאות והן בבנק, נימקו את הפעולה במחויבות לציות לכללים ולאיסור הפרתם, הגברים בשני סוגי הארגון נימקו את בחירתם בקידום האינטרס הארגוני והאישי. במצבים אחרים הכריעו לטובת הלקוח, אך מנהלות עשו זאת כאשר הלקוח היה במצוקה ומנהלים, כאשר הקפדה על הנוהל פגעה באינטרס הארגון (ראו טבלה מס' 2).

אילנה, מנהלת בשירותי בריאות, מתארת מקרה בו הלקוח רוצה טיפול שאינו נחוץ, או אינו במסגרת השירותים שמעניק הארגון. היא מציגה את הקונפליקט, בו מצד אחד היא מחויבת לכללי הארגון, מצד שני היא מחויבת לקדם את שביעות רצון הלקוח ודווקא גורמים בארגון, מפעילים עליה לחץ להפר את כללי הארגון "תנו לו מה שהוא רוצה". היא מציגה את ההתלבטות, ערה למורכבות הסיטואציה, בה עליה לעמוד מול הלקוח והארגון גם יחד, אך שמה גבולות, גם אם תצטרך להתעמת מול כל הגורמים:

מישהי שהייתה מאד אנטי. במצב כזה היא תפנה הלאה. לא משנה מה ננסה לעשות. אנחנו לא יכולים לתת כל מה שהלקוח רוצה. את רוצה לגרום לו להיות שבע רצון, אבל יש גבולות. למרות

שאם יפנו לפניות הציבור, הם יכולים לומר לנו - תנו לו מה שהוא רוצה. הבהרנו לפניות הציבור מראש במה מדובר.. [כדי שלא יפעילו לחץ לוותר על הכללים].

גם מירי משירותי בריאות מציגה עמדה דומה ומסבירה כי רצון המטופל אינו הקריטריון היחיד להחלטה לגבי אופן הטיפול:

יש מטופלים שנכנסים לפה, כאילו זה חדר מיון, מכיוון שיש להם כאבים בחזה. הם רוצים שאנחנו נעשה אבחון רפואי, ובהתאם לכך יוכלו להירגע או להיות מודאגים. אנחנו צריכים לפעול על פי חוקים מסוימים, אנחנו לא יכולים לפעול רק על פי רצון המטופל.

גם המנהלות בבנק, כמו המנהלות בשירותי הרווחה והבריאות, הציגו גישה בלתי מתפשרת ביחס לצורך להקפיד על נהלים. נורית, מנהלת בבנק, מדגישה כי בקונפליקט בין נהלי הארגון לבין דרישות הלקוח, היא לא תסטה מהנהלים:

יש בעיה בארץ, חושבים שעל כול דבר אפשר להתווכח. שאפשר לכופף כול דבר. בנהלים, בחוקים. אם יש צ'ק למוטב בלבד, הכוונה היא שזה למוטב בלבד ולא למישהו אחר. גם אם זה בן הזוג. אבל הלקוח שבא עם הצ'ק של אשתו, מנסה להסביר, אני לקוח כבר 30 שנה, מה אני גונב מאשתי. בנהלי הבנק אי אפשר להתפשר, ויש לחץ של לקוחות לעשות זאת. לקוחות מתווכחים לגבי ביול חוזים, המתחייבים על פי החוק. יש הרבה ויכוחים, שנתגמש, אבל אנחנו לא יכולים לעשות זאת.

מנהלים בשירותי הרווחה והבריאות הדגישו גם את ההקפדה על הנהלים, אך נימוקיהם היו שונים מאלה של המנהלות בשני סוגי הארגונים. לדוגמא, בועז, משירותי בריאות, מנמק את הקפדתו על הנהלים בשמירה על אינטרס הארגון ומבליט את הצד הכלכלי הפיננסי, או בלשונו "צריך לשמור על הקופה":

יש מטופל שאשתו צריכה לקבל תרופה, שכול אמפולה עולה 4000 ש"ח. זה בסל, אבל הוא צריך להשתתף ב-15%, שזה 600 ש"ח. זה הרבה כסף... הוא רוצה את הכסף בחזרה. הוא עולה חדש, הוא לא עובד ואשתו לא עובדת. יש פה דילמה, אם כן להחזיר או לא להחזיר. אני שמח שזה לא בידיים שלי, אם להחזיר או לא. או למשל, הגברת עם ה-CT, יש פה גם דילמה. היא רוצה לעשות CT ומי אני שאני לא לעשות. יש כול הזמן גם בקשות להחזירים על חדרי מיון. אנשים הולכים לחדר מיון, כי כואב להם.. אבל אין מה לעשות. צריך לשמור על הקופה. אם נאשר לכול אחד ללכת לחדר מיון, הקופה תפשוט את הרגל.

באופן דומה, גם המנהלים בבנק מנמקים את החלטותיהם בתועלת הארגון. שוקי, מנמק את החלטתו, האם להחזיר או לא להחזיר צ'ק, "השיקולים שלי הם תמיד טובת המוסד. אם יש חשש, לא אסתכן

בהפסד". יעקב מבטא עמדה דומה "האם מה שאני עושה למען הלקוח, זה גם טוב מבחינת הבנק".

מספר מחקרים מצאו כי נשים מוכנות פחות מגברים להפר חוקים וכללים ומגלות מחויבות גבוהה יותר לנהלים הכתובים והבלתי כתובים של הארגון מאשר גברים (Franke et al., 1997; McDevitt,). (Whan, 2003; 2001). אפשר להסביר זאת במושגים של לבר (Lever, 1978), שעל סמך תצפיות על משחקי בנות ובנים, הסיקה כי גברים, לעומת נשים, מבינים שחוקים הם תוצאה של קונצנזוס בין הפועלים ולכן ניתן על ידי משא ומתן לשנותם ולנסחם מחדש. הסבר אחר הוא כי הסוציאליזציה המיגדרית של גברים מעודדת אותם לתחרותיות והישגיות, גם אם זה כרוך בהפרת כללים. הסוציאליזציה המיגדרית של נשים מעודדת אותן לדאוג לצורכי הזולת יותר מאשר להצליח ולכן לא יהיו מוכנות להפר כללים או לפגוע בזולת, כדי לקדם אינטרסים אישיים או ארגוניים (Poorsoltan et al. 1991). ההנמקות המפורטות לעיל מעידות כי בפועל לא בהכרח נשים מקפידות יותר על נהלי הארגון, אך הן מסבירות את החלטותיהן בחובה לציית לנהלים, בעוד הגברים מסבירים זאת בטובת הארגון.

מול ההקפדה על נהלי הארגון, קיים גם דפוס של ניסיון להיענות ללקוח, בקרב מנהלים ומנהלות משני סוגי הארגונים, גם אם יש בכך סתירה לנהלי הארגון היבשים. אך מנהלים ומנהלות נוטים להיענות ללקוח בסוג אחר של מצבים. אם בדרישות לא מקובלות של לקוחות, המנהלות מציגות גישה אסרטיבית ומעדיפות להקפיד על נהלי הארגון על פני ריצוי הלקוחות, הן נוקטות גישה מתפשרת יותר כאשר הלקוח נמצא במצוקה. לעומתן, מנהלים מקפידים על נוהלי הארגון כאשר הפרתם עלולה לפגוע בארגון ונוטים להתפשר על הנהלים כאשר הלקוח מאיים בעזיבת הארגון וקיים חשש שהארגון יצא נפסד כלכלית כתוצאה מכך. הקונפליקט של הנשים הוא בין המחויבות לפעול בהתאם לנוהל לבין הדאגה ללקוח, הקונפליקט של הגברים הוא בין המחויבות לנוהל למחויבות להצלחת הארגון ולעמידתו בתנאי התחרות.

מנהלות בבנק הרבו לתאר מצבים בהם קיים צורך להגביל את הלקוח, כאשר הוא חורג ממסגרת האשראי שלו. הן תיארו בהרחבה כיצד יעשו כל מאמץ כדי להימנע מצעד זה ואם בסופו של דבר, לא ניתן יותר לאשר צ'קים של לקוח, הן ירגישו קושי עצום לעשות זאת. אורית מתארת את הרגשותיה במצבים כאלה: "אתה נאלץ להסביר לבעל עסק, שמיצה את האשראי שלו. זה אחד הדברים הקשים בעבודה שלנו. זו החלטה קשה, כי אתה פוגע בפרנסה שלו". גם ענת מתארת תחושה דומה "אחד הדברים שלמדתי בתקופת הכשרתי לתפקיד מנהלת סניף, אף פעם אל תתלבטי בהחזרת הצ'ק העשירי, אבל תמיד תתלבטי

בהחזרת הצ'ק הראשון. זו בעיה אמיתית, אתה רואה את מצב החשבון, אי אפשר לאשר את הצ'ק, אבל כואב הלב".

נורית מתארת בהרחבה כיצד ניסתה לעזור ככל האפשר ללקוחה במצוקה וכאשר לא יכלה יותר לסייע, התייסרה על כך. היא משתמשת בביטויים קיצוניים, בתארה את התחושות שעברו עליה "אני לא שמחה עם זה", "זה מאד כואב", "זה אחד המקרים הקשים בקריירה שלי".

היה לי מקרה של מישהי, בעלת חברה לממכר סיטונאי של... אין לה שמץ של מושג בניהול, אך היא הייתה מאד שאפתנית. היא נקלעה למצב של קושי תורמי עצום. קראתי לה כמה פעמים לייעץ לה כיצד לנהל את הכספים... ידעתי לאן הדרך שלה יכולה להוביל וניסיתי לעזור לה. אבל היא לא רצתה להקשיב. עשיתי כל מה שיכולתי, אבל בסוף נאלצתי להחזיר לה צ'קים. אני לא שמחה מזה. זו חברה שנהרסת, היא גרמה לעצמה נזק גדול. זה אחד המקרים הקשים בקריירה שלי. עשינו את המקסימום בשבילה ולא הצלחנו לעזור לה. זה מאד כואב.

מהסיפור של הלקוחה שנאלצו להחזיר את הצ'קים שלה, עולה כי בשורה התחתונה מטרות הבנק גוברות, אך עד שמגיעים להחלטה על הגבלת החשבון, נעשה כל מאמץ למנוע זאת. תהליך הטיפול בלקוחה מלווה באמפתיה וכוונה כנה לעזור לה. ההחלטה הסופית שפוגעת בלקוחה, כרוכה ברגשות של כאב וצער. שיפוט המבוסס על אוריינטציה של דאגה, כפי שעולה ממקרה זה, נבחן על פי דרך הטיפול ולא על פי התוצאה (Slote, 1998).

לילי, גם היא מנהלת בבנק, מתארת את ההתלבטות בדבר החזרת צ'קים של לקוח:

האם לעצור את המשיכה? האם להחזיר את הצ'קים שלו? לפעמים לא נעים כלפיו, זה מבייש. אפשר לגרום לו נזק מצטבר, נפגע בקשריו העסקיים. קשה לפעמים לעשות צעדים כאלה. יש בכך הרבה אי נעימות. לפעמים זה אומר לגרום לסגירת העסק. ננסה למצוא דרך לעזור לו.

גם לילי חוזרת על התחושות – זה קשה, הרבה אי נעימות, לא נעים כלפיו וכו'. הופמן (Hoffman, 1977) הבחין בין אמפתיה קוגניטיבית, המתייחסת להכרה ברגשות האחר, לבין אמפתיה אפקטיבית, המתייחסת לתגובה אמוציונאלית לרגשות האחר. הוא מצא כי אין הבדלים בין המינים באמפתיה הקוגניטיבית, אך קיימים הבדלים באמפתיה האפקטיבית, כאשר נשים מבטאות יותר רגשות של אמפתיה כלפי מצוקות האחר. לילי לא נותנת תשובה ברורה, האם תחזיר את הצ'ק או תאשר אותו. היא מבטאת

בעזרת שאלות חוזרות, את הקושי וההתלבטות שלה ובוחנת אפשרויות לעזור ללקוח, גם אם זה סותר את אינטרס הארגון.

גם מנהלות בשירותי הרווחה והבריאות, עושות כל מאמץ לסייע ללקוח הנמצא במצוקה, כאשר סיפוק צרכיו אינו עולה בקנה אחד עם נהלי הארגון ומנסות לפעול לטובת הלקוח, גם על חשבון אינטרס הארגון, או בסתירה לנהליו.

אורנה מודעת לקושי בין שמירה על אינטרס הארגון לבין טובת הלקוח והשיקול שלה מתייחס למידת המצוקה. היא גם משתמשת במושג חמלה, ככזה המכוון אותה בקבלת ההחלטות:

כן בסל, לא בסל, החולה חושב שמגיע לו. התפקיד שלנו לגשר בין אלו שמלמעלה [ההנהלה], לבין אלו שלמטה [הלקוחות], שאנחנו מחויבים לתת להם את המקסימום שאנחנו יכולים. לפעמים אתה מסתכל על המכלול, תוך כדי סיכון שלנו ושל המערכת גם. אם אנחנו נותנים משהו שהוא לא בסל, אנחנו גורמים נזק לקופה ולמדינה. אבל אנחנו מנסים למצוא איזה פטנט, למה זה כל כך חריג. אז נקרא לזה בשם אחר... יש הרבה מקרים שאתה לא יכול להיות אטום ולפעול "by the book" למשל, אתמול היה קשיש רוסי, שרוצה להיות מנותח בבית חולים מסוים ואין לו ביטוח משלים. ברגע שאני מכניסה אותו לביטוח משלים, בלי שעבר תקופת אכשרה, אני דופקת את כל הביטוח, ברור לי... אבל הוא חייב לחזור להתפרנס...אם הוא היה by the book, הוא היה מחכה. אבל יש המון מקום לרחמים. אנחנו פותרים בעיות ברמה הפרטנית ביותר, לא ברמה העקרונית. טוב, אנחנו בעצם עושים איפה ואיפה. אבל המצפון די שקט, כשמגיעים למצוקות אמיתיות...מעדיפים להילחם בהנהלה מאשר בפציינטיים.

אורנה עושה הבחנה בין מוסר הצדק הארגוני, שלא לעשות איפה ואיפה, לבין המוסר של הדאגה, הרגיש למצוקות אישיות ומכוון על ידי המצפון. החמלה אינה מכוונת להכרעה רציונאלית וודאית, על פי קריטריונים אובייקטיביים ושוויוניים. החומל אינו משלים עם הנהלים המגדירים כיצד לחלק את המשאבים המוגבלים, אלא בוחן את השלכות הנוהל על הזולת הקונקרטי ומחפש דרכים יצירתיות לעזור לו (שגיא ושטרן, 2006).

שירה משירותי בריאות, שתפקידה לייצג את הארגון, רגישה למצוקות הלקוח ואף מוכנה לעזור לו לפנים משורת הדין, גם אם אינו צודק. עם זאת, כאשר הלקוח יוצא למלחמה נגד הארגון, תגן על הארגון בחירוף נפש. בדרך זו, לדבריה, היא שומרת על אינטרס הארגון וגם על הלקוחות ככלל.

אנחנו מתעסקים עם חולים. לכן גם קשה לנו בבתי הדין. נניח שחולה סרטן בא ומעיד. ננסה להגיע לפשרה, גם אם הוא לא צודק. זה לא קל הסיטואציה הזאת מול חולים. אנשים חולים יכולים להיות לא בסדר, אבל אנחנו מתעסקים עם אנשים שחווים דברים קשים. אנחנו חייבים לצאת מנקודת הנחה שיצר האדם טוב מנעוריו, גם אם זה לא תמיד כך. אבל במקרה של תביעת לקוח על רשלנות רפואית, פה הטיפול דרך חברת הביטוח. זה כבר סרט אחר, עורך דין מייצג אותנו ובחירוף נפש יגן עלינו. פה נכנסים גורמים זרים, איבדנו קשר עם הלקוח. אם זה לא מגיע לבית המשפט, אנחנו רואים את הלקוח עצמו, את המצוקה שלו, מנסים לראות מה אפשר לעשות למענו. אבל בבית משפט יש כבר הוצאות, אלה כספי ציבור, כספי המבוטחים. אנחנו חייבים להגן על האינטרס של הארגון ועל כספי המבוטחים. לתביעות כאלה יש מחיר, לא רק מחיר בכסף. זה גורם לרפואה דפנסטיבית. אני בהחלט בעד זה, שאנשים שנגרם להם נזק, יפצו אותם. יש לנו מחויבות כלפי הלקוחות. עם זאת, יש תביעות לא מוצדקות.

בתייה מרחיבה את מושג המצוקה, מצוקה אינה רק מצב אובייקטיבי, אלא גם מצב בו הלקוח מתקשה להיעזר בטיפול, בגלל תכונותיו האישיות. למרות שרצונו של הלקוח מנוגד לתפיסה המקצועית, תנסה למצוא דרך לעזור לו בדרכו. היא מתארת בפירוט את ההתלבטות ומציעה פתרון המנסה לשלב את צורכי המטופל והעקרונות המקצועיים.

החולה בא עם דרישות, אם הרופא לא יספק לו את הדרישות, הוא יעזוב אותנו. לפעמים המטופל עושה מניפולציות. הוא רוצה מכתב למקום העבודה, לדוגמא, שהוא חייב הפסקה של חצי שעה... אתה רוצה לשמר את הלקוח, אבל אתה יודע שאין הצדקה למכתב. מה עושים? אינך רוצה להגיע לקונפליקט, אך גם אינך רוצה לעשות משהו המנוגד למצפונך. יש לנו כלים לפתור קונפליקטים כאלה, הדרך תלויה במטפל ובמטופל. המטפל ישאל את עצמו מי הוא המטופל? מאיזה רקע תרבותי הוא בא? מה הערכים שלו? הוא לא יכול להיות שיפוטי. הפיתרון יהיה שונה בכל מקרה. כל בקשה מותאמת ללקוח. יש מישהו שיגיד, אם לא תיתן לי את התפריט, לכל ארוחה ושעה, אני לא אעמוד בכך. אתה תיתן לו, למרות שאינך מאמין שזו הדרך. בדרך זו לא משנים הרגלי אכילה. אבל אם לא תעשה כך, הטיפול כלל לא יתקדם. אתה מפעיל טכניקות התערבות בהתאם למטופל הספציפי שנמצא לפניך.

על פי הגישה של בתייה, אין פתרון מקצועי אחיד. אם הפתרון, נכון ככל שיהיה מקצועית, אינו ניתן ליישום על ידי הלקוח, בגלל התכונות האישיות והרקע שלו, הרי אינו פתרון. הגישה האתית שלה מדגישה את הפרטיקולאריות, התאמה למקרה הספציפי. היא אינה שיפוטית, אינה כופה את ערכיה האישיים, אך גם לא מוותרת עליהם. הנימוק העיקרי שלה "המטופל הוא חלק מהטיפול". אין פה התייחסות שיפוטית,

הבוחנת האם סבלו של הזולת מוצדק, אלא ניסיון לפעול להקלת סבלו, הנובע מהכרת הצרכים והרגישויות הקונקרטיים שלו (שלו, 2003; Orne, 2002).

גברים בשני סוגי הארגונים נימקו את הצורך להקפיד על נהלי הארגון, בכך שסטייה מהנהלים עלולה לפגוע באינטרס הארגון. אך במצבים שדווקא סירוב ללקוח (גם אם הלקוח אינו צודק), עלול לפגוע באינטרס הארגון, הם גילו נכונות להתפשר על נהלי הארגון ולהיענות לדרישות הלקוח. כפי שהתבטא בועז משירותי בריאות:

לפעמים המטופלים מבקשים טיפול, שאינו נחוץ או אפילו מיותר, לדעתי כרופא. הם קראו איזה כתבה במאמר סוף שבוע בעיתון. אני מנסה לשכנע, אבל אם הוא מתעקש, לא תמיד אלחם על דעתי. בסופו של דבר, הוא יכול להחליף רופא או אפילו קופה. אז מה יצא מזה? רופא אחר ייתן לו מה שהוא מבקש והקופה שלנו תיפגע.

בועז מנמק את היענות לדרישות הלקוח בשמירה על אינטרס הרופא (שהכנסתו מושפעת ממספר המטופלים שלו) ואינטרס הארגון לשמר לקוחות ולא לגרום לכך שיעברו לקופה מתחרה. כלומר, הגנה על העמדה המקצועית אינה משתלמת. אמנם גם בתיה העלתה שיקול דומה, הרצון לשמר לקוח, אך הדגישה בעיקר נימוק אחר - היענות ללקוח. לטענתה, התאמת הטיפול להעדפות הלקוח, מגבירה את הסיכויים להחלמתו.⁵⁰

גם נתי מהבנק מבטא גישה דומה, בה ייעתר לדרישות הלקוח, כאשר יש חשש שיעזוב את הבנק ועזיבתו תפגע באינטרס הבנק:

יש מצבים של לקוח יש דרישות חריגות. למשל, לקוח עם קופת גמל בסכום מאד גדול. בשנה שעברה קבל פטור מדמי ניהול. השנה החליטו בהנהלה שלא עובדים בחינם. הוא לא מוכן לשלם בשום אופן.. הצעתי לו לשלם סכום סמלי. אבל הוא לא מוכן, איים לעזוב את הבנק. אתה מוכן לאבד לקוח כזה? ניסיתי כל מה שאפשר ללכת לקראתו.. עד לקצה הגבול האפשרי.

גם יעקב מנמק את ההחלטה בטובת הבנק "אם יאיים בעזיבת הבנק, יש סיכוי גדול יותר שאיעתר לו.

⁵⁰ יתכן שהנימוקים של בתיה מהווים למעשה רציונליזציה או דרך לפתור את הדיסוננס בין עמדותיה המקצועיות לבין ה"כניעה" ללקוח. אך חשוב להדגיש בהקשר זה כי ניתוח דברי האינפורמנטים מתייחס רק לאמירות הגלויות ולא לכוונותיהם הסמויות, ובכל מקרה, הצורך להשתמש בנימוק של טובת הלקוח כמרכזי ונורמטיבי מלמד על החשיבות המיוחסת לו.

השאלה תמיד מה טוב לבנק".

לסיכום, ניתן לומר כי מנהלים ומנהלות משני סוגי הארגונים שונים בהנמקה שהם נותנים לצורך לשמור על הנוהל, כאשר הם באינטראקציה עם הלקוח. נשים מנמקות זאת במחויבות לכללי הארגון והחובה לציית להם, גברים מנמקים זאת בתועלת לארגון. גם גברים וגם נשים מנסים במצבים מסוימים למצוא דרכים לעקוף את הנוהל היבש. אך גברים ונשים עושים זאת במצבים שונים. גברים מנסים למצוא דרכים להגמיש את הנוהל, כאשר הקפדה על הנוהל פוגעת באינטרס הארגון (הלקוח יעבור לבנק אחר או לשירותי בריאות אחרים). נשים מנסות למצוא דרכים להגמיש את הנוהל, כאשר הלקוח נמצא במצוקה (מצוקה רגשית, בריאותית, או כלכלית) והנוהל מגביר את מצוקתו.

טבלה מס' 2 : הנמקות האינפורמנטים במצבי קונפליקט בין נהלי הארגון לבין צורכי הלקוח, לפי סוג

ארגון ומין

סוג ארגון	נשים	גברים
בנק	<ul style="list-style-type: none"> • בנהלי הבנק אי אפשר להתפשר. • לפעמים לא נעים. זה מבייש [את הלקוח]. • זו חברה שנהרסת. עשינו את המקסימום בשבילה... זה מאד כואב. 	<ul style="list-style-type: none"> • לא מחזיקים אף אחד בחינם. מי שמשלם מקבל, מי שלא משלם, מוותרים עליו. • האם מה שאני עושה לטובת הלקוח, טוב גם מבחינת הבנק.
שירותי בריאות ורווחה	<ul style="list-style-type: none"> • אנחנו צריכים לפעול לפי חוקים. אנחנו לא יכולים לפעול על פי רצון הלקוח. • אנחנו מתעסקים עם אנשים שחווים דברים קשים. אתה לא יכול להיות אטום. יש המון מקום לרחמים. • כשמגיעים למצוקות אמיתיות, המצפון די שקט. 	<ul style="list-style-type: none"> • בסופו של דבר אני יכול לפגוע בקופה אם אתעקש [לספק את רצון הלקוח]. • אם נאשר לכל אחד, הקופה תפשוט את הרגל.

4.2.3 סודיות וצנעת הפרט

קטגוריה זו מתייחסת לצורך לשמור על פרטיות הלקוח. הכלל האתי המחייב לשמור על צנעת הפרט, קיים בקוד האתי של כל אחד מהארגונים, עם זאת, קיימים מצבים שכלל זה עומד בסתירה לצרכים או לזכויות אחרות של הלקוח.

תגובת האינפורמנטים לדילמה זו כללה שני דפוסים עיקריים:

1. הקפדה על צנעת הפרט, מעבר לכל שיקול אחר.

2. איזון בין שמירה על צנעת הפרט לבין שיקולים נוספים.

מנהלים בבנק ומנהלים בשירותי הרווחה והבריאות ראו את הכלל של שמירה על סודיות כמאפיל על כל שיקול אחר. מנהלות משני סוגי הארגונים לא נקטו גישה פסקנית וחד-משמעית ושקלו דרכים למנוע נזקים אפשריים, הנובעים מהקפדה על עקרון הסודיות (ראו טבלה מס' 2). ניתן לקשר דפוס זה עם הדפוס שהתגלה בקונפליקט שתואר בסעיף הקודם, בין נהלי הארגון לבין צרכי הלקוח. שם נמצא כי גברים ישקלו להפר את הנוהל אם הקפדה עליו עלולה לפגוע בארגון, לעומת זאת, נשים ישקלו להפר את הנוהל אם הקפדה עליו עלולה לפגוע בלקוח.

יואב מהבנק, מצהיר באופן חד משמעי "אנו מחויבים על סודיות כלפי הלקוח. לא נמסור פרטים על חשבון של לקוח, לא משנה אם מדובר בבן הזוג, בהורה, לא נמסור פרטים, זה הכלל". כך גם גיל "הנוהל מחייב שמירה על סודיות, לפעמים זה פוגע באינטרסים של הלקוח או של הבנק, אבל אין פה פשרות".

גישה דומה נוקטים המנהלים בארגוני הבריאות והרווחה. אורי, מנהל שירותי רווחה, מצהיר באופן שאינו משתמע לשתי פנים "חובתנו לשמור על צנעת הפרט. זה תנאי בסיסי בעבודה סוציאלית".

רוני משירותי בריאות, מודע לנזק אפשרי שיכול להיגרם מעקרון הסודיות, עם זאת נוקט עמדה ברורה, בהשתמשו במושגים כגון "חד משמעית", "חד וחלק", "זה מעוגן בתקנות". הנוהל נותן את הלגיטימציה להעדיף את עיקרון הסודיות על פני צרכים אחרים של הלקוח:

נערות צעירות מגיעות אלינו לבדיקה, לקבלת גולות [למניעת הריון]. אם הן מבקשות לא לדבר עם ההורים, אנחנו מכבדים זאת. לא משנה בת כמה הנערה, חד משמעית. כנ"ל לגבי הריונות לא רצויים. חד וחלק, לא מעבירים את זה הלאה. זה גם מעוגן בתקנות. גם אם עירוב ההורים יכול

להועיל לנערה. אם המטופלת מבקשת לא לספר להורים, אני חייב לכבד את רצונה. אותו דבר ביחסים בין בני זוג. אישה מבקשת לא לספר לבעלה. בביקור הבא היא תבוא עם בעלה. אני לא אספר לו על הבעיות הרפואיות שלה, אם היא לא תסכים. אלא אם כן אני מתייעץ עם רופא אחר בנושא. רק אם זה מחויב, אז כן וזה מעוגן בתקנות.

אבי משירותי רווחה מתאר מצב בו בנק מסוים רצה לתרום למשפחות נזקקות סכומי כסף, אך התנה את התרומה בכך שהבנק יקבל מידע על המשפחות המועמדות לתרומה. אבי פסק חד משמעית "לא הסכמתי לקבל את התנאי הזה. גם אם מנענו [עזרה] מהמשפחות, זו פגיעה בצנעת הפרט". עיקרון צנעת הפרט, קודם לכל צורך או זכות אחרת.

מנהלות משני סוגי הארגונים, העמידו את עקרון הסודיות מול צרכים אחרים של הלקוח. כלומר, עלתה השאלה האם שמירה על סודיות, לא גורמת לעיתים נזק ללקוח. הועלו שיקולים שונים וגם ניסיונות למצוא פתרונות מורכבים, ששוקלים את עקרון הסודיות מול צרכים אחרים של הלקוח.

השוני באופן שמתארות זאת הנשים, מתייחס לשני אספקטים. ראשית, עקרון הסודיות אינו העיקרון היחיד שיש להתחשב בו. שנית, ההנמקה שונה. הסודיות חשובה, לא מפני שכך קובע הנוהל, אלא מפני שיש למנוע מהלקוח בושה או מבוכה. כרמלה, מנהלת שירותי רווחה, הגרה ביישוב בו היא גם עובדת, רגישה לעובדה שמפגש שלה עם לקוחות מחוץ למסגרת התפקיד יכול לגרום להם למבוכה, על ידי כך שיהיו מזוהים כמטופלים של שירותי הרווחה, לכן היא אומרת "קבעתי לעצמי כלל, שאף פעם אני לא אומרת שלום לאדם הנמצא בטיפולנו בפגישה מקרית אתו מחוץ למסגרת העבודה". כלומר, אינה נשענת על הכלל האתי, אלא היא גזרה על עצמה את הכלל מפני ש"יש אנשים שלא רוצים שאגיד להם שלום. הם מרגישים נבוכים".

אורה, מנהלת בשירותי רווחה, מדגישה גם את הצורך לא לבזות אנשים. מצד שני, אינה רוצה למנוע מהם קבלת עזרה פרקטית. היא אינה פוסקת חד משמעית כמו אבי, שתואר מצב דומה, כי אין להפר בשום מקרה את צנעת הפרט. היא מתארת בהרחבה את ההתלבטות שלה ואינה מציגה פתרון אחיד בכל מקרה:

ערכים של סודיות, לא לבזות אנשים... קורה לנו לפני כל חג. יש קמחא דפסחא. עמותות רוצות לתת חבילות מזון למשפחות נזקקות. הן מבקשות מאתנו רשימות של משפחות כאלה. כדי לתת להם את הרשימות, אנחנו צריכים להשיג מהמשפחות הסכמה לויתור על סודיות. לא תמיד אנחנו מצליחים להשיג את כולם. ואז יכול להיות מקרה שמשפחה שלא השגנו אותה, לא תזכה לתרומה,

למרות שהיא מאד זקוקה לה. השאלה האם זה אתי לתת את הרשימות? יש פה דילמה. לפעמים אנחנו נותנים שמות גם כשלא השגנו את המשפחה. מההיכרות שלנו, אנחנו יודעים שהם מאד זקוקים לזה. יש פה שיקול של סודיות מול צרכים מאד אמיתיים.

שירה משירתי בריאות, אינה חד משמעית כמו רוני (שצוטט לעיל), בעניין סודיות הנערה שנכנסה

להריון. היא שוקלת את ההיבטים הרחבים יותר של המצב ומנסה כדבריה "למצוא פתרונות יצירתיים":

יכול להיות מקרה של ילדה בת 16 בהריון, שאינה רוצה לספר להוריה. הרופאים לא יודעים מה לעשות. מצד אחד, זכותה לא לספר להורים ואסור לנו לספר להורים, אם אינה מסכימה. מצד שני, שיתוף ההורים יעזור לה או אי שיתופם יכול לפגוע בה. בדרך כלל אנחנו מערכים עובד סוציאלי. אנחנו מתנהלים בשני הכיוונים. גם שומרים על הארגון, מתעדים כל הליך טיפולי וגם ובעיקר, נעשה מה שטוב לילדה. לדאוג שהילדה הזאת יודעת שבעוד חודשיים תצא לה בטן ולא תוכל להסתיר את ההריון. שהיא מודעת שבעוד 9 חודשים יצא ילד. אולי יש שם אבא, אולי אם היא פחות מגיל 16, יש פה מקרה של בעילת קטינה. קודם כל יש לבדוק מבחינה חוקית, אם יש חובת דיווח על המקרה, מבחינת החוק. אך לא תמיד יש חובת דיווח ולכן עלינו למצוא את הדרכים הנכונות ביותר מבחינת טובת הלקוח וטובת הארגון. זו עבודה מאד מורכבת, צריך הרבה רגישות והבנת הצדדים השונים. אנחנו צריכים למצוא פתרונות יצירתיים, מה אפשר לעשות במסגרת החוק והנהלים. במסגרת זו יש הרבה מרחב ושיקול דעת.

ענת, מנהלת בבנק, אמנם לא תפר את כלל הסודיות, אך תעלה הרבה שאלות. "אז מה אני עושה?"

"אסור להפר את הנוהל, אך מצד שני...". את החלטתה לא למסור מידע מנמקת בקושי האישי שלה "אני

ממש דקדקנית, קשה לי להפר נהלים". המסקנה הסופית דומה לזו של יואב, לא להפר נהלים, אך היא

אינה פסקנית כמוהו ("זה הכלל", "אין פשרות") ושוקלת גם נזקים ללקוח הנובעים מההכרעה:

בהרבה מקרים, ילדים של הלקוחות, שבגרו, פתחו אצלנו חשבון. הרבה פעמים אני שומעת הורה שאומר, אם לילד יש חובות, אני אדאג לו ואכסה את האוברדרפט שלו. הם מבקשים לעיתים מידע על החשבון של הילדים. אז מה אני עושה? האם אני נותנת או לא נותנת מידע על החשבונות של הילדים? על פי הנוהל אסור לתת מידע, אם הילד בגיר. אך מצד שני, ההורה גם יכול לעזור לילד. היה לא מזמן מקרה של לקוחה צעירה, שהיה לה חוב גדול. כל הזמן אימא שלה שאלה כמה היא חייבת. היא גם הייתה הקשר היחיד עם הילדה, שעזבה את הארץ... אך אני ממש דקדקנית, קשה לי מאד להפר נהלים.

אצל מנהלות, בשני סוגי הארגונים, הייתה הבנה וניסיון לאזן בין הצורך להגן על פרטיות לבין צרכים

אחרים של הלקוח. גם אם בסופו של דבר הכריעו על פי הנוהל של שמירה על הסודיות, זה היה כרוך

בהתלבטויות רבות. הן אף העלו אפשרויות שונות בפני הלקוח, כך שלא ייפגע וגם חובת הסודיות לא תופר. אצל מנהלים, בשני סוגי הארגונים, הסודיות בלתי ניתנת לערעור וקודמת לכול שיקול אחר. שני אינפורמנטים,

שני אינפורמנטים, מנהלת ומנהל משירותי הבריאות, התייחסו לנושא ספציפי, המעסיק מאד את מערכת הבריאות. המדובר בדילמה בין העברת מידע על המבוטח לגורמים שונים במערכת, לבין שמירה על סודיות רפואית. שני האינפורמנטים הביעו עמדה דומה בנושא.⁵¹

שירה מתארת זאת כך:

יש מצב שבו הלקוח לא מעוניין שכל התיק הרפואי שלו ייחשף לכל רופא מקצועי שמטפל בו. מצד שני, הרופא המקצועי לא יוכל לסייע לו במיטב מבחינה רפואית, אם לא כל התמונה תהיה לפניו. ההחלטה היא כל מקרה לגופו. אי אפשר לקבוע מה חשוב יותר, בריאות הפרט או צנעת הפרט. אלא אם מדובר בחיי אדם... אני אתן לך דוגמא, חולה פונה לרופא מקצועי בבעיה כלשהי. הרופא רואה על פי התיק שלה, שהיא חולת סוכרת. איך הוא ידע? מפני שלפני הביקור שלה, הוא קבל את התיק שלה, עם כל המידע הרפואי. הוא יכול בהודמנות זו גם לתאם לה תור לבדיקות במסגרת התוכנית לקידום הבריאות. 99% מהאוכלוסייה ישמחו לכך... אבל הפונה יכולה לראות זאת כפגיעה בפרטיותה. כל המידע שעובר דרך הרופאים תורם לטיפול טוב יותר למטופל. אך זכותו של החולה לא לרצות העברת מידע זה. מה עושים במקרה כזה? יכול להיות שלא כל הרופאים נעימים, לא תמיד החולים רוצים לשתף אותם בכל דבר... הפתרון האפשרי הוא לתעד זאת, שהחולה אינו מוכן להעברת המידע ואז החומר שלו לא יעבור בין הגורמים השונים. לא משנה שאחר כך הוא יכול להתלונן שלא עקבו אחריו ולכן המחלה שלו החמירה.

גישה דומה מציג אריק (גישה המהווה חריג מבחינת העמדות שהציגו מנהלים גברים בארגון):

שאלה הרבה יותר מורכבת, היא שאלת הנגישות של גורמים שונים בתוך המערך המטפל, למידע הרפואי של המבוטחים, חיסיון רפואי וזמינות של מידע רפואי... אין חולק, שכמעט תמיד, יש ערך מקצועי רב לזמינות של כל המידע, לא תמיד. יכול להיות שהאורתופד עם המכה ברגל, לא צריך לדעת את המידע הגניקולוגי. אבל הוא צריך לדעת אם יש לו סוכר, למשל. אבל אין חולק,

⁵¹ חשוב להדגיש, כי בשונה מהדילמות שהוצגו לעיל, אין מדובר בשמירת סודיות מגורמים חיצוניים, כגון הורה, בן זוג וכד', אלא ביחס לגורמים פנימיים, שהם חלק מן המערכת הרפואית. הגישות המוצגות אינן תואמות את הרצף המוצג לגבי הבדלים בין המינים, אך בחרתי להביא את הדברים בהרחבה, בשל חשיבותם וההצגה המעניינת והמעמיקה של הנושא.

כשיש לרופא המומחה יותר מידע, הטיפול הרפואי משתפר. מול זה עומדת שאלת האוטונומיה של הפציינט והבעלות שלו על הנתונים שלו. למשל, את הולכת לרופא ומוכנה להתפשר על רמת הטיפול, כדי לא לחשוף בפניו מידע רפואי, את צריכה לשאת באחריות לטיפול הרפואי הלא שלם שתקבלי? זה לא מספיק שתגדי, אני מתפשרת על איכות הטיפול. גם אני כרופא פועל בסטנדרט רפואי לא נאות. אז יש פה דילמה לפחות תלת צלעית, מקומו של הרופא, מקומו של הארגון כמאגר מידע ומקומו של הפציינט. צריכה להיות אפשרות להגביל זאת במקומות שיש התנגדות אקטיבית של הפציינט, לחסימת חלק מהמידע שלו, יש מחלוקת עד כמה אנחנו צריכים לייצר מנגנון לחסום חלק מהמידע. ככל שמוכנים להשקיע יותר בטכנולוגיה, שתעשה דיפרנציאציה בין המידע הזמין למידע הלא זמין, המשמעות היא שאנחנו שמים יותר דגש על האוטונומיה של הפציינט. אבל זה מסובך טכנולוגית ויעלה הרבה יותר כסף לקופה. האם זה מוצדק? אם מדובר בטובת הכלל במובן הטיפול הרפואי, אין ספק שזמינות המידע חשובה...אנחנו מנסים לייצג את הקול של הפציינטים, אני מנסה לשים את עצמי במקום המטופל. האם אני חושב שרופא המשפחה צריך לדעת עלי כל מה שקשור לענייני הבריאות שלי? הדעה האישית שלי, כן. האם אני רוצה שמישהו במחלקת הבקרה של הרופאים ידע את תיק האבחנות שלי, התחושה האינטואיטיבית שלי, לא. ואני מניח שאני מייצג פציינט מאד, מאד ממוצע בעניין הזה. זה קול מאד נפוץ, קול של הרוב. סביב הקול הזה, אנחנו ננסה להתיישר.

הפיתרון שמציעים שירה ואריק, הוא פיתרון משולב, שמצד אחד מאפשר לרוב לממש את זכותו לבריאות במיטב האפשרי ומצד שני, לא פוגע בזכותם של פרטים, להעדיף את הזכות הפרטיות. עם זאת, הם מודים כי קיים קושי לתפור חליפה מיוחדת לכל לקוח ולקוח, תוך כדי הצגתם את הדילמה בין צורכי הכלל, צורכי הפרט וצורכי הארגון. מצב דיכוטומי של חסימה או אי חסימה של מידע, פוגע בבריאותו של הלקוח או בצרכיו לאוטונומיה ולפרטיות, בהתאמה. חסימה סלקטיבית של מידע, יקרה מאד ופוגעת בכלל הלקוחות ובארגון. ההכרעה למען הכלל ("סביב קול הרוב ננסה להתיישר"), יוצאת מנקודת ראות של הפרטים והקשבה לקולות הרבים ("לייצג את הקולות של הפציינטים..לשים עצמי במקום המטופל"). בכך הם מכירים בפלורליזם של המוסר (Hoffman & Moore, 1990; Koehn, 1998). השירותים הטיפוליים (כגון, רווחה, בריאות), נועדו לענות על צורכי הפרט ולהעניק לו עצמאות ואי-תלות, אך הם גם אחראים על הצדק החלוקתי של המקורות הציבוריים (Gray, 1995) ולכן לא ניתן להימנע מבירוקרטיזציה שלהם. הצדק החברתי וצורכי האדם הפרטי קשורים זה בזה והפיתרון הוא צדק יצירתי (creative justice), המכיר בייחודיות הפרט ובזכותו לטיפול מיוחד (Omre, 2002). במקרה זה, ביכולתו לבחור בין שמירה על סודיות במחיר פגיעה בטיפול, לבין טיפול רפואי אפקטיבי, במחיר פגיעה

בסודיות. אך אין בכך בכדי לפטור את נותן השירות מאחריות לנזק שייגרם, אם בחירה מודעות של הלקוח, גרמה לו בסופו של דבר נזק ("הוא יכול להתלונן שלא עקבו אחריו", "גם אני כרופא פועל בסטנדרט רפואי לא נאות").

לסיכום, בנושא הסודיות וצנעת הפרט, גברים משני סוגי הארגונים ראו את עיקרון צנעת הפרט ככלל מחייב שאין לסטות ממנו בשום מקרה, נשים משני סוגי הארגונים חיפשו דרכים לשלב בין החובה לשמור על סודיות לבין דאגה גם לצרכים אחרים של הלקוח.

שני הציטוטים האחרונים, של אישה וגבר משירותי הבריאות, מתייחסים לשאלה אקטואלית, שנדונה בימים אלה בשירותי הבריאות ומהווה חלק מהמדיניות הארגונית המתגבשת, בנושא הגבלה או זמינות המידע הרפואי לגורמים שונים במערכת. העמדה שמבטאים שני האינפורמנטים מבטאת ניסיון למצוא שביל זהב בין הכרה בצרכים המיוחדים של הפרט לבין צורכי הכלל.

טבלה מס' 3: הנמקות האינפורמנטים לדילמה הקשורה בצנעת הפרט, לפי מין וסוג ארגון

סוג ארגון	נשים	גברים
בנק	<ul style="list-style-type: none"> • אז מה אני עושה? על פי הנוהל אסור לתת מידע. אך מצד שני, ההורה יכול לעזור לילד. 	<ul style="list-style-type: none"> • לא נמסור פרטים על חשבון של לקוח. זה הכלל. • הנוהל מחייב שמירה על סודיות. אין פה פשרות.
שירותי בריאות ורווחה	<ul style="list-style-type: none"> • מצד אחד, זכותה לא לספר להורים.. מצד שני, שיתוף ההורים יעזור לה.. אנחנו צריכים למצוא פתרונות יצירתיים. • ערכים של סודיות.. לא לבזות אנשים. יש פה שיקול של סודיות מול צרכים אמיתיים. • אי אפשר לקבוע מה חשוב יותר, בריאות הפרט או צנעת הפרט. 	<ul style="list-style-type: none"> • אם הן מבקשות לא לספר להורים, אנו מכבדים זאת. חד משמעית.. זה מעוגן בתקנות. • לא הסכמתי לקבל תנאי זה. זו פגיעה בצנעת הפרט.

4.2.4 חלוקת משאבים וסדרי עדיפויות

במצב של משאבים מוגבלים עולה הדילמה האתית כיצד לחלק את המשאבים, באילו לקוחות להשקיע יותר. עובדי הבנק התייחסו בעיקר לחלוקת משאבי הזמן (כיצד לחלק זמן מתן השירות) ועובדי הרווחה והבריאות התייחסו בעיקר לחלוקת משאבים של כסף, תרופות וכד'. אך גם אלו וגם אלו ניתחו את הדילמות ביחס לשאלה במי להשקיע יותר משאבים. שני סוגי דילמות הועלו בהקשר זה:

1. כיצד לחלק את המשאבים באופן כללי בין הלקוחות ובאילו נסיבות יקבלו עדיפות, במצב של משאבים מוגבלים.

2. האם לקוחות ישירים (לקוחות של הסניף הספציפי), מקבלים עדיפות על פני לקוחות שאינם ישירים (לקוחות הארגון, אך שייכים לסניף אחר).

בנושא חלוקת המשאבים, תגובות האינפורמנטים התחלקו בין אלו שנתנו תשובה חד משמעית לשאלה את מי להעדיף - תגובה שאפיינה גברים בשני סוגי הארגונים, לבין אלו שלא העדיפו באופן ברור דווקא גורם מסוים - תגובה שאפיינה נשים בשני סוגי הארגונים (ראו טבלה מס' 3).

אורי, מנהל בשירותי רווחה, קבע שני עקרונות ברורים, לפיהם הוא מכריע את מי להעדיף, מידת הסבל או הנחיצות והסיכוי להצלחה. הוא מנסח זאת כך:

איפה קיימת נחיצות רבה יותר, איפה יש סיכוי גדול יותר להצלחה. הסיכוי להצלחה הוא קריטריון חשוב מאד בהחלטה איך לחלק את התקציב...אם יש קשיש עם בעיה בשן מול קשיש שאין לו מיטה, אני אעדיף את הקטע הכואב. נושא הבריאות והכאב קודמים לנוחיות. אף אחד לא ישן על הרצפה, או המיטה תהיה פחות נוחה.

גם אבי משירותי רווחה משתמש בעיקרון הנזקקות: "בדילמה בין לתת הרבה למעט אנשים לבין מעט להרבה אנשים, אני בגישה של הרבה למעט אנשים. צריך לעזור למי שנזקק יותר".

אורי ואבי מציגים עקרון דאגה אוניברסאלי, בלי להתייחס לזולת מסוים בהקשר או בנסיבות ספציפיות. הסובל יותר (פיזית), הנזקק יותר (כלכלית), קודם תמיד לזה שצרכיו אינם קיומיים. כל מי שהשן שלו כואבת, קודם למי שאין לו מיטה. חלוקת משאבי הדאגה נעשית בהתאם לקטגוריות הומוגניות, שיש ביניהן סדרי עדיפויות ברורים ומוגדרים (Omre, 2002).

גם מנהלים גברים בבנק, נקטו בעמדה ברורה את מי יש להעדיף. אך בבנק, שמטרותיו מיקסום הרווח, העדיפות ניתנת לבעלי היכולת ולא לנזקקים. המנהלים בבנק, שומרים גם בנושא זה על עקביות, על פיה טובת הארגון קודמת. כך עולה מדבריהם של נתי ויעקב.

אומר נתי:

יש לנו לקוחות שמקבלים קצבאות ביטוח לאומי. אנחנו מוכנים לעבוד אתם, אבל תמורת עמלות. אנחנו מזמין לא מוסד צדקה. מי שיש לו משכורת יקבל שירות מצוין, מי שלא עובד, חבל על הזמן. היום יש תחרות עסקית בין הבנקים. איפה שלא מרוויחים, לא נכנסים. אמנם החזון הוא - בנקאות אישית. אבל אי אפשר להגשים חזון בלי להרוויח.

ובאופן דומה מתבטא יעקב:

הלקוחות שפעילים בשוק ההון יותר מתוחכמים, בעלי עושר פיננסי רב יותר והרווחיות מהם גבוהה יותר. הצוות שמשרת את בעלי העושר הפיננסי הרב יותר, אעדיף שיהיה פנוי, יותר מאשר הצוות שמשרת את הלקוחות הרגילים... הדלת שלי פתוחה, כמובן לא כל הזמן, לא בכל מחיר, תלוי בהיקף החשבון. אני לא יכול להתעלם שזה לקוח יותר מכובד.

מעבר לכך שלמנהלים גברים בשני סוגי הארגונים יש עמדה ברורה את מי להעדיף, הם מנמקים זאת בעיקרון אוניברסאלי, הנכון לכל המצבים. בהקשר של משאבים מוגבלים, המנהלים הגברים, משני סוגי הארגונים, הציגו שיפוט אתי המבוסס על כללים אוניברסאליים, כפי שייחסה להם גיליגן (Gilligan, 1982) וכפי שגם נמצא במספר מחקרים שנעשו בזירה הארגונית (Barnett & Karson, 1987; Schminke, 2003).

מנהלות בשירותי הרווחה והבריאות לא הציגו עקרון ברור את מי להעדיף ותארו בהרחבה את הדילמה שאין לה פתרון חותך וחד משמעי. אורנה משירותי בריאות, קובעת מצד אחד שיש צורך בחלוקה הוגנת, אך גם מבהירה כי אין נוסחה מתמטית המגדירה חד משמעית מהי חלוקה הוגנת והדילמה עולה כל פעם מחדש:

האם להאריך חיים בעוד חודש בעלות של 100 אלף דולר, לעומת לספק תרופה שיכולה להקל על 10,000 מבוטחים. קבלנו מכתבים קורעי לב, אנשים שאבדו ילדים כתוצאה ממחלות, אנשים שבשביל לחיות עוד שבוע מוכנים לעשות הכול. מצד שני, יש לך עשרות אנשים שאיכות החיים שלהם מאד גרועה, כי יש תרופות טובות יותר, אבל הם לא בסל. אז יש פה דילמות מאד קשות... אין לנו נוסחה מתמטית, אנחנו מקבלים החלטות בצוות.

טמירה משירותי בריאות, מבטאת גם את ההתלבטות והקושי להחליט מה חשוב יותר וכמו אורנה,

קובעת כי אין נוסחה מדויקת:

אנחנו צריכים להיות אחראים על החלוקה ההוגנת מבחינת הציבור. שלא לקוח מירוחם יקבל מענה שונה מלקוח במרכז תל-אביב. כארגון חשוב לנו להקפיד שלא תהיה עיר אחת שכל המשאבים יישפכו עליה ועיר אחרת שלא יבוצע בה כלום. העיקרון הוא לא לעשות איפה ואיפה, לשקול כל נושא במשקפיים ציבוריות...לתת נימוקים עד כמה שיותר מוצדקים למה זה כן וזה לא. התחומים מרובים, במתן תרופות, בשעות של שירות, בשיפור הזמינות ושיפור המידע, יותר נגישות. מה עיקר ומה טפל פה? אתה מנסה לקחת את כל המכלול. אין נוסחה.

הגישה המוצגת לעיל, מתייחסת לחלוקת משאבי הדאגה. האם משאבי הדאגה מתחלקים על פי צדק חלוקתי והאם למקבלי הדאגה, יש מידע לגבי הכללים והמקורות הניתנים לחלוקה (Omre, 2002). האתיקה של הצדק והאתיקה של הדאגה, מוצגות כמשלימות זו את זו ולא כשתי תפיסות דיכוטומיות. יש לקדם את עיקרון הצדק, מתוך הדאגה לפרט (Gatens, 1995). לאור זאת, יש למסגר מחדש את מושג הצדק (Sevenhuijsen, 1998), אך לא על פי גישתו של רולס (Rawls, 1980), על פיה יש כללים רציונאליים ואובייקטיביים לחלוקה צודקת, שניתן להכריע בעזרתם ללא משוא פנים, מבעד ל"מסך הבערות" ובעזרתם ניתן להגיע לפיתרון אחיד ומוסכם, אלא דווקא מתוך גישה סובייקטיבית, באמצעות הקשבה לזולת, קריאת מכתביו קורעי הלב.

רחל, מנהלת בשירותי הרווחה, מכירה בסוגים שונים של מצוקה, המצוקה אינה אובייקטיבית, אלא סובייקטיבית, לכן אינה סבורה כמו עמיתיה הגברים, אורי ואבי, כי יש להשקיע תמיד את מרב המשאבים בצד אחד, הסובל יותר:

אנחנו לא מטפלים רק במשפחות במצוקה כלכלית. גם בעשירונים הבינוניים פלוס יש מצוקה. אנחנו לא מתעסקים רק ברעב כלכלי, אלא גם במשבר במשפחות, במחלות...גם אנשים שיש להם כסף חולים, יש להם ילדים מפגרים..אנחנו מחלקים את המשאבים שלנו, זה לא צריך להיות אחד על חשבון השני..לא שאין אילוצים, המוכתבים מלמעלה.

גם המנהלות בבנק אינן קובעות כי לקוחות מסוג מסוים הם בעלי עדיפות על פני אחרים, אלא רואות שני צדדים. על תפיסתן ניתן ללמוד מתוך דברי אורית, המאזנת בין הנורמה בבנק להשקיע בלקוחות הרווחיים יותר לבין הלקוחות שנמצאים במצוקה, "הקשר שלי חזק יותר עם לקוחות עם בעיות יותר מורכבות. לקוחות שדורשים טיפול מיוחד, מבחינה חיובית או שלילית. אם זה אחמ"ם, או אם זה לקוחות שחרגו ממסגרת האשראי". או ציפי שאומרת "חלוקת הזמן בין הלקוחות לא שווה. אנחנו משקיעים יותר

זמן שירות באלה שנמצאים בקצוות. אלה עם הפיננסים הרבים ואלה עם הפוטנציאל לחריגה [מהאשראי]. כלומר, אין כאן בחירה בצד אחד בלבד, כפי שעושים הגברים משני סוגי הארגונים, אלא גישה של "גם וגם".

הגברים רואים את הדילמות בחלוקת המשאבים, כתחרות על משאבים מוגבלים, בהם צריך לקבוע סדרי עדיפויות ברורים, הנשים מנסות לגשר בין צרכים קונפליקטואליים, על ידי מתן מענה לצרכים שונים (Fang, 2006; Chunha & Chunha, 2002).

אספקט נוסף ביחס לסדרי עדיפויות הוצג סביב השאלה שעלתה אצל מנהלים רבים, האם להעדיף את הלקוחות הישירים, או שיש לתת טיפול שוויוני גם לאלה שאינם לקוחות ישירים. כלומר, האם "עניי (או עשירי) עירך" קודמים? או שהמחויבות המקצועית אינה צריכה לעשות הבחנה כזאת?

חלק מהאינפורמנטים העדיפו את הלקוחות הישירים וחלק הביעו עמדה כי יש לתת שירות ולהתחשב בצרכים גם של אלה שאינם לקוחות ישירים. בנושא זה לא נמצאה חוקיות בדפוסי התגובה, הניתנת להסבר על ידי משתני המין וסוג הארגון. אינפורמנטים משני המינים ומשני סוגי הארגונים, הביעו עמדות שונות ביחס לדילמה זו.

אורי, מנהל שירותי רווחה, קבע עיקרון ברור של עניי עירך קודמים. הוא מצהיר באופן נחרץ כי הוא מחויב בראש ובראשונה ללקוחות שלו, גם אם מלחמתו למענם עלולה לפגוע בזכויות של לקוחות של רשויות אחרות וגם אם יתעמת בשל כך עם עמיתיו:

הקולגות שלי כעסו עלי. אמרו לי שאני פוגע במכסות של רשויות אחרות, זה על חשבונם. זה נכון, אך אני מחויב קודם כל לפונים שלי. העיקרון שאני מאמין בו - כל אחד צריך להילחם למען הפונים שלו. אני מצפה שכל עובד שלי יריב אתי על הפונים שלו. כל עובד צריך לדאוג קודם ללקוחות שלו.

רמי משירותי בריאות, סבור כי יש לתת שירות גם ללקוח שאינו שלו. הוא מתאר מקרה בו מגיע אליו חולה של ארגון מתחרה ומפרט כיצד סייע לו, למרות שהסניף היה עמוס. הוא מתאר את שיקוליו:

מגיע הנה מישהו לאורתופד שלי...[הארגון המתחרה של שירותי הבריאות], הוא מגיע עם הליכון. אז צריך להתייחס אליו?...הוא לא לקוח שלנו, אבל חבל על הבן אדם. התפקיד שלנו זה לעזור. נכון שהוא לא שלי.

על פי תפיסתו של רמי, אמפתיה אינה מכוונת רק כלפי האחר הקרוב, אלא גם כלפי האחר הרחוק. אמפתיה היא רגישות ודאגה לצורכי האדם באשר הוא אדם, התחשבות בצורכי הקרוב והתעלמות מהאחר הרחוק היא בעייתית מבחינה מוסרית (Slote, 1998), על פי תפיסתו של רמי.

לעומתם לאה, מנהלת בשירותי בריאות דווקא משוכנעת שחובתה כלפי לקוחותיה הישירים קודמים, כדבריה "מגיע מישוהו שלא שייך לסניף, זה לא משהו דחוף, אז הוא יחכה, זה לא יבוא על חשבון החולים שלנו".

אמיר, מנהל בבנק תומך בעמדה שהשירות צריך להינתן ברמה זהה ללקוח הישיר וללקוח שאינו ישיר.

הדבר הכי גרוע זה כאשר אומרים ללקוח, אתה לא שייך לי ומתחילים להריץ אותי. אני מקבל לפעמים טלפון מלקוח, שאומר לי, אני מקווה שאתה הבן אדם האחרון, זה אומר שהוא עבר כבר הרבה. זה לא משנה אם הוא לקוח שלי או לא. אני צריך לענות לו. אחר כך אעביר את זה הלאה.

נורית, מנהלת בבנק, סבורה אחרת. לטענתה, מתן שירות ללקוחות שאינם ישירים, פוגע בשירות של הלקוחות הישירים. נורית מתארת את הלקוחות הרבים המגיעים בימי שישי ואינם לקוחות ישירים של הסניף, כמטרד "אנשים צועקים אחד על השני, צועקים על הפקידים, מעליבים אותם. אלה אינם לקוחות שלי.. הם יוצרים אווירה איומה... ואנחנו חייבים לשרת אותם, על חשבון הלקוחות שלנו?!"

כאמור, בקטגוריה זו אין חוקיות. נשים וגברים מארגוני בריאות ורווחה ומהבנק הביעו עמדות שונות ולא ניכר פה דפוס מאפיין על פי קטגוריות השתייכות. כלומר, הגישה מאד אינדיבידואלית.

טבלה מס' 4: הנמקות האינפורמנטים בדילמה את מי להעדיף מבין הלקוחות. לפי מין וסוג ארגון

סוג ארגון	נשים	גברים
בנק	<ul style="list-style-type: none"> הקשר שלי חזק יותר עם לקוחות עם בעיות מורכבות, מבחינה חיובית או שלילית. חלוקת הזמן לא שווה, אנחנו משקיעים יותר בקצוות. 	<ul style="list-style-type: none"> מי שלא עובד, חבל על הזמן.. איפה שלא מרוויחים, לא נכנסים. הצוות שמשרת את בעלי העושר הפיננסי הרב יותר, אעדיף שיהיה פנוי יותר מאשר הצוות שמשרת את הלקוחות הרגילים.
שירותי רווחה ובריאות	<ul style="list-style-type: none"> האם להאריך חיים בעוד חודש בעלות של 100 אלף דולר, או לספק תרופה להקל על 10,000 מבוטחים... קבלנו מכתבים קורעי לב.. אין לנו נוסחה מתמטית. התחומים מרובים, במתן תרופות, בשעות שירות, שיפור זמינות.. מה עיקר ומה טפל? אין נוסחה. 	<ul style="list-style-type: none"> העיקרון שאני מאמין בו – כל אחד צריך להילחם למען הפונים שלו. איפה קיימת נחיצות רבה יותר. איפה יש סיכוי גדול יותר להצלחה. בדילמה בין לתת הרבה למעט אנשים, לבין לתת מעט להרבה אנשים, אני בגישה של הרבה למעט. צריך לעזור למי שנזקק יותר.

לסיכום, התמונה הכללית המתקבלת מהדילמות המתעוררות סביב הקשר עם הלקוחות מורכבת ולא חד-ממדית. כפי שנראה מן ההתייחסויות שהובאו על ידי האינפורמנטים, קיום או אי קיום הבדלים הוא תלוי מצב, הן בהשוואה על פי מין, הן בהשוואה על פי סוג ארגון והן בהשוואה על פי האינטראקציה בין מין וסוג ארגון.

בדילמה בין ההתייחסות הרגשית ללקוח, לבין מתן שירות אינסטרומנטאלי, גברים בבנק התמקדו בשירות האינסטרומנטאלי ונשים בשירותי הבריאות והרווחה, שמו דגש רב יותר על היחס הרגשי. כלומר, במצב של התאמה בין מין המנהל לבין "מין" הארגון, מלאו המנהלים את התפקיד המיגדרי שלהם (gender role). לעומתם, גברים בארגוני בריאות ורווחה ונשים בבנק, ביטאו גישה משולבת, המייצגת תפיסה מוסרית רב-ממדית, המאזנת בין צרכים רגשיים לאינסטרומנטאליים. כלומר, מנוגדי מין פרט / ארגון, גילו גישה משולבת, שיש בה מרכיבים אינסטרומנטאליים ורגשיים כאחד. במושגים של בם (Bem, 1983), הם בטאו גישה אנדרוגנית, ביכולתם למלא פונקציות נשיות וגבריות גם יחד.

בקונפליקט בין ציפיות הלקוח לבין נוהלי הארגון, נשים משני סוגי הארגונים, נימקו הקפדה על הנוהל במחויבות לארגון וציות לכלליו וגברים נימקו זאת בשמירה על אינטרס הארגון. נשים נטו להגמיש נהלים במצבי מצוקה של הלקוח וגברים במצבים שהקפדה על הנוהל פוגעת באינטרס הארגון.

בדילמה בין העיקרון המוסרי של צנעת הפרט לבין זכויות אחרות של הלקוח, גברים העמידו את עיקרון הסודיות כקודם בכל מצב וללא עוררין. נשים בחנו גם חשיבות זכויות אחרות וניסו למצוא דרכים לממש אותן, גם אם מימוש זכויות אלה עומד בסתירה לשמירה על עיקרון הסודיות.

בדילמה של חלוקת המשאבים בין סוגי הלקוחות, גברים משני סוגי הארגונים נטו יותר להציג כלל הכרעה ברור מיהם הלקוחות המועדפים ונשים משני סוגי הארגונים הדגישו יותר את מורכבות הדילמה ואת אי היכולת לנסח כלל ברור, או את המחויבות לסוגים שונים של לקוחות. ביחס לדילמה בדבר המחויבות ללקוחות הישירים מול מחויבות לאלו שאינם לקוחות ישירים, לא נמצאה חוקיות בשיפוט המוסרי, שניתן להסבירה על פי קטגוריות השתייכות למיגדר ו/או סוג ארגון. העדפת הלקוח הישיר או מחויבות גם כלפי נזקק לשירות, שאינו לקוח ישיר, הייתה מיוצגת בקרב שני המינים משני סוגי הארגונים.

אם ננסה להבין את הדפוסים, מעבר למצבים השונים שהוצגו, ניתן למצוא שלושה כיוונים לשאלת קיום ההבדלים:

1. הבדלים בין המינים, ללא תלות בארגון: גברים משני סוגי הארגונים, נוטים יותר לראות בנוהל כלי המאפשר להם לשים גבולות, במצבים של קונפליקט. קיומו של הנוהל מסיים את המשא ומתן עם הלקוחות ("לא נמסור פרטים על חשבון של לקוח. זה הכלל"). עם זאת, הנאמנות לארגון קודמת למחויבות לנוהל, לכן במצבים בהם הקפדה על הנוהל יכולה לפגוע בארגון, ינסו למצוא פתרונות חריגים. נשים משני סוגי הארגונים מציינות לנוהל, מתוך משמעת פנימית, המחייבת שמירה על חוקים ("אני ממש דקדקנית, קשה לי מאד להפר נהלים"). עם זאת, הדאגה והחמלה לפרט הסובל גוברים על הציות לנוהל ולכן נשים יחפשו פתרונות חריגים, המאפשרים סטייה מן הנוהל, במצבים של מצוקת הלקוח.

2. הבדלים בין המינים באינטראקציה עם סוג הארגון: בנושא היחס ללקוח, מעבר לשירות הפונקציונאלי, ההבדל בין המינים בולט ביותר בין נשים בארגוני רווחה ובריאות לבין גברים בארגון

עסקי/ תחרותי (הבנק). נשים בארגוני רווחה ובריאות, התאפיינו בדאגה ("לשמוע את המבוטחים, מה כואב להם") וגברים בבנק התאפיינו בגישה של צדק ואי משוא פנים ("מנסים להיות אובייקטיביים. השאלה העיקרית האם 'הלא' היה נכון או לא נכון"). במצב של התאמה מיגדרית פרט / ארגון, השיפוט המוסרי הוא "אחיד" יותר, של דאגה או זכויות בהתאמה.

3. דמיון בין המינים באינטראקציה עם סוג הארגון: ביחס אל הלקוח התגלה דמיון בין נשים בבנק ("לא צריך לפגוע בלקוח, הוא בן אדם. אבל זה לא מקום בילוי") לבין גברים בארגוני רווחה ("איך לשלב בין שני הערכים? איך להציע לפצינט יועץ רפואי שלא יאיים על האוטונומיה שלו"), כאשר אלה גם אלה נוטים לחפש פתרונות משולבים. במצב של ניגוד מיגדרי פרט / ארגון, השיפוט המוסרי רב-ממדי, המשלב דאגה וזכויות.

4.3 קשר עם עובדים

האינטראקציה בין המנהלים לעובדיהם נדונה בהרחבה על ידי האינפורמנטים. השיפוט האתי של המנהלים ביחס לדילמות אתיות הקשורות לעובדים, מלמד גם על סגנון המנהיגות שלהם, כפי שבא לידי ביטוי ביחסם אל העובדים הכפופים להם. סגנון המנהיגות מתייחס למערכת היחסים בין המנהל לעובדים ולדרך בה הוא משפיע על התנהגותם, רווחתם והתפתחותם (Ciulla, 1998). לאופן בו המנהל משתמש בכוחו ובסמכותו, כדי להשפיע על עובדיו, יש משמעות אתית (Ciulla, 2003). ואמנם הספרות המחקרית מצביעה על הקשר בין מאפייני השיפוט האתי לבין מאפייני המנהיגות (Turner et. al. 2002).

הספרות העוסקת בקשר בין סגנון מנהיגות לבין אוריינטציה אתית, מציגה שתי גישות שונות. חלק מהתיאורטיקנים והחוקרים מבחינים בין סגנון מנהיגות אתי יותר לבין סגנון אתי פחות. לדוגמא, מספר חוקרים טוענים כי מנהיגים בעלי סגנון מנהיגות מעצב אתיים יותר ממנהיגים בעלי סגנון מנהיגות מתגמל (Bass & Avolio, 1996; Burns, 1978; Hook, 2003; Kanungo & Mendonca, 1996).⁵²

⁵² מודל סגנונות המנהיגות שהוצע על ידי באס וברנס (Bass, 1985; Burns, 1978), מבחין בין סגנון מעצב (transformational leadership), המתמקד בפיתוח העובד ובשיתופו בקבלת החלטות בעבודה, לבין סגנון מתגמל (transactional leadership), המתמקד במתן תגמולים לעובד על ביצועיו המעשיים (המודל כולל גם סגנון שלישי של

אחרים טוענים שלכל סגנון מנהיגות ערכים אתיים שונים, כלומר מנהיגים מעצבים ומנהיגים מתגמלים הם בעלי אוריינטציה אתית שונה ולא רמה אתית שונה (Aronson, 2001; Keeley, 1995).⁵³ מנהיגות מעצבת מתמקדת במניעים אינטרינזיים של העובד, בהעצמתו ובמתן עידוד ותמיכה להגשמתו העצמית. מנהיגות מתגמלת מתמקדת במניעים אקסטרינזיים של העובד, במונחי עלות-תועלת ומדגישה את תוצאות התנהגותו ביחס להגשמת האינטרסים של הארגון (Bass & Avolio, 1994). קיימת טענה, המקבלת חיזוק גם במחקרים אמפיריים, כי נשים מאופיינות יותר בסגנון מנהיגות מעצב וגברים מאופיינים יותר בסגנון מנהיגות מתגמל (Eagly et al., 2003; Gardner & Stough, 2002; Helgesen, 1990; Rosener, 1990). טענה זו מתיישבת עם מאפייני הסגנון המעצב, המתבטאים בדאגה לאנשים ולהתפתחותם ומאפייני הסגנון המתגמל, המתבטאים בקידום אינטרסים של הארגון והעדפתם על פני אינטרס הפרט. הממצאים העולים מתוך הראיונות מציגים גישה מורכבת יותר מאשר חלוקה דיכוטומית לשני סוגי האוריינטציות האתיות. כפי שיוצג להלן, קיימת אפשרות נוספת, המתבטאת ברצון לטפח את העובדים ולקדם את מטרות הארגון כאחד.

הסוגיות האתיות בקשר עם העובדים התייחסו לכמה נושאים: היחס של המנהלים אל צורכי העובדים, מעבר ליחסים הפונקציונאליים המתחייבים מהתפקיד; מצבי קונפליקט בין צורכי העובד למטרות הארגון; סדרי עדיפויות ביחס לעובדים. הניתוח להלן מפרט את השיפוט האתי בכל אחד מן הנושאים.

4.3.1 יחס לעובדים

היחס לעובדים, כפי שבא לידי ביטוי בדברי האינפורמנטים, שיקף את הערכים השונים העומדים בבסיס הסגנון הניהולי המתגמל או המעצב. תפיסה ערכית מתגמלת, רואה את מחויבות המנהל לדאוג בעיקר לצרכיו האקסטרינזיים של העובד (קידום בשכר, מתן חופשות וכד'), על ידי חלוקה צודקת של הטובין החומריים, תוך התחשבות בתרומתו לעבודה. תפיסה ערכית מעצבת, רואה את מחויבות המנהל

'laissez faire', אך הוא אינו רלוונטי לדינמו). הטענה כי סגנון מעצב אתי יותר מסגנון מתגמל, מונחת ביסוד המחקרים שהוכיחו כי נשים אתיות יותר מגברים.

⁵³ על גישה זו האחרונה, מבוסס ניתוח דברי האינפורמנטים להלן. הנחת מחקר זו, כפי שפורט בהרחבה בפרק השני, היא כי יש לבחון הבדלים בין הכרעות בדילמות אתיות, על פי האוריינטציה האתית ולא על פי הרמה האתית.

לדאוג לצרכים האינטרניזיים של העובד, להעצמתו ולהתפתחותו האישית והמקצועית (Black, 2005).
הגישות השונות השתקפו בדילמות שהעלו האינפורמנטים ביחס לשאלת הצורך לשתף עובדים במידע
ובהחלטות הקשורות אליהם ובסוג המידע הרלוונטי. אמנם הייתה הסכמה בקרב כל האינפורמנטים, בלי
הבדל מין או סוג ארגון, כי יש לשתף את העובדים במידע ובהחלטות,⁵⁴ אך המניעים והמטרות לשתוף
היו שונות והדפוסים שהתגלו הם כדלקמן:

1. שיתוף הנובע בעיקר מהרצון לתמוך בעובד ולהעצים אותו.

2. שיתוף שנועד בעיקר לקדם את מטרות הארגון.

3. שיתוף שנועד להעצים את העובדים ולשרת את מטרות הארגון כאחד.⁵⁵

בארגוני הרווחה והבריאות בלט דפוס של שיתוף עובדים, בקרב מנהלים ומנהלות גם יחד, כשהנימוק
העיקרי היה התחשבות בצורכי העובדים ודאגה לרווחתם ולהתפתחותם המקצועית (Gherardi, 1995).

אילנה, מנהלת בשירותי בריאות, הדגישה את חשיבות השיתוף:

*הצוות שלי הוא צוות מקצועי. יש הרבה הפריה הדדית. זה נותן לנו הרגשה מאד טובה, שאנחנו
ביחד לומדים ומתפתחים... הכול אני עושה בעזרת האנשים, לא לבד. הצוות עובד ביחד.*

אילנה מדגישה גם את ההתפתחות וגם את ה"ביחד" ומתייחסת גם לסיפוק הרגשי "הרגשה מאד
טובה", מעבר לסיפוק המקצועי. בדבריה היא מבטאת את ערכי סגנון המנהיגות המעצב, המתמקד
במניעים אינטרניזיים של העובדים ורואה בתקשורת פתוחה והעברת מידע מהמנהל לעובד, משמעות
אתית (Bennett, 2003). כרמלה, מנהלת שירותי רווחה, גם מדגישה את חשיבות השיתוף ורואה זאת

⁵⁴ הקונצנזוס סביב הצורך בשיתוף העובדים, נובע אולי מהתרבות הניהולית המקובלת או לפחות המוצהרת היום ברוב
הארגונים וגם נלמדת בפקולטות השונות למינהל עסקים, המחייבת ומאדירה את השיתוף.

⁵⁵ מודל הטווח המלא של המנהיגות, כולל בתוכו תת סוגים בסגנונות המנהיגות. המנהיגות המעצבת כוללת בין השאר,
סגנון "התייחסות אינדיבידואלית", המאופיין במתן תמיכה למונהגים, הבנה לבעיותיהם האישיות וסובלנות לטעויות, סגנון
"תגמול בונה", המאופיין בשילוב הנעת העובד להשגת מטרות הארגון ומענה לצורכי האישיים לתמיכה ולהתפתחות (אבוליו,
1999). דפוס מס' 1 לעיל מקביל ל"התייחסות אינדיבידואלית" ודפוס מס' 3 מתאים ל"תגמול בונה".

כחלק מהתפיסה הניהולית המוסרית, כדבריה, "אני אשתף במידע...אני חושבת שאתיקה מקצועית היא לא לשמור את הקלפים צמוד אליך".

המנהלים הגברים בשירותי הרווחה והבריאות מציגים גישה דומה לזו של המנהלות בארגונים אלה. דורון, מנהל בשירותי רווחה, מתאר את השיתוף כערך הטבוע בפרופסיה:

אני לא עושה את העבודה לבד. אין לי יוזמות משלי, או תכתיבים משלי... אנחנו עובדים סוציאליים, יש לנו שפה משותפת, יש לנו הידברות. זו היררכיה שטוחה.

דורון רואה את תפקיד הניהול כנגזר באופן ישיר מהזהות הפרופסיונאלית. ניהול מקצועי מבוסס על יחסים שוויוניים ולמידה הדדית בין עמיתים ולא על יחסים היררכיים (Guzzo et al., 1993). גם רוני משירותי הבריאות מציג גישה דומה "אנחנו מתייעצים אחד עם השני כשווים. אין פה יחסי ניהול. אני לא מנחית נהלים, כולנו כאן מומחים. פה כולם עם ניסיון. כולם מבוגרים". מוסיף גם דן ברוח דומה "יש בינינו הרבה התייעצות, אין הנחתות".

דורון, רוני ודן מדגישים את ההתייעצות והשוויוניות המקצועית, בין המנהל לכפיפים. תקשורת פתוחה עם כפיפים, הידברות איתם ושיתופם בניהול, מבטאת אוריינטציה אתית מכוונת דאגה (Marchese, Bassham & Ryan, 2002). חוקרות פמיניסטיות הגדירו מנהיגות פמיניסטית כמאופיינת בצמצום ההיררכיה, מדגישה שוויוניות וחותרת לדרכים מוסכמות לקבלת החלטות (Martin et. al., 1998). במחקרים נמצא כי מנהלות מוכנות יותר לוותר על סמכויותיהן ולאפשר לדרג נמוך יותר להציע פיתרון ואף ליישמו. גישה זו מעידה לא רק על רגישות לצרכים של האחר, אלא גם על נכונות לפעול על פי הידע המושג מן האחר (Kujala & Pietilainen, 2004). גיליגן (Gilligan, 1987) טוענת כי הגשמה עצמית אצל נשים, מתרחשת על ידי ראיית הצרכים שלי מול צורכי הזולת ושילוב ביניהם ואילו הגשמה עצמית אצל גברים מתרחשת על ידי השגת אוטונומיה, באמצעות היפרדות מהזולת. צ'ריס (Chris, 1994) מטילה ספק בתפיסה הרווחת, כי מנהלות מקשיבות יותר, מתחלקות יותר בכוח ובמידע ומעודדות יחסים, המבוססים על אמון ושיתוף פעולה. ואמנם הנתונים מראים, כי דפוס זה אינו ייחודי רק למנהלות, אלא מאפיין גם מנהלים גברים בשירותי הרווחה והבריאות. דבריו של רוני מבליטים זאת היטב "אין פה יחסי ניהול...כולנו כאן מומחים". האחריות המוסרית של המנהל היא לקדם את האינטרסים של העובדים, גם על חשבון הקרבת האינטרס האישי שלו (אלטרואיזם אתי) וכדי לממש זאת, על המנהל

לשתף את עובדיו במידע ובהחלטות, לתת להם אחריות ולאפשר להם למצוא משמעות בעבודתם, באמצעות האצלת סמכויות (Ciulla, 2003).

מנהלים גברים בבנק ראו את שיתוף הפעולה והשיתוף במידע כתורם לביצוע הפרקטי בעבודה ומונע תקלות. כך מתאר שוקי את שיתוף הפעולה בינו ובין סגניתו:

אנחנו עובדים בשיתוף פעולה. היא מחליפה אותי ביום א' ואני מחליף אותה ביום ו'. המטרה שלנו לא לדרוך אחד לשני על היבלות. לא נתערב בעבודת האחר.

באופן דומה התבטא גם אמיר, כשנמק מדוע הוא משתף כל אחד מן העובדים שלו בעבודת העמיתים האחרים - "אנחנו פועלים בשיתוף פעולה, כך עובד יכול למלא את מקום חברו, כאשר הוא נעדר". כלומר, השיתוף הוא פונקציונאלי בכך שהוא מאפשר למלא מקום, לתת עזרה פרקטית לביצוע העבודה. הוא מבוסס על העברת מידע ולא על התייעצות הדדית וקבלת החלטות משותפת. היחסים נבנים על היפרדות (separation), "לא נתערב בעבודת האחר" ולא על התקשרות (attachment). את ההבדלים בין המנהלות והמנהלים בשירותי הרווחה והבריאות לבין המנהלים בבנק, ניתן לפרש על פי ההבחנות בין מוסר הזכויות, המדגיש אוטונומיה והיפרדות, לבין מוסר האחריות, המדגיש יחסים וקשר (גיליגן, 1995; Chodorow, 1978).

מנהלות בבנק הדגישו את חשיבות השיתוף הן כמענה לצורכי העובדים והן כתורם לעבודה. גליה מתארת זאת כך:

חשובה תקשורת פתוחה ושקיפות. אחד הדברים שקבעתי לעצמי כעיקרון, מה שאני יודעת, אני לא שומרת לעצמי. בבנק היה מקובל שלא כל דבר אומרים ולא כל דבר יודעים. לא שיתפו, התייחסו למידע ככוח. זה פוגע בעובדים ובסופו של דבר מזיק לעבודה. לא הייתי רוצה שיעשו לי דבר כזה.

אחריות כלפי העובדים, משמעה הקשבה לקולם ומתן לגיטימציה לצרכיהם. פירוש הדבר שימת המנהל בנעלי הכפיה ("לא הייתי רוצה שיעשו לי..."), בהתאם לכלל הזהב "מה ששנא עליך על תעשה לחברך" (Enderle, 1987). אך אם בשירותי הרווחה והבריאות, הנימוק התמקד בכבוד לעובדים וסיפוק הצרכים שלהם כערך מרכזי, המנהלות בבנק מאזנות זאת עם מטרות הארגון. הן הוסיפו נימוקים המתייחסים לתרומת שיתוף להשגת מטרות הארגון ("זה מזיק לעבודה"). כלומר, מעבר לתרומה לעובד, שיתוף במידע וקבלת החלטות, משרת גם את מטרות הארגון. נורית מעודדת עבודת צוות והעברת מידע

בין עובדיה ולא רק מידע ממנה לעובדים:

כשעובדים בצוות, אם מישהו נעדר, אחרים יכולים להחליף אותו. יש גם הפריה הדדית בצוות, העברת מידע, שיטות עבודה. הוכח שעבודה בצוות הרבה יותר טובה, זה קל יותר מבחינת העובדים ויוצר יחסים יותר טובים.

המעבר מאתיקה הממוקדת בטובת הארגון בלבד, לאתיקה המשלבת גם הגשמה עצמית והתחשבות בצרכים חברתיים של העובדים, באה לידי ביטוי במתן דגש רב יותר על פיתוח העובדים ויצירת סביבת עבודה נעימה ותומכת (Hunsker & Cook, 1986), בהתאם לדבריה של נורית "עבודת צוות הרבה יותר טובה" וגם "יוצר יחסים יותר טובים". נורית, כמו גם כרמלה משירותי רווחה, שצוטטה לעיל, מבטאת את הרעיון שסביבת העבודה צריכה להיות גם נעימה, אך מוסיפה גם כי עליה להיות יעילה. השיתוף מאפשר להחליף עובד בשעת הצורך וגם תורם לאווירה וליחסים הטובים.

היחס לעובד בא לידי ביטוי גם במצבים בהם העובד טעה או כשל במילוי תפקידו. במצבים בהם טעות העובד היא בעלת פוטנציאל של פגיעה בלקוח, עולה השאלה האם לשתף את הלקוח, מעבר למידע החיוני לו כדי לתקן את הנזק, גם באחריותו האישית של העובד לטעות, או להימנע מכך כדי לא לפגוע בכבודו ומעמדו של העובד. בנוסף עולה הדילמה, האם לנקוט בסנקציות כלפי העובד שטעה, או לגבות אותו.

מלבד מקרים יוצאי דופן, שיפורטו להלן, כל האינפורמנטים, ללא הבדל מין או סוג ארגון, תמכו בגישה של גיבוי העובדים והימנעות מסנקציות, עד לגבול מסוים. המנהלות בשירותי הבריאות והרווחה מעידות על כך שהן נוקטות בדרך של מתן תמיכה לעובדים ולמידה מטעויות. כרמלה, מנהלת משירותי רווחה רגישה לכבוד העובד ונמנעת מלבזות אותו מול הלקוח. מצב בו מתקבלות תלונות על עובד מצד לקוח, הוא לדבריה "מצב קשה", "זה לא תמיד נעים". היא מקשיבה לעובדת ומנסה לברר מה קרה "אני מאד מאפשרת לה לבטא את עצמה. צריך לתת גיבוי לעובדים, לא לפגוע בדימוי שלהם מול הפונים". מירי ואורנה משירותי בריאות מביעות עמדה דומה. מירי - "אם תרופה שניתנה על ידי אחות בטעות, זה בהחלט לא נו, נו, נו. מנתחים מפיקים לקחים. אם זו בעיית ידע, נפעל לעדכן את הידע. אם זו בעיה של חוסר ריכוז, צריך לבדוק מאיפה זה נבע, מה הייתה הסיבה, עייפות, שחיקה". אורנה מוסיפה - "אנחנו מגבים את הרופאים בשטח, אנחנו פה בשבילם. אם מישהו מאשר בניגוד לדעתי, אין קנסות". כך

מתבטאת גם טמירה "אנחנו בני אדם. אם העובד טעה צריך להודות ולגבות. מאד חשוב להודות בטעות. צריך ללמוד מהטעות. לטעות זה דבר אנושי. מי שעובד טועה, זה לגיטימי, גם בנושא הרפואה. חלק מעבודתנו היא למידה מטעויות".

המנהלות בשירותי הרווחה והבריאות מכירות בתלותן של העובדים בהן והן מגלות כלפיהן סולידאריות. סולידאריות היא דרישה אתית לגלות אחריות כלפי האחר ולתמוך בו במצבים קשים. גישה זו עומדת במנוגד לגישה של העדר סולידאריות, המאופיינת ב"אנחנו מולכם" (Roth, 2006). הדגש הוא כפי שמשקף מהציטוטים, לא רק הימנעות מסנקציה, אלא גם גיבוי ותמיכה, תוך בדיקה יסודית של המקרה, כדי לתקן את הטעות ולמנוע פגיעה בלקוח, אך גם לאפשר לעובד ללמוד מן הטעות ולהתפתח.

גם הגברים משירותי הרווחה והבריאות מתבטאים באופן דומה, לדוגמא אבי משירותי רווחה "אני אתן גיבוי לעובד אם טעה...". דן משירותי בריאות מתאר זאת כך "כאשר מבטח מתלונן, משתפים את הרופא שהוא נשוא התלונה. מפקים לקחים. הרופא יודע שראשו לא ייערף. מייעצים לרופא לפנות למבטח לקבל עצה... הכי חשוב לדווח ולא לטיח. מוציאים את המיטב מכל תקלה, כאשר היא מדווחת". רוני מרחיב בנושא מחויבותו הניהולית כלפי הרופאים הכפופים לו, לשמור על כבודם ולתת להם גיבוי:

אם יש מצב שאני חושב שהטיפול של הרופא אינו מתאים, אני כמוכן לא אגיד זאת למטופלת. זה היבט מאד חשוב ביחסי הצוות. לא נאמר משהו רע על חבר לעבודה. יש להציג זאת למטופלת בצורה מתאימה, שלא תפגע ברופא. אסור להכפיש בשום מקרה. אסור לשבור את האמון בין הרופא למטופלת. זה קל לעשות וקשה לשקם אחר כך. זה רק מזיק. אני כמטופל, הייתי מאבד אמון ברופא שמכפיש רופא אחר... ממש כך! אם הייתה טעות, הייתי מנסה למצוא דרך לתקן אותה בלי לפגוע ברופא. צריך לתקן את זה באופן משותף. לשנות את ההחלטה אם צריך, אבל לא להכפיש.

התחשבות ברגשות ורצון שלא לפגוע, מייצגת גישה אתית של חמלה וסלחנות במונחים של גיליגן (Kolb, Osland & Rubin, 1995), תוך רצון לשמור על כבודו של העובד והימנעות מהשפלתו, בלי לוותר על הצורך ללמוד מהטעות.

מנהלות בבנק, מתארות גם כי הן עושות כל מאמץ לא לפגוע בעובדים. לדוגמא, גורית מתייחסת אל עובדת שתפקודה גרם לנזק לארגון:

עובדת כשלה בתפקיד וגרמה לנזקים. קיימנו איתה שיחת משוב, לברר מדוע זה קרה. במהלך הברור התגלה שיש לה בעיה בריאותית, שלא ידענו עליה. דבר זה גרם לה לקשיים למלא את

תפקידה. מצאנו לה תפקיד שמתאים יותר למצבה הבריאותי. זו בהחלט בעיה שעובד לא מתאים לתפקיד. השתדלנו למצוא פתרון שיהיה בהסכמה עם העובדת.

גיבוי העובדים במצבי טעות התגלה גם בקרב מנהלים בבנק. אמיר מגלה בדבריו סובלנות לטעויות

של עובדים:

אם עובד טועה, הוא מקבל את כל הפרגון. אני אפילו אקח את זה על עצמי. אולי לא הדרכת אותי נכון. אם זה חוזר על עצמו עשר פעמים, אז כבר אי אפשר לוותר, יש גבול. אבל אם הוא פעם טועה, אני מוכן לקבל את זה. אני אגן עליו. נשב ונסיק מסקנות.

גם גיל מבטא עמדה דומה "יש טעויות בעבודה השוטפת. אם זה קורה לעובדים, הם מקבלים ממני את

כל הגיבוי. לא מענישים על טעויות. אבל בודקים, כדי שילמדו מהטעות". באופן דומה מתבטא יואב:

אני נותן גיבוי לסגנית שלי, גם אם פעלה לא נכון. אני מגבה אותה. זה התפקיד שלי לקחת אחריות על הכפפים שלי. זה לא חוכמה לקחת אחריות רק על ההצלחות. כמנהל, התפקיד שלי זה לקחת אחריות. להפיל על אחרים, זה לא באופי שלי.

וגם יעקב "אני חושב שאנשים יכולים לטעות. אלא אם הטעות נובעת מזלזול. מה שיותר חשוב זה

ללמוד מהטעות".

נאמנות לכפיפים מהווה מרכיב אתי (יזרעאלי, 2000) וכל המנהלים, ללא הבדל מין וסוג ארגון בטאו

זאת. העמדה האחידה שנשמעה פה היא כי על המנהל להיות קשוב לעובדיו, להבין את נקודת מבטם

ולגבות אותם במצבי קושי (Marchese et al., 2002). זאת בניגוד לגישה המקובלת, כי בארגונים בדרך

כלל קיימים כללים פורמאליים, א-פרסונאליים, בהם אין מקום להתחשבות בפרט, כאשר אין בכך תרומה

למטרות האינסטרומנטאליות של מטרות הארגון (Martin et al., 1998). בעוד שלגבי מנהלים ומנהלות

בשירותי הרווחה והבריאות ומנהלות בבנק, תגובות אלה תואמות גם את התגובות למצבים אחרים, לגבי

מנהלים גברים בבנק, ניכר השוני בתגובה במצב זה של מצוקת העובד. במקרה זה גילו גישה של

התחשבות ותמיכה, לעומת מצבים האחרים, בהם הפגינו התייחסות אינסטרומנטאלית, המאפיינת סגנון

ניהול מתגמל. יתכן כי במצבי טעות, העובד נמצא בעמדת חולשה והמנהל רואה את חובתו להגן עליו,

מתוך עמדת כוח ("אני אגן עליו", "התפקיד שלי לקחת אחריות") ולא דווקא מעמדה של שוויוניות ורצון

להעצמה.

חוסר נכונות מוחלט לפשרות התגלה בנושא הטרדה מינית.⁵⁶ נושא זה הועלה רק על ידי מנהלים גברים בשירותי הבריאות. לדוגמא מני "אם חס וחלילה יש חשד לפגיעה להטרדה מינית של מטופל, הוא לוקח את התיק והולך הביתה, אין על מה לדבר". גם דן משירותי בריאות מביע עמדה דומה:

הייתה לנו תלונה של עובדת על הטרדה מינית מצד רופא. הרופא פוטר מיד. הדילמה האתית הייתה, איך לא ידענו על זה עד היום ואם ידענו, האם טייחנו? איך זה שמשחו מתרחש מתחת לאפנו שנתיים, לא עלינו על כך? כשהדבר התפוצץ פטרנו מיד את הרופא, למרות שפגענו בקריירה שלו מאד. הוא כנראה יעזוב לחו"ל.

עמדה יוצאת דופן בשירותי הבריאות, שאינה מגבה עובדים הטועים במהלך עבודתם, הביעה מנהלת (היא הייתה בודדת בעמדה זו). לאה אמרה "כאשר רופא פעל באופן שגוי, הדבר ידווח. אם זה יפגע בדימוי שלו מול המטופל, אין מה לעשות. הוא ייפגע. אבל יש לשמור על רפואה טובה ואיכותית. בריאות החולה קודמת לדימוי הרופא".

בבנק נמצאה עמדה יוצאת דופן, של חוסר סובלנות לטעויות, אצל מנהל גבר. סמי שאמר "האמונה שלי וזו דעה פרטית שלי, אם מישהו עבר על הכללים, זה צריך להיות מלווה בסנקציות. מי שלא פעל לפי הכללים, צריך לבוא ולהגיד לו לפעול אחרת וגם למצוא עונש הולם".

מלבד שני מקרים יוצאי דופן, מנהלת בשירותי הבריאות ומנהל בבנק, גילו האינפורמנטים מחויבות לעובדים והימנעות מפגיעה בהם.

4.3.2 קונפליקט בין צורכי העובד למטרות הארגון

במצבים רבים קיימת התנגשות ערכית בין אינטרס הארגון לבין הצרכים של העובדים, או סיפוק צרכיהם יכול לפגוע בתפקוד השוטף של הארגון (Kolb, Osland & Robin, 1995). הציפייה שהיענות לצורכי העובד תביא באופן אוטומטי לפרודוקטיביות גבוהה שלו בעבודה אינה ריאלית, גם אם מייחלים לזה. לכן צריך לקבל החלטה קשה, איזה צורך להעדיף (Marchese, Bassham & Ryan, 2002). קונפליקט בית / עבודה מהווה דוגמא להתנגשות ערכית כזאת. איזה אינטרס להעדיף, את האינטרס של

⁵⁶ למרות שנושא זה הועלה על ידי תת-קבוצה אחת בלבד ולכן לא מאפשר לערוך השוואה בין שיפוטי הקבוצות, בחרתי

להציג את העמדה שהוצגה, לאור העובדה שהנושא חשוב ועומד במרכז הדיון הציבורי.

העובד/ת לקבל חופשה מסיבות משפחתיות, או את אינטרס הארגון להשלים את העבודה במועד. שלושה דפוסים של החלטה התגלו בהקשר זה: העדפת צורכי העובדים על אינטרס הארגון; העדפת אינטרס הארגון על צורכי העובד; איזון בין צורכי העובד לאינטרס הארגון. (ראו טבלה מס' 4).

העדפת צורכי העובד על פני אינטרס הארגון, באה לידי ביטוי דווקא בקרב חלק מהמנהלים בבנק. יעקב מתאר מצב בו העובד מבקש חופשה ביום בו זקוקים לו, הוא אמנם ינסה לשכנעו לדחות את החופשה אך אומר "אני אעדיף לא לשבש תוכניות של עובד". גם לנחום יש גישה דומה לגבי חופשות של עובדים, גם אם זה יוצר קושי בניהול העבודה "אני בדרך כלל הולך לקראת העובד. כמעט תמיד אאשר לו חופשה. אני מאמין שצריך לתת לעובד חופשה. זו זכותו".

בקרב המנהלים הגברים בבנק, בלטה ההתגייסות לעזרה במצבים של קשיים "אובייקטיביים", כגון, מחלה, קשיים כלכליים וכד'. במצבים כאלה, העדיפו לסייע לעובד, גם אם הדבר בא על חשבון העבודה. במושגים של מסלו (Maslow, 1987), המנהלים רואים עצמם אחראים לצורכים הפיזיולוגיים ולצורכי הביטחון של העובדים. לדוגמא, ירון, "אם עובד נקלע לקשיים כלכליים, נמצא דרכים לעזור לו. על ידי מתן ימי מחלה נוספים. העובדים האחרים בצוות יחליפו אותו". או נתי "יש לנו עובדת שהבן שלה חולה בסוכרת נעורים. אני משתדל לעזור לה. אדאג שהצוות יגבה אותה. אאשר לה חופש, גם אם נדרשת בעבודה". המנהלים הגברים בבנק, התייחסו יותר מכל קבוצה אחרת לעזרה במצבים כאלה של מצוקה. הסיוע שהם מציעים הוא בדרך כלל סיוע פרקטי, כגון, ימי חופשה, תמיכה כלכלית. בשונה מהאופן בו הם מתייחסים ללקוחות, שם טובת הארגון עומדת במקום ראשון ואין הם רואים מקום להתחשב בלקוחות הנמצאים במצוקה כלכלית, ביחס לעובדים, הם רואים עצמם אחראים לצרכים הבסיסיים שלהם. ניתן אולי לפרש זאת כגישה אבהית שהמנהלים נוקטים כלפי עובדיהם, גישה המתבטאת במתן גב בעת צרה ובדאגה לביטחונם ולזכויותיהם (Low, 2006; Towler, 2005). אפשר לפרש זאת גם כביטוי לסגנון מנהיגות מתגמל, לפיו מחויבות המנהל לדאוג לצרכיו האקסטרניזיים של העובד, בתמורה לעבודתו.

אך לא כל המנהלים הגברים סבורים כך. רובם אמנם גילו הבנה והעדפה מוחלטת לצורכי העובד, אך מיעוטם (שניים מתוך שנים עשר בקבוצה זו) העדיפו באופן מוחלט את צורכי הארגון.

סמי יעדיף באופן גורף את אינטרס הארגון, כאשר יש התנגשות בין אינטרס הארגון לאינטרס העובד. הוא מתאר מצב בו לעובדת הייתה תאונת עבודה. הוא שקל האם לומר לה מהם כל הזכויות שלה כתוצאה מהתאונה:

להגיד לה או לא להגיד לה? זו דילמה. אם אגיד לה, אני פוגע במוסד שאני עובד בו. היא יכולה לקבל המון כסף, אם תצליח להוכיח שהמוסד התרשל. בסיכומו של דבר, אמרתי לעצמי, היא ילדה גדולה. היא צריכה לדאוג לעצמה. אתה לא חייב להגיד הכול, אם זה נגד הארגון שאתה עובד בו. זה טוב למוסד שאני עובד בו, נקודה. אז אני אעשה מה שטוב לארגון. הוא נותן לי משכורת. כל מה שיש לי, קבלתי מהבנק, אז אני לא אפעל בניגוד לאינטרס של הבנק.

הביקורת הפמיניסטית טוענת כי המנהל מצופה לקדם בעיקר את מטרות הארגון, הוא אף מתוגמל ומקודם על פי המידה בה הוא משרת את הארגון ואינו מתוגמל על דאגה לצורכי העובד, או על בניית יחסים הדדיים. בהתאם לכך, המחויבות לארגון ולתפקיד מעצבת את השיפוט האתי שלו (Derry, 1989). הגישה של סמי, משקפת טענה זו. מולה עומדת גישתם של יעקב ונחום, המבטאים את מחויבותם לצרכים הבסיסיים של עובדיהם, גם אם יש בכך פגיעה באינטרסים המיידים של הארגון.

מבין המנהלים הגברים בבנק, לא נמצאו כאלה שחיפשו איזון בין הצרכים המנוגדים. גם פה, כמו גם בדילמות האחרות, שתוארו לעיל, הם מציגים פתרון דיכוטומי וחד משמעי יותר, לצד זה או אחר. מנהלות בבנק נחלקו בין גישה המעמידה את צורכי העובד כקודמים לצורכי הבנק, לבין גישה המאזנת בין צורכי העובד לצורכי הבנק. לא נמצאה גישה המתמקדת רק בצורכי הארגון על חשבון העובד.

גליה מהווה דוגמה להעדפת צורכי העובד, גם על חשבון הארגון:

קורה שלעובדת יש בעיה אישית, בעיה בריאותית למשל. יש דברים שאנחנו צריכים לראות קודם כל את האדם. קודם כל צריך להתחשב במצוקות אישיות. אחר כך העבודה. אם יש קונפליקט בין המטלה הארגונית לבעיה האישית, קודם כל צריך לפתור את הבעיה האישית.

מעבר להתחשבות האישית מוסיפה גליה גם נימוק המתייחס לתרומת ההתחשבות בעובד למטרות הארגון "אחרת לא יהיו תפוקות". גם נירה לא תפגע בעובד, אפילו אם אינו מביא תועלת לארגון:

עובד שעבר אירוע מוחי. אין לי עבודה בשבילו. בעצם אני לא זקוקה לו. אבל מצאתי לו עבודה. אין לו תרומה, אבל הוא עובד ותיק בבנק, אי אפשר לפגוע בו... זה לא הומאני.

אורית תתחשב בצרכיו של העובד, גם כשהמצב הפוך, מעוניינים בעובד, אך הוא מעוניין לעזוב ועזיבתו עומדת בניגוד לאינטרס הארגון "עובד שרוצה לעבור לסניף אחר, גם אם אני רוצה שישאר בסניף, הוא עובד מצוין. אני לא רוצה שאף אחד ישאר פה בכוח. אם לעובד יש הזדמנות להתקדם, אני לא אעמוד בדרכו. גם אם זה פוגע בסניף שלי".

גליה מנהלת בבנק, מתארת מצב בו העברת מידע לעובדים, יכול היה לגרום נזק לארגון, אך היא מעמידה בראש את המחויבות שלה לעובדים:

הבנק היה בתהליך של שינוי ארגוני, שהיו לו השלכות משמעותיות על העובדים. חלק מהעובדים יכלו להיפגע מהשינוי. לא נתנו אינפורמציה לגבי השינוי הארגוני. היה נדמה לעובדים שיש החלטות, שהמנהלים יודעים ולא אומרים וזה הכניס אותם למתח. לפחות בנושא הזה, הבטחתי וקיימתי. כאשר ידעתי, אמרתי להם.

באדארקו (Badaracco, 1997) מתאר דילמה של מנהל כאשר יש לו מידע על שינוי ארגוני, שעלול לפגוע בחלק מהעובדים. המנהל נמצא בדילמה בין מחויבות כלפי העובדים, לשתף אותם במידע, כדי שיוכלו להיערך לשינוי, לבין המחויבות לארגון, לשמור את המידע בדיסקרטיות, מכיוון שהפצת המידע במועד מוקדם מדי, יכולה לפגוע באינטרס הארגון. באדארקו מנתח דילמה זו כדילמה בין שתי בחירות מוסריות, לויאליות לארגון, באמצעות שמירה על חיסיון המידע, או לויאליות לעובד, באמצעות שיתוף במידע. העדפת צורכי העובד נובעת מהאתיקה החברתית-הומניסטית, המציבה בפני המנהל אתגרים חדשים, שאינם קשורים רק ברווחיות ויעילות הארגון, אלא גם בדאגה לתחושת סיפוק הנובעת מתפקידים בעלי משמעות לפרט, המאפשרים צמיחה והעצמה אישית [כמו במקרה של העובד המעוניין לעבור לתפקיד אחר] ודאגה לרווחתו [כמו במקרה של מתן מידע מוקדם לעובדים על השינויים הארגוניים] (Brabeck, 1993).

לילי, מנהלת בבנק, מתארת מצב בו התקיימה הדרכה לעובדים ושתי עובדות לא יכלו להגיע בגלל בעיות אישיות. היא מתארת את ההתלבטות "אז מה עושים? אם אוותר, אעביר מסר שהשתלמות לא חשובה, מצד שני, לעובדות צרכים משלהן. מצד אחד, רוצים להיות אנושיים, מצד שני, מדובר במקום עבודה. החלטתי בסוף להתחשב בעובדות".

אם המנהלים הגברים בבנק, מנמקים את העדפת צורכי העובד בהגנה על הזכויות שלהם, או בהימנעות משיבוש התוכניות שלהם, הרי המנהלות בבנק הנותנות עדיפות לצורכי העובד, מנמקות זאת בהתחשבות בצרכים הרגשיים "קודם כל צריך להתחשב במצוקות אישיות", "רוצים להיות אנושיים". דאגת המנהלות לעובדים נובעת מאמפתיה ורגישות לצורכיהם ודאגת המנהלים נובעת מהחובה כלפי העובדים.

כפי שנראה מדבריהם של המנהלות והמנהלים בבנק, הם מגיעים להכרעה דומה, מתן קדימות לצורכי העובד, אך הנמקותיהם שונות. לדברי גיליגן (1995), גברים ונשים מנתחים את דילמות אתיות מפרספקטיבות שונות, גברים מנתחים את הדילמה באופן אובייקטיבי ובלתי אישי, באמצעות מערכת היגיון וחוקים ונשים, בדרך סובייקטיבית ואישית, באמצעות תקשורת בינאישית. אך העובדה שגברים ונשים מנתחים את הבעיה בדרכים שונות, אינה מובילה בהכרח לתוצאה או החלטה שונה.

מנהלות אחרות בבנק, הציגו גישה של איזון בין מטרות הארגון והעובד "מדיניות ההנהלה לצמצם את מספר הסניפים. זה אומר נידוד עובדים. אם יש עובדים שהתרומה שלהם נמוכה, או שהם מבוגרים, ההנהלה מציעה הצעות פרישה מאד נדיבות. אבל אם העובד יסרב לפרוש, אנחנו מאד מקשיבים לצרכים שלו, אנחנו הומאניים. נמצא לו פיתרון, עבודה שיוכל להועיל בה. לא יזרקו אנשים". נורית מדברת על ההקשבה והיחס ההומאני לעובדים, אך מדגישה גם את הצורך למצוא עיסוק שיביא תועלת לארגון.

גם ענת מדגישה מצד אחד את הרצון לא לפגוע בעובד, אך גם להועיל לארגון "יש בהחלט בעיה בניוד עובדים. צריך להגיע להסכמה עם העובד. צריך למצוא פתרונות שלא פוגעים בעובד, אבל גם טובים למערכת. צריך למצוא פתרון בהסכמה, לא לכפות".

מנהלות ומנהלים בארגוני הבריאות והרווחה, הציגו גישה ברורה של איזון בין צורכי העבודה וצורכי העובד. לדוגמא, נעמה, מנהלת בשירותי רווחה, מתארת בהרחבה את ההתלבטות שלה, למרות שמדובר בעובדת לא יעילה, שתפקודה יכול לפגוע בארגון, היא נמנעת מפגיעה בה ובקריירה שלה:

הייתה עובדת אחת, שפעלה באופן מאד לא מקצועי. היא הייתה מאד אימפולסיבית ופעם הסתבכנו איתה. אחר כך היא פנתה אלי ובקשה שאתן לה המלצה להיכנס למסלול של הדרכה. פה הייתי נורא בדילמה. היה ברור לי שאני לא ממליצה על אחת כזאת להדרכה, מצד שני, כאילו אני עוצרת לה את הקידום. בסופו של דבר נתתי לה המלצה פושרת, לא להדרכה, ציינתי שהיא הייתה

עובדת מסורה, באמת דברים שהיא עשתה, אבל לא המלצה נלהבת. תמיד ישנה התלבטות כאשר צריך להמליץ על מישהו לגשת לבחינות התמחות. אם העובדים גרועים אין בעיה. הבעיה עם העובדים שהם לא ממש גרועים, אבל הם לא טובים. האם יש לי זכות למנוע מהם להתקדם?

נעמה מדגישה את האחריות לקריירה המקצועית של העובדת, מול האחריות לתפקוד המקצועי של התחום עליה היא ממונה. היא מתייחסת למחויבות הכפולה שלה, לצד התנהלות תקינה של העבודה היא מחויבת גם להתפתחות מקצועית של עמיתה למקצוע. מול גישה כלכלית טהורה, הרואה את חזות הכול במטרות הארגון, עומדת גישה חברתית, הרואה גם את כבוד המועסקים, האחריות לפרנסתם ולקידומם בנתיב הקריירה האישית (Richardson, 1993).

דורון, משירותי רווחה, מבטא את הקונפליקט ומנסה לאזן בין צורכי הארגון וצורכי העובד:

פעם הייתי אומר משפט שאני לא בטוח שהייתי אומר אותו היום. כשיש קונפליקט אינטרסים בין צורכי המערכת לצורכי העובד, הנטייה שלי לכיוון צורכי העובד. אני כמנהל, אולי מצפים ממני שאתנהג הפוך, אני לא מסוגל. היום אני חושב שיש לי יכולת להגיע לאיזון מסוים. יש לי יכולת לראות את צורכי המערכת ולפעמים להכריע לטובת המערכת, על חשבון צורכי העובד. זה לא חד משמעי, ברור וחלק היום, שתמיד אכריע לטובת צורכי העובד.

באופן כללי, נראה כי מנהלים בבנק נוקטים בגישה של העדפה ברורה לצד זה או אחר, העדפת העובד או העדפת הבנק. מנהלות בבנק מייצגות גישה של העדפת העובד, או ניסיון לגשר בין צורכי העובד לצורכי הארגון. מנהלות ומנהלים בשירותי הרווחה והבריאות, נוטים יותר לאזן בין צורכי העובדים למטרות הארגון ובכל מקרה יימנעו מגרימת נזק לעובדים, אלא אם הכשלים נבעו מרשלנות. יתכן כי השילוב בין מטרות הארגון למטרות הפרט, בשירותי הרווחה והבריאות, נובע מן העובדה שהגבולות ביניהם מטושטשים בארגון פרופסיונאלי. התפתחותו המקצועית של העובד באה לידי ביטוי בהגשמה יעדי העבודה.

קונפליקט מורכב במיוחד, בין צורכי העובד לצורכי הארגון, שהאינפורמנטים הרבו להתייחס אליו, קשור להתלבטות ביחס לפיטורי עובדים.

מנהלים בבנק גילו עמדה חד משמעית במצבים בהם העילה לפיטורין נובעת מתפקוד לקוי של העובד והמשך העסקתו פוגע בארגון. כך אומר נחום ביחס לעובד שביצעו בעבודה אינם עונים על הדרישות "עם כל הסימפטיה, אי אפשר להתחשב בכך. השיקול הוא טובת המערכת. אם זה גורם נזק מבחינה

עסקית, אי אפשר להשאיר אותו. לא חשוב איזה בעיות יש לו". עמדה דומה מבטא אלי, מנהל בבנק "עובד שלא תורם, מתחמק מעבודה, אין לו מה לחפש אצלנו. אמליץ לפטר אותו".

מנהלות בארגוני הרווחה והבריאות, גם אם בסופו של דבר קבלו החלטה לפטר עובד שאינו ממלא את תפקידו כראוי, חוו לבטים קשים והתייסרו מהמחשבה של פגיעה בעובד.

כרמלה משירותי הרווחה מתארת את ההתבלטות:

הייתה עובדת שלא קבלה את הסמכות הניהולית של הממונה עליה. נתתי לה זמן, שוחחתי איתה. הייתה פה דילמה אתית, היא אם חד הורית, עובדת טובה בתחומים מסוימים, אבל ההתנהגות שלה יצרה קשיים.. היא גרמה לבעיות בצוות. לקח זמן עד שהחלטנו לפטר אותה, זה היה קשה מאד.

גם גילה משירותי הרווחה מתארת התלבטות דומה:

הייתה לנו בעיה עם עובדת, שעל פניו עבדה באופן מקצועי, אבל לא השתלבה בצוות. מה זה להשתלב בצוות? כמה זה קריטי לעבודה? זו סיבה לפטר אותה? היא התעמתה בהרבה מקרים עם העובדים.. הייתה לי דילמה אם לפטר אותה או לא.. חשבתי שצריך לשבת איתה לשיחת משוב.. ביחסי אנוש היא הייתה גרועה מאד. הייתה לי דילמה מוסרית, כמה זה שייך לעבודה. היא בחורה רווקה בת 35, שהסתבכה עם חובות בקניית דירה. יש לזה משקל או לא? אבל זה היה בלתי נסבל, בסוף לא הייתה לי ברירה, המלצתי לפטר אותה.

נעמה משירותי רווחה, מתארת התלבטות האם לפטר עובדת שאינה מתפקדת כראוי כתוצאה ממשבר

נפשי:

הייתה לי עובדת שהייתה במשבר נפשי והתחילה לפשל בעבודה. לא באה, לא מודיעה, הייתה קובעת פגישות עם מטופלים ולא הגיעה. אז הייתי נורא בדילמה. מצד אחד היא עובדת שלי, בחורה צעירה במשבר, צריך לעזור לה. מצד שני, יש לי אחריות כלפי המטופלים שלה, הם נפגעים. בסופו של דבר, עם כל האמפתיה, הייתי צריכה להוציא אותה. עמדתי מולה ואמרתי לה, את צריכה להחליט אם את מסוגלת לבצע את העבודה. זה כמו כן קשה, הפיטורין פגעו בה. לי תמיד קשה, אם אני צריכה להוציא מישהו מהעבודה.

מנהלים בבנק מייצגים את השיפוט המוסרי, המבוסס על אובייקטיביות ורציונאליות. שיפוט שהוגדר על ידי גיליגן (1995), כשיפוט מוסרי גברי. כל אדם רציונאלי, יכול להסכים עם ההחלטה, שאדם שלא מועיל, או אף מזיק לארגון, יש לפטרו. ההכרעה היא ברורה וללא התלבטות. כפי שהתבטאו נחום ואלי "אי אפשר להעסיק אותו", "אין לו מה לחפש אצלנו". לעומתן, המנהלות הביעו קושי, גם כאשר היו

משוכנעת שהעובד אינו מועיל. הן התייחסו לפגיעה בעובד, לאילוצים הכרוכים בהחלטה ותארו את הקונפליקטים שנותרו, גם לאחר ההחלטה. דפוס זה שהתגלה בדבריהן, תומך בתיאוריה של גיליגן (1995), על פיה השיפוט הנשי מאופיין בחמלה לנפגע וברגשות אמביוולנטיים, הנובעים מהמחויבויות הסותרות. גישה דומה גילו גם הגברים בשירותי הרווחה והבריאות.

מנהלים בשירותי הרווחה והבריאות אמרו שיעשו כל מאמץ לא לפגוע בעובד, גם אם זה על חשבון אינטרס הארגון, כל זאת בתנאי שהשירות ללקוחות לא נפגע.

אבי, מנהל בשירותי הרווחה מודע לדילמה, אך חד משמעית לא יפגע בעובד:

עובד, בחזר עיוור שהיה טלפוניסט. הוא אושפו בבית חולים. באו אלי ממחלקת כוח אדם לבטל את התקן שלו. היה ברור שהאיש לא יחזור לעבודה. מבחינת טובת הארגון צריך לשחרר את התקן שלו. בשום פנים לא הסכמתי לפגוע בו. יש פה דילמה טובת העובד או טובת הארגון. פה חד משמעית לא הסכמתי לפגוע בעובד, אפילו שזה על חשבון הארגון. אותו עובד לא נתן שירות למטופלים. אז זה נזק לארגון אבל לא למטופלים. בקונפליקט בין צורכי העובד לצורכי המערכת, זה לגופו של עניין. אין פה עיקרון גורף. כל אדם הוא עולם בפני עצמו.

דורון מתאר התלבטות קשה, עד כדי התייסרות ביחס לעובד שיש לפטרו בגלל שאינו מביא תועלת

למערכת:

עובד שהיינו צריכים לפטר, התחייבנו על זה. אז ביום בו היה צריך לקבל את מכתב הפיטורין, הוא קבל אירוע מוחי. הייתי חייב להפסיק את העבודה שלו. מצד שני, אדם בן 61, יש לו עוד 4 שנות עבודה, זו הפרנסה שלו ועכשיו הוא חולה. לא יודע מה לעשות, אני פשוט לא יודע מה לעשות. אני אתייעץ עם המנהל, אקח עוד מיישהו שיתחלק איתי, פשוט לא יודע מה לעשות. אין פה פיתרון, כל שיקול שנשים הוא נכון. למערכת יש הצרכים שלה, העובד לא נחוץ יותר. משלם המיסים נותן בנו אמון שאנחנו מממשים את הצרכים שלו. הוא לא עושים שיקולים לגבי כל פרט במערכת. אבל אנחנו לא יכולים לזרוק אותו לכלבים, אנחנו לא חיים בחברה חסרת רגש. מה אני עושה, אני לא יודע. אני באמת לא יודע מה להגיד לך. אם נפטר אותו הוא נשאר בלי עבודה, נטיית הלב שלי היא להשאיר אותו. אבל טובת המערכת היא אחרת. אין לי, אין לי, אין לי תשובה.

מצב המצדיק פיטורין, לדעת מנהלים ומנהלות בשירותי הרווחה והבריאות ומנהלות בבנק, הוא ליקויים ביחסי אנוש, שהם בלתי נסלחים, בניגוד לליקויים בתפקוד המקצועי. רוני משירותי בריאות מתאר מקרה כזה: "היה לי מקרה של רופא שלא התאים למרפאה. היחס שלו, הוא לא התאים לאווירה

במרפאה. הבעיה לא הייתה מקצועית, אלא הקולגיאליות שלו. אחרי התלבטות בקשתי שיעבירו אותו. בסך הכול הוא לא התאים לנו".

גם כרמלה משירותי רווחה רואה ביחסי אנוש לקויים עילה לפיטורין

הייתה עובדת שגרמה לבעיות בצוות, ההתנהגות שלה יצרה קשיים, זה לא היה טוב לאווירה בעבודה. הייתה פה בהחלט בעיה אתית, היא הייתה אם חד-הורית, עובדת טובה בתחומים מסוימים, אבל ראינו שזה לא טוב לצוות, אז בסוף פטרנו אותה.

התפיסה כי יחסי האנוש חשובים יותר מהמקצועיות מאפיינת גם את המנהלות בבנק. לדוגמא, בדילמה את מי לפטר, את העובד הפחות מקצועי או את העובד הלוקה ביחסי אנוש, לילי, מנהלת בבנק, יש תשובה ברורה:

כאשר קיימת דילמה את מי לפטר, זו דילמה מאד לא נעימה. זה כואב מאד. יצא לי שלוש פעמים להודיע לעובד כי הוא מפוטר וזה מאד לא נעים. אם צריך לבחור בין שני עובדים את מי לפטר, תפטר את העובד שיש לו בעיות ביחסי אנוש. יש אנשים מאד מוכשרים, אך הם גרועים ביחסי אנוש. עובד כזה לא מתאים לעבודה, גם אם יש לו כישורים מקצועיים.

גם נורית, מנהלת בבנק מציגה גישה דומה בהתייחסה לעובדת עם בעיות ביחסי אנוש "הגעתי למסקנה שהיא לא מתאימה לצוות. לא הייתה בעיה מיוחדת עם המקצועיות שלה. הבעיות התמקדו ביחס לא נאות ובפגיעה בעובדים אחרים".

הנתונים מראים כי הדאגה לצורכי העובד, הימנעות מפגיעה בו או בזכויותיו, בפרנסתו, מאפיינת אינפורמנטים גברים ונשים, בארגוני רווחה ובריאות ובבנק. אך בבנק, בקרב הגברים, קיימת דיכטומיה, או דאגה לצורכי העובד, על חשבון הארגון, או דאגה לארגון על חשבון העובד, לא נמצאה גישה המנסה למצוא פיתרון משולב. הפיתרון המוצג הוא החלטי ומובן מאליו, לא מוצגים לבטים בקבלת ההחלטה. מנהלים גברים בבנק, בשונה מהקבוצות האחרות, קובעים החלטה נחרצת, לצד זה או אחר. מנהלות ומנהלים בשירותי הרווחה והבריאות ומנהלות בבנק, מרבים להשתמש בסימני שאלה, בביטויים כגון, מצד אחד, מצד שני. יתכן כי הצגת הפיתרון החד משמעי אינו מעיד בהכרח על העדר לבטים, אלא על נטייה לא להצהיר עליהם בגלוי. מחקרים שהשוו בין שפה של נשים לשפה של גברים, מצאו כי נשים נוטות יותר להציג סימני שאלה ולהביע הסתייגויות, לעומת גברים שמתבטאים באופן החלטי ופסקני יותר (Tannen, 1990). במחקר זה השפה העניינית והחד משמעית מאפיינת את הגברים בארגון ה"גברי" בעיקר.

טבלה מס' 5 : הנמקות האינפורמנטים בדילמה בין טובת הארגון לבין טובת העובד

סוג ארגון	נשים	גברים
בנק	<ul style="list-style-type: none"> קודם כל האדם. צריך להתחשב במצוקות אישיות. בקונפליקט בין הארגון לבעיה האישית, קודם צריך לפתור את הבעיה האישית. אני בעצם לא זקוקה לו, אבל אי אפשר לפגוע בו... זה לא הומאני. מה עושים? מצד אחד רוצים להיות אנושיים, מצד שני מדובר בצורכי העבודה. צריך להגיע להסכמה עם העובד. למצוא פתרונות שלא פוגעים בו. 	<ul style="list-style-type: none"> אני אעדיף לא לשבש תוכניות של העובד. אני בדרך כלל הולך לקראת העובד, כמעט תמיד אאשר לו חופשה, זו זכותו. השיקול הוא טובת המערכת. אם זה גורם נזק מבחינה עסקית, אי אפשר להשאיר אותו. לא חשוב איזה בעיות יש לו.
שירותי בריאות ורווחה	<ul style="list-style-type: none"> תמיד יש התלבטות. האם יש לי זכות למנוע מהם להתקדם? העובדת לא השתלבה בצוות. כמה זה קריטי לעבודה? זו סיבה לפטר אותה? צריך לעזור לה [לעובדת], מצד שני יש לי אחריות כלפי המטופלים שלה. תמיד קשה לי אם אני צריכה להוציא מישהו מהעבודה. 	<ul style="list-style-type: none"> יש לי יכולת להגיע לאיזון. לראות את צורכי המערכת ולפעמים להכריע לטובת המערכת. זה לא חד משמעי שתמיד אכריע לטובת העובד. העובד לא נחוץ יותר. אבל אנחנו לא יכולים לזרוק אותו לכלבים, אנחנו לא חיים בחברה חסרת רגש. נטיית הלב שלי היא להשאיר אותו, אבל טובת המערכת אחרת. אין לי תשובה.

4.3.3 סדרי עדיפויות ביחס לעובדים

קיימים מצבים בהם יש התנגשות בין אינטרסים של העובדים לבין עצמם. במצבים כאלה נדרשים המנהלים להחליט את מי להעדיף, בצרכים או בעמדות של מי להתחשב יותר.

דפוסי ההכרעה שהתגלו בניגוד אינטרסים בין עובדים היו על פי עיקרון מנחה ברור ושוויוני, הקובע מי יועדף, או ניסיון להתחשב בשני הצדדים.

מנהלים גברים בבנק ובשירותי הרווחה והבריאות, נטו להגדיר קריטריון אחיד ושוויוני למצבים כאלה.

מנהלים בבנק התייחסו בעיקר לקונפליקט בין עובדים, ביחס לאישור חופשות או חלוקת תגמולים. שוקי מגדיר את העיקרון לשיבוץ עובדים בעבודה, כאשר מתעורר קונפליקט כיצד להקצות את הימים החופשיים בין העובדים:

בבנק עובדים חמישה ימים בשבוע. אבל הבנק פתוח שישה ימים בשבוע. היום החופשי הוא א' או ו'. יכול להיות קונפליקט על רקע זה בין העובדים. אם העובדים לא מגיעים ביניהם לעמק השווה, צריך להפעיל סמכות. פתרנו את זה על ידי שיצרנו תוכנית ברורה. העיקרון הוא, אם יש צרכים מיוחדים לעובד מסוים, מתחשבים בו, אבל באופן עקרוני יש שוויון בתכנון ימי עבודה. העיקרון הוא על בסיס שוויוני, גם ההתחשבות בצרכים מיוחדים היא שוויונית לכולם.

נחום מתאר מצב בו יש קונפליקט בין עובדים למי הלקוח שייך:

יש תחרות על לקוחות. בצורה עקיפה העובדים מתוגמלים לפי מספר הלקוחות שהם מגייסים. אז יכול להתעורר ויכוח של מי הלקוח. יכול להיות גם מצב הפוך. כל אחד רוצה שהלקוח יהיה של השני ולא שלו. כי לא אוהבים לקוח מסוים, לא נוח לטפל בו. אני עובד לפי הכללים. קבעתי לי כללים לפיהם אני מחליט. כל אחד יודע שההחלטה היא על פי הכללים האלה. למי הלקוח פנה קודם, עם מי הוא דיבר קודם. מי שהיה ראשון, לטוב ולרע, גם אם הוא מעוניין בלקוח וגם אם איננו מעוניין בו.

נחום מדגיש את העובדה כי הוא עובד על פי כללים שקבע. אלה הם כללים ברורים ונכונים לכל העובדים, הכלל הוא שכל הקודם זוכה (או מפסיד).

גם מנהלים גברים בשירותי הרווחה והבריאות הגדירו כללים לפתרון קונפליקטים בין העובדים. הם קבעו כללי הכרעה ברורים, המבוססים על נורמות עבודה מקובלות, בלתי כתובות.

אבי משירותי הרווחה תאר זאת כך "יכול להיות קונפליקט בין עובדים למי זה שייך. צריך להכריע במצבים כאלה. צריך להחליט מי ייסע לחו"ל, מי יקבל צ'ופר מסוים. הכול נעשה בשקיפות". אך במצבים שיש להחלטה השפעה על המטופלים, קיימת העדפה ברורה, למי שקרוב יותר אל המטופלים:

באים ואומרים, קחו מיליון שקל למחשב את המערכת. עם מי מתחילים? עם המטה או עם השטח? אני החלטתי שקודם כל ממחשבים את יחידות השירות, אלה שנמצאים במגע הישיר מול הלקוח. אנשי השטח קודמים להנהלה.

הגברים משני סוגי הארגונים, הציגו דרך אחת, הקובעת א-פריורית קריטריונים אובייקטיביים ורציונאליים, לפיהם יש לחלק את המשאבים המוגבלים. זוהי פרקטיקה של צדק אוניברסאלי, נעדרת

פניות ומתעלמת משיקולים פרטיקולאריים. הדילמה המוסרית, על פי התפיסה הגברית, היא התנגשות בין זכויות מתחרות, לכן יש לקבוע סולם קדימויות אחיד ושקוף (גיליגן, 1995; Brabeck, 1993).

מנהלות בבנק הציגו את הדילמה כרב גורמית, המחייבת לשקול מספר מרכיבים בעת ובעונה אחת, צורכי העבודה, צורכי העובדים המעורבים, תרומת העובדים לעבודה וכו'. לדוגמא, לילי מתארת את מורכבות הקונפליקט ומשקללת את כל הגורמים, כדי להגיע להחלטה מי מהעובדים יצא לחופשה ומי יישאר בעבודה.

מצב בו שני עובדים מבקשים חופשה לאותה תקופה. לאחד מהם צריך להגיד לא. פה יש מספר שיקולים. מי לקח יותר ימי חופשה. זה שלקח פחות ימי חופשה, יצא עכשיו קודם. שוקלים גם את העומס בעבודה. הנכונות של האנשים לתת כתף לא שווה. צריך לשקול גם שיקולים אישיים. בחנוכה תהיה עדיפות להורים לילדים קטנים. צריך להתחשב גם בתרומת העובד, שהעובד הטוב יקבל חופשה קודם, גם אם נדרש יותר בעבודה. זה יהיה לא הוגן לא לאפשר לו חופשה.

הדילמה המוסרית, על פי התפיסה הנשית, מבוססת על אחריות קונפליקטואליות ולא על זכויות מתחרות. היבט זה מכיר במורכבות המציאות, בהעדר הכרעה אחת נכונה, לכן השיפוט המוסרי מבוסס על יחסיות ולא על כללים אחידים, דבר המחייב פיתרון תלוי הקשר ולא הסקה אבסטרקטית (Brabeck, 1993). יש לשקול את מכלול הגורמים (תפקוד העובד, צרכיו המיוחדים, צורכי העבודה) ולהגיע להכרעה בהתאם לנסיבות הספציפיות.

מנהלות משירותי הרווחה והבריאות, נטו יותר להטיל את האחריות על המעורבים לפתור ביניהם את הקונפליקט ולהימנע ככל האפשר לפסוק לטובת צד זה או אחר. כך למשל גילה משירותי הרווחה אומרת "שתי עובדות לא מסתדרות ביניהן. אני מתלבטת אם להתערב או לא. יש ביניהן ויכוחים מי תצא לחופשה. לי לא משנה מי תצא, כל עוד אחת מהן תישאר בעבודה. עליהן להסתדר ביניהן". גם מירי אינה נוטה להכריע בין עובדיה, כאשר קיימת מחלוקת ביניהם, הנובעת מתחושה שחלוקת העבודה אינה שווה "תפקידי ליישר את הקו ביניהן. לא לפסוק דווקא לטובת האחת מול השנייה. תפקידי לחשוב איך מעבירים מסר בין אחת לשנייה. אני לא עושה נו, נו, כי אני יכולה ליצור התנגדות. אני מנסה להדריך, איך במשוב אחת לשנייה ניתן לפתור את בעיות". גילה ומירי נמנעות מלפסוק מי צודק או צרכיו של מי חשובים יותר ומספקות כלים לעובדים לקבל החלטה משותפת. הן מציגות עמדה ערכית העומדת בבסיס תהליך הגישור (Holaday, 2002), לפיה מנהל מסייע לצדדים המצויים בסכסוך לאתר את מקורות

הקונפליקט ולאפשר משא ומתן, המוביל לפיתרון מוסכם עליהם. זו גישה על פיה אין צדק מוחלט, בו רק צד אחד זוכה, אלא ניסיון לאפשר לצרכים של שני הצדדים להתקיים ביחד, תוך העצמתם באמצעות הדיאלוג המשותף (Lewicki et al., 1992; Wall & Lynn, 1993).

אך רוב הדילמות שהציגו מנהלות במערכת הבריאות לא התייחסו למצבים של ניגודי אינטרסים על משאבים (כגון, חלוקת חופשה), אלא למצבים של ניגודים מקצועיים בין בעלי פרופסיות שונות, בעיקר בין רופאים למקצועות פרא-רפואיים. הדילמות הוצגו בעיקר על ידי מנהלות של השירותים הפרא-רפואיים.⁵⁷ בתיה מתארת קונפליקט בין רופא לדיאטן, הרופא רוצה לתת טיפול תרופתי והדיאטן ממליץ על טיפול תזונתי:

האם הרופא נתן טיפול תרופתי כי אינו מאמין בטיפול תזונתי? לפעמים רופא אומר למבוטח, לך לדיאטן, אחרי שתכשל תחזור אלי. כך מכניס הרופא את האמונות שלו לראש של המטופל. זה פוגע בעבודה שלנו.. אם יש בעיה שהדיאטן מזהה, שהרופא לא ראה, צריך לכתוב מכתב מסכם. צריך להיות בקשר שוטף. כשמגיעים לאי הסכמה, מבררים זאת.

טובה מתארת קונפליקטים בין גורמים שונים במערכת הרפואית, בין אחיות, עובדים סוציאליים, רופאים. היא עושה כל מאמץ לשיתוף פעולה, משתפת את האחיות וגם מוותרת לפעמים על סמכויותיה. ביחס לרופאים, היא מנסה להשיג שיתוף פעולה ככל האפשר, אך לרופאים בסופו של דבר ניתנת עדיפות בקבלת ההחלטה:

אנחנו לוקחים את הידע שלנו ומשתפים סקטור אחר, מגדילים ומעצימים אותו. אפשר להצמיח שיתופי פעולה יפים. אנחנו לא מוצאים את עצמנו בתחרות עם אף סקטור אלא משלימים לסקטורים אחרים. לא הכול אידיאלי. לפעמים יש תחרות. למשל, במכון לרפואה תעסוקתית, עובדת סוציאלית חושבת שמבחינה נפשית המטופל לא יכול לחזור לעבודה, אבל הרופא התעסוקתי, חושב שמבחינה רפואית הוא יכול לחזור לעבודה. או הפוך, אנחנו חושבים שאם הוא לא יחזור לעבודה, הוא יתמוטט והרופא חושב שהוא לא יחזור לעבודה. לא תמיד לוקחים את השיקול המשפחתי, הרגשי. אלה מצבים שאנחנו חיים איתם בשלום. אנחנו משמיעים את דברנו, אבל הרופא הוא הגורם הקובע.

⁵⁷ הקונפליקטים המתוארים להלן אינם קונפליקטים בין עובדים הכפופים לאותו מנהל, בהם המנהל הוא בעל הסמכות להכריע, אלא קונפליקטים בין עובד הכפוף למנהל לבין עובד מפרופסיה אחרת, הכפוף למנהל אחר. למנהלים יש השפעה על אופן ניהול הקונפליקט, אך לא סמכות בלעדית להכריעה.

אנחנו נעשה הכול, נשמיע את דעתנו. עובדים סוציאליים הם עם שיודע לדבר. בהרבה מקרים אנחנו גם מצליחות ובהידברות מגיעים לפתרון יצירתי שאף סקטור לא היה מגיע אליו לבד. הרבה בעיות נפתרות בהידברות. בסך הכול, הקול של העובדים הסוציאליים מאד נשמע ומוערך.

טובה מתמקדת בפוטנציאל המעשיר של הקונפליקט ולא בצורך לפסוק את עמדתו של מי להעדיף. לדעתה, הקונפליקטים בין בעלי התפקידים השונים מקדמים פתרונות טובים ויצירתיים יותר. ניתן להגיע באמצעותם לפתרון "שאף סקטור לא היה מגיע אליו לבד".

טבלה מס' 6: הנמקות האינפורמנטים בדילמה את מי להעדיף מבין העובדים

סוג ארגון	נשים	גברים
בנק	<ul style="list-style-type: none"> מי ייצא קודם לחופשה? יש מספר שיקולים. מי לקח יותר ימי חופשה, עומס העבודה, נכונות לתת כתף. צריך לשקול גם שיקולים אישיים. שתי עובדות לא מסתדרות ביניהן. מי תצא לחופשה? עליהן להסתדר ביניהן. 	<ul style="list-style-type: none"> צריך לחלק את העוגה בין העובדים. קשה לחלק את העוגה... אם אתה נותן חצי אחוז יותר לאחד, העובדים מתחשבים איתך. יש תחרות [בין העובדים]. קבעתי לי כללים, למי הלקוח פנה קודם, מי היה ראשון. לטוב או לרע.
שירותי בריאות ורווחה	<ul style="list-style-type: none"> כל אחד מביא את הניסיון שלו. יש לעודד התייעצות. תפקידי ליישר את הקו ביניהן. לא לפסוק לטובת האחת מול השנייה. בעיות נפתרות בהידברות. 	<ul style="list-style-type: none"> יכול להיות קונפליקט בין עובדים, צריך להכריע במצבים כאלה למי זה שייך. הכול נעשה בשקיפות. אני החלטתי שקודם אלה שנמצאים במגע ישיר מול הלקוח, הם קודמים להנהלה.

מנהלים גברים בבנק ובשירותי הרווחה והבריאות, מציגים פתרון אחיד וברור יותר לכל המצבים. ראיית הדילמה כנובעת מזכויות מתחרות, מחייבת להחליט מי צודק ולהכריע לצד זה או אחר. מנהלות בשירותי הרווחה והבריאות ומנהלות בבנקים מציגות את הדילמה כמורכבת, כאשר תפקידן להתמודד עם אחריות קונפליקטואליות (Brabeck, 1993), לשקול גורמים רבים ולהתחשב בצרכים של כל הצדדים המעורבים. בנוסף, נשים רואות בדילמה מוסרית, מצב שיש להתמודד איתו כתהליך מתמשך ולקיים ברור ושיתוף פעולה לטווח ארוך, גברים רואים בדילמה המוסרית מצב שיש לפתור אותו ולהביא לסיומו.

לסיכום, התמונה הכללית המתקבלת ביחס לדילמות סביב הקשר עם העובדים, מורכבת ורב-ממדית כמו זו העולה סביב הדילמות בקשר עם הלקוחות.

בדילמה סביב היחס אל העובדים ומידת הצורך לשתפם במידע ובקבלת החלטות, מנהלים ומנהלות בשירותי הרווחה והבריאות הציגו גישה דומה והדגישו בעיקר את העצמת העובד ושיתופו בהחלטות וייצגו גישה הדוגלת בשיתופיות ובצמצום ההיררכיה. מנהלים בבנק ראו בשיתוף העובדים אמצעי לשרת את מטרות הארגון ומנהלות בבנק ראו בשיתוף, דרך המשלבת בין העצמת העובד והתחשבות בצרכיו, לבין הגשמת יעדי הארגון (Hunsker & Cook, 1986). הדגש על הטיפוח וההעצמה המקצועית בקרב המנהלות והמנהלים בשירותי הרווחה והבריאות, נובעת כנראה מהנורמה המקובלת בפרופסיות הטיפוליות על הסופרוויז'ן המקצועי, שנעשה במקרים רבים על ידי המנהל, המוסמך לשמש גם בתפקיד של מדריך.

ביחס לטעויות של עובדים, כמעט כל האינפורמנטים דיווחו כי הם מגבים את העובדים במצבים כאלה. אך בשירותי הרווחה, המנהלים והמנהלות הדגישו את הצורך להימנע מפגיעה בעובד וכן את ההזדמנות ללמידה והתפתחות מן הטעות. מנהלות בבנק הדגישו בעיקר את הצד ההומאני, של הימנעות מפגיעה בעובד. מנהלים בבנק הדגישו את האחריות האישית שלהם כמנהלים לטעויות העובד ואת חובתם להגן על עובדיהם.

בקונפליקט בין צורכי העובד למטרות הארגון, מנהלות ומנהלים בשירותי הרווחה והבריאות ומנהלות בבנק, חפשו דרכים לאזן בין הצרכים הרגשיים וצורכי ההגשמה העצמית של העובד (התפתחות מקצועית וקידום בקריירה). רוב המנהלים בבנק נטו להעדיף את צורכי העובד לדאוג לזכויותיו, בעיקר במצבים של מצוקה כלכלית או פיזית (מחלות), גם על חשבון מטרות הארגון. מיעוטם ראו את טובת הבנק כעדיפה בכול מקרה. המשותף לכל המנהלים הגברים בבנק הוא ההכרעה הברורה לצד זה או אחר. את הנטייה של רובם לעמוד לימין העובד במצבי מצוקה ניתן אולי להסביר כהגנה "אבהית", המתבטאת בדאגה לצרכים הפיזיולוגיים ולצורכי הביטחון (Maslow, 1987), הגנה על החלש מעמדה של כוח.⁵⁸ יחסי מנהל /

⁵⁸ המונח "אבהי" במילון אבן שושן, מוגדר כיחס אב לילדיו, מעמדת כוח ופטרונות. המונח "אימהי" מוגדר במילון כיחס

אם לילדיה, רך ולבבי.

עובד, מושווים לעיתים בספרות ליחסי אב / בן. מנהיג "אבהי" מתואר כמנהיג היודע מה טוב לעובדיו, יודע לתת עצה טובה, להשרות ביטחון ולהושיע בעת צרה (Low, 2006; Towler, 2005).

במצבים של קונפליקט בין עובדים, בהם נדרש המנהל להכריע, מנהלים גברים משני סוגי הארגונים הציגו הכרעה חד משמעית, על פי עיקרון ברור ואחיד לכולם. מנהלות משני סוגי הארגונים ניסו לגשר בין הצדדים בקונפליקט. הן לא חיפשו פתרון של צדק מוחלט, בו צד אחד זוכה, אלא הציגו דיאלוג, המאפשר קיום ביחד (Wall & Lynn, 1993).

4.4 יחס לסמכות

קיימים מצבים בהם קיים קונפליקט ערכי, או אי הסכמה מקצועית, בין הסמכות (ההנהלה או הממונה על המנהל) לבין המנהל. במצבים כאלה, על המנהל להכריע האם לפעול בהתאם להנחיות או הוראות הסמכות, גם אם הם מנוגדים לערכים האישיים שלו, או לעשות מאמץ ליישם החלטות בהתאם לשיפוט האתי שלו עצמו. קונפליקט זה הוא מורכב מאד, כי פעולה המנוגדת לעמדת הסמכות יכולה לסכן את מעמדו של המנהל. לסמכות השפעה מכריעה בקבלת החלטות בנושאים אתיים וכאשר קיים קונפליקט בין ערכי הפרט לבין הוראות הסמכות, במקרים רבים הפרט נוטה לדכא את עמדותיו האישיות ולהתאים את התנהגותו לדרישות הסמכות (Trevino, 1986; Jones, 1991).

ואמנם, בנושא זה התגלתה אחידות בין כל האינפורמנטים, ללא הבדל מין או סוג ארגון (ראו טבלה מס' 6). למרות הקונפליקט, כמעט כולם הסכימו כי בסופו של דבר הם פועלים על פי ציפיות ההנהלה, גם אם זה סותר את הערכים האישיים שלהם או את תפיסותיהם המקצועיות. אמנם במצבים מסוימים, בהם נראה למנהלים כי יוכלו לשכנע או להשפיע, הם ינסו לעשות זאת, אך בצורה מינורית. "לא יעלו על בריקות", כפי שהתבטא אחד האינפורמנטים. ההבדל נמצא בעיקר בהנמקות לקבלת עמדת הסמכות. כאשר השוני בין הנמקות נמצא על פי סוג הארגון ולא על פי מין המנהל. בשירותי הרווחה והבריאות, קבלת עמדת הסמכות מתוארת ככניעה, מחוסר יכולת להשפיע על המצב. בבנק, בדרך כלל קבלת עמדת הסמכות, נובעת מהכרה ביכולת בעל הסמכות לקבל החלטות טובות ומקצועיות יותר, או מזכותו להכריע מתוקף מעמדו בהיררכיה.

בשירותי הרווחה התייחסו למצבים בהם ראש הרשות המקומית, שהוא הממונה הישיר של מנהלי מחלקות הרווחה, מעוניין במידע, שמבחינה אתית חל עליו חיסיון, או שהוא מפעיל לחץ, לפעול בדרך שאינה מקצועית.

אורה, מנהלת שירותי רווחה, מתארת מצב בו היא נמנעת לנקוט בסנקציות כלפי עובדת בעייתית, למרות שיש בכך פגיעה גם בעובדות האחרות, מפני שהיא "מקושרת". היא מודה כי אינה נוקטת בפעולה כלפי עובדת זו ומנמקת זאת במחיר שהיא עלולה לשלם, אם כן תפעל נגדה:

יש לי בעיות נוכחות עם אחת מראשי הצוותים...היא מקושרת עם כל מיני אנשים, עם ראש המועצה ואני לא יכולה לפגוע בה...אין לי מה לעשות...אני יודעת שאני לא בסדר...אני מנסה להיות כנה איתך. מה באמת צריך לעשות במקרה כזה? לשמור על העיקרון ולטפל בה, אבל במחיר פגיעה בעצמי ובתפקידי?

אורה אומרת כי "אין מה לעשות", מול שמירה על עקרונותיה קיים הסיכון של פגיעה בעצמה. למידת היכולת לשלוט במצב ולהשפיע עליו, יש השלכות על השיפוט האתי (Fang, 2006). לכן במצב בו בעל הסמכות מפעיל את כוחו ומהווה איום על סוכן המוסר, הוא יגן על עצמו. עומדת פה מחויבות האדם כלפי עצמו ודאגה למעמדו ופרנסתו, מול ערכיו האישיים והמקצועיים. באופן אחר, ניתן לראות את הדילמה בין המחויבות לערכים המקצועיים לבין המחויבות לממונה.

אורי, מנהל שירותי רווחה, מתאר מצב דומה ומודה גם כי יפעל בניגוד לערכיו האתיים, אחרת לא יוכל לבצע את עבודתו וגם לכך יש השלכות אתיות:

בעיות יכולות להתעורר בקשר עם ראש הרשות. הוא רוצה לקבל מידע על לקוח. בעיקרון אסור לי למסור אינפורמציה. הנתונים על המטופלים חסויים בפני כולם. אבל הוא הבוס, אם לא אענה לו, הוא יחכה לי בפניה. אז מה עושים? יש מצבים שאתעמת איתו, יש מצבים שאתפטר, אמצע איזה פתרון ביניים, יש מצבים שאכנע, כלומר, אשבור את הקוד האתי...יש גם בעיות עם משרד הרווחה. כל אדם שמקבל טיפול, צריך להעביר את שמו למשרד הרווחה. אם לא אמסור שמות המטופלים, לא אקבל תקציב. לדעתי, אסור בשום פנים ואופן שתהיה רשימה כזאת, זה לא אתי. אבל מחייבים אותי. אין לי ברירה, אני מעביר את השמות, בניגוד לעמדתני. אחרת לא אקבל תקציבים והמטופל לא יקבל שירות.

אורי מודה כי הוא מוותר על ערכיו האישיים ומנמק זאת ב"אין ברירה". הוא מציין נימוק נוסף, אם יעמוד על עקרונותיו "המטופל לא יקבל שירות"⁵⁹. מנהלים בדרג ביניים, בדרך כלל יצטרכו לוותר על ערכיהם האישיים מול דרישות המערכת ונוטים לתאר זאת כ"אין ברירה" (Toffler, 1991).

רחל, מנהלת שירותי רווחה, מנסה להתחמק ממצבים כאלה, על ידי "תמרון" כדבריה, אך מודעת למחויבות שלה כלפי הממונה עליה:

ראש המועצה מבקש אינפורמציה על תושב מסוים. לי יש את האינפורמציה, אבל אני לא יכולה לתת אותה. פה אני אומרת בצורה עדינה, זה לא קשור לעניין, או שאני מתחמקת... כבר למדתי לתמרן אותו, אני יודעת כבר מה להגיד ואיך לצאת מהעניין. לפעמים יש קונפליקט בין מה שאת חושבת לבין מה שראש הרשות שלך חושב. מה עושים עם זה? יש לי מחויבות אליו.

רחל אמנם מסכמת את דבריה בהקשר זה בהדגשת המחויבות להנהלה, אך עושה מאמצים, הנושאים פרי לעיתים קרובות, לפעול על פי ערכיה, באמצעות התחמקות ו"תמרון" המנהל. רחל מייצגת כאן גישה יוצאת דופן של חוסר כניעה לסמכות ואולי סותרת בהתנהגותה את דימוי האישה הצייתנית.

בועז משירותי בריאות, מציין כי במצבים מסוימים ינסה להילחם, אבל במידה מתונה "לא אעלה על בריקדות":

יש קונפליקט עם ההנהלה כל הזמן, זה היום יום. כמו שאת יודעת, אנחנו כמו כל המשק בצמצומים. אני קודם כול מנסה לראות עד כמה זה חשוב באמת. אם זה משהו שאני חושב שזה באמת חשוב, אנסה להילחם בשביל זה. אם זה משהו פחות חשוב, אז אני אנסה לשכנע, אבל לא אעלה על בריקדות. תמיד אני מנסה להבין את כל הצדדים, מנסה לרצות, מנסה להבין מה ההיגיון.

דן משירותי בריאות, אף מתבטא במושגים של כפייה, הוא מתאר מצב בו נאלץ לפעול על פי הנחיות ההנהלה, בניגוד לדעתו המקצועית, בציינו כי פעל בעל כורחו:

יש מצבים שבהם לא אלחם בהנהלה. גם אם פועלים בניגוד לדעתי. בעל כורחי כתבתי מכתב, שצריך לפתוח שם סניף נוסף, למרות שלדעתי צריך לסגור שם סניף, יש שם עודף. זו הוראה

⁵⁹ ראוי להדגיש כי בהקשר צנעת הפרט, מהיבט של הקשר עם הלקוח, העדיפו גברים בשירותי הרווחה והבריאות חד

משמעית את עקרון צנעת הפרט, גם אם יש בכך פגיעה בשירות למטופל.

שקבלתי מלמעלה. ברגע שהתקבלה החלטה מלמעלה, אני מקבל אותה. העיקרון שלי הוא לתעד את הדברים. לעבוד מסודר.

בועז ודן מבטאים את הרעיון כי האחריות המוסרית מוגבלת, בהתאם לחופש שיש למנהל לבחור בין חלופות. מנהל אחראי מבחינה אתית, כאשר יש לו מספר חלופות, שבסמכותו להכריע ביניהן. אם מרחב הפעולה שלו מצטמצם, הוא מצופה להפגין נאמנות לבעל הסמכות (Enderle, 1987), גם במחיר וויתור על ערכיו האישיים.

הגישה האחידה של קבלת הסמכות, בקרב המנהלים והמנהלות בשירותי הרווחה והבריאות, מבטאת הכרה כי מול האחריות המקצועית ללקוח, קיימת מחויבות של נותן השירות לעצמו וחובתו להגן על זכויותיו האישיות. כאשר צרכיו הלגיטימיים של נותן השירות מאוימים או שאינם מסופקים במידה ראויה, הדבר יכול להשפיע על תפקודו מול הלקוח, לכן יש לראות את התחשבות נותן השירות באינטרסים האישיים שלו כלגיטימית (רובין, 2003).

קבלת העמדה של ההנהלה, במצבים בהם עמדת העובד שונה, בולטת גם בבנק, אצל מנהלות ומנהלים כאחת. אך בבנק ההסכמה מבטאת יותר הזדהות עם ההנהלה ומתוארת כהכרה ביכולת ההנהלה לקבל החלטות טובות יותר ולא כויתור או כניעה, מפאת הנזק האישי שעלול להיגרם למנהל, אם לא יפעל בהתאם להנחיות מגבוה.

נירה, מנהלת בבנק עושה ניסיון לשכנע, אך מקבלת באופן מלא את סמכות ההנהלה:

יש מצבים שעמדתי שונה מזו של מנהל המרחב. אני אעשה כל מאמץ לשכנע אותו, אבל בסופו של דבר, אם לא אצליח, אפעל על פי ההחלטה שלו. יש דברים שמהמקום שלהם רואים ואולי אני לא רואה. אני מחויבת קודם כל להנהלה.

גם אורית מכירה בבכירות ההנהלה, במצבים בהם עמדתה שונה משל ההנהלה:

אני מכוונת הנהלה, כי הייתי שם ואני מכירה היטב את העבודה שלהם. עבדתי קודם במטה. התפקיד שלהם לבקר אותי וזה בסדר. גם כשאין הסכמה, לפעמים אני גם כועסת עליהם. אבל בדיעבד אני מקבלת את דבריהם. השיקולים שלהם יותר קשים מהשיקולים שלי. זה התפקיד שלהם ואני מכבדת את זה.

סמי מקבל ללא עוררין את מרות ההנהלה ומכיר בסמכותה להיות הפוסקת האחרונה בהחלטות, גם אם

אינה רואה את כל התמונה והחלטותיה אינן מושלמות:

קורה לפעמים שיש לי דעה אחרת, אני רואה את המקרים מקרוב, מה שהנהלה לא רואה. אבל ברגע שמתקבלת החלטה על ידי ההנהלה, זו לא החלטה שלך. ההנהלה קובעת מה עושים ומה לא עושים. גם אם אני חושב אחרת.

אם המנהלות והמנהלים בשירותי הבריאות והרווחה, בטאו את מצוקתם במצבים של קונפליקט עם הסמכות והרבו לבטא מבוכה "אז מה עושים?", "מה צריך לעשות? במחיר פגיעה בעצמי?", הרי המנהלות והמנהלים בבנק שלמים לחלוטין עם המצב, כפי שעולה מהביטויים "אני מכוונת הנהלה", "הנהלה קובעת מה עושים". המנהלות והמנהלים בבנק מייצגים תפיסה לפיה למנהל אחריות כלפי הנהלת החברה והוא מוציא לפועל של מדיניותה. גם במצבים בהם יש לו קונפליקט עם ההנהלה, הוא מצופה לגלות לה נאמנות (Enderle, 1987).

לסיכום, בהקשר לקונפליקט ערכי עם הסמכות, לנורמות ההנהלה ולהשפעה על נזק אישי אפשרי, יש השלכות על השיפוט האתי וההתנהגות האתית (Barnett & Karson, 1987; Weber, 1993).

חשוב להדגיש כי למנהלים בבנק אין קוד אתי פרופסיונאלי, כפי שיש לרופאים או עובדים סוציאליים. לכן יתכן שסוג הקונפליקט הוא אחר. מבחינת העובדים הפרופסיונאליים יש פה יותר ויתור על עקרונות, וההתנגשות בין המחויבות להנהלה לבין המחויבות למקצוע יותר חדה. לגבי המנהלים בבנק, כאשר הם רואים את המצב באופן שונה מבחינה מקצועית, קל להם יותר לקבל את עמדת ההנהלה. יתכן אף כי בהקשר זה, המנהלות והמנהלים בבנק אינם עומדים בפני דילמה אתית, אלא בפני דילמה פרגמטית או מקצועית. עמדת ההנהלה אולי אינה מיטבית בעיניהם, אך אין היא תובעת מהם לפעול באופן לא מוסרי.

טבלה מס' 7: הנמקות האינפורמנטים בדילמה בין דרישות הסמכות לבין ערכים אישיים ומקצועיים

סוג ארגון	נשים	גברים
בנק	<ul style="list-style-type: none"> • אנסה לשכנע, אבל אפעל על פי ההחלטה שלו [של המנהל]. אני מחויבת קודם כל להנהלה. • אני מכוונת הנהלה. השיקולים שלהם יותר קשים מהשיקולים שלי. 	<ul style="list-style-type: none"> • קורה לפעמים שיש לי דעה אחרת. אבל ברגע שמתקבלת החלטה, זו לא החלטה שלך. ההנהלה קובעת מה עושים ומה לא עושים.
שירותי רווחה ובריאות	<ul style="list-style-type: none"> • לפעמים יש קונפליקט בין מה שאת חושבת לבין מה שראש הרשות חושב. אז מה עושים עם זה? יש לי מחויבות כלפיו. • היא מקושרת...אני לא יכולה לפגוע בה...אין לי מה לעשות...אני יודעת שאני לא בסדר. • מה באמת צריך לעשות במקרה כזה?...לפגוע בעצמי ובתפקידי? 	<ul style="list-style-type: none"> • בעיקרון אסור לי למסור אינפורמציה, אבל הוא הבוס... הוא יחכה לי בפניה...אז מה עושים? • מחייבים אותי, אין לי ברירה. אני מעביר שמות בניגוד לעמדתי. • בעל כורחי כתבתי מכתב...ברגע שהתקבלה החלטה מלמעלה, אני מקבל אותה.

4.5 קונפליקט בין בעלי עניין שונים⁶⁰

לעיתים קיים קונפליקט בין הלקוח לעובד והמנהל צריך להתערב ולהחליט את צרכיו של מי להעדיף.

כל המרואיינים אמרו שמצבים כאלה שכיחים בעבודה היום-יומית וזיהו מצבים אלה כדילמה אתית.

גם בנושא זה ניתן לחלק את דפוסי התגובות לשלושה סוגים: העדפת טובת הלקוח על פני העובד,

העדפת העובד על פני הלקוח, ניסיון לאזן בין הצרכים המנוגדים של העובד והלקוח.

⁶⁰ קטגוריה זו מובחנת מתת הקטגוריה "סדרי עדיפויות ביחס לעובדים" בקטגורית "הקשר עם עובדים", בכך שכאן

מדובר בשני נשואי דילמה בעלי תפקיד שונה, לעומת מצב של קונפליקט בין בעלי תפקיד וזיקה דומה אל סוכן המוסר.

הדוגמאות מתייחסות רק אל דילמות בין צורכי העובד לצורכי הלקוח, מכיוון שאלו הנושאים שהודגשו על ידי האינפורמנטים.

לא נמצא דפוס אחיד בקרב הקבוצות על פי סוג ארגון ו/או מיגדר. מנהלות בשירותי הרווחה והבריאות ייצגו את שלושת סוגי התגובות. מנהלים בשירותי הרווחה והבריאות ומנהלות ומנהלים בבנק, נחלקו בין העדפת הלקוח לבין איזון בין הלקוח לעובד (ראו טבלה מס' 7).

הניתוח להלן מציג את העמדות השונות, שהוצגו בכל אחת מן הקבוצות.

מנהלות בשירותי הרווחה והבריאות בטאו עמדה לא אחידה. חלקן נטו להגן על הלקוח, אחרות נטו להגן קודם כל על העובד והיו שניסו לאזן בין הדרישות המנוגדות.

אילנה משירותי בריאות, מעמידה את צורכי הלקוח במקום ראשון. היא מתייחסת לסיטואציה בה הוחלט על ידי ההנהלה להוציא את כל העובדים לטיול ולסגור את הסניף.

היה טיול מחוץ. המטה חשב שאפשר לסגור את השירות. אני התנגדתי, אנחנו לא סוגרים שירות. זה קונפליקט בין מי שרוצה לתת לעובדים לעומת מי שרוצה לתת ללקוחות. יוצא כאילו אני לא דואגת לעובדים. לעובדים קשה לקבל זאת. עובדים מצפים שתסתכלי קודם כל עליהם.

אילנה רומזת על ציפייה להעדיף את צורכי העובד, אך קובעת באופן חד משמעי את העיקרון כי הלקוחות קודמים.

שירה משירותי בריאות, תגן על העובד ולא תפגע בו, גם במצבים בהם נזק ללקוח:

מבוטח פונה אלינו ואומר שהייתה רשלנות בטיפול בו ושואל אותי האם ניתן להוכיח שהמטפל היה רשלן. איפה אני יכול לתבוע אתכם? כמובן שאיני יכולה לומר לו דבר כזה, זה לא אתי מבחינתי. אני יכולה לבדוק האם יש איזשהי הצדקה לתלונה שלו, אם ניתן לעזור לו, נעזור לו. נתקן מה שנוכל. אבל אני לא אפגע ברופא.

לשירה אחריות אתית להגן על העובד.

כרמלה משירותי רווחה מצהירה כי צורכי הלקוח קודמים, אך אין להתעלם ממצוקת העובד:

דילמות אתיות מתקשרות לבעיות עם עובדים. האם עובד שעבר חוויה של אובדן, מסוגל לטפל במשפחות שמתמודדות עם אובדן? יתכן שאינו כשיר לטפל במשפחות שמתמודדות עם אובדן. יתכן שהוא מרוכז בחוויה שלו ולא יכול להתפנות לטיפול. יתכן שלא יועיל ואף יזיק לטיפול. במקרה כזה עדיף שלא יטפל... במצב מצוקת העובדת מול דרישות העבודה, מה שטוב ללקוח, חד משמעית. טובת הלקוח קודמת. אם אני מרגישה שעובדת לא מסוגלת לעבוד טוב, אני אתערב. הטיפול לא

יכול להיות בכאילו. במצבים כאלה אתערב. חשוב לי שהשירות ייתפס כמקצועי ואמין. עם זאת, צריך להיות רגישים לעובדים. לנקוט בגישה טיפולית, לתמוך.

כרמלה אינה ממהרת לפסוק שהעובד אינו מסוגל למלא את תפקידו. היא מעמידה סימני שאלה, חוזרת כמה פעמים על הביטוי "יתכן ש...". המצביע על חוסר וודאות. רק אם תשתכנע, תתערב. אך ההתערבות, הפוגעת בעובד, תלווה בתמיכה בו.

בתיא משירותי בריאות, מנסה לאזן בין צורכי העובד לצורכי הלקוח, כך שהלקוח לא ייפגע, אך לא תפגע גם בכבודו של העובד. היא אמנם מצהירה כי טובת הלקוח קודמת, אך מעלה שאלות רבות הנוגעות לדילמה ודואגת שמענה לצורכי הלקוח לא יפגע ברופא:

לפעמים מגיע מטופל ואתה רואה שהרופא המפנה לא טיפל בו כראוי. האם אתה משדר זאת למטופל? אם כן באיזה אופן? אם אתה חושב שהטיפול לא במיטבו, האם אתה מדווח? אם לא, האם אתה שותף לטיפול הלקוי?.. אין פיתרון אחד נכון. כל מקרה לגופו. אם קיימים דברים ברי שינוי, יש להסב את תשומת הלב, תוך שימוש בתקשורת בונה. אם היחסים פתוחים, אפשר לברר אי הבנות ואי הסכמות. כגון, מה דעתך על...? האם שקלת את...? ניתן אולי לשקול גם...?.. בראש סולם הערכים צריכה לעמוד טובת הלקוח.. היא לא תגיד באופן בוטה, שהרופא לא טוב. האמירה לא תהיה ישירה. לא נכפיש את הרופא. אבל ניתן לומר לדוגמא, מניסיוני ממקרים דומים, יש מקום להתייעץ עם רופא מקצועי. אז את לא מקטינה ממעמדו של הרופא.

בתיא מתארת את הקונפליקט הנובע מאחריויות סותרות ומגיעה למסקנה שהפיתרון תלוי הקשר ולא אבסטרקטי (Brabeck, 1993), כדבריה, "אין פיתרון נכון, כל מקרה לגופו".

מירי משירותי בריאות, מודעת מאד לצורך להגן על מעמדו וכבודו של העובד, אך לא תפגע בלקוח, במצבים בהם הגנה על העובד תגרום נזק ללקוח. מירי חוזרת כמה פעמים על הצורך לגלות רגישות, גם לעובד וגם ללקוח:

לפעמים התערבות המנהלים מאד פוגעת בסמכות המקצועית. אם אחות אמרה למטופל, עכשיו השעה 5:30, אני לא אחסן אותך, אנחנו כבר חצי שעה לאחר הסגירה. המטופל יצא כועס, הולך למנהלת האדמיניסטרטיבית. המנהלת תרים טלפון לאחות ותבקש ממנה לבצע את החיסון, כי היא לא מסכימה שהמטופל יצא מפה כועס. אז איזה מילה יש לה כאחות, אם זה כך, היא לא יכולה לשמור על הגבולות שלה. יש פה משולש בעייתי, הניהול המקצועי, מול הלקוח והניהול האדמיניסטרטיבי...אני לא רואה רק את הצד המקצועי, אלא גם את הצורך בגמישות, גם את חשיבות איכות השירות. אני רואה את המטופל שהגיע באיחור, לאחר שהיה תקוע בפקקים. אני

מקשיבה לדברים האלה. אבל יש פה בעיה, אתה מקבל אחד, אתה צריך לקבל 20. איפה הגבולות?
את מי כן ואת מי לא?... מגיעה מישהי שנמצאת בטיפול פריון, באיחור. לא נתת לה טיפול, היא
תפספס את כל החודש. נכון, היא לא בסדר. תכל'ס, אם זה היה סגור, אם זה היה בנק, היא לא
הייתה מקבלת שירות. אבל זה לא בנק. יש פה צרכים מאד בסיסיים, אנחנו יכולים לומר לה, זה לא
בסדר, תגיעי בפעם הבאה בזמן. אבל אי אפשר שלא לתת לה את התרופה. צריך פה המון רגישות,
הבנה והתחשבות. אני לא הייתי חיה בשקט, אם הייתי יודעת שמישהו נדפק לו טיפול פריון, כי
השעה 6:00.

דבריה של מירי, ערוכים ברצף של בעד ונגד. "אז איזה מילה יש לה כאחות, היא לא יכולה לשמור
על הגבולות שלה" ולעומת "אני רואה את המטופל שהיה תקוע בפקקים", "היא לא בסדר" אבל "אי
אפשר לא לתת לה את התרופה". מירי מרבה להתייחס לצד הרגשי שמעורר הקונפליקט "אני מקשיבה
לדברים", "צריך לגלות רגישות". "אני לא חיה בשקט".

מחקרים הראו כי במצבים של מחויבויות סותרות לבעלי אינטרסים מנוגדים, נשים מרבות לבטא את
הרגשות האמביוולנטיים שלהן ולבחון את הקונפליקט מנקודות המבט של שני הצדדים לקונפליקט
(Kujala & Pietilainen, 2004). הפתרון טמון בראיית נקודת המבט של שני הצדדים.

גם אצל המנהלים בשירותי הרווחה והבריאות לא נמצאה אחידות בתגובות. חלקם העדיפו באופן
ברור את צורכי הלקוח וחלקם ניסו לאזן בין צורכי הלקוח לצורכי העובד.

אורי משירותי רווחה, רואה את טובת הלקוח ללא פשרות ובכל מצב. התחשבות בעובדים מנומקת על
ידי אורי כאמצעי למענה על צורכי הלקוחות.

עמדתה היא שהעובד נמצא פה כדי לשרת את הלקוח. בעיקרון, אני נמצא פה כדי לשרת את
הפונים, לא את העובדים. העובדים, במילה בוטה, הם כלי למען הפונים. כמובן, אם לא אדאג
לצורכי העובדים, לא תהיה להם מוטיבציה לעבוד.

רוני משירותי בריאות, מנסה למצוא איזון, על ידי מענה ללקוח, בלי לפגוע בעובד. רוני מנמק זאת
בזכות הלגיטימית ובזכות הכתובה.

נדמה לפציינטית שיחס של הרופא אליה לא נעים. בדרך כלל התלונה אינה בתחום המקצועי,
אלא ביחס. פנו אליה באופן גס. לא תמיד אנחנו זהירים במה שאנחנו אומרים. תפקידי להרגיע את
הרוחות. אני מזמין אלי את האישה. מנסה להקשיב לה. אבל לא אפגע בשמו הטוב של
הרופא... יכול להיות גם מצב שרופא לא רוצה מטופלת מסוימת. אמנם זה נדיר, אבל מותר לנו.

מלוא הזכות שלנו להגיד – במטופל או במטופלת זו איננו מטפלים. זה לגיטימי, זו זכותו של הרופא וזה גם חלק מהחוקה שלנו, כתוב, מעוגן בחוק".

רמי משירותי בריאות, מדגיש אמנם שהשירות ללקוח הוא במקום ראשון, אך בהתנהגותו בפועל, כפי שהוא מדווח, מגן על העובד:

יש חולים שמעצבנים את הרופא, יש כאלה שמתלוננים... אנשים מוצאים להם דברים, שלא יודעים מאיפה זה מגיע. למשל, אישה שכתבה מכתב תלונה על הרופא... דאגנו לעדכן את הקופה, הסברנו מה קרה, כדי שהרופא לא ייפגע. ניסינו להרגיע אותה, אפילו שהיא לא צדקה. הכי חשוב במקומות האלו זה השירות.

כמו המנהלות בשירותי הרווחה והבריאות, גם המנהלים בארגונים אלה מבינים את נקודת המבט של שני הצדדים לקונפליקט, אך הידע שלהם נשאב מתוך החוק "זו זכותו... מעוגן בחוק" והסיטואציה בוחנת את מידת הצדק "היא לא צדקה". לעומת הנשים, שהרגש מהווה לגביהן מקור מידע ומסייע להבין את המצב (Kujala, 2003).

מנהלות בבנק, בדומה למנהלים בשירותי הרווחה והבריאות, נחלקות בין העדפה ברורה ללקוח לבין ניסיון לאזן בין הצדדים לקונפליקט.

נדיה מציגה את טובת הלקוחות במקום ראשון:

בחגים ההנהלה מעודדת את העובדים לקחת ימי חופשה. בחג האחרון, הלקוחות כעסו על ההמתנה הארוכה. התקשרתי לאחד הלקוחות שזיהיתי והתנצלתי בפניהם. פניתי להנהלה ואמרתי להם שהעידוד להוציא עובדים לחופשה בחגים, פוגע בלקוחות. הם הבטיחו לשפר את הנושא. אפילו אם זה לא נוח לעובדים. אנחנו פה בשביל לתת שירות.

נירה מנסה למצוא איזון בין הלקוח לעובד:

היה מקרה שלקוח בא לקבל שירות, ולטעמו השירות היה איטי מידי. הלקוח התלונן ובקש שמשנהי אחרת תשרת אותו. שאלתי אותה מה קרה, והיא טענה שהלקוח דבר אליה לא יפה, פגע בה, ולדעתה בכלל לא צריך לשרת לקוח כזה. הסברתי לה שאי אפשר לבחור לקוחות, צריך לשרת את כולם, גם אם הם לא נחמדים. הוא טוען שהיא דברה לא יפה, והיא טוענת שהוא דבר לא יפה. במקרה הזה ניסיתי להסביר גם ללקוח ובקשתי ממנו שידבר אליה אחרת. אני מבינה את אי הנוחות שנגרמה לה, אבל אי אפשר לוותר על הלקוח. הלקוח קבל את דברי. גם היא קבלה את זה שהיא צריכה לתת שירות. בסופו של דבר, שניהם ירדו מהסולם. שני הצדדים התרצו והכול חזר לקדמותו.

בהמשך נירה אף מתארת את הרגשות שלה בקונפליקטים מסוג זה "אני מרגישה כמו לולייין, בין הלקוחות לעובדים. אני צריכה לשמור על שיווי משקל. כדי להיטיב עם זה, אני יכולה לפגוע בשני. אני תמיד יכולה לפגוע בצד זה או בצד אחר".

נורית מתארת כיצד היא מטפלת בלקוח, בלי לפגוע בעובד, תוך שהיא מדגישה כי היא מבינה לרגשות העובד ולא תפגע בהם:

יש התפרצויות של הפקידים. לפעמים קורה, שלקוח, טענותיו בלתי נסבלות. לפעמים פוגעים בעובד. אם העובד סבלני, אז מתגברים על הבעיה. אם זה הלקוח ה-99 אחרי יום עבודה קשה, אז קשה להבליג. אני לא אגיד בקול רם, אבל בסתר ליבי אני מבינה את העובדים. קודם כל להרגיע את הלקוח, אגש אל הלקוח, בינתיים גם העובד נרגע. אף פעם לא אקרא לעובד באותה סיטואציה, כי הוא לא רגוע וזה לא אפקטיבי. לפעמים אני דוחה את זה עד למחרת, אז השיחה תתנהל ברגיעה ובשיקול דעת. כך שנינו מגיעים למסקנה איך לטפל במצבים כאלה.

חלק מהמנהלים בבנק הדגישו את טובת הלקוח כקודמת לטובת העובד. אמיר תאר זאת כך:

אנחנו עובדים עד 4:00. יום אחד, בשעה 4:30 התקשר לקוח, שהוא חייב להעביר סכום לבנק מסוים. זה היה לקוח של סניף, לא שלנו, וגם הוא רצה להעביר את הכסף למקום שאין לנו קשרי סחר איתם. אמרתי לפקידה לטפל בו. אפילו שזה לא היה כל כך התפקיד שלה. למחרת קבלנו על הראש מהעובדת האחראית לעניין. היא אמרה שהיינו צריכים להגיד ללקוח, שמחר יטפלו בו. למרות שהלקוח, מבחינת איך שהיא מספרת, היה היסטרי ורצה טיפול מיידי. צריך לתת ללקוח הרגשה שמטפלים בו טיפול ראשוני.

נחום אינו נוקט עמדה ברורה במצב של קונפליקט בין העובד ללקוח, אך מציין כי זה קורה מדי יום "אין לי דוגמא ספציפית, אבל זה עניין יומיומי. יש לחץ חזק במערכת, שגורם לעובדים לפעמים להתפרץ. יש מצבים שלא נוצרת כימיה, בצדק או שלא בצדק. אני מטפל במצב על פי חוק ההיגיון. בהתאם למצב".

לסיכום, בהקשר קונפליקט בין בעלי עניין שונים (בין עובדים ללקוחות), לא נמצא שיפוט אחד בהתאם למשתני המיגדר ו/או הארגון. בכל קבוצה היו שהעדיפו את טובת הלקוח, את טובת העובד, או ניסו לשלב בין שניהם. ההבדל העיקרי התבטא באופן ניתוח המצב ובהנמקות להחלטה. גברים משני סוגי הארגונים ביטאו עמדה פסקנית ונחרצת יותר, המבוססת על נימוקים עקרוניים ולוגיים "בעיקרון אני נמצא פה בשביל הלקוחות", "זו זכותו של הרופא, זה מעוגן בחוק", "אני מטפל במצב על פי חוק ההיגיון". נשים משני סוגי הארגונים ביטאו את האמביוולנטיות של המצב ותיארו את הרגשות שלהן

"בסתר ליבי אני מבינה את העובדים", "אני מקשיבה לדברים האלה", "צריך פה הרבה רגישות, הבנה והתחשבות". בנקודה זו מתקיימים ההבדלים בין החשיבה הגברית העקרונית והרציונאלית, לבין החשיבה הנשית הרואה ברגשות מקור לידע ולהבנה של המציאות (Derry, 1997; Jagger, 1993).

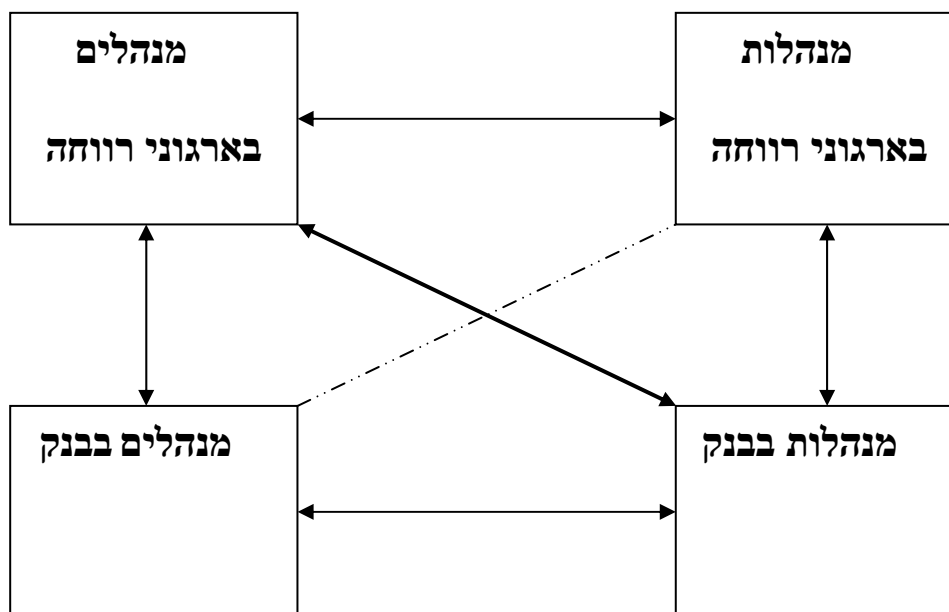
טבלה מס' 8: הנמקות האינפורמנטים בדילמה בין טובת העובד לטובת הלקוח

סוג ארגון	נשים	גברים
בנק	<ul style="list-style-type: none"> • אמרתי להנהלה שזה פוגע בלקוחות. אפילו אם זה לא נוח לעובדים. אנחנו פה בשביל לתת שירות. • יש התפרצויות של פקידים, אחרי יום עבודה ארוך קשה להבליג. בסתר ליבי אני מבינה את העובדים. • הלקוח התלונן על העובדת. דיברתי איתו..דיברתי איתה..אני מבינה אל אי הנוחות שנגרמה לה, אבל אי אפשר לוותר על לקוח. 	<ul style="list-style-type: none"> • הלקוח היה צריך להעביר סכום כסף אחרי 4:30. צריך לתת ללקוח הרגשה שמטפלים בו. • יש לחץ חזק במערכת שגורם לפעמים להתפרץ. אני מטפל בזה על פי חוקי ההיגיון. בהתאם למצב.
שירותי רווחה ובריאות	<ul style="list-style-type: none"> • אני מאמינה שעובד צריך לדעת שמתחשבים בו בעבודה. • ...מה שטוב ללקוח. חד משמעית. חשוב שהשירות ייתפס כמקצועי ואמין. עם זאת, צריך להיות רגישים לעובדים, לתת תמיכה. 	<ul style="list-style-type: none"> • העובד נמצא פה כדי לשרת את הלקוח. בעיקרון אני נמצא פה כדי לשרת את הלקוחות לא את העובדים. • אני מנסה להקשיב לפציינטית. אבל לא אפגע בשמו הטוב של הרופא.

בפרק הממצאים הוצגו דילמות רבות ומגוונות, שהמרוויינים הציגו כמאפיינות מצבים איתם הם מתמודדים בתפקידם הניהולי. הקטגוריזציה על פי נשוא הדילמה (ה"אחר" הפרטיקולארי, המובלט בתיאוריות פמיניסטיות), אפשרה להשוות את השיפוט המוסרי בהתאם למין המנהל ולהשתייכות הארגונית. הממצאים מראים כי החלטת סכימת המיגדר על השיפוט המוסרי בהקשר הארגוני חושפת מערכות יחסים והכרעות ניהוליות, שלא נצפו בדרך אחרת (ינאי, 1992) ונותנת משמעות קונקרטית למושגים מופשטים, כגון, "צדק", "דאגה", "אחריות", "מחויבויות סותרות", באמצעות הנרטיבים של הפועלים בשטח.

התרשים המוצג להלן, מסכם את ההשוואות על פי מין וסוג ארגון, בשיפוטים המוסריים.

מודל דמיון ושוני בשיפוט אתי על פי מין וסוג ארגון



דמיון בין הקבוצות (בחלק מהמצבים) מיוצג על ידי החיצים הדו-צדדיים. האלכסון המקווקו מציג חוסר דמיון. האלכסונים בתרשים מעוררים עניין מיוחד. אלכסון אחד (המקווקו) מייצג את הגישה הקיצונית, "נשית" טהורה או "גברית" טהורה. גישה טהורה מתקיימת כאשר יש התאמה בין מין המנהל ל"מין" הארגון, במצב זה קיים השוני הרב ביותר בין נשים לגברים. אלכסון שני מייצג גישה משולבת, אנדרוגנית, המתקיימת במצב של אי התאמה בין מין המנהל ל"מין" הארגון, במצב זה קיים דמיון בין נשים לגברים, שפועלים בארגונים בעלי "מין" מנוגד למינם.

פרק הסיכום והדיון להלן, מסכם את כל המצבים היוצרים דמיון ושוני ומנסה להסביר מדוע במצבים מסוימים קיימים הבדלים מיגדריים, במצבים אחרים קיים דמיון ובמצבים אחרים ההקשר הארגוני קובע את הקשר בין מין המנהל מין המנהל לשיפוט האתי שלו.

פרק 5: סיכום ודיון

מטרת המחקר הייתה לבדוק את התפיסות והפרקטיקות האתיות הניהוליות, מההיבט המיגדרי, בזירה הארגונית. השאלות המרכזיות שנבחנו במסגרת המחקר הן: האם קיימים הבדלים מיגדריים בחשיבה המוסרית? אם כן, במה הם מתבטאים ובאילו מצבים הם מתקיימים? האם התפיסות האתיות מושפעות גם מסוג הארגון, מעבר להשפעת המיגדר? האם קיימת השפעה משולבת של המיגדר וסוג הארגון על התפיסות האתיות? האם הרגישות האתית של מנהלות ומנהלים מתעוררת במצבים שונים ומכאן נובעים ההבדלים בשיפוט האתי, או שהם נוקטים בשיפוט שונה לאותם מצבים?

מחקרים קודמים בזירה הארגונית, שעסקו בשאלה האם יש למיגדר השפעה על השיפוט האתי, הגיעו לתוצאות סותרות ולא עקביות, ויותר משסיפקו תשובה לשאלה זו, יצרו בלבול וחוסר בהירות (Davis, 1992). בחלק מהמחקרים נמצא כי אין הבדלים בין המינים; בחלק מהמחקרים נמצא כי נשים אתיות יותר מגברים, בכל מצב; במחקרים אחרים נמצא כי נשים אתיות יותר במצבים מסוימים ובמצבים אחרים אין הבדלים בין המינים (מחקרים אלה לא אפיינו את המצבים היוצרים הבדלים ולא ספקו הסברים מדוע במצבים מסוימים קיימים הבדלים ובמצבים אחרים לא קיימים הבדלים). אין כמעט מחקרים בהם נמצא כי גברים אתיים יותר מנשים (Loe et al., 2000). מחקרים אלה "כיפרו" אולי על ההטיה הגברית, לפיה גברים מגיעים לרמת התפתחות גבוהה יותר מנשים, כפי שעלה ממחקריו של קוהלברג (Kohlberg, 1981) או מהתיאוריות של פרויד ופיאז'ה (Freud, 1961; Piaget, 1965), אך יצרו הטיה מיגדרית הפוכה. מחקרים אלה "הוכיחו" כי נשים טובות יותר מגברים בממדים ה"גבריים" ולא בחנו האם קיימת אוריינטציה מוסרית נוספת, השונה מזו המבוססת על עקרונות צדק אוניברסאליים, כפי שנמדדה על ידי קולהברג, ואם כן, האם היא מאפיינת יותר נשים.

בניתוח שיטתי של המחקרים שחקרו הבדלים מיגדריים בתפיסות אתיות בזירה הארגונית, מצאתי כי הם לוקים בשלוש נקודות עיקריות:

1. רוב המחקרים לא בחנו האם קיימים הבדלים מיגדריים בפרספקטיבות האתיות, אלא האם קיימים הבדלים ברמת השיפוט האתי, כלומר, האם מין אחד אתי או מוסרי יותר מהשני. מחקרים אלו הניחו כי

קיים שיפוט מוסרי לגיטימי אחד ובהתאם בחנו באיזו מידה הנחקרים מממשים שיפוט זה. כלומר, האם על פי שיפוטם יעדיפו את החלופה המוסרית או את החלופה הבלתי-מוסרית.

2. רוב המחקרים בתחום היו מחקרים כמותיים, שמדדו את השיפוט האתי בעזרת תרחישים נתונים מראש (תרחישים המתארים מצב של כשל אתי), והנבדקים התבקשו להביע את מידת הסכמתם על סולם מספרי. התפיסה (הרמה) האתית נמדדה, בהתאם למה שהחוקרים הניחו מראש כרלוונטי לתחום האתיקה. לא נבדק האם המצבים שהוצגו לנבדקים אמנם מייצגים דילמות אמיתיות, איתן הם מתמודדים בחיי היום-יום בזירה הארגונית. למעשה, המחקרים בדקו האם המציאות האמפירית מחזקת תיאוריה מוגדרת מראש ולא ניסו לחשוף כיוונים אפשריים חדשים העולים מנתוני השדה (Silverman, 2001). שימוש בכלים כמותיים לבדיקת הרמה האתית, מעלה גם ספקות לגבי תקפות הנתונים. הנבדקים התבקשו לבחור בין היגד המתאר התנהגות נורמטיבית (מוסרית), לבין היגד המתאר התנהגות שאינה נורמטיבית (בלתי-מוסרית), בשיטה רב-ברירתית. עולה אם כן השאלה, האם הנתונים משקפים את העמדות האותנטיות של הנבדקים, או אולי תגובותיהם מושפעות מרצייה חברתית (Randall & Fernandes, 1991).

3. השיפוט האתי הלגיטימי, ששימש בסיס תיאורטי למחקרים אלה וכמודל לניתוח הנתונים האמפיריים, נשען על תיאוריות מוסר המדגישות עקרונות של צדק אוניברסאלי, תיאוריות שהוגדרו על ידי תיאורטיקניות פמיניסטיות כ"גבריות" (Calas & Smircich, 1997). תיאוריות אלה לא ראו בדאגה וביחסים הפרטיקולאריים, המאופיינים כ"נשיים", ממדים אתיים לגיטימיים (Kohen, 1998; Kujala & Pietilainen, 2007; Walker, 1989).

מחקר זה ניסה לבחון את שאלת התפיסות המוסריות מההיבט המיגדרי, במונחים של אוריינטציה אתית ולא רמה אתית. דילמה אתית הוגדרה כקונפליקט בין מספר חלופות, שלכל אחת משמעות מוסרית ולא התמודדות בין חלופה מוסרית לחלופה בלתי-מוסרית. גישה זו אפשרה לבחון דמיון ושוני בין המינים, על בסיס שוויוני, המכיר בחשיבות ובלגיטימיות של התפיסות השונות ולא יוצר היררכיה, באמצעות שיפוט הקובע מי טוב יותר ומי טוב פחות (Tavris, 1993).

המתודולוגיה המחקרית בה נעשה שימוש במחקר זה, הייתה איכותנית ולא כמותית. לא הצגתי בפני הנחקרים שאלון מובנה הכולל דילמות מוכנות מראש, אלא ביקשתי מהם לתאר דילמות איתן הם

מתמודדים בשגרת עבודתם הניהולית, על ידי שימוש בראיונות פתוחים. באופן זה, אפשרתי לקולות שונים ומגוונים לבוא לידי ביטוי ולא כפיתי תפיסה מסוימת על הנחקרים. כך ניתן היה לרדת לעומקן של התפיסות המוסריות האותנטיות ולחשוף את המורכבת והרב-ממדיות של השיפוט המוסרי, ללא הכבלים של תיאוריות מוסר מקובלות (Randall & Gibson, 1990).

בניתוח נתוני הראיונות כללתי את ממד הדאגה והיחסים הפרטיקולאריים ובחנתי האם נקודת מבט זו, המאופיינת כנשית, מסייעת בהמשגת החשיבה המוסרית, של נשים וגברים כאחד. ניתוח החשיבה המוסרית מזוויית של יחסים פרטיקולאריים במצבים קונקרטיים ולא על פי התייחסות למקרים כלליים של אחרים מופשטים, משלימה את הממד החסר בתיאוריה ובמחקר של האתיקה בזירה הארגונית (Davis, 1992). גישה זו אף מתאימה יותר לניתוח האוריינטציה המוסרית המעשית, מכיוון שהאוריינטציה משתקפת ומתממשת בדילמות מציאותיות יומיומיות ולא בדיון אבסטרקטי.

גישה מחקרית זו נתנה תשובה מקיפה, אם כי מורכבת, לגבי ההבדלים המיגדריים בתפיסות האתיות בזירה הארגונית. באופן כללי, נמצא כי המיגדר הוא משתנה רלוונטי בחקירת התפיסות האתיות בזירה הארגונית. קיימים הבדלים בחשיבה המוסרית בין מנהלות למנהלים, אך הבדלים אלה אינם דיכוטומיים ואינם מתקיימים בכל המצבים. חלק מההבדלים נובעים מהאינטראקציה ומההשפעה המשולבת של המיגדר וסוג הארגון. במחקר זה השתתפו מנהלות ומנהלים משני סוגי ארגונים, ארגונים שעיסוקם העיקרי הוא דאגה לרווחת הפרט ובריאותו, שסווגו כ"נשיים", וארגונים שמטרתם העיקרית היא רווחיות ותחרותיות, שסווגו כ"גבריים". ממצאי המחקר הראו כי התאמה או אי התאמה בין מין המנהל/ת ו"מין" או "מיגדר" הארגון, משפיעים גם על השיפוט המוסרי.

ממצאי המחקר נגזרים מניתוח דילמות מוסריות שונות ומגוונות, שתיארו האינפורמנטים במהלך ראיונות העומק איתם. ניתוח ומיון הדילמות העלה כי מנהלות ומנהלים משני סוגי הארגונים מתמודדים עם דילמות בעלות מאפיינים דומים, במסגרת תפקידם. המכנה המשותף בין הדילמות אפשר לבדוק האם השיפוט המוסרי שונה בין הקבוצות, לאותם מצבים. קיימת טענה כי גברים ונשים מגלים רגישות מוסרית למצבים שונים, נשים מזהות דילמה מוסרית במצבים המעוררים שיפוט של דאגה וגברים מזהים דילמה מוסרית במצבים המעוררים שיפוט של צדק (Wark & Krebs, 1996). בהתאם לכך, הבדלים בשיפוט נובעים מהעובדה, שנשים וגברים מתמודדים עם מצבים שונים, שממילא מחייבים סוג שונה של שיפוט

מוסרי (Pratt et al., 1988; Williams & Bybee, 1994). מחקר זה הראה כי מנהלות ומנהלים נוקטים בשיפוט שונה לאותן דילמות מוסריות.

בהקשר לדמיון והשוני בין המינים, ממצאי המחקר הראו כי ניתן למיין את המצבים הניהוליים, המעוררים דילמות אתיות, לארבה סוגים:

1. מצבים בהם קיימים הבדלים בין מנהלות למנהלים, ללא קשר להשתייכות הארגונית.

2. מצבים בהם ההבדלים נובעים מאינטראקציה⁶¹ בין מין המנהל/ת וסוג הארגון.

3. מצבים בהם קיימת אחידות, קיים דמיון בין כל הקבוצות, ללא קשר להשתייכות המיגדרית או הארגונית.

4. מצבים בהם אין חוקיות בתגובות, דפוסי התגובות הם אישיות ולא ניתן להסבירם על פי השתייכות מיגדרית או ארגונית.

טבלה מפורטת, המיינת את המצבים השונים והשיפוט בהם, על פי מיגדר וסוג ארגון, מוצגת בנספח מס' 3.

1. מצבים בהם קיימים הבדלים בין המינים, ללא קשר להשתייכות הארגונית

במצבים בהם קיים קונפליקט בין צורכי הארגון לצורכי הלקוח, בעיקר כשמדובר במצוקה משמעותית של הלקוח, נשים משני סוגי הארגונים נוטות לבחון דרכים בהם ניתן לסייע ללקוח, גם אם אין זה מתיישב חד משמעית עם נהלי הארגון ("יש מקרים שאתה לא יכול להיות אטום, יש המון מקום לרחמים"). גברים משני סוגי הארגונים רואים את טובת הארגון במקום ראשון, גם אם הנוהל לא מחייב זאת ("האם מה

⁶¹ השימוש במושג "אינטראקציה", שאול מתחום הסטטיסטיקה. אינטראקציה במובנה הסטטיסטי, משמעה שהקשר בין המשתנה הבלתי-תלוי למשתנה התלוי, מותנה בקיומו של משתנה "ממתן" (moderator). בהקשר מחקר זה, אינטראקציה תתקיים כאשר הקשר בין מין המנהל לאוריינטציה האתית, תלוי בסוג הארגון. במחקר נמצאו שני סוגים של אינטראקציה: אינטראקציה מסוג אחד הראתה כי בארגון "נשי", גברים מגלים דפוס אנדרוגני ונשים פועלות בהתאם לציפיות המיגדר שלהן. בארגון "גברי", נשים מגלות דפוס אנדרוגני וגברים פועלים בהתאם לציפיות המיגדר שלהם. אינטראקציה מסוג שני הראתה כי בארגון אחד ("הגברי"), קיימים הבדלים בין המינים ואילו בארגון השני ("הנשי"), לא קיימים הבדלים בין המינים.

שאני עושה לטובת הלקוח, טוב גם מבחינת הארגון?! "אם נאשר לכול אחד, הארגון יפשוט את הרגל ולא נוכל לספק שירות". נשים וגברים מגנים על הנוהל, כאשר הנוהל עולה בקנה אחד עם ערכיהם האישיים ומחפשים דרכים (לגיטימיות) להגמיש או לעקוף את הנוהל, כאשר הנוהל מתנגש עם ערכיהם האישיים.

במצבים בהם קיים קונפליקט בין צרכים שונים של נשוא הדילמה, לדוגמא, קונפליקט בין צנעת הפרט לבין צורכי הקיום של הפרט, גברים רואים בשמירה על צנעת הפרט כלל "ייהרג ובל יעבור", גם אם לעיתים הקפדה זו אינה משרתת את טובת הלקוח ("הנוהל מחייב שמירה על סודיות, אין פה פשרות"). נשים לעומתם, במצבים בהם עיקרון צנעת הפרט עלול לפגוע בלקוח ולמנוע אפשרות להקל על סבלו, שוקלות פתרונות נוספים, גם אם יש בהם כדי לסכן את עיקרון הסודיות ("יש פה שיקול של סודיות מול צרכים אמיתיים").

במצבים של קונפליקט בין עובדים לבין עצמם, כאשר המשאבים מוגבלים ויש להכריע בין העובדים, נשים משני סוגי הארגונים נוטות ל"גשר", לחפש פתרון אינטגרטיבי, שיענה על צורכי שני הצדדים ושוקלות גם את ההשלכות על העתיד ("תפקידי ליישר את הקו ביניהן, לא לפסוק לצד מסוים", "צריך לחשוב קדימה, הם צריכים להמשיך לעבוד יחד"). גברים נוטים להכריע לכיוון צד אחד, בהתאם לעקרונות של צדק, למי יש עדיפות בסיטואציה נתונה, למי הכף נוטה ("יכול להיות קונפליקט בין עובדים, צריך להכריע במצבים כאלה למי זה שייך, לפי כללים ברורים"). דפוס דומה מתגלה גם במצבים של חלוקת משאבים מוגבלים בין הלקוחות השונים. נשים מתחשבות בלקוחות השונים ושוקלות את צורכי כל הצדדים ("זה לא צריך להיות אחד על חשבון השני. צריך לחשוב על כולם"). גברים נוטים להכריע לצד אחד ("יש לתת קדימות לזה שנוזק יותר").

הדאגה כפי שמתבטאת אצל הנשים, היא ארוכת טווח ומכוונת לכל המעורבים ולא רק לזולת בודד, גם אם הוא "צודק" יותר בסיטואציה הנתונה. בנוסף, הדאגה היא דאגה מתמשכת, גם לאחר שניתנה הכרעה באירוע נתון. לעומתן, גברים מבחינים בין הערכים המתנגשים, בודקים לאיזה ערך יש משקל גבוה יותר ומשהוכרע ערך מנצח, יחזרו למקרה הספציפי ויפעילו עליו את ההחלטה. לאחר שניתנה הכרעה, הדילמה פתורה בעיניהם והם מסוגלים להתנתק ממנה. זה מחזק את התיאוריה של צ'ודורו וגיליגן (Chodorow, 1978; Gilligan, 1987) בדבר הבדלים בין המינים, לפיהם הזהות הנשית מאופיינת

בהתקשרות ובהמשכיות והזהות הגברית מאופיינת בהתנתקות ועצמאות. נשים מבטאות רגשות אמביוולנטיים, כאשר הן עומדות מול צרכים מתנגשים ומנסות לאזן, תוך נטייה להתחשב בכל הצדדים (Kujala & Pietilainen, 2004). מסיבה זו אולי הדילמה שמציגים הגברים נראית פתורה עם הצגתה ואילו הדילמה שמציגות נשים, מוצגת כהתבלטות וחוסר הכרעה (קמיר, 2002).

התפיסה המוסרית המושתתת על הכרה בזכויות, מכוונת להשגת פתרון הוגן או צודק. לעומת זאת, התפיסה המושתתת על אחריות, מתמקדת דווקא באילוצים הכרוכים בכל החלטה ומתארת את הקונפליקטים שנותרו. מוסר הנשען על זכויות, יכול להיתפס בעיני הנשים כאדישות או חוסר אכפתיות. מוסר הנשען על אחריות, יכול להיתפס מפרספקטיבה גברית, כבלתי עקבי, לא בהיר ומושפע מהקשרים מזדמנים (גיליגן, 1995). הכרה בלגיטימיות של שתי התפיסות, על ידי נשים וגברים כאחד, מגבירה את המודעות לרב-ממדיות של השיפוט האתי ומעשירה את החשיבה המוסרית.

2. מצבים בהם ההבדלים נובעים מאינטראקציה של מין וארגון

במצבים בהם עומדת השאלה האם לתת יחס חריג ללקוח מעבר למתבקש במסגרת התפקיד, או לאפשר לו בחירה שאינה מועדפת על הארגון, מנהלות בארגון ה"נשי" נוטות לבטא דאגה מעבר לנדרש בתפקיד ("לשמוע את המבוטחים, מה כואב להם, גם אם זה לוקח יותר זמן") ומנהלים בארגון ה"גברי" נוטים להתנהג על פי המתחייב מהתפקיד, נצמדים להגדרת התפקיד ולא מעבר לכך ("בודקים את התגובות ומנסים להיות אובייקטיביים, בסופו של דבר המפגש הוא עסקי"). בקרב מנוגדי מיגדר / ארגון במושגי Bem (1987), כלומר, מנהלות בבנק ומנהלים בארגוני רווחה ובריאות, הפתרונות הם משולבים ומקיימים איזון בין הבנה והכרה בצרכים מיוחדים של הפרט, לבין דרישות התפקיד הארגוני (נשים בבנק - "לא צריך לפגוע בלקוח, הוא בן אדם. אבל מצד שני זה לא מקום בילוי"; גברים בשירותי רווחה ובריאות - "אני מקשיב ללקוחה גם אם היא לא צודקת... אבל יש כללי עבודה").

דפוסים אלה מעידים, כי כאשר הסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת עולה בקנה אחד עם הסוציאליזציה הארגונית המאוחרת, ההתנהגות משקפת את הציפיות המיגדריות המקובלות. כאשר הסוציאליזציה המוקדמת שונה מהסוציאליזציה הארגונית המאוחרת, נבנית חשיבה דו-תרבותית, המשלבת את העקרונות הכלליים עם הראייה הפרטיקולארית (Jacques, 1992) והשיפוט הוא אינטגרציה של

הסוציאליזציות השונות. זאת בניגוד לתיאוריה של הסוציאליזציה של תפקידי המיגדר (gender role), הטוענת כי סוציאליזציה מוקדמת היא מרכזית באישיותו של האדם, ולכן תגרום לנשים לפעול מתוך אוריינטציה של דאגה ויחסים אישיים, גם בסביבת העבודה גברית (Glover et al., 2002; Rosener, 1990), או התיאוריה הסטרוקטוראלית, לפיה הסוציאליזציה המאוחרת מאפילה על הסוציאליזציה המוקדמת ונשים וגברים הפועלים באותה סביבה ארגונית, יהיו דומים זה לזה (Eagly & Johnson, 1999; Weeks et al., 1990).

סוג אחר של אינטראקציה מיגדר / ארגון מתבטא בדילמות בין צורכי העובד וצורכי הארגון. בשירותי הרווחה והבריאות, קיים דמיון בין המנהלות למנהלים, כאשר שני המינים מנסים להגיע לאיזון בין הצרכים המנוגדים. (מנהל בשירותי הרווחה - "בקונפליקט בין צורכי העובד לצורכי המערכת, כל אדם הוא עולם בפני עצמו, אבל אי אפשר לפגוע בשירות לנזקקים"; מנהלת בשירותי הרווחה - "צריך לעזור לעובדת, מצד שני יש לי אחריות כלפי המטופלים שלה"). לעומת זאת, בבנק קיימים הבדלים בין המינים בנושא זה. מנהלים נוטים להכריע לטובת צד אחד, או לטובת הארגון ("השיקול הוא טובת המערכת, אם זה גורם נזק מבחינה עסקית, אי אפשר להשאיר אותו"), או לטובת העובד ("אעדיף ללכת לטובת העובד, אאשר לו חופשה, זו זכותו"). אם כי, בשכחות רבה יותר לטובת העובד. מנהלות משלבות בין תמיכה בעובד לבין קידום מטרות הארגון ("צריך למצוא פתרונות שלא פוגעים בעובד, אבל גם טובים למערכת") למעשה, בתחום זה המנהלות בבנק, קרובות יותר למנהלים ולמנהלות בשירותי הרווחה והבריאות.

ממצאי מחקר זה הראו כי בארגון שהוגדר כ"גברי", קיימים הבדלים בולטים יותר בין גברים לנשים מאשר בארגון שהוגדר כ"נשי". יש בכך תמיכה בממצאי מחקרים קודמים, שהראו כי נשים שמלאו תפקידים "גבריים" בסביבה גברית, הפגינו ביתר שאת תכונות "נשיות" וההבדל ביניהן לבין הגברים בולט יותר מאשר בארגונים פחות גבריים (Barnett & Karson, 1987), בהם דווקא יש התקרבות של הגברים לערכים "נשיים" (Dawson, 1997; Peterson et al., 2001). זאת בשונה ממחקרים שמצאו כי נשים בארגונים "גבריים" מסתגלות לערכים ה"גבריים" (Smith & Rogers, 2000). ניתן להסיק כי נשים בארגון ה"גברי" לא ויתרו על ייחודן, הנובע מהסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת שלהן ועצבו תפיסה המשלבת בינה לבין הסוציאליזציה הארגונית.

3. מצבים בהם קיימת אחידות, קיים דמיון בין כל הקבוצות

בנושא היחס לסמכות, לא התגלו הבדלים בין הקבוצות השונות. רוב האינפורמנטים משני סוגי הארגונים קבלו את עמדת הסמכות, כאשר נוצר עליהם איום, גם אם דרישות הסמכות מנוגדות לערכים מקצועיים או לערכים אישיים. המשותף לכולם הוא הימנעות מקונפליקט. הסבר אפשרי למצא זה הוא העובדה כי שני סוגי הארגונים הנחקרים הם ארגונים ביורוקראטיים והציות לסמכות מהווה נורמה מרכזית בהם. אך ראוי להדגיש כי הדמיון בין כל הקבוצות נוגע להכרעה הסופית, בעוד תהליך השיפוט וההנמקה שונים בין שני סוגי הארגונים ודומים בתוך כל ארגון בין המינים.

מנהלות ומנהלים בבנק מקבלים את מרות בעל הסמכות בהבנה ומכירים בעליונותו המקצועית או ההיררכית. בכל מקרה, קבלת מרות היא טבעית ולגיטימית, גם אם עמדתם שונה. יתכן אף כי פעולה על פי הוראות הסמכות, גם אם היא נתפסת כשגויה בעיניהם, אינה מעוררת בהם כלל דילמה אתית. מנהלות ומנהלים בשירותי הרווחה והבריאות, מנמקים את קבלת הסמכות ככניעה ומקבלים את המרות באי נחת, מתוך חשש שהתנגדות תפגע בהם. בעיניהם קיימת דילמה בין המחויבות המקצועית לבין מחויבותם להגן על עצמם. במקרה זה קיימת אחידות בשיפוט, שני המינים מכירים בלגיטימיות של ההגנה על האינטרסים האישיים (רובין, 2003) ורואים אותם כמכריעה במובן של "אם אין אני לי מי לי".

מצב נוסף בו התגלתה אחידות בין כל האינפורמנטים, הוא יחס לטעויות העובד. כמעט כל הנשים והגברים בשני סוגי הארגונים נוקטים בגישה של גיבוי העובד והימנעות מסנקציות. אך המנהלים בבנק נמקו זאת בעיקר בחובתם לגונן על עובדים ולקחת אחריות ניהולית למעשי הכפופים להם. גיבוי זה נובע מעמדת כוח. אחריות ניהולית מסוג זה מתוארת כ"אבהית" (פטרנליסטית) ומקבילה ליחסי אב / בן, לפיהם לאב (המנהל) יש אחריות אינסטרומנטאלית לדאוג לצורכי הקיום של הבן (הכפוף) ולביטחונו (Castelain-Meunier, 2002; Low, 2006; Milkie et al., 2002). מנהלים ומנהלות בשירותי הרווחה והבריאות ומנהלות בבנק, הדגישו יותר את הצורך לשמור על כבודו של העובד, להימנע מפגיעה ברגשותיו ולנצל את ההזדמנות להעצמה וללמידה מן הטעות. גיבוי זה נובע יותר מעמדת שוויוניות (Fox,) (Bruce & Combs-Orme, 2000; Towler, 2005).

4. מצבים בהם אין חוקיות בתגובות, דפוסי התגובות הם אישיים ולא ניתן להסבירם על פי

השתייכות מיגדרית או ארגונית

במצבים של קונפליקט בין בעלי עניין שונים (בין עובד ללקוח) לא נמצאה חוקיות בתגובות, שניתן להסבירה על פי משתני המין וסוג הארגון. כלומר, לא קיים דפוס אחיד על פי מין או ארגון וקיימת שונות בתוך כל קבוצה בשיפוט האתי. שלושה הסוגים האפשריים של ההכרעות, העדפת הלקוח, העדפת העובד או התחשבות בשני הצדדים, התגלו בכל אחת מן הקבוצות. גם במצבים של דילמה האם להעדיף את הלקוח הישיר על פני ה"זר" (לקוח של סניף אחר), לא התגלתה אחידות בתגובות בתוך הקבוצות. בכל הקבוצות, היו שנטו להעדיף באופן ברור את הלקוח הישיר והיו שנטו להתחשב גם בלקוח הזר.

ניתן היה לצפות כי השיפוט במצב זה יהיה דומה לשיפוט שהתגלו בשני המצבים האחרים המתארים קונפליקט בין צרכים של שני נשואי דילמה – בין שני עובדים או בין שני לקוחות. במצבים האחרונים התגלו הבדלים בין המינים, נשים נטו לפתרון מגשר, המתחשב בצורכי שני הצדדים וגברים נטו לפתרון חד משמעי לצד ה"צודק" יותר בעיניהם. יתכן כי כאשר מדובר בשני נשואי דילמה בעלי זיקה שונה לסוכן המוסר, באים לידי ביטוי דפוסי אישיים, מכיוון שביחס למצב זה, אין אמירה ברורה בנהלי הארגון או בקוד האתי המקצועי וכל אחד מפתח גישה אישית. קודים אתיים מתייחסים בדרך כלל בנפרד למחויבות לכל גורם (לקוח, כפיף, עמית וכד') ואינם מתייחסים לקונפליקטים הנובעים ממחויבויות סותרות ביניהם.

ביחס להעדפת "עניי עירך", לגבי הרופאים קיימת מחויבות אתית, המוגדרת בקוד האתי המקצועי,⁶² להגיש סיוע רפואי לכל אדם הנזקק לכך, ללא הבדל. יתכן שהשונות בקבוצת שירותי הרווחה והבריאות נוצרה עקב כך שהיא כללה רופאים, בעלי מקצועות פארא-רפואיים ומנהלים אדמיניסטרטיביים כאחד. הרופאים נטו יותר להציע עזרה לכול והאחרים נקטו בגישות שונות ולא אחידות. אך הסבר זה דורש חקירה נוספת, על מדגם גדול יותר. מעבר לכול, בני אדם נבדלים זה מזה בהרבה תחומים ודמיון או שוני

⁶² הכלל הראשון, המנוסח ב"כללים בדבר האתיקה המקצועית של הרופאים, הוא "ייעודו של רופא לשמור על בריאותו הגופנית והנפשית של האדם...ללא הבדל גיל, מין, גזע, דת, לאום, מעמד חברתי, מעמד כלכלי, אידיאולוגיה פוליטית..(בתוך, שפיר ועמיתיו, 2003).

בשיפוט המוסרי, אינם רק פונקציה של מיגדר וארגון. אין לשכוח כי לכל אדם קולו המוסרי שלו, הנובע מסיבות שונות ומגוונות, מעבר לתכונותיו השייכותיות (Tavris, 1992).

הממצאים מעידים, אם כן, כי בחלק מן המצבים קיימים הבדלים מיגדריים בשיפוט המוסרי, בחלק מן המצבים לא קיימים הבדלים ובחלק מן המצבים ההבדלים נובעים מן האינטראקציה בין מין המנהל/ת ו"מיגדר" הארגון או מהבדלים אישיים.

תיאוריות שונות, שהתייחסו לשאלת ההבדלים המיגדריים בשיפוט האתי בכלל ובזירה הארגונית בפרט, נותנות הסברים שונים. כל תיאוריה מציגה זווית ראייה אחרת לנושא, אך למרות מסקנותיהן הסותרות, ביחד הן מהוות מסגרת רחבה ומועילה לפירוש ממצאי המחקרים (Dawson, 1997), מכיוון שאין הסבר תיאורטי יחיד לממצאים האמפיריים, המבהיר באופן מלא את הדמיון והשוני בין המינים. הממצאים במחקר זה, שהראו הבדלים בין המינים, ללא קשר להשתייכות הארגונית, מחזקים את תיאורית הסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת (Chodorow, 1978), הרואה את הקשר הראשוני עם האם, כדומיננטי לאורך כל החיים. ממצאים שהראו כי קיימת השפעה משולבת של המיגדר וההקשר הארגוני, מחזקים את התיאוריה המצבית (Trevino & Youngblood, 1990), המדגישה את האינטראקציה בין מאפייני הפרט (המיגדר), לבין מאפייני המצב (ההקשר הארגוני). ממצאים שהראו דפוס אחיד במסגרת ארגונית דומה, מחזקים את התיאוריה הסטרוקטוראלית (Smith & Rogers, 2000), לפיה מנהלות ומנהלים הפועלים בסביבה דומה, יתנהגו באופן דומה. ממצאים שהצביעו על דפוסים אישיים, שלא ניתן להסבירם על פי השתייכות מיגדרית או ארגונית, מחזקים גישות לפיהן הבדלים נובעים מהצטלבות קטגוריות השתייכות ומריבוי זהויות, מעבר למיגדר. זהויות כגון, מוצא, מעמד חברתי, תפקיד, השכלה, גיל וכד', מעצבים את תפיסות הפרט ומכאן, שלכל אדם קול מוסרי משלו (Addelson, 1994).

אך מהם מאפייני המצב היוצרים דמיון לעומת מאפייני המצב היוצרים שוני, על פי המיגדר ו/או סוג הארגון? הספרות הרבה המדגישה את קיום הסתירות במחקרים, לא נתנה תשובה ברורה לשאלה, מה מבחין בין המצבים היוצרים שוני, לעומת המצבים היוצרים דמיון. ניתוח יסודי של אירועים מגוונים, שנאספו במחקר זה מן המציאות הארגונית האותנטית, מציע כמה הבחנות משמעותיות.

המצבים בהם קיימים הבדלים מיגדריים, ללא קשר להשתייכות הארגונית, הם אותם מצבים בהם ניצב פרט חלש, מול הכלל. במצבים של חשש לפגיעה בזולת קונקרטי, מנהלות יטו לפעול באופן שיגן יותר על צורכי הפרט (Franke et al., 1997). לדוגמא, כאשר צורכי הפרט עומדים בסתירה לאינטרס הכלל והארגון. פה עומדים המנהלים בפני מחויבויות סותרות, לדאוג לצורכי הלקוח ולהגן על אינטרס הארגון. במקרים אלו לא ניתן להציע פתרון משולב, המתחשב במחויבויות הסותרות ויש לתת הכרעה לכיוון ברור. לכן, בדילמות כאלה, גוברת הסוציאליזציה המיגדרית והיא זו המנווטת את ההתנהגות. מנהלות, משני סוגי הארגונים, רגישות יותר למצוקת הלקוח הנוזק ותרות אחר דרכים לסייע לו, גם אם יש בכך פגיעה באינטרס הארגון. מנהלים, משני סוגי הארגונים, רואים את אינטרס הכלל, המיוצג על ידי הארגון ומעדיפים להגן עליו, גם אם צורכי הלקוח כפרט נפגעים. ממצא זה מחזק את התיאוריה של גיליגן (Gilligan, 1982) בדבר הזהות הנשית המעוצבת באמצעות התקשרות ויחסים פרטיקולאריים והזהות הגברית המעוצבת באמצעות התנתקות ואוטונומיה. נשים נותנות ביטוי לאחר הקונקרטי ורואות קודם כל את הסבל האישי (Benhabib, 1997; Murphy & Gilligan, 1980), או אף מבטאות רגשות אימהיים של דאגה וטיפוליות (Noddings, 1984). גברים שופטים ללא משוא פנים, על פי עקרונות של צדק אוניברסאלי, גם אם המחיר הוא פגיעה בפרט (Garmon et al., 1996). יתכן גם כי לנשים יכולת גבוהה יותר לגלות אמפתיה לסובל ולהתמודד עם קשייו ואילו גברים נמנעים מרגשות של הזדהות ואמפתיה מחשש שאלה ישפיעו או אף יעוותו את השיפוט הרציונאלי שלהם. העובדה כי הרגישות לסבל היא דומיננטית בקרב נשים ומאפילה על שיקולים אחרים, מתבטאת גם בדילמה בין עיקרון צנעת הפרט לבין צרכיו האחרים. במצבים אלו, כפי שהוצג לעיל, מנהלות שקלו אפשרות להקריב את עיקרון צנעת הפרט, כדי להציע עזרה ללקוח במצוקה ומנהלים קידשו את העיקרון בכל מקרה. ההבדלים בין המינים, לאותן סיטואציות, מצביעות על כך כי נשים וגברים משתמשים בסכימה מוסרית שונה לאותן דילמות. גם המנהלות וגם המנהלים, זיהו קיום דילמה אתית במצבים אלה, אך פירשו והכריעו בהם על פי ערכים שונים. זאת בניגוד לטענה כי נשים וגברים מגלים רגישות אתית למצבים שונים ומכאן ההבדלים בשיפוטיהם (Wark & Krebs, 1996).

המנהלות נבדלות מהמנהלים, ללא קשר לסוג הארגון, גם במצבים בהם קיימות דרישות קונפליקטואליות בין כמה נשואי דילמה, בעלי זיקה דומה לסוכן המוסר. במצבים אלה, הדילמה אינה בין

פרט לבין כלל אבסטרקטי, אלא בין שני פרטים, שיש לסוכן המוסר יחסים איתם. מצבים אלה מאפשרים הכרעה לצד אחד, או פתרון מגשר, המתחשב בשני הצדדים. הסוציאליזציה הארגונית לא עומדת בסתירה לאף אחד מן הפתרונות ולכן הסוציאליזציה המוקדמת מכוונת את השיפוט. המנהלות חפשו פתרונות של גישור, המתחשבים בצרכים הסותרים של הצדדים ונקטו בגישה של השכנת שלום בין הצדדים, המנהלים שקלו מי הצודק והכריעו לטובתו. הסוציאליזציה של נשים מבוססת על טיפוח יחסים ארוכי טווח ומונעת גם מהרצון האימהי לפתור קונפליקטים ולמנוע פגיעה בשלמות "המשפחה" (Ruddick, 1989). הסוציאליזציה של גברים המבוססת על הינתקות, גורמת להם לפרש את המצב, כתחרות בין הצדדים ולכן יש להכריע באופן חד משמעי באמצעות הפרדה בין הצדדים (Crittenden, 2001).

במצבים עמומים יותר, כאשר לא מדובר במצוקה "אמיתית", ההבדלים אינם רק פונקציה של מין המנהל/ת. לדוגמא, כאשר דרישות הלקוח הן מעבר למחויבות בעל התפקיד, הסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת, היא המנווטת את התנהגותם של מתואמי מיגדר / ארגון. לעומתם, בקרב מנוגדי מיגדר / ארגון, קיימת השפעה משולבת של הסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת והסוציאליזציה הארגונית המאוחרת. מנהלות בשירותי הרווחה והבריאות, נוטות לדאגת יתר ואף להקרבה עצמית (Held, 1987), מנהלים בבנק, נוטים לשיפוט צדק טהור, לא מעבר למתבקש מדרישות התפקיד. מנהלות בבנק ומנהלים בשירותי רווחה ובריאות, נוטים לחפש פתרונות יצירתיים, המשלבים בין הצרכים המיוחדים של הלקוח, לבין המתחייב מתפקידם. הם אינם נוקטים בדרך של הקרבה עצמית, אך גם אינם מתעלמים מצרכים יוצאי דופן. במצבים אלה, מנוגדי מיגדר/ ארגון משלבים בין הסוציאליזציה המיגדרית המוקדמת לסוציאליזציה הארגונית המאוחרת. הם מגלים רגישות ואסרטיביות גם יחד. הסבר אחר לדמיון בין מנהלים ומנהלות מנוגדי מיגדר / ארגון, נעוץ אולי בעובדה כי מלכתחילה נשים וגברים בעלי מאפיינים אנדרוגניים, פונים לתפקידים שאינם הולמים את הציפיות המיגדריות הסטריאוטיפיות. כלומר, נשים הבוחרות בקריירה בנקאית וגברים הבוחרים בקריירה טיפולית, הם בעלי מאפיינים אנדרוגניים עוד לפני כניסתם לארגון.

סוציאליזציה מוקדמת שונה של המינים, אינה מביאה תמיד לשיפוט שונה. במצבי קונפליקט בין בעל סמכות לבין המנהל או המנהלת, התגלתה תגובה אחידה בקרב כל הקבוצות, ללא קשר להשתייכות המיגדרית או הארגונית. נמצא כי כאשר קיים איום ממשי או איום נתפס על הפרט והישרדותו בארגון נמצאת בסכנה, הוא או היא יגנו על האינטרסים שלהם. הדבר נכון גם לגבי מנהלות בארגון "הנשי",

שבמצבים אחרים הראו נטייה מסוימת להקרבה עצמית. הקרבה עצמית מאפיינת לעיתים נשים, כאשר הן נדרשות לוותר על נוחיותן או להשקיע מאמץ יוצא דופן, אך לא כאשר קיומן (הארגוני) מוטל בספק. מרפי וגיליגן (Murphy & Gilligan, 1980) אפיינו את השלב הגבוה ביותר בהתפתחות המוסרית של נשים, כשלב בו הן משתחררות מהצורך לקבל אישור חברתי באמצעות הקרבה עצמית, ומאזנות בין צרכיהן האישיים לבין צורכי הזולת. לגבי גברים, ההגנה על האינטרס האישי, נובעת מהיכולת להפרדה ואי-תלות ומהסוציאליזציה המיגדרית המכוונת להצלחה ולהישגיות.

ראוי לציין כי הקבוצה בה הייתה אחדות גבוהה ביותר בשיפוט המוסרי ונהגה בהתאם לציפיות המיגדריות המקובלות ברוב המצבים, הייתה קבוצת המנהלים הגברים בארגון ה"גברי". קיימת טענה כי בקרב נשים לא קיימת דיכוטומיה בין צדק לדאגה, כי הן מתוגמלות גם על דאגה לזולת וגם על הישגים. גברים, לעומתן, "נענשים" על התנהגויות "נשיות", הסוציאליזציה שלהם מפתחת ציפייה כי ינטרלו את רגשותיהם וישענו על שיפוט "אובייקטיבי" (Meyers, 1987). ציפייה זו רלוונטית לגבי המנהלים בארגון ה"גברי". מנהלים בארגון ה"נשי", מצופים לגלות רגשות ואמפתיה ואף מוערכים על כך, לפיכך ניתן לזהות אצלם שיפוטם רב-ממדיים, כמו אצל נשים.

ניתן לסכם כי המיגדר מהווה קטגוריה אנליטית חשובה בהבנת השיפוט האתי בזירה הארגונית. טענתה של גיליגן כי לנשים ולגברים אוריינטציה מוסרית שונה, מקבלת תמיכה בזירה זו. המחקרים הרבים שבאו בעקבותיה, הביאו לתוצאות סותרות ולא עקביות, מכיוון שסטו מטענתה המקורית, כי נשים וגברים שונים בתפיסותיהם המוסריות ובדקו למעשה האם הם שונים ברמתם המוסרית. הבדלי האוריינטציות אינם מהותניים, כפי שסברה גיליגן, אלא תלויי הקשר. בנוסף, בשונה מטענתה של גיליגן, כי כל אדם מסוגל לבצע שיפוט מוסרי מפרספקטיבה אחת בלבד, ממצאי המחקר מראים כי מנהלות ומנהלים מסוגלים לבחון דילמות אתיות מזוויות שונות באותה עת ולבצע שיפוט רב-ממדי. נראה כי המפגש בין ההתנסויות המוקדמות של הפרט, לבין ההתנסויות בארגון, יוצר תמהילים שונים ומעצב שיפוטם מוסריים מגוונים.

מגבלות המחקר:

מטרת המחקר הייתה להבין ולפרש את התפיסות המוסריות בזירה הארגונית מההיבט המיגדרי. היותי אישה ועמדתי הערכית בדבר מתן קול שוויוני לתפיסות של נשים, יצרה אולי הטיה ובולטות ליחסים הפרטיקולאריים (ניתוח הדילמות על פי היחס של נשוא הדילמה אל סוכן המוסר), שסווגו כמאפיינים יותר נשים. אמנם המחקר הראה כי ניתן לתת ביטוי ולהשמיע את קולם של גברים ונשים כאחד מפרספקטיבה זו. מצד שני, נמנעה בכך אפשרות לראות את הדילמות ואת אופן ההתמודדות איתן מזוויות אחרות. במובן זה, ניתן אולי לומר כי המחקר מוטה נשית, באותו אופן שבו ביקרו את המחקרים המוטים גברית. בעניין זה רלוונטית אמירתה של דיי (Dey, 1999), כי גם אם הקטגוריות מתגלות מתוך הנתונים האמפיריים, מה שאנו מגלים תלוי במידה מסוימת במה שאנו מחפשים והתוצאות המתקבלות משקפות את נקודת מבטו של החוקר. זו משמעות נקודת המבט של החוקר ביחס למציאות המורכבת ורבת הפנים.

ריבוי המצבים והאירועים והניסיון למיינם למספר מצומצם של קטגוריות, פגע בייחודיות של כל תגובה ויצר לעיתים שיוך מאולץ של תגובה לקטגוריה. יתכן שנדרשת הבחנה דקה יותר, שמבוססת על ניואנסים רבים יותר, אך אז ההשוואה כמעט בלתי אפשרית. בנוסף, הדרך בה מוינו ופורשו הנתונים, אינה הדרך היחידה האפשרית וניתן לסווג את הנתונים גם בדרכים אחרות. בעניין זה רלוונטיים דברי ביליג (Billig, 1997), כי הניתוח אינו מושלם לעולם, סיום הוא ניתוח סופי, רק מפני שהחוקר חש שמסיבות של לוח זמנים, עייפות או שעמום, הוא הגיע לרוויה⁶³ (saturation) והניתוח העכשווי מיטבי מבחינתו.

הניתוח ייצר הבחנות על פי שתי קבוצות השתייכות בלבד וסביר שהשיפוט האתי מושפע גם מגורמים אישיים ואישיותיים נוספים. הגישה הדה-קונסטרוקציוניסטית מדברת על ריבוי זהויות, המעצבות את

⁶³ המושג "רוויה" מקובל במחקר האיכותני ומתייחס למצב בו החוקר מרגיש (הדגש הוא על הרגש) כי סיים את מלאכת הקטגוריאליזציה, הנתונים נכנסים בקלות יחסית לקטגוריות שהגדיר, התמונה המתקבלת היא משמעותית ואין הוא רואה דרך טובה יותר להציגה (Willig, 2001).

תפיסותינו. מחקר זה נתן בולטות למיגדר ולארגון ולא בדק השפעת זהויות נוספות על השיפוט המוסרי, כגון, רקע תרבותי, גיל, רמת השכלה.

מספר המשתתפים המצומצם בכל קבוצה, אינו מאפשר ליצור הכללה סטטיסטית מן הנתונים. זהו חיסרון מובנה של המחקר האיכותני, המתבסס על מדגמים קטנים ולא מייצגים, כדי לאפשר ניתוח מעמיק יותר. שאלת התוקף החיצוני של המחקר אינה ניתנת להוכחה סטטיסטית, אלא נבחנת במידה בה קטגוריות הניתוח שעלו מתוך המחקר ישימות גם בנסיבות אחרות. סטייק (Stake, 1995) טובע את המושג "הכללה נטורליסטית", שנעשית בעצם על ידי הקורא ולא על ידי החוקר. הכללה זו מבוססת על כך שהקורא בוחן האם הממצאים וההסברים התיאורטיים שניתנו, מתאימים גם למקרים שהוא מכיר מניסונו האישי. ניתן גם לדבר על הכללה אנליטית, הבוחנת האם הקישור בין התיאור לתיאוריה מאפשר לקוראי המחקר לבחון באיזו מידה מצבים המוכרים להם, ניתנים להסבר על יסוד ההסבר התיאורטי המוצע במחקר (Marshall & Roseman, 1989).

הממצאים התבססו על תמלילי הראיונות. כלומר על טקסטים כתובים שתעדו את המפגשים. הראיונות כללו מידע נוסף שלא בא לידי ביטוי בתמלילים. מידע שהתבטא באווירה, ברוח הדברים, בתקשורת הלא-מילולית. לא ניתן היה לכלול מידע זה בממצאים, למרות שהיה רלוונטי לשאלות המחקר. מתוך התמלילים בחרתי את הטקסטים שביטאו באופן ברור את השיפוט השונים, כלומר טקסטים שניתן היה לזהות בהם את סוג השיפוט בסבירות גבוהה. היו תיאורים נוספים שתיארו את רוח הדברים באופן דומה ויכולתי לעמוד על כך מתוך השיחה פנים אל פנים, אך בטקסט המתומלל הלכו לאיבוד. במובן זה ניתנה אולי ייצוגיות יתר למרואיינים שכושר הביטוי שלהם היה עשיר יותר.

מראיין אינו בוחן כליות ולב. הסקתי על השיפוט האתי של המנהלים והמנהלות על פי הצהרותיהם הגלויות. אך לא בהכרח קיימת התאמה מלאה בין האופן בו אנשים מתארים את שיפוטיהם המוסריים לבין התנהגותם בפועל (Baier, 1987). באופן וודאי יותר ניתן לומר שניתן ללמוד על הבדלים בצורת הצגת הדברים. לא ניתן לומר בוודאות שההבדלים אינם תוצר של ציפייה חברתית מנשים ומגברים. גברים מצופים להתנהג באופן גברי ולהתבטא במונחים תכליתיים. זו אולי הסיבה שגברים, בעיקר בבנק, שהוגדר כארגון "גברי", התבטאו כפי שלדעתם מצופה מהם ואילו נשים בכלל וגברים בארגונים ה"נשיים", שיש להם לגיטימציה להתבטא באופן "נשי" ורגשי יותר, אמנם הביעו רגשות רבים יותר.

הצעות לכיווני מחקר עתידיים:

השיפוט האתי מהיבט מיגדרי נבחן בשני ארגונים שהוגדרו האחד "נשי" והשני "גברי". ראוי לחקור את התפיסות האתיות בארגונים נוספים, ניטרליים מיגדרית. ניתן לבחון זאת בשירות הציבורי, בעיקר לאור העובדה כי נורמות עובדי השירות הציבורי הפכו לנושא אקטואלי, הדורש מחקר מעמיק. יתכן כי פרספקטיבה פמיניסטית לנושא תתרום גם להבנה וגם לפרקטיקה. ראוי לבחון את הנושא גם בארגונים עתירי טכנולוגיה (High Tech), שקיימת מחלוקת לגבי זהותם המיגדרית. ארגונים אלה הופכים לשחקנים מרכזיים במשק ולמשאת נפשם של צעירים רבים. כן מעניין לבדוק גם בארגונים ביטחוניים (צבא או משטרה), שהם "גבריים" במובהק, אף יותר מבנקים. חשוב יהיה לבדוק האם ניתן ליישם את אותן קטגוריות גם בחקירת הארגונים האחרים ואולי יעלו גם קטגוריות נוספות.

המחקר העלה אירועים מגוונים המעלים דילמות אתיות בשני הארגונים. ראוי לבחון את התגובות לאירועים שעלו, באמצעות שאלון מובנה הכולל שאלות סגורות ופתוחות, על מדגם גדול יותר. כך ניתן יהיה לשלב את הגישה האיכותנית, המעניקה משמעות עמוקה יותר לנתונים, עם הגישה הכמותית, המאפשרת בדיקת תדירות התופעה הנחקרת והכללה לאוכלוסיות אחרות (Silverman, 2001). שאלון מובנה, שיופץ למדגם גדול, יאפשר לכלול משתנים נוספים, מעבר למיגדר וסוג ארגון ולבדוק את השפעתם על השיפוט המוסרי ויאפשר גם בדיקת אינטראקציות בין המשתנים השונים. בהקשר זה ניתן יהיה לכלול משתנים כרקע תרבותי, תפקיד ארגוני, השכלה, גיל, הכשרה מקצועית וכד'.

מחקר זה העלה כי ההבדלים הבולטים ביותר בין מנהלות ומנהלים, באים לידי ביטוי במצבים בהם נשוא הדילמה נמצא במצוקה ובמצבים בהם קיים קונפליקט בין שני נשואי דילמה בעלי זיקה דומה לסוכן המוסר. ממצא זה דורש בדיקה נוספת, על מדגם גדול יותר ובארגונים נוספים.

ראוי לבחון האם במצב בו קיים קונפליקט בין עובד ללקוח, השיפוט הוא אישי יותר ולא ניתן להסבירו על בסיס השתייכות מיגדרית ו/או ארגונית, כפי שעלה ממחקר זה. אם אמנם ממצאים אלה ייתמכו על ידי מחקרים נוספים, יש להעמיק בחקירה ולחפש סיבות מדוע מצבים אלה מאופיינים יותר על ידי שיפוטם אישיים שונים, או אולי לזהות קטגוריות משמעות רלוונטיות נוספות, מעבר למיגדר ולסוג הארגון.

תרומת עיקריות של המחקר:

לעבודה זו תרומה מכמה היבטים. העבודה בוחנת את הנושא מהיבטים של כמה דיסציפלינות; המתודולוגיה שנבנתה למחקר זה מציעה גישה חדשה לחקירת השיפוט המוסרי; המחקר האמפירי תורם לידע בתחום השיפוט המוסרי הניהולי מההיבט המיגדרי; שילוב האתיקה הפמיניסטית כמסגרת לניתוח התפיסות האתיות הניהוליות, משלים את החסר בתיאוריות של האתיקה ויכול לסייע לפרקטיקה הניהולית בארגון.

עבודה זו סוקרת תיאוריות פילוסופיות העוסקות באתיקה, תיאוריות פסיכולוגיות המסבירות כיצד מתעצבות תפיסות אלו אצל הפרט ותיאוריות ניהוליות הבוחנות את יישומן בזירה הארגונית. התיאוריה והמחקר הארגוניים, פותחו עד כה במנותק מתיאוריות פילוסופיות ופסיכולוגיות (Ciulla, 1998; Hollander, 1998) ובעיקר מתיאוריות פמיניסטיות בתחומים אלה. נקודת המוצא הבין-תחומית, ששימשה בסיס למחקר זה, סייעה להבין טוב יותר את השונות המיגדרית בחשיבה המוסרית הניהולית, בהקשרים ארגוניים שונים.

חוסר העקביות שאפיין את המחקרים שנעשו עד כה בזירה הארגונית, הניע אותי לבדוק באופן שיטתי את המקורות לסתירות הרבות. רוב החוקרים ציינו כי חוסר העקביות בממצאים מאפיין תחום זה וקיבלו זאת כגזירה, אך לא נעשה ניסיון לבחון את הסיבות לכך. ניתוח שיטתי של המחקרים העלה כי מעבר להבדלים מתודולוגיים, שמסבירים חלק מן הסתירות בממצאים, המחקרים לקו בעיקר באופן בו הגדירו תפיסות אתיות ובאופן בו ניסו למדוד אותן. המחקרים השוו למעשה את הרמה האתית בין המינים ולא את האוריינטציה האתית ובכך יצרו הטיה שיטתית. השוואה בין הרמות האתיות, כלומר, בדיקה האם קיימים הבדלים מיגדריים במידת העמידה בנורמות ראויות, מניחה פתרון אחד נכון לדילמות אתיות. כך, למרות שהתיאוריה של גיליגן, הביאה בעקבותיה גל של מחקרים בתחום האתיקה והמיגדר בזירה הארגונית, טענתה בדבר קיום אוריינטציות שונות (שונות אבל שוות) למעשה לא נבדקה. בנוסף, המחקרים התבצעו בעיקר באמצעות שאלונים מובנים, שהציבו בפני הנבדקים מצבים מוגדרים של דילמות אתיות. מכיוון שהתרחישים התבססו על הגדרתם של החוקרים מהי דילמה אתית ולא על ניסיון הנבדקים הנגזר מן המציאות הארגונית, לא ברור באיזו מידה הנתונים ייצגו את תפיסותיהם האקטואליות. זיהוי הליקויים

במחקרים, אפשר גיבוש גישה מחקרית חדשה. עיקרי הגישה הם הגדרת דילמה אתית כקונפליקט בין מספר חלופות לגיטימיות, ומדידת השיפוט האתי בסיטואציות הנגזרות מהמציאות הארגונית היומיומית של המנהלים. הראיונות האישיים נתנו הזדמנות לקולות שונים להישמע והדיווחים האוטנטיים של המנהלים והמנהלות, שיקפו באופן כן יותר את המורכבות והרב-ממדיות של השיפוט המוסרי במצבים שונים. גישה מחקרית זו, של ראיית דילמה אתית כדילמה בין חלופות לגיטימיות וניתוח דילמות אמיתיות מהשטח, מוצגת במחקר זה אולי לראשונה.

המחקר האמפירי, שבוצע בהתאם לגישה שהוצגה לעיל, מציע תשובה מורכבת לשאלה האם קיימים הבדלים מיגדריים בשיפוט המוסרי בזירה הארגונית. ממצאי מחקר זה תומכים בטענתה הבסיסית של גיליגן, כי קיימים הבדלים מיגדריים בחשיבה המוסרית. בזירה הארגונית, במרחב הציבורי, באות לידי ביטוי תפיסות מוסריות שונות של נשים וגברים, גם כאשר הם ממלאים תפקידים ניהוליים דומים. אך המחקר שולל את טענתה של גיליגן, כי פרטים מסוגלים לבצע שיפוט מוסרי רק על פי פרספקטיבה אחת, המעוצבת בילדות המוקדמת ומוסיף ממד נוסף, המשפיע על עיצוב התפיסה המוסרית, ממד ההקשר הארגוני. בנוסף, זוהו המצבים בהם הסוציאליזציה המיגדרית דומיננטית בעיצוב השיפוט והמצבים בהם הוא נוצר משילוב הסוציאליזציה המיגדרית והסוציאליזציה הארגונית. העובדה כי בחלק מן המצבים קיימים הבדלים מיגדריים ובחלק לא, מסבירה באופן חלקי את אי העקביות במחקרים שנעשו עד כה. תוצאות מחקרים אלו הושפעו לעיתים מסוג התרחישים שנבחרו למדידת השיפוט האתי. מחקר זה, בו הנבדקים בחרו בעצמם את המצבים, בהתאם להתנסויות הארגונית שלהם, הראה כי שיפוט המנהלות שונה מזה של המנהלים, בעיקר במצבים בהם נשוא הדילמה נמצא במצוקה, או במצבים בהם קיימות מחויבויות סותרות לשני נשואי דילמה בעלי זיקה דומה לסוכן המוסר.

המסגרת התיאורטית שעיצבו הוגות פמיניסטיות, המדגישה את ממד הדאגה והיחסים עם הזולת, לא שימשה בסיס למחקרים האמפיריים בזירה הארגונית (Callas & Smircich, 1997). במחקר זה ממד היחסים והדאגה שימש מודל מרכזי לניתוח התפיסות האתיות הניהוליות. הוכח כי הממד המוסרי הממוקד ביחסים עם אחרים שונים, משמעותי ורלוונטי לתחום האתיקה הארגונית ויכול לשמש כמודל תיאורטי לניתוח ולהבנת החשיבה המוסרית של מנהלות ומנהלים כאחד. הדילמות המוסריות שהוצגו על ידי האינפורמנטים התעוררו במסגרת הקשר עם אנשים שונים וההיבט הבינאישי ניכר כמעט בכול שאלה

מוסרית (Rokeach, 1973; Roth, 2006). הדאגה התגלתה כמושג רחב, הנובע ממקורות שונים. קיימת דאגה הנובעת מאמפתיה ורגישות לזולת, זו דאגה המאפיינת יותר נשים וקיימת דאגה לזכויות הזולת, המאפיינת יותר גברים. קיימת דאגה לטווח ארוך, הכוללת המשכיות הקשר ודאגה לטווח הקצר, לפיתרון בעיה מיידית. קיימת גם גישה משולבת, הכוללת אמפתיה והגנה על זכויות כאחד, המאפיינת את בני שני המינים במצבים שונים.

לאוריינטציה של הדאגה, אם כן, יש מקום בניתוח השיפוט האתי בזירה הארגונית. קטגוריזציה על פי מודל נשוא הדאגה, אפשרה להבחין בין התפיסות האתיות השונות ולערוך השוואות משמעותיות בין המינים והארגונים. החלת הסכימה של הדאגה על המציאות, שפועלים בה גם נשים וגם גברים, מגלה מערכות יחסים ומושגים חדשים, שלא ניתן לזהות אותן מנקודת מבט של תיאוריות המוסר המסורתיות. הכללת התיאוריה הפמיניסטית, המדגישה את האחריות לזולת ואת היחסים הפרטיקולאריים, אינה רק תיקון עוול כלפי הנשים, שהחשיבה המוסרית המאפיינת אותן, לא זכתה להכרה בתיאוריות המוסר המסורתיות. זו גם אפשרות להעשיר את טווח השיפוט המוסרי בזירה הארגונית.

חלק מהביקורת הפמיניסטית על התיאוריה של גיליגן התייחסה לגישתה המהותנית ולקביעתה בדבר הדיכוטומיה בין המוסר הצדק ה"גברי" לבין המוסר הדאגה ה"נשי" (Cole, 1992). הדאגה לזולת התפרשה כנתינה והקרבה, תוך הפחתת חשיבות הצרכים האישיים של הנשים. עמדה כזאת נראתה בעיני המבקרות הפמיניסטיות כמנציחה את נחיתות הנשים (Bowden, 1997). הדאגה לזולת והדגשת היחסים הבינאישיים, כפי שהשתקפה בעמדות המנהלות (וגם המנהלים) במחקר זה, אינה רק רגש של חמלה והקרבה עצמית, אלא אחריות ורגישות לזולת, העצמתו, איזון בין צרכיו לצורכי אחרים, ראייה מערכתית כוללת של כל הגורמים המעורבים ומציאת פתרונות יצירתיים המתחשבים בכל הצדדים. גישה זו אפיינה לא רק את המנהלות, אלא גם את המנהלים העוברים סוציאליזציה בארגון "נשי". המנהלות, בכל ההקשרים הארגוניים, דאגו גם לאינטרסים שלהן וכמו גם המנהלים, לא הקריבו עצמן למען אחרים, כפי שהשתקף בדילמות עם בעלי הסמכות.

לבסוף, יש לציין את תרומת המחקר לפרקטיקה הניהולית. דיון במסגרות ניהוליות בדילמות אתיות כבחירה בין חלופות מוסריות, כפי שהוגדרו במחקר זה, יכול להעמיק את המודעות וההבנה ביחס לשאלות אתיות במצבים ארגוניים מגוונים. קודים אתיים ארגוניים או מקצועיים, מנוסחים על פי כללי "עשה"

ו"אל תעשה". כלומר, מציגים מה מוסרי, לעומת מה שאינו מוסרי. קודים אלה מכתיבים את כללי ההתנהגות, אך אינם מעוררים חשיבה סביב דילמות אתיות ואינם מגבירים את המודעות לקיומן במציאות הארגונית היומיומית. דיון קבוצתי של מנהלים ומנהלות, בדילמות כדוגמת הדילמות שהעלו האינפורמנטים במסגרת יחידנית, יצור הפריה הדדית ויחשוף את המתדיינים לתפיסות שונות. כך ניתן יהיה להכיר גישות אתיות דיפרנציאליות של מנהלים ומנהלות, לבחון אותן מזוויות שונות ורב-ממדיות ולהעשיר את החשיבה המוסרית בארגון.

רשימת מקורות:

- אבוליו, ב. (1999). "הטווח המלא של המנהיגות" בתוך גונן, א. וזכאי, ד. (עורכים), **מנהיגות ופיתוח מנהיגות: מהלכה למעשה** (ע"מ 65-92) תל-אביב: משרד הביטחון.
- אנטונובסקי א. (1997). "שקר החן והבל ה-p: מה מובהק במבחני מובהקות סטטיסטית?" **מגמות ל"ח**, 4, 599-615.
- בנזימן י. (2001). **אתיקה, אי-משוא פנים ויחסים אישיים**. חיבור לשם קבלת תואר דוקטור לפילוסופיה. האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- בנזימן י. (2004). **עד שתגיע למקומו: אתיקה, אי משוא פנים ויחסים אישיים**. ירושלים: הוצאת ספרים מאגנס.
- ברגמן ש"ה. (1980). **הפילוסופיה של עמנואל קאנט**. ירושלים: הוצאת ספרים מאגנס.
- גבע א. (2004). **אתיקה עסקית**. הרצאה במסגרת סדרת הרצאות ב"מבוא לאתיקה מקצועית", משכנות שאננים – ירושלים. זמין ב: www.jerusalemfoundation.org/mishkenot/ethics~business.html
- גבתון ד. (2002). "תיאוריה מעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית תיאוריה במחקר האיכותי". בתוך צבר- בן יהושע נ. (עורכת). **מסורות וזרמים במחקר האיכותי** (ע"מ 195-227). אור יהודה: הוצאת דביר.
- גיליגן ק. (1995). **בקול שונה: התיאוריה הפסיכולוגית והתפתחות האישה**. תל-אביב: ספרית הפועלים.
- דושניק, ל. וצבר- בן יהושע נ. (2002). "אתיקה של המחקר האיכותי", בתוך צבר- בן יהושע נ. (עורכת). **מסורות וזרמים במחקר האיכותי** (ע"מ 343-368). אור יהודה: הוצאת דביר.
- זהר נ. ויזרעאלי ד. (עורכים). **אתיקה ואחריות חברתית: עיונים ישראליים**. תל-אביב: צ'ריקובר מוציאים לאור.
- חזן ח. (2001). קול אחר: על הצליל האיכותי במחקר. בתוך צבר- בן-יהושע נ. (עורכת). **מסורות וזרמים במחקר האיכותי** (ע"מ 9-12). אור יהודה: הוצאת דביר.
- יזרעאלי, דפנה. (1999). "המיגדור בעולם העבודה". בתוך יזרעאלי ד., פרידמן, א., דהאן-כלב, ה., הרצוג, ח., חסן, מ., נוה, ח. ופוגל-ביז'אווי, ס. (עורכים). **מין מיגדר ופוליטיקה**. (ע"מ 167-215). תל-אביב: הוצאת הקיבוץ המאוחד.
- יזרעאלי, דפנה (1997). "מנהלות בישראל". בתוך מאור, ע. (עורכת). **נשים הכוח העולה**. (ע"מ 56-75). תל-אביב: הוצאת ספרית הפועלים.
- יזרעאלי, דב (2000). "חקיקה לטיפוח האתיקה בארגונים", בתוך זהר נ. ויזרעאלי ד. (עורכים). **אתיקה ואחריות חברתית: עיונים ישראליים** (ע"מ 175-189). תל-אביב: צ'ריקובר מוציאים לאור.
- ינאי, נ. (1992). "קווים להבנת החקירה המדעית הפמיניסטית". **פסיכולוגיה**, ג', 19-13.
- כשר, נ. (1998). **תורת המוסר**. תל-אביב: משרד הביטחון.

- מיל, ג.ס. (1984). **התועלתיות**. בתרגום יוסף אור, ירושלים: הוצאת ספרים מאגנס.
- מלאך-פינס, א. (1997). **הלהטוטנית. האישה העובדת: בעיות ופתרונות**. תל-אביב: הוצאת עם עובד.
- ניסן, מ. (2006). **הישגיות בלימודים – בין מהות למראית עין, בין השבחה להשחתה**, הרצאה בכנס המרכז לאתיקה, משכנות שאננים, ירושלים.
- סטמן ד. (1991). **דילמות מוסריות**. ירושלים: הוצאת ספרים מאגנס.
- פרידמן, י. (2006). **אתיקה במחקר החינוך: החוקר, המחקר והמדע**. הרצאה בכנס אתיקה במחקר החינוך: דילמות ושברן. מכון מופ"ת בשיתוף המרכז לאתיקה בירושלים.
- צבר- בן יהושע נ. (2002). **מסורות וזרמים במחקר האיכותי**. אור יהודה: הוצאת דביר.
- צבר- בן יהושע נ. (2006). **למי שייכים הסיפורים? דילמות אתיות בפרדיגמה איכותית**. הרצאה בכנס אתיקה במחקר החינוך: דילמות ושברן. מכון מופ"ת בשיתוף המרכז לאתיקה בירושלים.
- קאנט, ע. (1950). **הנחת יסוד למטפיסיקה של המידות**. בתרגום מ' שפי. ירושלים: הוצאת ספרים מאגנס.
- קמיר א. (2002). **פמיניזם, זכויות ומשפט**. תל-אביב: משרד הביטחון.
- קרק, ר. (2000). "על מנהיגים ומנהיגות". **סטטוס**, 26-33.
- רובין, ש. (2003). "על קודים, עקרונות ואתיקה במקצועות הבריאות והייעוץ". בתוך שפיר, ג., אכמון, י., ווייל, ג. (עורכים). **סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי** (ע"מ 30-51). ירושלים: הוצאת ספרים מאגנס.
- רובינשטיין, ג. (1995). "השפעת היפוך בתפקידי המין על תפיסת מצבו הנפשי של הגבר". **פסיכולוגיה**, ה, 1, 46-55.
- רוזנבלט ז. שפר ז. (2000). "אתיקה ואחריות חברתית בתהליכי פחיתה ארגונית". בתוך זהר נ. ויזרעאלי ד. (עורכים). **אתיקה ואחריות חברתית: עיונים ישראליים** (ע"מ 219-244). תל-אביב: צ'ריקובר מוציאים לאור.
- רולס ג'. (1985). "עצמאותה של תורת המוסר". בתרגום בר-און ד. בתוך כשר א. (עורך) **מוסר והשכל, מאמרים בפילוסופיה של המוסר והחברה** (ע"מ 11-28). תל-אביב: הוצאת יחדיו.
- רקובר, ס.ש. (1992). "האם יש ממש בביקורת הפמיניסטית על המדע?" **פסיכולוגיה**, ג, 5-12.
- רייכל, א. (2000). "אתיקה עסקית השוואתית", בתוך זהר נ. ויזרעאלי ד. (עורכים). **אתיקה ואחריות חברתית: עיונים ישראליים** (ע"מ 191-204). תל-אביב: צ'ריקובר מוציאים לאור.
- רשף, א. (2006, 5-6 ליוני). **יישום גישות נטורליסטיות לחקר קבלת החלטות מוסריות בסביבה עסקית**. מאמר שהוצג בכנס הישראלי הבין-תחומי השני לשיטות מחקר איכותניות של המרכז הישראלי לשיטות מחקר איכותניות, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- שגיא, א. ושטרן, י. (2006). "יותר מדי צדק", **הארץ**, 7 ביולי, ע' 6.
- שלו ש. (2003). **השיח האלטרואיסטי: מוסר, נשים, פוליטיקה**. חיפה: פרדס, הוצאה לאור.

- שלסקי, ש. (2006, אפריל). **דילמות אתיות במחקרי מיגדר בחינוך**. הרצאה בכנס אתיקה במחקר החינוך: דילמות ושברן. מכון מופ"ת בשיתוף המרכז לאתיקה בירושלים.
- שלסקי, ש. ואריאלי, מ. (2002). "מהגישה הפרשנית לגישות פוסט-מודרניות בחקר החינוך", בתוך צבר בן-יהושע, נ. (עורכת) **מסורות וזרמים במחקר האיכותי** (ע"מ 76-31). אור יהודה: הוצאת דביר.
- שמעוני, ש. (2006, 5-6 ליוני). **התיאוריה המעוגנת בשדה – מיקוד בתוכן השיטה**. מאמר שהוצג בכנס הישראלי הבין-תחומי השני לשיטות מחקר איכותניות, של המרכז הישראלי לשיטות מחקר איכותניות, אוניברסיטת בן-גוריון בנגב.
- שפיר, ג., אכמון, י., ווייל, ג. (2003). **סוגיות אתיות במקצועות הייעוץ והטיפול הנפשי**. ירושלים: הוצאת ספרים מאגנס.
- שקדי, א. (2004). **מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום**. תל-אביב: הוצאת רמות, אוניברסיטת תל-אביב.
- ששון-לוי, א. (2000). **כינון זהויות מיגדריות בצבא הישראלי**. עבודה לתואר דוקטור לפילוסופיה, האוניברסיטה העברית, ירושלים.
- Abdolmohammadi, M.J. Read, W.J.& Scarbrough, D.P. (2003). "Does selection socialization help to explain accountants weak ethical reasoning", **Journal of Business Ethics**. 42, 1, 71-81..
- Acker J. (1990). "Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organization. **Gender & society**, 4, 2, 139-158.
- Adam, A. & Ofri-Amanfo J. (2000). "Does gender matter in computer ethics?" **Ethics and Information Technology**, 2, 1, 37-40.
- Addelson K.P. (1987). "Moral passages". In Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 87-110). USA: Rowan & Littlefield Publishing.
- Addelson K.P. (1994). **Moral passages: toward a collectivist moral theory**. New-York: Routledge.
- Adler J.E. (1987). "Moral development and the personal point of view". In Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 205-234). USA: Rowan & Littlefield Publishing.
- Aldrich, D. & Kage, R.(2003). "Mars and Venus at twilight: A critical investigation of moralism, age effects, and sex differences", **Political Psychology**; 24, 1, 23-40.
- Akaah, I.P. (1989). "Differences in research ethics judgment between male and female marketing professionals", **Journal of Business ethics**, 8, 5, 375-381.
- Albaum, G. & Peterson, R.A. (2006). "Ethical attitude of future business leaders: Do they vary by gender and religiosity?" **Business and Society**, 45, 3, 300-322.

Ambrose, M.L.& Schminke, M. (1999). "Sex differences in business ethics: The importance of perceptions." **Journal of Managerial Issues**, 21, 454-474.

Ameen, E.C. Guffey, D.M. & McMillan, J.J. (1996). "Gender differences in determining the ethical sensitivity of future accounting professionals", **Journal of Business Ethics**, 15, 5, 591-597.

Araujo, L. (1995). "Designing and refining hierarchical coding frames". In Kelle U. (Ed.), **Computer aided qualitative data analysis** (pp. 96-104). London: Sage Publication.

Arksey, H. & Knight, P. (1999). **Interviewing for social scientists**. London: Sage Publication.

Aronson, E. (2001). "Integrating leadership styles and ethical perspectives". **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 18, 4, 244-256.

Ashmore, R.D. (1990). "Sex, gender, and individual". In Pervin, L.A. (Ed.) **Handbook of personality: Theory and research** (pp. 486-526). New-York: Guilford Press.

Badaracco, J.L. (1997). **Defining moments: When managers must choose between right and right**, Boston: Harvard Business School Press.

Baier A.C. (1986). "Trust and untrust", **Ethics**, 96, 231-260.

Baier A.C. (1987). "Hume, the women's moral theorist?" In Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 37-55). USA: Rowan & Littlefield Publishing.

Baier A.C. (1994). **Moral prejudice**. USA: Harvard University Press.

Bakan, D. (1996). **The duality of human existence: Isolation and communion in western man**. Boston; Beacon Press.

Baker, T.L. & Hunt T.G. (2003). "An exploratory investigation into the effects of team composition on moral orientation," **Journal of Managerial Issues**, 15, 1, 106-119.

Banister, P. Burman, E. Parker, I. Taylor, M. and Tindall C. (2001). **Qualitative methods in psychology**. Buckingham: Open University Press.

Bank, S. (1998). "Professional ethics in social work", **British Journal of Social Work**, 28, 218-231.

Bar-On B. & Ferguson A. (1998). **Daring to Be Good. Essays in Feminist Ethico-Politics**. Routledge: New-Yoek.

Barnett, J. & Karson, M. (1987). "personal values and business decisions: an exploratory investigation". **Journal of Business Ethics**, 6, 371-382.

Barnett, T. Bass, K. & Brown, G. (1994). "Ethical ideology and ethical judgment regarding ethical issues in business". **Journal of Business Ethics**, 13, 469-480.

Baron, A. & Byrne, D. (1991). **Social psychology: Understanding human interaction**. Boston: Allyn & Bacon.

Bartlett E.A. (1992). "Beyond either/or: Justice and care in the ethics of Albert Camus". In Cole E.B. & Coultrap-McQuin S. (Eds.) **Exploration in feminist ethics: Theory and practice** (pp. 82-88). USA: Indiana University Press.

Bartol, K.M. & Butterfield, D.A. (1976). "Sex effects in evaluating leaders". **Journal of Applied Psychology**, 61, 446-454.

Basow, S.A. (1992). **Gender stereotypes and roles**. CA: Brooks Cole Pacific, Grove.

Bass, B.M. (1985). **Leadership and performance beyond expectations**. New-York: Free Press.

Bass, B.M. (1990). **Bass and Stogdill's handbook of leadership**. New-York: Free Press.

Bass, B.M. (1998). The ethics of transformational leadership. In Ciulla J.B. (Ed.) **Ethics the heart of leadership**. USA: Praeger Publishers.

Bass, B.M. & Avolio, B.J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Bass, B.M. Avolio, B.J. & Atwater, L. (1996). "The transformational and transactional leadership of men and women". **Applied Psychology: An International Review**, 45, 5-34.

Beauchamp, T.L. & Bowie, N.E. (1993). **Ethical theory and business**. NJ: Prentice-Hall.

Becker, L. (1991). "Impartiality and ethical theory", **Ethics**, 101, 836-857.

Beltramini, R., Peterson, R. & Kozmetsky, G. (1984). "Concerns of college students regarding business ethics", **Journal of Business Ethics**, 3, 195-200.

Beltramini, R., Peterson, R. & Kozmetsky, G. (1984). "Concerns of college students regarding business ethics", **Journal of Business Ethics**, 3, 195-200.

Bem, S.L. (1974). "The measurement of psychological androgyny", **Journal of Consulting and Clinical Psychology**, 42, 155-162.

Bem, S.L. (1975). "Sex role adaptability: One consequence of psychological androgyny", **Journal of Personality and Social Psychology**, 31, 634-643.

Benhabib Seyla (1987). The generalized and the concrete other: The Kohlberg-Gilligan controversy and the moral theory. In Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (154-176). USA: Rowan & Littlefield Publishing.

Benjamin, O. (1995). **Self development and negotiability of family work**. PhD Thesis, Wolfsan College.

Bennett C. (2003). **Ethics in business**. USA: South Western, Thomson Learning.

Bernardi, R.A., & Arnold, D.F. (1997). "An examination of moral development within public accounting by gender, staff level, and firm". **Contemporary Accounting Research**, 14, 4, 653-668.

Betz, M., O'connel, L. & Shepard, J.M. (1989). "Gender differences in proclivity for unethical behavior", **Journal of Business Ethics**, 8, 5, 321-324.

Billig, M. (1997). "Rhetorical and discourse analysis". In Hayes, N. (Ed.) **Doing qualitative analysis in psychology**. Hove: Psychology Press.

Bird, F. (1999). **Making a difference: Practical ethical leadership in organizations**. Concordia University, Montreal.

Black, R.M. (2005). "Intersections of care: An analysis of culturally competent care, client centered care, and the feminist ethic of care", **Work**. Shannon. 24, 4, 409-420.

Blum, L.A. (1993). "Gilligan and Kohlberg: Implications for moral theory". In Larrabee, M.J. (Ed.) **An Ethic of Care: Feminist and Interdisciplinary Perspectives** (pp. 49-68). New York: Routledge.

Botes A. (2000). "A comparison between the ethics of justice and the ethics of care." **Journal of Advanced Nursing**, 32, 5, 1066-1070.

Boyle, B.A. (2000). "The impact of customer characteristics and moral philosophies on ethical judgments of salespeople". **Journal of Business Ethics**, 23, 3, 249-267.

Bowden P. (1997). **Caring: Gender – sensitive ethics**. London: Routledge.

Brabeck, M. (1993). "Moral judgment: Theory and research on differences between males and females". In Larrabee, M.J. (Ed.) **An ethic of care: Feminist and interdisciplinary perspectives** (pp. 33-48). New York: Routledge.

Bradburn, N.M., Sudman, S. & Associates (1979). **Improving interview method and questionnaire design: Response effects to threatening questions in survey research**. San Francisco: Jossey-Bass.

Brady, F.N, (1999). A systematic approach to teaching ethics in business. **Journal of Business Ethics**, 19, 3, 309-319.

Brady, F.N. & Wheeler, G.E. (1996). "An empirical study of ethical predispositions", **Journal of Business Ethics**, 15, 927-940.

Brief, A. Dukerich, J. & Doran, L. (1990). "resolving ethical dilemmas in management: experimental investigation of values, accountability, and choice", **Journal of Applied Social Psychology**, 21, 5, 380-396.

Brown, M.E. & Trevino, L.K. (2006). "Ethical leadership: A review and future directions". **The Leadership Quarterly**, 17, 6, 595-616.

Brown, L.M. & Gilligan, C. (1992). **Meeting at the crossroads: Women's psychology and girls' development**. USA: Harvard University Press.

Bruess, B.J. & Pearson, F.C. (2002). "The debate continues: Are there gender differences in moral reasoning as defined by Kohlberg?" **College Student Affairs Journal**, 21, 2, 38-53.

Bruni, N. (2002). "The crisis of visibility: Ethical dilemmas of autoethnographic research." **Qualitative Research Journal**, 2, 1, 24-33.

Burns, J.M. (1978). **Leadership**. New-York: New-York: Harper & Row.

Burton, B.K. & Dunn, C.P. (1996). "Feminist ethics as moral grounding for stakeholder theory", **Business Ethics Quarterly**, 6, 2, 133-146.

Buss, D.M. (1996). Sexual conflict: Evolutionary insights into feminism and the 'battle of the sexes'. In: Buss, D.H. & Malamute, N.M. (Eds.) **Sex, power and conflict: Evolutionary and feminist perspective**. New-York: Oxford University.

Bussey, K. & Maughan, B. (1982). "Gender differences in moral reasoning", **Journal of Personality and Social Psychology**, 42, 274-291.

Butler, J. (1990). **Gender trouble: Feminism and the Subversion of identity**. New York: Routledge.

Butz, C.E. & Lewis, P.V. (1996). "Correlation of gender-related values of independence and relationship and leadership orientation", **Journal of Business Ethics**, 15, 1141-1149.

Calas, M.B. (1993). "Deconstructing charismatic leadership: Re-reading Weber from the dark side". **Leadership Quarterly**, 4, 305-328.

Calas, M.B., & Smircich, L. (1988). "Reading leadership as a form of cultural analysis". In J.G. Hunt, B. R. Baliga, H.P. Dachler & C.A. Schriesheim (Eds.), **Emerging leadership vistas**. Lexington, Mass.: Lexington Books.

Calas, M.B., & Smircich, L. (1990). "Voicing seduction to silence leadership", **Organizational Studies**, 12, 567-602.

Calas, M.B., & Smircich, L. (1996). "From 'The Women's' Point of View: Feminist Approaches to Organization Studies". In Clegg S., Hardy C. & Nord W.W. (Eds.), **Handbook of Organization Studies** (pp. 218-257). CA: Thousand Oaks.

Calas M.B., Smircich L. (1997). Predicando la moral en calzoncillos?. Feminist inquiries into business ethics. In: Larso A. & R.E. Freeman (Eds.), **Women's Studies and Business Ethics. Towards a New Conversation** (pp. 50-80). Oxford: Oxford University Press.

Calas, M.B., & Smircich, L. (1999). "Past Postmodernism? Reflections and Tentative Directions". **The Academy of Management Review**, 24, 4, 649-671.

Calhoun C. (1992). "Emotional work", In Cole E.B. & Coultrap-McQuin S. (Eds.) **Exploration in feminist ethics: Theory and practice**. (pp. 117-122). USA: Indiana University Press.

Camic, P.M., Rhodes, J.E. & Yardley, L. (Eds.) (2003). **Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design**. Washington D.C.: APA.

Cannon K.G. (1988). **Black womanist ethics**. Atlanta: Scholar's Press.

Caputo R.K. (2002). "Social justice, the ethics of care, and market economies." **Families and Society**, 83, 355-364.

Carey, M.R. (1995). "Transformational leadership and fundamental option for self transcendence." **Leadership Quarterly** 3, 217-236.

Carlson, J.H. & Mellor, S. (2004). "Gender related effects in the job-design-job-satisfaction relationship: An interactional approach". **Sex Roles**, 51, 3/4, 237-247.

Carter, K. (1993). "The place of story in the study of teaching and teacher education". **Educational Researcher**, 22, 1, 5-12.

Castelain-Meunier, C. (2002). "The place of fatherhood and paternal role: Tensions, ambivalence and contradictions". **Current Sociology**, 50, 2, 185-201.

Cavanagh, G.F. Moberg, D.J. & Velasquez, M. (1981). "The ethics of organizational behavior". **Academy of Management Journal**, 32, 577-605.

Charmaz, K. (2000). "Grounded theory: Objectivist and constructivist methods". In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.). **Handbook of qualitative research** (pp. 509-535) . London: Sage Publication.

Chris, L. (1994). "The feminization of management", **Training**, 31, 11, 25-31.

Chodorow, N. (1978). **The reproduction of mothering**. Berkeley, CA: University of California Press.

Ciulla, J.B. (1998). **Ethics the heart of leadership**. USA: Praeger Publishers.

Ciulla J.B. (1998). "Leadership ethics: Mapping the territory". In Ciulla J.B. (Ed.) **Ethics the heart of leadership** (pp. 3-26). USA: Praeger Publishers.

- Ciulla J.B. (2003). **The ethics of leadership**. CA: Wadsworth / Thomson Learning.
- Clement, G. (1996). **Care, autonomy, and justice: Feminism and the ethic of care**. Boulder: Westview Press.
- Clopton, Nancy A, Sorell, Gwendolyn T (1993). "Gender differences in moral reasoning: Stable or situational?" **Psychology of Women Quarterly**, 17, 1, 85-101.
- Cobanoglu, N. & Algier, L. (2004). "A qualitative analysis of ethical problems experienced by physicians and nurses in intensive care units in Turkey" **Nursing Ethics**, 11, 5, 444-458.
- Colby, A. & Kohlberg, L. (1987). **The measurement of moral judgment: Theoretical foundations and research validations**. Cambridge University Press.
- Cole E.B. & Coultrap-McQuin S. (1992). "Towards a feminist conception of moral life". In Cole E.B. & Coultrap-McQuin S. (Eds.) **Exploration in feminist ethics: Theory and practice**. USA: Indiana University Press.
- Collins, D. (1989). "Organizational harm, legal condemnation and stakeholder retaliation: A typology; research agenda and application", **Journal of Business Ethics**, 8, 1-13.
- Colwil, J. & Townsend, J. (1999). "Women leadership and information technology: The impact of women leaders in organizations and their role in integrating information technology with corporate strategy", **Journal of Management Development**, 18, 3, 207-216.
- Cooper, R. (2004). "Key ethical issues encountered in healthcare organizations: The perceptions of staff nurses and nurse leaders", **Journal of Nursing and Administration**, 34, 3, 149-167.
- Crittenden, C. (2001). "The principles of care", **Women and Politics**, 22, 2, 81-105.
- Crosby, F.J. (1994). **Juggling**. New-York: Free Press.
- Dalmiya, V. and Alcoff L. (1993). "Are 'old wives Tales' Justified?." In Alcoff L. and Potter E. (Eds.). **Feminist Epistemologies** (pp. 217-244). New-York: Routledge.
- Danby, C. (2004). "Lupita's dress: Care in time." **Hypatia**, 19, 4, 23-49.
- Davis, K. (1992). "Towards a feminist rhetoric: The Gilligan debate revisited", **Women's Studies International Forum**, 15, 2, 219-231.
- Davis, J.R. & Welton, R.E. (1991). "Professional ethics: Business students' perceptions", **Journal of Business Ethics**, 10, 451-463.
- Dawson, L.M. (1997). "Ethical differences between men and women in sales profession", **Journal of Business Ethics**, 16, 1143-1152.

Deaux, K. (1984). "From individual differences to social categories: Analysis of a decade research on gender", **American Psychologist**, 39, 2, 105-116.

Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.) (2000). **Handbook of qualitative research**. London: Sage Publication.

Denig, S.J. Quinn, T. (2001). "Ethical dilemmas for school administrators", **High School Journal**, 84, 4, 43-49.

Derry, R. (1989). "An empirical study of moral reasoning among managers". **Journal of Business Ethics**, 8, 11, 855-862.

Derry R. (1997). Feminism: How Does It Play in the Corporate Theater?. In: Larson A. & R.E. Freeman (Eds.), **Women's studies and business ethics. Towards a new conversation** (pp. 11-29). Oxford: Oxford University Press.

DesJardins, J.R. (1984). "Virtues and business ethics". In DesJardins, J.R. & McCall, J.J. (Eds.), **Contemporary issues in business ethics**, CA: Wadsworth, Belmont.

Deveaux, M. (1995). "Shifting paradigms: Theorizing care and justice in political theory", **Hypatia**, 10, 2, 115-119.

Dey, I. (1993). **Qualitative data analysis**. London: Routledge.

Dey, I. (1999). **Grounding grounded theory: Guidelines for qualitative inquiry**. London: Academic press.

Diekman, A.B. & Eagly, A.H. (2000). "Stereotypes as dynamic constructs: Women and men of the past, present and future". **Personality and Social Psychology Bulletin**, 26, 10, 1171-1188.

Dillon, R.S. (1992). "Care and respect". In Cole E.B. & Coultrap-McQuin S. (Eds.) **Exploration in feminist ethics: Theory and practice** (pp. 69-81). USA: Indiana University Press.

Dobbins, G. & Platz, S. (1986). "Sex differences in leadership: How real are they?" **Academy of Management Review**, 11, 118-127.

Donaldson, T. & Werhane, P.H. (1993). **Ethical issues in business: A philosophical approach**. NJ: Prentice-Hall.

Donenberg, G.R. & Hoffman, L.W. (1998). "Gender differences in moral development", **Sex Roles**, 18, 701-718.

Donnell, S. & Hall, J. (1980). "Men and women managers: A significant case of no significant difference", **Organizational Dynamics**, 8, 60-77.

Dukerich, J.M., Nicolas, M.L., Elm, D.R., & Vollrath, D.A. (1990). "Moral reasoning in groups: Leaders make a difference. **Human Relations**, 43, 473-493.

Dukerich, J.M Waller, George, E. & Huber, G.P (2000). "Moral intensity and managerial problem solving", **Journal of Business Ethics**, 24, 1, 29-38.

Eagly, A. H. (1987). "Reporting sex differences", **American Psychologist**, 42, 7, 756-757.

Eagly, A. H. (1995). "The science and the politics of comparing women and men". **The American Psychologist**, 50, 3, 145-159.

Eagly, A. H. (2007). "Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions". **Psychology of Women Quarterly**, 31,1, 1-12.

Eagly, A. H., & Crowley, M. (1986). "Gender and helping behavior: A meta-analytic review of the social psychological literature". **Psychological Bulletin**, 100, 283-308.

Eagly, A. H., & Johannesen-Schmidt, M.C. (2001). "The leadership style of women and men", **Journal of Social Issues: Gender, Hierarchy and Leadership**, 57, 4, 781-798.

Eagly, A. H. Johannesen-Schmidt, M.C. & Van-Engen, M.L. (2003). "Transformational, transactional and laissez-faire leadership styles: A meta-analysis comparing women and men", **Psychological Bulletin**, 129, 4, 569-591.

Eagly, A. H., Johnson, H. & Blair, T. (1990). "Gender and leadership style: A meta-analysis", **Psychological Bulletin**, 108, 2, 233-256.

Eagly, A.H. Karau, S., & Makhijani, M. (1995). "Gender and the effectiveness of leaders: A meta-analysis". **Psychological Bulletin**, 117, 1, 125-145.

Eagly, A.H. & Steffen, V.J. (1986). "Gender and aggressive behavior: A meta-analytic review of social psychological literature". **Psychological Bulletin**, 100, 309-330.

Eagly, A.H. & Wood, W. (1991). "Explaining sex differences in social behavior: A meta analytic perspective". **Journal of Personality and Social Psychology**, 17, 3, 306-315.

Eisenberg, N. (1987). **Empathy and its development**. Cambridge: Cambridge University Press.

Eisner, E. (1991). **The enlightened eye: Qualitative inquiry and the enchantment of educational practice**. New-York: MacMillan.

Ellis, G. & Wheeler, J. (1991). **Women Managers: Success on our own terms**. New Zealand: Penguin.

Elm, R.D. (1997). "Feminism in business ethics: Equal and different. In: Larso A. & R.E. Freeman (Eds.), **Women's studies and business ethics. Towards a new conversation** (pp. 50-80). Oxford: Oxford University Press.

Elm, R.D. & Weber, J. (1994). "Measuring moral judgment: The moral judgment interview or the defining issues test?" **Journal of Business Ethics** 13, 341-355.

Ely, R.J. (1994). "Organizational demographics and the dynamics of relationships among professional women", **Administrative Science Quarterly**, 39, 203-238.

Ely, R.J. (1995). "The power of demography: Women's social constructions of gender identity at work". **Academy of Management Journal**, 38, 3, 586-635.

Ely, R.J., & Meyerson, D.E. (2000). "Theories of gender in organization: A new approach to organizational analysis and change". **Research in Organizational Behavior**, 22, 103-151.

Enderle G. (1987). "Some perspective of managerial ethical leadership". **Journal of Business Ethics**, 6, 657

Epstein, C.F. (1991). "Ways men and women lead". **Harvard Business Review**, 69, 150-160.

Ergeneli, A. & Arikan, S. (2002). "Gender differences in ethical perceptions of salespeople: An empirical examination in Turkey". **Journal of Business Ethics**, 40, 3, 247-261.

Erikson, E.H. (1964a). "Inner and outer space: Reflections on womanhood", **Daedalus, Journal of the American Academy of Arts and Sciences**, 93, 1, 582-606.

Erikson, E.H. (1964b). **Insight and responsibility: Lectures on the ethical implications of psychoanalytic insight**. New-York: Norton.

Erikson, E.H. (1980). **Identity and the life cycle**. New-York: Norton.

Euwema M.C. (1994). "The influence of sex on managers' reaction in conflict with their subordinates". In Taylor A., Beinstein Miller J. (Eds.). **Conflict and gender** (pp. 119-140). New Jersey: Hampton Press.

Evetts, J. (1990). **Women in primary teaching: Career contexts and strategies**. London: Unwin Hyman.

Fairholm, G.W. (1991). **Values leadership: Towards a new philosophy of leadership**. New-York: Praeger.

Fang, M.L. (2006). "Evaluating ethical decision making of individual employees in organizations – an integration framework". **Journal of American Academy of Business**, 8, 2, 105-112.

Feldberg, R. & Glenn, E. (1979). "Male and female: Job versus gender roles". **Social problems**, 26, 524-538.

Ferrell, O.C, & Fraedrich, J. (1991). **Ethics, ethical decision making and cases**, Houghton Mifflin Company, Boston.

Ferrell, O.C, & Gresham, L.G. (1985). "A contingency framework for understanding ethical decision making in marketing", **Journal of Marketing**, 49, 3, 87-96.

Fisher, D.G. & Ott, E.T. (1996). "A study of the relationship between accounting students' moral reasoning and cognitive styles", **Research on Accounting Ethics**, 2, 51-71.

Fisher B. and Tronto J.C. (1991). "Towards a feminist theory of care," in: Abel A. and Nelson M. (Eds.) **Circles of care: A work and identity in women's life**. New-York: State University of New- York Press.

Flanagan, O. & Jackson, K. (1993). "Justice, care, and gender: The Kohlberg – Gilligan Debate revisited," in Larrabee, M.J. (Ed.) **An ethic of care: Feminist and interdisciplinary perspectives** (pp. 38-48). Routledge: New-York.

Fletcher, J.K (1995). "Radically transforming work for the 21st century: A feminist reconstruction of 'real' work." **Academy of Management Journal**, 3, 448-452.

Fletcher, J.K (1999). **Disappearing acts: Gender, power and relational practice at work**. Cambridge: MIT Press.

Fondas, N. (1997). "Feminization unveiled: Management qualities in cotemporary writings", **Academy of Management Review**, 22, 1, 257-283.

Fontana, A. & Frey, J.H. (2000). "The interview: From structured question to negotiated text". In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.) **Handbook of qualitative research** (pp. 645-670). London: Sage Publication.

Ford, M. R. & Lowery, C.R. (1986). "Gender Differences in Moral Reasoning: A Comparison of the Use of Justice and Care Orientations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 50, 4, 777-783.

Ford, R.C. & Richardson, W.D. (1994). "Ethical decision making: A review of empirical literature", **Journal of Business Ethics**, 13, 205-221.

Forth, A. (2004). "Antecedents of managers moral reasoning", **Journal of Business Ethics**, 51, 4, 315-342.

Fox, G.L. Brunce, C. & Coms-Orme, T. (2000). "Parenting expectations and concerns of fathers and mothers of men born infants", **Family Relations**, 49, 2.

Franke, G.R. Crown, D.F. Spake, D.F (1997). "Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective", **Journal of Applied Psychology**, 82, 920-934.

Freeman, S. & Giebink, J. (1979). "Moral judgment as a function of age, sex and stimulus," **Journal of Psychology**, 102, 43-47.

Fredrickson, J.W. (1986). "An exploratory approach to measuring perceptions of strategic decision process constructs", **Strategic Management Journal**, 7, 473-483.

Freeman, R.E. (1984). **Strategic management: A stakeholder approach**. Boston: Pitman.

Freud, S. (1961). **Some psychological consequences of anatomical distinction between sexes. The standard edition of the complete psychological works of Sigmund Freud**. London: Hogarth Press.

Friedman M. (1987). Care and context in moral reasoning. . In: Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 190-204). USA: Rowan & Littlefield Publishing.

Friedman, M. (1970). The social responsibility of business. In: T.L. Beauchamp & N.E. Bowie (Ed.) **Ethical theory and business** (pp. 81-83). N.J.: Prentice Hall.

Friedman M. (1993). "Beyond Caring: The De-Moralization of Gender." In Larrabee M.J. (Ed.) **An Ethics of Care**. New-York: Routledge.

Friedman, W.J., Robinson, A.B., & Friedman, B.L. (1987). "Sex differences in norm judgments? A test of Gilligan's theory." **Psychology of Women Quarterly**, 11, 37-46.

Fritzche, D.J. (1988). "Examination of marketing ethics: Role of decision maker, consequences of the decision, management position and sex of the respondent". **Journal of Macromarketing**, 8, 29-39.

Fritzche, D.J. Becker, H. (1984). "Linking management behavior to ethical philosophy: an empirical investigation", **Academy of Management Journal**, 27, 1, 166-175.

Gabriel, S., & Gardner, W. L. (1999). "Are There 'His' and 'Hers' Types of Interdependence? The Implications of Gender Differences in Collective Versus Relational Interdependence for Affect, Behavior, and Cognition". **Journal of Personality and Social Psychology**, 77, 3, 642-655.

Gaertner, K. (1991). **Making ethical decisions: Individual and organizational determinants**. Washington: Georgetown University.

Gardiner, D. (2003). "A virtue ethics approach to moral dilemmas in medicine". **Journal of Medicine Ethics**, 29, 5, 297-302.

Gardner, L. & Stough, C. (2002). "Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers", **Leadership and Organization Development Journal**, 23, 1/2, 68-78.

Garmon, L.C. Basinger, K.S. Gregg, V.R. & Gibbs, J.C. (1996). "Gender differences in stage and expression of moral judgment", **Merrill Palmer Quarterly**, 42, 3, 418-437.

Garwood, S. Levine, & Ewing (1980). "Effect of protagonist's sex on assessing gender differences in moral reasoning," **Developmental Psychology**, 16, 677-678.

Gatenby, B. and Humphries, M.T. (1998). **Feminist participatory action research: Methodological and ethical Issues**. Seminar. University of Waikato: Hamilton. New Zealand.

Gatenby B., Humphries, M.(1999). "Doing Gender: Role Models, Mentors and Network".**International Review of Women and Leadership**, 5, 1, 12-29.

Gatens, M. (1995). "Between the sexes: Care or justice". In Almonds, B. (Ed.), **Introducing applied ethics**, Oxford: Blackwells.

Gaudine, A. & Thorne, L. (2001). "Emotion and ethical decision making in organizations", **Journal of Business Ethics**, 31, 2, 175-187.

Gersick, J.G. Bartunek, J.M. Dutton, J.E. (2000). "Learning from academia: The importance of relationship in professional life". **Academy of Management Journal**, 43, 6, 1026-1051.

Gergen, K.J. (1985). "The social constructionist movement in modern psychology". **American Psychologist**, 40, 266-275.

Gilligan C. (1977). "In a different voice: Women's conception of self and morality", **Harvard Educational Review**, 47, 481-517.

Gilligan C. (1982). **In a different voice: Psychological theory and women's development**. Cambridge: Harvard University Press.

Gilligan C. (1987). Moral orientation and moral development. In: Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory**. USA: Rowan & Littlefield Publishing.

Gilligan C. (1995). "Hearing the difference: Theorizing connection", **Hypatia**, 10, 2, 120-126.

Gilligan, C. & Attanucci, J. (1988). "Two moral orientations: Gender differences and similarities", **Merrill-Palmer quarterly**, 34, 223-237.

Gilligan, C., Lyons, N.P. & Hanmer, T.J. (Eds.) (1990). **Making connections**. USA: Harvard University Press.

Gilligan, C., Spencer, R., Weinberg, M.K. & Bertsch, T. (2003). "On the listening guide: A voice-centered relational model", in Camic, P.M., Rhodes, J.E., Yardley, L. (Eds.). **Qualitative research in psychology** (pp. 157-172). Washington: APA.

Gilligan, C., Ward, J.V. & Taylor, J.M. (Eds.) (1988). **Mapping the moral domain**. USA: Harvard University Press.

Gini A. (1998). "Moral leadership and business ethics." In . In Ciulla J.B. (Ed.) **Ethics the heart of leadership**. USA: Praeger Publishers.

Giorgi, A. (1995). "Phenomenological psychology". In Smith, J.A., Harre, R. & Van Langenhove, L. (Eds.). **Rethinking psychology** (pp. 24-42). London: Sage Publication.

Girodo, M. (1998). "Machiavellian, bureaucratic, and transformational leadership styles in police managers: Preliminary findings of interpersonal ethics", **Perceptual and Motor Skills**, 86, 419-427.

Glazer, B. & Strauss, A.L. (1967). **The discovery of grounded theory**. Chicago, IL: Aldine.

Glover, S.H. Bumpus, M.A. Lagan, J.E. & Ciesla, J.R. (1997). "Re-examining the influence of individual values on ethical decision making", **Journal of Business Ethics**, 16, 12/13, 1319-1329.

Glover, S.H. Bumpus, M.A. Sharp, G.F. & Munchus G.A.(2002). "Gender differences in ethical decision making", **Women in Management Review**, vol. 17, 5, 217-227.

Goffman, E. (1977). "The arrangement between the sexes". **Theory and Society**, 4, 301-331.

Gould, S.J. (1981). **The mismeasure of man**. New-York: Norton.

Graham, H. (1984). "Surveying through stories." In Bell, C. & Roberts, H. (Eds.) **Social researching: Politics, problems, practice** (pp. 104-124). London: Rutledge.

Grant, J. (1988). "Women as managers: What they can offer to organizations". **Organizational Dynamics**, 16, 3, 56-63.

Gray, M. (1995). "The ethical implication of current theoretical developments in social work", **British Journal of Social Work**, 25, 55-70.

Greenleaf, R.K. (1977). **Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness**. New York: Paulist.

Greeno, C. & Maccoby, E. (1986). "How different is the 'different voice'?", **Signs**, 11, 2, 310-316.

Grimshaw, J. (1986). **Philosophy and feminist thinking**. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Grundstien-Amado, R. (1992). "Differences in ethical decision making processes among nurses and doctors" **Journal of Advanced Nursing**, 17, 129-137.

Guastello, D.D. & Guastello, S.J. (2003). "androgyny, gender role behavior, and emotional intelligence among college students and their parents", **Sex Roles**, 49, 11/12, 663-685.

- Guba, E.G. & Lincoln, Y.S. (1998). "Competing paradigms in qualitative research". In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.). **The landscape of qualitative research** (pp. 195-220). London: Sage Publications.
- Gurtler, S. (2005). "The ethical dimension of work: A feminist perspective." **Hypatia**, 20, 2, 119-227.
- Guzzo, R.A. Yost, P.R. Campbell, R.J. & Shea, G.P. (1993). "Potency in groups: Articulating a construct", **British Journal of Social Psychology**, 32, 87-106.
- Halford, S. Savage, M. and Witz A. (1997). **Gender, career and organizations**. Houndmills: Macmillan.
- Habermas, J. (1998). Actions, speech acts, linguistically mediated interactions, and the lifeworld." In Cooke, M. (Ed.) **On pragmatics of communication**. Cambridge: MIT Press.
- Hall, V. (1993). "Women in educational management: A review of research in Britain". In Ouston, J. (Ed.). **Women in educational management** (pp. 23-46). Harlow, Essex: Longman.
- Harbison, J. (1992). Gilligan: A voice of nursing." **Journal of Medical Ethics**, 18, 4, pp. 202-205.
- Harding S. (1987). "The curious coincidence of feminine and African moralities: Challenges for feminist theory," In: Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 296-315). USA: Rowan & Littlefield Publishing.
- Harding, S. (1991). **Whose science? Whose knowledge?: Thinking from women's lives**. Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Harding, S. (1993). "Rethinking Standpoint Epistemology: What is Strong Objectivity?". In Keller and Longine (Eds.) **Feminist and Science**. (pp. 235-248).
- Hardy, C. & Palmer, I. (1999). Pedagogical practice and postmodernist ideas". **Journal of Management Education**, 23, 377-395.
- Harris, J.R. (1990). "Ethical values of individual at different in the organizational hierarchy of single firm". **Journal of Business Ethics**, 9, 9, 741-750.
- Harris, J.R. & Sutton, C.D. (1995). "Unraveling the ethical decision-making process: Clues from an empirical study comparing Fortune 1000 executives and MBA students". **Journal of Business Ethics**, 14, 805-817.
- Harrison, B.W. (1984). **Our right to choose: towards a new ethics of abortion**. Boston: Beacon Press.

- Haviv, S. & Leman, P.J. (2002). "Moral decision making in real life: Factors affecting moral orientation and behavior justification". **Journal of Moral education**, 31, 2, 121-141.
- Hegarty, W.H. & Sims, H.P. (1979). "Some determinants of unethical decision behavior: An experiment", **Journal of Applied Psychology**, 63, 451-457.
- Heilman, M.E. Block, C.J. Martell, F.F. & Simon, M.C. (1989). "Has anything changed? Current characteristics of men, women, and managers". **Journal of Applied Psychology**, 74. 935-942.
- Hekman, S. (2001). "Perspectives on equality: Constructing a relational theory". **Hypatia**, 16, 3, 163-166.
- Held V. (1987). Feminism and moral theory. In: Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 111-128). USA: Rowan & Littlefield Publishing.
- Held, V. (1993). **Feminist morality: Transforming culture, society, and politics**. Chicago: Chicago University Press.
- Held, V. (1995). "The meshing of care and justice", **Hypatia**, 10, 2, 128-131.
- Heifetz, R.A. (1994). **Leadership without easy answers**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Helgesen, S. (1990). **The female advantage: Women's ways of leadership**. New York: Doubleday Currency.
- Henning M. & Jardim, A.(1981). **The Managerial Women**. New-York: Anchor Press.
- Hill T.E. (1987). The importance of Autonomy. In Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and moral theory** (pp. 129-138). USA: Rowan & Littlefield Publishing.
- Hoffman, M. (1977). "Sex differences in empathy and related behavior". **Psychological Bulletin**, 84, 712-722.
- Hoffman, W.M. & Moore, J.M. (1990). **Business ethics: Reading and cases in corporate morality**. New York: McGraw-Hill.
- Hoff Sommers C. (1987). Filial Morality. In: Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 69-84). USA: Rowan & Littlefield Publishing.
- Hofstede, H.G. (1991). **Cultures and organizations: Software of the mind**. London: McGraw Hill.
- Hofstede, H.G. (1992). "Cultural dimensions in management and planning". In Gudykunst, W.B. & Kim, Y.Y. (Eds.), **Readings on communicating with strangers**. New-York: McGraw Hill.

Holladay, L.C & Lynn, A. (2002). "Stage development theory: A natural framework for understanding the mediation process", **Negotiation Journal**, 18, 3, 191-210.

Hollander, E.P. (1998). "Ethical challenges in the leader – follower relationship". In Ciulla J.B. (Ed.) **Ethics the heart of leadership**. USA: Praeger Publishers.

Holliday, A. (2002). **Doing and writing qualitative research**. London: Sage Publication.

Hood, J.N. (2003). "The relationship of leadership style and CEO values to ethical practices in organization", **Journal of Business Ethics**, 43, 263-273.

Hosmer, L.T. (1987). "Ethical analysis and human resources management" **Human Resource Management**, 26, 3, 313-330.

Hosmer, L.T. (1994). "Strategic planning as if ethics mattered", **Strategic Management Journal**, 15, 17-34.

Howell, J.M. & Avolio, B.J. (1993). "The ethics of charismatic leadership: Submission or liberation?" **Academy of Management Executive** 6, 2, 43-54.

Huberman, A.M. & Miles, M.B (1994). Data management and analysis methods. In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.), **Handbook of qualitative research**, (pp. 428-444). Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Hunsaker, P.L. & Cook, C.W. (1986). **Managing organizational behavior**, USA: Addison-Wesley Publishing Company.

Hunt, S.D. & Vitell, S. (1986). "A general theory of marketing ethics", **Journal of Macromarketing**, 6, 1, 5-16.

Hutchinson, S.A. (1988). Grounded theory. In R.R. Sherman & R.B. Webb (Eds.) **Quantitative research in education: Focus and methods** (pp. 123-140). London: Falmer.

Hyde, J.S. (1984). "How large are gender differences in aggression? A developmental meta-analysis". **Developmental Psychology**, 20, 722-736.

Hyde, J.S. (1985). (Ed). **Half the human experience: the psychology of women**. Lexington, Mass: D.C. Heath and Company.

Hyde, J.S. (2005). "The gender similarities hypothesis." **The American Psychologist**, 60, 6, 581-603.

Izraeli Dov & Jaffe E. (1994). "Gender and the moral reasoning of marketing managers." **Working paper** no. 27/94. Tel Aviv University, The School of Business Administration.

Izraeli Dov & Jaffe E. (2000). "Are there gender differences in the ethics judgment of marketing managers?". **International Journal of Value – Based Management**, 13, 159-172.

Jackall, R. (1988). **Moral mazes**, New-York: Oxford University Press.

Jacklin, C.N. (1992). "Methodological issues in the study of sex-related differences", in: Jacklin, C.N. (Ed.) **The psychology of gender** (Vol. 2). UK: Elgar Publishing Company.

Jackson, L.A. & Sullivan, L.A. (1990). "Perceptions of multiple role participants". **Social Psychology Quarterly**, 53, 274-282.

Jacques R. (1992). "Critique and theory building: producing knowledge 'from the kitchen'". **Academy of Management Review**, 17, 3, 582-606.

Jaffee, S. & Hyde, J.S. (2000). "Gender differences in moral orientation: A meta-analysis", **Psychological Bulletin**, 126, 703-726.

Jagger, A. (1993). "Talking consent seriously: Feminist practical ethics and actual moral dialogue", in E.R.Winkler & J.R. Coombs (Eds.), **Applied ethics: A reader**, (pp. 69-86). Cambridge: Blackwell.

Jagger, A.(1996). "Love and knowledge: Emotion in Feminist Epistemology." In Garry A. and Pearsall M. (Eds.), **Women, knowledge, and reality** (pp. 166-190). New-York: Routledge.

Jones, D. (1980). Gossip: Notes of women's oral culture. In Kramarae, C. (Ed.), **The voices and words of women and men** (pp. 191-198). Oxford: Pergamon Press.

Jones, T.M. (1991). "Ethical decision making by individual in organization: An issue-contingent model", **Academy of Management Review**, 16, 366-395.

Jones, T.M. & Gautschi, F. (1988). "Will the ethics of business change? A survey of future executives". **Journal of Business Ethics**, 7, 4, 234-248.

Jones, G.E. & Kavanagh, M.J. (1996). "An experimental examination of the effects of individual and situational factors on unethical behavioral intentions in the workplace". **Journal of Business Ethics**, 15, 5, 511-523.

Kanter, R.M. (1993). **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books.

Kanungo, R.N. (2001). "Ethical values of transactional and transformational leaders", **Canadian Journal of Administrative Sciences**, 18, 4, 257-265.

Kanungo, R.N. & Mendonca, M. (1996). **Ethical dimension of leadership**. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.

Kark, R. (2004). "The transformational leader: Who is s(he)? A feminist perspective". **Journal of Organizational Change Management**, 17, 2, 160 – 176.

- Kark, R. Shamir, B. (2002). "The dual effect of transformational leadership: Priming relational and collective selves and further effects on followers". In Avolio, B.J. & Yammarino, F.J. (Eds.) **Transformational and charismatic leadership: The road ahead** (pp. 67-91). Amsterdam: JAI.
- Kark, R. Shamir, B. (2003). "The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency". **Journal of Applied Psychology**, 88, 2.
- Karniol, R. Grosz, E. & Schorr, I. (2003). "Caring, gender role orientation and volunteering", **Sex Roles**, 49, 1/2, 11-19.
- Karsten, M.F. (1994). **Management and gender: Issues and attitudes**. Westport, Connecticut: Quorum Books.
- Keefer, M.W., Olson, D. R. (1995). "Moral reasoning and moral concerns: an alternative to Gilligan's gender based hypothesis". **Canadian Journal of Behavioral Science**, 27, 4, 420-433.
- Keeley, M. (1995). "The trouble with transformational leadership: Towards a federalist ethics in organizations". **Business Ethics Quarterly**, 5, 67-95.
- Keller, E.F. (1995). **Reflections on gender and science**. New-Haven: Yale University Press.
- Keys, D.E. (1985). "Gender, sex role, and career decision making of certified management accountants", **Sex Roles**, 13, 33-46.
- Khazanchi, D. (1995). "Unethical behavior in information systems: The gender factor". **Journal of Business Ethics**, 14, 9, 741-749.
- Kidwell, J., Stevens, R. & Bethke, A. (1987). "Differences in the ethical perceptions between male and female managers: Myth or reality?", **Journal of Business Ethics**, 6, 489-493.
- Koehn, D. (1998). **Rethinking feminist ethics: Care, trust and empathy**. London: Routledge.
- Koggel, C.M. (1998). **Perspectives on equality: Constructing a relational theory**. Rowman & Littlefield Publishers.
- Kohlberg, L. (1969). "Stages and sequence: The cognitive development approach to socialization" In D.A. Goslin (Ed.) **Handbook of Socialization Theory and Research**. Chicago: Rand McNally.
- Kohlberg, L. (1976). "Moral stages and moralization: The cognitive-developmental approach". In T. Lickona (Ed.), **Moral development and behavior** (pp. 31-35). New-York: Holt, Rinehart & Winston.

Kohlberg, L. (1981a). **The philosophy of moral development**. San Francisco: Harper and Row, Publishers.

Kohlberg, L. (1981b). "Justice as reversibility: The claim to moral adequacy of a highest stage of moral judgment". In **Essays of moral development, The philosophy of moral development** (vol. 1). San Francisco: Harper and Row, Publishers.

Kohlberg, L. & Kramer, R. (1969). "Continuities and discontinuities in childhood and adult moral development," **Human Development**, 12, 93-120.

Kohlberg, L. Levine C., Hewer A. (1984). "Synopsis and detailed replies to critics," in Kohlberg, L. **Essays on moral development, The Psychology of Moral Development** (vol. 2). San Francisco: Harper & Row.

Kohut, G.F. & Corriher, S.E. (1994). "The relationship of age, gender, experience and awareness of written ethics policies to business decision making", **SAM Advanced Management Journal**, 59,1, 32-39.

Kolb, D.A. Osland, J.C. & Rubin, I.M. (1995). **Organizational behavior: An experimental approach**, London: Prentice Hall.

Korabik, K. (1990). "Androgyny and leadership style", **Journal of Business Ethics**, 9, 4, 5, 283-292.

Kornblith, H.(1999). "distrusting Reason". In **Midwest Studies in Philosophy**. 23, 181-196.

Kouzes, J.M. & Posner, B.Z. (1993). **Credibility: How leaders gain and lose it and why people demand it**. San Francisco: Jossey-Bass.

Kracher, B. Chatterjee, A. & Lundquist, A.R. (2002). "Factors related to the cognitive moral development of business students and business professionals in India and the United States: Nationality, education, sex and gender". **Journal of Business Ethics**, 35, 255-268.

Krausz, M. Kedem, P. Tal, Z. & Amir, Y. (1992). "Sex role orientation and work adaptation of male nurses", **Research in Nursing and Health**, 15, 391-398.

Krebs, D. (1970). "Altruism," **Psychological Bulletin**, 73, 258-302.

Kroeger-Mappes, J. (1994). "The ethic of care vis-a-vis the ethic of right: A problem for contemporary moral theory." **Hypatia**, 9, 3, 108-123.

Kujala, J. (2001). "A multidimensional approach to Finnish managers' moral decision making", **Journal of Business Ethics**, 34, 3/4, 231-254.

Kujala, J. (2003). "Understanding managers' moral decision making". **International Journal of Value-Based Management**, 16, 1, 37-52.

Kujala, J. & Pietilainen, T. (2004). "Female managers' ethical decision-making: A multidimensional approach". **Journal of Business Ethics**, 53, 1-2, 153-163.

Kujala, J. & Pietilainen, T. (2007). "Developing moral principles and scenarios in the light of diversity: An extension to the multidimensional ethics scale". **Journal of Business Ethics**, 70, 141-150.

Kurtines, W., Greif, E.B. (1974). "The development of moral thought: Review and evaluation of Kohlberg approach". **Psychology Bulletin**, 81, 453-470.

Lampe, J. & Finn, D. (1992). "A model of accountants' ethical decision process". **Accounting A Journal of Practice and Theory**, 1, 33-59.

Lamsa, A. & Sintonen, T. (2001). "A discursive approach to understanding women leaders in work life". **Journal of Business Ethics**, 34, 3/4, 255-267.

Landau, I. (2006). **Is philosophy androcentric?** USA: The Pennsylvania State University Press.

Landau, R. (2000). Ethical dilemmas in general hospitals: differential perceptions of direct practitioners and directors of social services. **Social Work in Health Care**. 30, 4, 25-44.

Larrabee, M.J. (1993). "Gender and moral development: A challenge for feminist theory", in Larrabee, M.J. (Ed.) **An ethic of care: Feminist and interdisciplinary perspectives** (pp. 3-18). Routledge : New York

Larson A. & Freeman R.E. (1997). **Women's studies and business ethics: Towards a new conversation**. Oxford University Press.

Laws, J.L. (1978). "Feminism and patriarchy: Competing ways of doing social science." Paper presented at **Annual Meeting of the American Sociological Association**.

Leitsch, D.L. (2004). "Differences in perception of moral intensity in moral decision process: An empirical examination of accounting students". **Journal of Business Ethics**, 53, 313-323.

Lekarczyk, D.T. & Hill, K.T. (1969). "Self esteem, test anxiety, stress, and verbal learning". **Developmental Psychology**, 1, 147-154.

Lerhke, R.C., (1978). Sex linkage: A biological basis for greater male variability in intelligence. In Osborne, R.T., Noble, C.E. & Weyl, N. (Eds.), **Human variation: The biopsychology of age, race and sex** (pp. 193). New York: Academic Press.

Lever, J. (1976). "Sex differences in the games children play". **Social Problems**, 23, 478-487.

Lever, J. (1978). "Sex differences in the complexity of children's play and games". **American Sociological Review**, 43, 471-483.

Lewicki, R.J. Weiss, S.E. & Lewin, D. (1992). "Models of conflict, negotiation and third party intervention: A review and synthesis", **Journal of Organizational Behavior**, 13, 3, 209-252.

Lieblich, A. Tuval-Mashiach, R. & Zilber, T. (1998). **Narrative research**. London: Sage Publication.

Lichtenstein, B.M., Smith, B.A., & Torbert, W.R. (1995). "Leadership and ethical development: Balancing light and shadow". **Business Ethics Quarterly**, 5, 97-116.

Lifton, P.D. (1985). "Individual differences in moral development: The relation of sex, gender, and personality to morality", **Journal of Personality**, 53, 306-334.

Limerick, B. (2003). "Women's voices on developing an ethical public service". **Women in management review**, 18, 8, 396-418.

Lincoln, Y.S. & Guba, E.G. (1989). "Ethics: A failure of positivistic science". **The Review of Higher Education**, 12, 3, 221-240.

Lloyd, G. (1984). **The man of reason: "male and "female" in western philosophy**. Minneapolis: University of Minnesota Press.

Locke, K. & Golden-Biddle, K. (2002a). "An introduction to qualitative research: Its potential for industrial and organizational psychology". In Rogelberg, S.G. (Ed.), **Handbook of research methods in industrial and organizational psychology** (pp. 99-118). USA: Blackwell Publishers.

Locke, K. & Golden-Biddle, K. (2002b). "Qualitative data collection and analysis", **Handbook of research methods in industrial and organizational psychology** (pp. 161-183). USA: Blackwell Publishers.

Loe, T.W. Ferrell, L. & Mansfield, P. (2000). "A review of empirical studies assessing ethical decision making in business", **Journal of Business Ethics**, 25, 185-204.

Longenecker, J., McKinney, J.A., & Moore, C.W. (1989). "The generation gap in business ethics". **Business Horizons**, 32, 9-14.

Loo, R. (2003). "Are women more ethical than men? Finding from three independent studies". **Women in Management Review**, 18, 169.

Low, P.K. (2006). "Father Leadership: The Singapore case study". **Management Decision**, 44, 1, 89-104.

Ludlum, M. & Mascaloinov, S. (2004). "Right and wrong and cultural diversity: Replication of the 2002 NAZ/Zogby Poll on business ethics". **Journal of Education for Business**, 79, 5, 294-298.

Lukaszewski, J.E. (2002). "The ethical practitioner: Dilemmas and moral questions: The heart of ethical decision making". **Public Relations Tactics**, 9, 2, 22-24.

Lurie, Y. (2004). "Humanizing business through emotions: On the role of emotions in ethics". **Journal of Business Ethics**, 49, 1-11.

Lynos, N.P. (1983). "The perspectives: On self, relationship and morality", **Harvard Educational Review**, 53, 125-145.

Maccoby, E.E. (1990). "Gender and relationship: A developmental account". **American Psychologist**, 45, 513-520.

Maccoby, E.E. & Jacklin, C. (1974). **The psychology of sex differences**. Stanford: Stanford University Press.

MacDonald, J.E. & Beck-Dudley, C.L. (1994). "Are deontology and teleology mutually exclusive?" **Journal of Business Ethics**, 13, 8, 615-623.

MacKeon, B. & Thomas, D. (1988). **Q Methodology. in the series, quantitative applications in the social sciences**. Newbury Park, CA: Sage.

Malach-Pines, A. & Schwartz, D. (2006). "Men and women small business owners in Israel". **Equal Opportunities International**, 25, 4, 311-326.

Malinowski, C. & Berger, K.A. (1996). "Undergraduate student attitudes about hypothetical marketing dilemmas". **Journal of Business Ethics**, 15, 5, 525-535.

Marchese, M.R. Bassham, G. & Ryan, J. (2002). "Work family conflict: A virtue ethics analysis". **Journal of Business Ethics**, 40, 145-154.

Markus, H.R. & Kitayama, S. (1991). "Culture and the self: Implication for cognition, emotion and motivation". **Psychological Review**, 98, 224-253.

Marshall, C. & Rossman, G.B. (1989). **Designing qualitative research**. London: Sage Publication.

Martin, J. & Knopoff K. (1997). "The gendered implications of apparently gendered – neutral theory: Re-reading Weber." In Larson A. & R.E. Freeman (Eds.) **Women's studies and business ethics: Towards a New Conversation** (pp. 30-49). Oxford: Oxford University Press.

Martin, J. Knopoff, K. & Beckman, C. (1998). "An alternative to bureaucratic impersonality and emotionality at the body shop". **Administrative Science Quarterly**, 43, 2, 429-470.

Maslow, A.H. (1954). **Motivation and personality**. New-York: Harper.

Mason, E.S. & Mudrack, P.E (1996). "gender and ethical orientation: A test of gender and occupational socialization theories". **Journal of Business Ethics**, 15, 599-604.

- Maykut, P. & Morehouse, R. (1994). **Beginning qualitative research: A philosophic and practical guide**. London: The Falmer Press.
- McCabe, C. Ingram, R. & Dato-on, M.C (2006). "the business of ethics and gender". **Journal of Business Ethics**, 64, 2, 101-116.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. & Lowel, E.G. (1953). **The achievement motive**. New York: Appleton, Century Crofts.
- McDaniel, C. Schoeps, N. Lincourt J. (2001). "Organizational ethics: Perceptions of employees by gender". **Journal of Business Ethics**, 33, 2, 245-257.
- McDevitt, R. (2001). **A system approach to identifying the sources of decision influences and their importance to individuals facing ethical dilemmas**, doctoral dissertation, University of New Haven.
- McDonald, G. and Pak, P. (1996). "It's all fair in love, war, and business: cognitive philosophies in ethical decision making". **Journal of Business Ethics**, 15, 973-996.
- McGregor, D. (1985). **The human side of management**. New-York: McGraw Hill.
- McNichols, C.W. Zimmerer, T.W. (1985). "Situational ethics: An empirical study of differentiations of student attitudes". **Journal of Business Ethics**, 4, 175-180.
- McDowell, L. (1997). **Capital culture: Gender at work in the city**. Oxford: Blackwell Publishers.
- Mednick, M.T. (1989). "On the politics of psychological construct: stop the Bandwagon, I want to get off". **American Psychologist**, 44, 1118-1123.
- Merriam, S.B. (1998). **Qualitative research and case study applications in education**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Mertz, N. & McNeely, S.R. (1998). "Women on the job: A Study of female high school principals". **Educational Administration Quarterly**, 34, 2, 196-222.
- Messick, D.M. & Bazerman, M.H. (1996). "Ethical leadership and the psychology of decision making". **Sloan Management review**, 37, 2, 9-22.
- Meyers D.T. (1994). **Subjection & Subjectivity: Psychoanalytic Feminism & Moral Philosophy**. Routledge: New-Yoek.
- Meyers D.T. & Kittay E.F. (1987). Introduction. In Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 3-17) . USA: Rowan & Littlefield Publishing.
- Meyers D.T. (1987). The socialized individual and individual autonomy. In: Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and moral theory** (139-153). USA: Rowan & Littlefield Publishing.

Milkie, M., Bianchi, S., Mattingly, M. & Robinson, J. (2002). "Gendered division of childbearing: Ideals, realities and relationship to parental well-being". **Sex Roles**, 47, 1/2.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1984). "Drawing valid meaning from qualitative data: Towards a shared craft". **Educational Researcher**, 13, 5, 20-30.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). **Qualitative data analysis**. Thousand Oaks: Sage Publication.

Miller, J.B. (1976). **Toward a new psychology of women**. Boston: Beacon Press.

Morawski, J. (2001). "Feminist research methods: bringing culture to science". In Tolman, D.L. & Brydon-miller, M. (Eds.) **From subjects to subjectivities: A handbook of interpretive and participatory methods** (pp. 57-75). New-York: New-York University Press.

Morris, D. (2004). "Defining a moral problem in business ethics", **Journal of Business Ethics**, 49, 347-360.

Mumby, D. & Putnam, L. (1992). "The politics of emotion: A feminist reading of bounded rationality", **Academy of Management Review**, 17, 465-486.

Murphy J.M., Gilligan C. (1980). "Moral development in late adolescence and adulthood: A critique and reconstruction of Kohlberg's theory". **Human Development**, 23, 77-104.

Neisser, U. (1976). **Cognition and reality**. San-Francisco: Freeman.

Nisan, M. (1993). "Balanced identity: Morality and other identity values", In Noam, G. & Wren, T. (Eds.), **The moral self**, Cambridge, MA: MIT Press.

Nisan, M. (1995). "Moral balance: A model for moral choice", In Kurtines, W.M. & Gewirtz, J.L. (Eds.), **Moral development: An introduction**. pp. 475-492, Needham Heights: Allyn & Bacon..

Noddings N. (1984). **Caring: A feminist Approach to Ethics and Moral Education**. Berkeley: University of California Press.

Northouse P.G. (2004). **Leadership: Theory and practice**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Oakley, A. (1981). "Interviewing women: A contradiction in term". In Roerts, H. (Ed.) **Doing feminist research**. London: Routledge.

Oberle, K. Hughes, D. (2001). "Doctors' and nurses' perceptions of ethical problems in end-of-life decisions". **Journal of Advanced Nursing**, 33, 707-715.

O'Brien, R. (2005). "Other voices at the workplace: Gender, disability, and an alternative ethic of care". **Signs**, 30, 2, 1529-1555.

Okin, S.M. (1994). "Thinking like a women". In: Okin, S.M. & Mansbridge J. (Ed.). **Feminism** (vol. 2 pp. 338-356). Mansbridge: Edward Elgar Publishing.

Okin, S.M. (1992). **Women in western political thought**. Princeton: Princeton University Press.

Olesen, V. (1994). "Feminism and Models of Qualitative Research". In Denzin N.K. & Y.S. Lincoln (Eds.), **Handbook of Qualitative Research** (pp. 158-174). Thousand Oaks, CA: Sage.

Orchowshy, S.J. & Jenkins, L.R. (1979). "Sex biases in the measurement of moral judgment". **Psychological Reports**, 44, 1040.

Orme, J. (2002). "Social work: Gender, care and justice". **British Journal of Social Work**, 32, 6, 799-814.

Patterson, J. & Kim, P. (1991). **The day America told the truth**. New-York: Prentice Hall.

Patton, M.Q. (1980). **Qualitative evaluation methods**. Sage Publication.

Peterson, D. Rhoads, A. Vaught, B.C. (2001a). "Belief in universal ethics: Gender differences, influence of referent others, and ethical beliefs of business professionals". **Business and Professional Ethics Journal**, 20, 2, 47-61.

Peterson, D. Rhoads, A. Vaught, B.C. (2001b). "Ethical beliefs of business professionals: A study of gender, age and external factors". **Journal of Business Ethics**. 31, 1, 225-233.

Petty, R.N. & Miles, R.H. (1976). "Leader sex role stereotyping in female dominated work culture". **Personnel Psychology**, 29, 393-404.

Phillips, D.L. & Clancy, K.J. (1970). "Some effects of 'social desirability' in survey studies". **American Journal of Sociology**, 77, 5, 921-940.

Piaget, J. (1965). **The moral judgment of the child**. New-York: Free Press.

Piaget, J. (1969). **The psychology of the child**. London: Routledge and Kegan Paul.

Plomin, R. & Foch, T.T (1981). "Sex differences and individual differences". **Child Development**, 52, 383-385.

Polkinghorne, D.E. (1997). "Reporting qualitative research as practice". In Tierney, W.G. & Lincoln, Y.S. (Eds.) **Representation and the text: Re-framing the narrative voice** (pp. 3-22). Albany: Suny.

Ponemon, L. A. (1992). "Ethical reasoning and selection socialization in accounting". **Accounting, Organizations and Society**, 17, 3-4, 239-258.

Poorsoltan, K., Amin, S.G. & Tootoonchi, A. (1991). "Business ethics: Views of future leaders". **SAM Advanced Management Journal**, 56,1, 4-9.

Potter, J. (2003). Discourse analysis and discourse psychology. In Camic, P.M., Rhodes, J.E. & Yardley, L. (Eds.). **Qualitative research in psychology: Expanding perspectives in methodology and design** (pp. 73-94). Washington D.C.: APA.

Potter, J., & Edwards, D. (2001). Sociolinguistics, cognitivism and discourse psychology. In Coupland, S., Sarangi, S. & Candlin, C. (Eds.), **Sociolinguistics and social theory**, London: Longman.

Powell, G.N. & Graves, L.M. (2003). **Women and men in management**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Pratt M.W., Golding C., Hunter W., Sampson R. (1988). "Sex differences in adult moral orientations," **Journal of Personality** 56, 373-391.

Priola, V. (2004). "Gender and feminine identities – women as managers in a UK academic institution". **Women in Management Review**, 19, 7/8, 421-430.

Puka B. (1990). "The liberation of caring: A different voice for Gilligan's different voice". **Hypatia**, 55, 1.

Punch, M. (1994). "Politics and ethics in qualitative research". In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.) **Handbook of qualitative research** (pp. 83-97). Thousands Oaks, Ca: sage.

Randall, D.M. & Fernandes, M.F. (1991). "The social desirability response bias in ethics research". **Journal of Business Ethics**, 10, 805-817.

Randall, D.M. & Gibson, A.M. (1990). "Methodology in business ethics research: A review and critical assessment". **Journal of Business Ethics**, 9, 457-471.

Raugust, M.C. (1992). "Feminist ethics and workplace values". In Browning E.C. & Coultrap-McQuin S. (Eds.), **Exploration in feminist ethics: Theory and practice**. Indiana: University Press.

Rawls J. (1971). **A theory of justice**. Cambridge: Harvard University Press.

Rawls J. (1980). "Kantian constructivism in moral theory". **The Journal of Philosophy**, 77, 515-72.

Reidenbach, R.E. & Robin, D.P. (1988). "Some initial steps towards improving the measurement of ethical evaluations of marketing activities". **Journal of Business Ethics**. Vol. 7, 11, 871-879.

Reinharz, S. (1992). "Feminist interview research". In **Feminist Methods in Social Research** (pp. 18-45). New York: Oxford University Press.

Reskin, B & Roos, A. (1990). **Job queues, gender queues: Explaining women's inroads into male occupation**. Temple University Press.

Rest, J.R. (1979). **Development in judging moral issues**. University of Minnesota Press.

Rest, J.R. (1983). "Morality". In Flavell & Markman (Eds.) **Cognitive development** (pp. 556- 629).

Reynolds, C. (1995). "Feminist framework for the study of administration and leadership in educational organizations". In Reynolds, C. & Young, B. (Eds.) **Women and leadership in Canadian education** (pp. 3-18). Calgary: Detselig Enterprises.

Rich A. (1976). **Of Women Born**. New York: Bantam Books.

Rokeach, M. (1973). **The nature of human values**. New-York: Free Press.

Rosener J.B. (1990). "Ways women lead". **Harvard Business Review**, 68, 119-125.

Roth, Wolff-Michael (2006). "Responsibility, Solidarity, and Ethics in Cogenerative Dialogue as Research Methods". **Forum: Qualitative Social Research** [On-line Journal], 7(2), Art. 45. Available at: <http://www.qualitative-research.net/fqs-texte/2-06/06-2-45-e.htm> [Date of Access: 5.4.06].

Rothbart M.K., Hanley T., Albert M. (1986). "Gender differences in moral reasoning". **Sex roles**, 15, 645-653.

Ruddick S. (1983). "Maternal Thinking preservative peace and military destruction: some reflections on mothering and peace". In Treblicot J. (Ed.). **Mothering: Essays in feminist theory**. Rowman and Allanheld.

Ruddick S. (1989). **Maternal thinking: Towards a politics of peace**. Boston: Beacon Press.

Ruddick S. (1989). "From maternal thinking to peace politics". In Cole E.B. & Coultrap-McQuin S. (Eds.) **Exploration in feminist ethics: Theory and practice** (pp. 141-155). USA: Indiana University Press.

Ruddick S. (1995). "Injustice in families: Assault and domination". In (Ed). Held V. **Justice and care: Essential readings in feminist ethics**. Boulder: Westview Press.

Ruegger, D. & King, E.W. (1992). "A study of the effect of age and gender upon students of business ethics". **Journal of Business Ethics**, 11, 179-186.

Ryan, M.K. David, B. & Reynolds, K.J. (2004). "Who cares? The effect of gender and context on self and moral reasoning". **Psychology of Women Quarterly**, 28, 3, 246-261.

Schein, B.A. (1975). "The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics among female managers". **Journal of Applied Psychology**, 60, 340-344.

Schminke, M. (1997). "Gender differences in ethical frameworks and evaluation of others' choices in ethical dilemmas". **Journal of Business Ethics**, 16, 1, 55-65.

Schminke, M. Ambrose M.L., & Miles J.A. (2003). "The impact of gender and setting on perceptions of others' ethics". **Sex Roles**, 48, 361-382.

Schminke, M. Ambrose M.L., & Noel, T. (1997). "The effect of ethical framework on perceptions of organizational justice". **Academy of Management Journal**, 40, 1190-1207.

Schminke, M. Wells, D. Peyrefitte, J. & Sebor, T. (2002). "Leadership and ethics at work groups". **Group and Organization Management**, 27, 2, 272-293.

Schmuckler, M.A. (2001). "What is ecological validity? A dimensional analysis". **Infancy**, 2, 4, 419-436.

Schneider, B. (1987). "The people make the place". **Personal Psychology**, 3, 437-454.

Schneider, B. Goldstein, H.W. & Smith, B. (1995). "The ASA framework: An update". **Personal Psychology**, 48,4, 747-773.

Schumann, P.L. (2001). "A moral principles framework for human resource management ethics". **Human Resource Management Review**. 11, 93-111.

Schwandt, T.A. (1994). "Constructivist, interpretivist approach to human inquiry". In Denzin, N.K. & Lincoln, Y.S. (Eds.) **Handbook of qualitative research** (pp. 118-137). CA: Thousand Oaks, Sage.

Schwandt, T.A. (1997). **Qualitative inquiry – A dictionary of terms**. CA: Thousand Oaks, Sage.

Schwartz, F.N. (1989). "Management women and the new facts of life". **Harvard Business Review**, 65-76.

Schwickert, E.M. (2005). "Gender, morality, and ethics of responsibility: Complementing teleological and deontological ethics". **Hypatia**, 20, 2, 164-187.

Scott, J.W. (1988). "Deconstructing equality-versus-difference: Or, the uses of poststructuralist theory of feminism". **Feminist Studies**, 14, 33-50.

Seidel, J. & Kelle, U. (1995). "Different functions of coding in the analysis of textual data". In Kelle U. (Ed.), **Computer aided qualitative data analysis** (pp. 52-61). London: Sage Publication.

Serwinek, P.J. (1992). "Demographic & related differences in ethical views among small business", **Journal of Business Ethics**, 11, 7, 555-566.

Sevenhuijsen, S. (1998). **Citizenship and ethics of care: Feminist considerations on justice, morality and politics**. London: Routledge.

Shamir, B. (1995). "Social distance and charisma: Theoretical notes and an exploratory study." **Leadership Quarterly**, 6, 19-47.

Shaub, M.K. (1994). "An analysis of the association of traditional demographic variables with the moral reasoning of auditing students and auditors". **Journal of Accounting Education**. 12, 1, 1- 15.

Shaub, M.K. Finn, D.W. & Munter, P. (1993). "The effects of auditors, ethical orientation on commitment and ethical sensitivity". **Behavioral Research in Accounting**, 5, 145-169.

Shelton, B.A. (1992). **Women, men and time: Gender differences in paid work, housework, and leisure**. New York: Greenwood Press.

Sher G. (1987). "Other voices, other rooms? Women's psychology and moral theory". In Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and Moral Theory** (pp. 178-189). USA: Rowan & Littlefield Publishing.

Shigetomi, C. Hartmann & Geltfand (1981). "Sex differences in children's altruistic behavior and reputations for helpfulness," **Developmental Psychology**, 17, 4, 434-437.

Sikula, A. & Costa, A. (1994). "Are women more ethical than men?" **Journal of Business Ethics**, 13, 859-871.

Silverman, D. (2001). **Interpreting qualitative data: Methods of analyzing talk, text and interaction**. Thousand Oaks, CA: Sage.

Singhapakdi, A.& Vitell, S. (1990). "Marketing ethics: Factors influencing perception of ethical problems and alternatives". **Journal of Macromarketing**, 10, 1, 4-18.

Singhapakdi, A., Vitell, S, & Franke, G. (1999). "Antecedents, consequences, and mediating effects of perceived moral intensity and personal moral philosophies". **Journal of the Academy of Marketing Science**, 27, 1, 19-36.

Skoe, E.E., Cumberland, A., Eisenberg, N., Hansen, K. & Perry, J. (2002). "The influences of sex and gender-role identity on moral cognition and prosocial personality traits". **Sex Roles**, 46, 9/10, 295-309.

Skoe, E.E., Hansen, K.L., Morch, W-T., Bakke, I., Hoffmann, T., Larsen, B., & Aasheim, M. (1999). "Care based moral reasoning in Norwegian and Canadian early adolescents: A cross national comparison". **Journal of Early Adolescence**, 19, 2, 280-291.

Skoe, E.E., Von der Lippe, A., (2002). Ego development and the ethics of care and justice: The relations among them revisited". **Journal of Personality**, 70, 4, 485-501.

Skoe, E.E., Pratt, M.W., Matthew, M. & Curror, S.E. (1996). "The ethics of care: Stability over time, gender differences, and correlates in mid-to late adulthood". **Psychology and Aging**, 11, 2, 280-292.

Slote, M. (1998). "The justice of caring". **Social Philosophy and Policy**, 15, 1, 171-195.

Smith, P.L. & Oakley, E.E. (1997). "Gender related differences in ethical and social values of business students: Implications for management", **Journal of Business Ethics**, 16, 1, 37-45.

Smith, A. & Rogers, V. (2000). "Ethics-related responses to specific situation vignettes: Evidence of gender-based differences and occupational socialization". **Journal of Business Ethics**, 28, 1, 73-86.

Smith, P.L. & Smits, S. J. (1994). "The feminization of leadership?" **Training & Development**, 48, 2, 43-47.

Solomon, R.C. (1998). "Ethical leadership, emotions, and trust: Beyond 'charisma'". In Ciulla J.B. (Ed.) **Ethics the heart of leadership**. USA: Praeger Publishers.

Solomon, R.C. (1992). **Ethics and excellence: Cooperation and integrity in business**, New-York: Oxford University Press.

Stahl, B.C. (2004). "Responsibility for information assurance and privacy: A problem of individual ethics?". **Journal of Organizational and User Computing**, 16, 3, 59-78.

Stake, R.E. (1995). **The art of case study research**. London: Sage Publication.

Stanga, K.G. Turpen, R.A. (1991). "Ethical judgment on selected accounting issues: An empirical study". **Journal of Business Ethics**, 10, 10, 739-747.

Stanley L. & S. Wise. (1990). "Methods, Methodology and Epistemology in Feminist Research Processes", Chap. 2 in: Stanley L. (Ed.), **Feminist Praxis**, London: Routledge.

Statham, A. (1987). "The gender model revisited: Differences in the management styles of men and women", **Sex Roles**, 16, 409-429.

Staude, J. (1994). "Language, narration and the self". **History of the Human Sciences**, 7, 141-149.

Stocker M. (1987). Duty and friendship: Towards a synthesis of Gilligan's contrastive moral concepts. In: Feder E.F. and Meyer D.T. (Eds.) **Women and moral theory**. (pp. 56-68). USA: Rowan & Littlefield Publishing.

Stoller, R.J. (1964). "A contribution to the study gender identity". **International Journal of Psychoanalysis**, 45, 220-226.

Stratton, W.E., Flynn, W.R., Johnson, G.A. (1981). "Moral development and decision making: A study of students ethics". **Journal of Enterprise Management**, 3, 35-41.

Strauss, A.L. (1987). **Qualitative analysis for social scientists**. Cambridge. UK: Cambridge University Press.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1990). **Qualitative analysis for social sciences**. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Strauss, A.L. & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In Denzin, N. & Lincoln Y. (Eds.), **Handbook of qualitative research** (pp. 273-285). CA: Thousands Oaks, Sage.

Street, M. & Street, V.L. (2006). "The effects of escalating commitment on ethical decision-making". **Journal of business Ethics**, 64, 343-356.

Tanen, D. (1990). **You just don't understand**. New-York: Ballantine Books.

Tansey, R. Brown, G. Hyman, M.R. & Dawson, L. (1994). "Personal moral philosophies and the moral judgments of salespeople". **Journal of Personal Selling and Sales Management**, 14, 63-75.

Tavris, C. (1992). **The mismeasure of women**. New-York: Simon & Schuster.

Tavris, C. (1993). "The mismeasure of women". **Feminism and Psychology**, 3, 2, 149-168.

Taylor A., Beinstein Miller J. (Eds.) (1994). **Conflict and Gender**. New Jersey: Hampton Press.

Taylor, V. (1998). "Feminist methodology in social movement research". **Qualitative Sociology**, 21, 4, 357-379.

Taylor, J.M., Gilligan, C. & Sullivan, A.M. (1995). **Between voice and silence: Women and girls, race and relationship**. USA: Harvard University Press.

Tiefer, L. (1992). "Critique of DSM-III-R nomenclature for sexual dysfunctions". **Psychiatric Medicine**, 10, 227-245.

Toffler, B.L. (1991). **Managers talk ethics: Making tough choices in a competitive business world**, NY: John Wiley & Sons, Inc.

Tong, R. (1997). "Feminist ethics". in Werhane, P.H. & Freeman, R.E. (Eds.) **Encyclopedia Dictionary of Business Ethics** (pp. 274-278). Massachusetts: Blackwell.

Towler, A. (2005). "Charismatic leadership development: Role of parental attachment style and parental psychology control". **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 11, 4, 15-25.

Trevino, L.K. (1986). "Ethical decision making in organization: A person – situation interactionist model". **Academy of Management**, 11, 601-617.

Trevino, L.K. (1992). "Moral reasoning and business ethics: Implications for research, education and management". **Journal of Business Ethics**, 11, 445-459.

Trevino, L.K. & Youngblood, S. (1990). "Bad apples in bad barrels: a casual analysis of ethical decision-making behavior in organizations". **Journal of Applied Psychology**, 75, 4, 378-385.

Tronto J.C. (1993). **Moral boundaries: for an ethics of care a political argument** . London: Routledge, Chapman and Hall.

Tsalikis, J. & Ortiz-buonafina, M. (1990). "Ethical beliefs' differences of males and females". **Journal of Business Ethics**, 9, 509-517.

Turiel, E. (1976). "A comparative analysis of moral knowledge and moral judgment in males and females". **Journal of Personality**, 44, 195-208.

Turner, N. Barling, J. Epitropaki O. Butcher V. Milner C. (2002). "Transformational leadership and moral reasoning". **Journal of Applied Psychology**, 87, 2, 304-311.

Uden, G. Norberg, A. Lindseth, A & Marhaug, V. (1992). "Ethical reasoning in nurses' and physicians' stories about care episodes". **Journal of Advanced Nursing**, 17, 1028-1034.

Valentine, S.R. & Rittenburg, T.L. (2007). "The ethical decision-making of men and women executives in international business situations". **Journal of Business Ethics**, 71, 125-134.

Velasquez, M.G. (1998). **Business ethics**, New-Jersey: Prentice Hall.

Velasquez, M.G. & Rostankowski, C. (1985). **Ethics: Theory and practice**. New-Jersey: Prentice Hall.

Wahn, J. (2003). "Sex differences in competitive and compliant unethical work behavior". **Journal of Business and Psychology**, 18, 1, 121-128.

Walker, J.S. (2000). "Choosing biases, using power and practicing resistance: Moral development in a world without certainty". **Human Development**, 43, 3, 135-156.

Walker L.J. (1984). "Sex differences in the development of moral reasoning: A critical review". **Child development**, 55, 3, 677-91.

Walker L.J., Taylor J.H. (1991). "Family interactions and the development of moral reasoning". **Child development**, 62, 2, 264-283.

Walker, M.U. (1989). "Moral understanding: Alternative 'epistemology' for a feminist ethics," **Hypatia** 4, 2, 15-28.

Wall, J.A. & Lynn, A. (1993). "Mediation: A current review". **The Journal of Conflict Resolution**, 37, 1, 160-172.

Wark, G.B. & Krebs, D.L. (1996). "Gender and dilemma in real life moral judgment". **Developmental Psychology**, 32, 2, 220-230.

Water, J.A. Bird, F. & Chant, P.D. (1986). "Everyday moral issues experienced by managers". **Journal of Business Ethics**, 5, 373-384.

Weber, J. (1991). "Adapting Kohlberg to enhance the assessment of managers' moral reasoning". **Business Ethics Quarterly**, 1, 3, 293-318.

Weber, J. (1993). "Exploring the relationship between personal values and moral reasoning". **Human Relations**, 46, 4, 435-463.

Weber, J. (1995). "Influences upon organizational ethical subclimates: A multi-departmental analysis of a single firm". **Organizational Science**, 6, 5, 509-524.

Weber, J., Wasieleski, D. (2001). "Investigating influences on managers' moral reasoning". **Business and Society**, 40, 1, 79-111.

Weeks, W.A., Moore, C.W., McKinney, J.A. & Longenecker, J.G. (1999). "The effects of gender and career stage on ethical judgment". **Journal of Business Ethics** 20, 4, 301-313.

Wetherell, M., & Potter, J. (1992). **Mapping the language of racism: Discourse and the legitimation of exploitation**. Brighton, UK: Harvester / Wheatsheaf.

White, E.D. (1999). "Are women more ethical? Recent finding on the effect of gender upon moral development". **Journal of Public Administration Research and Theory**, 9, 3, 459-475.

White, T.I. (1992). "Business ethics and Carol Gilligan's 'two voices'". **Business Ethics Quarterly**, 2, 1, 51-56.

Williams, S. Aaltio-Marjosola I. (2001). "Strong Objectivity and use of Q-Methodology in Cross-cultural Research: Contextualizing the Experience of Women Managers and Their Scripts of Career". **Journal of Management Inquiry**, 10, 228-248.

Williams, C. & Bybee, J. (1994). "What do children feel guilty about? Developmental and gender differences". **Developmental Psychology**, 30, 617-623.

Willig C. (2001). **Introducing qualitative research in psychology**. Buckingham: Open University Press.

Woller, G.M. (1998). "Toward a reconciliation of bureaucratic and democratic ethos". **Administration & Society**, 30, 1, 85-109.

נספח א': טבלת מאפייני המשתתפים

מס' סידורי	שם המרואיין (שם בדוי)	מין	ארגון	תפקיד*	מקצוע**
1	כרמלה	אישה	שירותים חברתיים	מנהלת סניף	עובדת סוציאלית
2	אורה	אישה	שירותים חברתיים	מנהלת סניף	עובדת סוציאלית
3	רחל	אישה	שירותים חברתיים	מנהלת סניף	עובדת סוציאלית
4	אורי	גבר	שירותים חברתיים	מנהל סניף	עובד סוציאלית
5	אבי	גבר	שירותים חברתיים	תפקיד מטה	עובד סוציאלי
6	דורון	גבר	שירותים חברתיים	תפקיד מטה	עובד סוציאלי
7	גדעון	גבר	שירותים חברתיים	מנהל סניף	עובד סוציאלי
8	גילה	אישה	שירותים חברתיים	מנהלת סניף	עובדת סוציאלית
9	נעמה	אישה	שירותים חברתיים	מנהלת סניף	עובדת סוציאלית
10	רוני	גבר	שירותי בריאות	מנהל מרפאה	רופא
11	רמי	גבר	שירותי בריאות	מנהל מרפאה	משאבי אנוש
12	מירי	אישה	שירותי בריאות	מנהלת מרפאה	פארא - רפואי
13	אורנה	אישה	שירותי בריאות	תפקיד מטה	רופאה
14	בועז	גבר	שירותי בריאות	מנהל מרפאה	רופא
15	אילנה	אישה	שירותי בריאות	מנהלת מרפאה	משאבי אנוש
16	רוחמה	אישה	שירותי בריאות	מנהלת מרפאה	משאבי אנוש
17	שירה	אישה	שירותי בריאות	תפקיד מטה	משפטנית
18	אריק	גבר	שירותי בריאות	תפקיד מטה	רופא
19	מני	גבר	שירותי בריאות	תפקיד מטה	פארא-רפואי
20	דניאל	גבר	שירותי בריאות	תפקיד מטה	רופא
21	בתיה	אישה	שירותי בריאות	תפקיד מטה	פארא – רפואי
22	לאה	אישה	שירותי בריאות	תפקיד מטה	פארא - רפואי
23	טובה	אישה	שירותי בריאות	תפקיד מטה	פארא - רפואי
24	טמירה	אישה	שירותי בריאות	תפקיד מטה	פארא - רפואי
25	אלכסנדר	גבר	שירותי בריאות	תפקיד מטה	פארא - רפואי
26	ניסים	גבר	שירותי בריאות	מנהל מרפאה	משאבי אנוש
27	סמי	גבר	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
28	גליה	אישה	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
29	אודליה	אישה	בנק	תפקיד מטה	בנקאי

המשך – טבלת מאפייני המשתתפים

מס' סידורי	שם המרואיין (שם בדוי)	מין	ארגון	תפקיד*	מקצוע**
30	אמיר	גבר	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
31	נירה	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
32	לילי	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
33	נתי	גבר	בנק	מנהל סניף	בנקאי
34	אורלי	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
35	נורית	אשה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
36	שוקי	גבר	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
37	יעקב	גבר	בנק	מנהל סניף	בנקאי
38	ענת	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
39	אורית	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
40	אלי	גבר	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
41	נחום	גבר	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
42	נדיה	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
43	יואב	גבר	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
44	גיל	גבר	בנק	מנהל סניף	בנקאי
45	ירון	גבר	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
46	ציפי	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
47	ערן	גבר	בנק	תפקיד מטה	בנקאי
48	דינה	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
49	אלה	אישה	בנק	מנהלת סניף	בנקאי
50	חזי	גבר	בנק	מנהל סניף	בנקאי

* תפקידי המטה מתייחסים לניהול אזור, מחוז או אגף מקצועי (כגון, סחר חוץ בבנק, תחום רפואי בשירותי בריאות).

** המקצועות הפארא-רפואיים מתייחסים למקצועות כגון, אחיות, פיזיותרפיסטים, דיאטנים וכו'.

לא צוין המקצוע הספציפי כדי למנוע זיהוי המרואיין. המקצוע "משאבי אנוש", מציין מנהלים

שהפרופסיה שלהם היא ניהול והם בעלי תארים אקדמיים בניהול משאבי אנוש, התנהגות ארגונית

וכד', להבדיל ממנהלים בעלי התמחות מקצועית כגון, רופאים, עובדים סוציאליים, מקצועות הסיעוד.

נספח ב': פלט Narralizer – תוכנה לניתוח נתונים איכותניים

סודיות וצנעת הפרט –

שירותי רווחה ובריאות - נשים

כרמלה-ר1 -- סודיות וצנעת הפרט

אנו זקוקים להרבה מאד אינפורמציה, חלקה מאד רגישה, לגבי אנשים. כדי לעזור לאנשים, אנו צריכים קשר עם גורמים אחרים. תמיד קיימת התלבטות איזה אינפורמציה מעבירים ואיזה לא מעבירים. לדוגמא, מה להעביר לראש המועצה. אנו מאד מאד זהירים, מאד מאד זהירים. באמת, כדי לכבד את האדם. האדם יודע שאנו צריכים להעביר אינפורמציה עליו. אך יש לנו תמיד התלבטות איזה אינפורמציה להעביר לגורמים שאינם מתחום הטיפול. למשל, גורם כמו משרד השיכון. הם צריכים לקבל תמונת מצב. כשאדם ממקצוע טיפולי צריך להעביר דוח לגורם לא טיפולי, הגורם הלא טיפולי לא תמיד מבין למה אנחנו מתכוונים. זה יוצר הרבה התלבטויות, איך להעביר את המידע, איך לנסח אותו. איך להעביר מידע שיעזור ללקוח בלי לפגוע בפרטיות שלו.

אורה-ר2 -- סודיות וצנעת הפרט

ערכים של סודיות, דבקות במטרה מבלי להכפיש. לא לבזות אנשים, לא מתחתיך ולא מעליך. השיקולים צריכים להיות לכיוון המטרה ולא שיקולים אישיים... קורה לנו לפני כל חג. יש קמחא דפסחא. עמותות רוצות לתת חבילות מזון למשפחות נזקקות. הן מבקשות מאתנו רשימות של משפחות כאלה. כדי לתת להם את הרשימות, אנחנו צריכים להשיג מהמשפחות הסכמה לויתור על סודיות. זו עבודה רבה. לא תמיד אנחנו מצליחים להשיג את כולם. ואז יכול להיות מקרה שמשפחה שלא השגנו אותה, לא תזכה לתרומה, למרות שהיא מאד זקוקה לה. השאלה האם זה אתי לתת את הרשימות? יש פה דילמה. לפעמים אנחנו נותנים שמות גם כשלא השגנו את המשפחה. מההיכרות שלנו, אנחנו יודעים שהם מאד זקוקים לזה. יש פה שיקול של סודיות מול צרכים מאד אמיתיים.

אילנה-ב6 -- סודיות וצנעת הפרט

באחת היחידות, בסקר שביעות רצון לקוחות, עלו תלונות שכאשר מגיע לקוח למוקד, הדלת פתוחה. הבנו שהבעיה אינה נקודתית ליחידה המסוימת, בעיה כזאת קיימת גם ביחידות אחרות. למשל, במעבדה, מישהו מגיע ושואל שאלות אינטימיות. פוגעים בצנעת הפרט. אנחנו בודקים מה אפשר לעשות במסגרת היכולות שלנו. כיצד ניתן למנוע פגיעה בצנעת הפרט, שלא כל אחד ידע איזה בדיקות הלקוח עשה. צריך למצוא פתרון במסגרת המבנה הקיים.

שירה-ב8 -- סודיות וצנעת הפרט

יכול להיות מקרה של ילדה בת 16 בהריון, שאינה רוצה לספר להוריה. הרופאים לא יודעים מה לעשות. מצד אחד, זכותה לא לספר להורים ואסור לנו לספר להורים, אם אינה מסכימה. מצד שני, שיתוף ההורים יעזור לה או אי שיתופם יכול לפגוע בה. בדרך כלל אנחנו מערבים עובד סוציאלי. אנחנו מתנהלים בשני הכיוונים. גם שומרים על הארגון, מתעדים כל הליך טיפולי וגם ובעיקר, נעשה מה שטוב לילדה. לדאוג שהילדה הזאת יודעת שבעוד חודשיים תצא לה בטן ולא תוכל להסתיר את ההריון. שהיא מודעת שבעוד 9 חודשים יצא ילד. אולי יש שם אבא, אולי אם היא פחות מגיל 16, יש פה מקרה של בעילת קטינה. קודם כל יש לבדוק מבחינה חוקית, אם יש חובת דיווח על המקרה, מבחינת החוק, אז נוה לי. אני מעבירה את הטיפול לרשויות המתאימות. אך לא תמיד יש חובת דיווח ולכן עלינו למצוא את הדרכים הנכונות ביותר מבחינת טובת הלקוח וטובת הארגון. זו עבודה מאד מורכבת, אבל מרתקת. צריך הרבה רגישות והבנת הצדדים השונים. אנחנו צריכים למצוא פתרונות יצירתיים, מה אפשר לעשות במסגרת החוק והנהלים. בתוך מסגרת החוק למצוא פתרונות יצירתיים לעזור לאנשים. במסגרת זו יש הרבה מרחב ושיקול דעת. מקרים שאין עליהם תשובה במסגרת הנוהל. אין תשובה לכל דבר ספציפי.

שירותי רווחה ובריאות - גברים

אורי-ר4 -- סודיות וצנעת הפרט

חובתנו לשמור על צנעת הפרט. זה תנאי בסיסי בעבודה סוציאלית. מחלקת רווחה שנמצאת בתוך בניין העירייה, חוטאת כלפי המטופלים שלה. חד וחלק.

אבי-ר5 -- סודיות וצנעת הפרט

לדוגמא, חברה מסוימת שרוצה לתרום 100 זוגות אופניים לילדים. ההתלבטות, ללכת על זה או לא ללכת על זה. אם נביא את הילדים, נפגע בצנעת הפרט. פה החלטנו ללכת על זה. אבל במקרה אחר, זו באמת דוגמא להתלבטות אתי. בנק ... רצה לתרום למשפחות נזקקות סכומי כסף. אבל התנו את התרומה בכך שעובד שלהם יגיע אל המשפחות הפוטנציאליות לתרומה, לראות אם הם באמת מתאימים לכך. לא סמכו על חוות הדעת של העובדים הסוציאליים שלנו. לא הסכמתי לקבל את התנאי הזה. גם בפגיעה בפרטיות המשפחות הנתרמות וגם פגיעה בעובדים, חוסר אמון בשיקולים שלהם. לא הסכמתי שיפגעו בעובדים ובמשפחות. גם אם מנענו מהמשפחות. זו פגיעה בצנעת הפרט.

נספח ג': טבלה לסיכום הממצאים

המצב	נשים בנק	נשים רווחה ובריאות	גברים בנק	גברים רווחה ובריאות
הבדלים בין המינים	קונפליקט ארגון/ לקוח	העדפת הלקוח כאשר הוא במצוקה	הגנה על אינטרס הארגון והכלל	הקפדה על אינטרס הארגון והכלל
	סודיות	התחשבות בצרכים נוספים מלבד סודיות	סודיות קודמת לכל צורך אחר	סודיות קודמת לכל צורך אחר
	חלוקת משאבים בין לקוחות	התחשבות בצרכים מנוגדים ומציאת פתרון אינטגרטיבי	קריטריונים אובייקטיביים והכרעה לצד "הצודק"	קריטריונים אובייקטיביים והכרעה לצד "הצודק"
	חלוקת משאבים בין עובדים	התחשבות בצרכים מנוגדים ומציאת פתרון אינטגרטיבי	קריטריונים אובייקטיביים והכרעה לצד "הצודק"	קריטריונים אובייקטיביים והכרעה לצד "הצודק"
אינטראקציה בין מנהל וסוג הארגון	יחס ללקוחות	גישה משולבת, רגשית ואינסטרומנטאלית	גישה אינסטרומנטאלית טהורה	גישה משולבת, רגשית ואינסטרומנטאלית
	יחס לעובדים	גישה משולבת – תמיכה בעובד וקידום מטרות העבודה	הכרעה לכיוון אחד – תמיכה בעובד או בארגון	גישה משולבת – תמיכה בעובד וקידום מטרות העבודה
	קונפליקט ארגון/ עובד	שילוב בין צורכי העובד למטרות הארגון	הכרעה לצד אחד- זכויות עובד או מטרות הארגון	שילוב בין צורכי העובד למטרות הארגון
דפוסים אישיים בכל קבוצה	קונפליקט עובד/ לקוח	אין דפוס אחד המאפיין את הקבוצה	אין דפוס אחד המאפיין את הקבוצה	אין דפוס אחד המאפיין את הקבוצה
דמיון בין כל הקבוצות	קונפליקט הנהלה/ מנהל	קבלת הסמכות	קבלת הסמכות	קבלת הסמכות

Abstract

The goal of this research was to examine the ethical managerial perception and practices in the organizational arena, from a perspective of gender. Several questions were formed in the course of the research: are there gender differences in the moral decision-making of managers? If so, in what situations do they exist and how are they manifested? What is the weight of the organizational context in shaping moral decision-making?

For over twenty years, an academic interdisciplinary debate concerning ethics and gender has been taking place. This debate was evoked by the publication of Gilligan's theory (Gilligan, 1982), suggesting the existence of two parallel moral orientations. These are the universal justice orientation, which mainly characterizes men, and the particular care orientation, which mainly characterizes women. Gilligan's writings prompted an ongoing debate and generated a wave of studies in the organizational field, among other arenas, where the ethical perceptions of male and female managers were compared. However, these studies' results were inconsistent and left the question of gender differences unanswered.

Aiming to understand the sources of the contradictions in the studies, I have conducted a systematic analysis of many studies, compared the theories they relied on, the methodologies they used, and the meanings they attributed to the concepts "moral decision-making" and "ethical dilemma". This analysis indicated that the research studies have been deficient in three major areas: they examined differences in the ethical level rather than in ethical orientation; they measured moral reasoning with the aid of close-ended questionnaires that presented the subject with pre-given scenarios, that did not necessarily represent real-life dilemmas; the studies' theoretical basis, was derived of the traditional theories of morality that emphasize principles of

universal justice, while the feminist theory did not serve as a basis for these studies and caring was not recognized as a legitimate dimension in moral reasoning.

Using the lessons learned from the analysis of the studies, I constructed a different research method, with the intension of offering a clearer response to the question of gender differences. An ethical dilemma was defined as a conflict between alternatives, each with a legitimate moral meaning, rather than a confrontation between a moral approach and an immoral one. Thus it was possible to examine the similarity or differences between the genders, from a perspective of equality that grants legitimacy to both approaches. The research methodology was based on the qualitative interpretative paradigm and not on the qualitative positivistic one, usually used for research of organizations. Open ended interviews with male and female executives were conducted in which I asked them to describe dilemmas from their everyday lives. In order to add the missing dimension in the organizational ethics theory, I included the care and individual relationships dimension in the analysis of the interviews. Thus it became possible to examine the practical expressions of the term care in the organizational arena.

During the research, I interviewed fifty male and female managers from two kinds of organizations, organizations classified as either "feminine" or "masculine", according to the accepted definitions in the literature. Welfare and health services, where there is a majority of women in managerial positions, and whose main objective is providing care for the individual, represented a "feminine" organization. A bank, where there is a majority of men in managerial positions and whose main objective is competitiveness and generating profit, represented a "masculine" organization. The interviewees' moral reasoning characteristics were compared according to their respective gender and organizational orientation. For the sake of

comparison, I devised a categorization system classifying the reactions, according to the manager's affiliation to the people involved in the dilemma. Earlier research classified reactions according to principles of justice, utilitarianism, egoism etc. By highlighting the person involved in the dilemma, I meant to employ the particular relationship model on ethical judgment.

This research approach suggested a comprehensive answer concerning the gender differences in ethical perceptions. Generally, Gilligan's claim that women are more likely to have moral judgment characterized by caring for others and nurturing individual relationships, while men were more likely to have universal justice moral was supported. However, her explanations that early gender socialization is the only factor forming moral judgment were found inaccurate. Such judgment is dynamic and is also influenced by later experiences in the organization. The study's findings indicate that differences between female and male managers, regardless of their organizational affiliation, are prominent in cases when there is another person's genuine distress. In such cases, each gender operates according to the gender expectations, expectations formed indeed by early socialization. In situations of conflict between two people involved in the dilemma, who have similar affiliation with the manager, there were considerable differences. Female managers sought solutions that bridged the gap between the two sides of the conflict, and male managers favored the side they conceived as more just. On the other hand, there were situations in which there was a combined influence of the early gender socialization and the late organizational socialization. An interesting finding relates to the similarity between female bank managers and male welfare and health services managers, in cases where the individual (the customer) raises unusual demands. These two groups, defined as cross sex / cross organization "gender", attempted to suggest

solutions that balance between the unique needs of the individual and the requirements of the organizational role. Female managers in the welfare and health services and male managers in the bank (sex typed / organization "gender" type) operated in these situations according to the accepted gender expectations. Moreover, dilemmas where all of the subjects presented a similar coping method, regardless of their gender or organization affiliation and situations in which it was impossible to characterize a particular pattern and the reactions were influenced by other personal or personality factors have also arisen.

The research findings, which demonstrate gender differences, reinforce the early gender socialization theory. The findings indicating a combined influence of the gender and the organizational context reinforce the situational theory, according to which ethical judgment is created as a result of the interaction between the individual's traits and the characteristics of the situation. The findings that showed a uniform pattern reinforce the structural theory according to which female and male managers, who operate in a similar surrounding, will behave similarly. The findings pointing to personal patterns that are explained neither by gender nor by organization affiliation reinforce the approach recognizing the multiplicity of identities and believing that each person has a unique moral approach, formed by numerous factors, beyond gender or the organization affiliation.

In conclusion, the study's contributions in terms of theory and research method are several: a new research model was constructed for gathering and analyzing data relating to gender and ethical judgment in an organizational context; the study highlights the relevance and legitimacy of the care dimension in moral reasoning, not just in terms of compassion and sacrifice, but mainly in terms of settling conflicts and building effective relationships with others; the study presents authentic findings from

the field that demonstrate the influence of gender on ethical judgment; the study characterizes the dilemmas that create similarity and those that generate difference in moral judgment, according to variables of gender and organization.

Additional studies are required in other organizations as well.

Table of Contents

Abstract	i
Introduction – Research Background and Goals	1
Chapter 1 – Theoretical Background: Ethics and Gender from the Perspectives of the Various Disciplines	6
1.1 The Philosophical Aspect of Ethics and Gender.....	6
1.2 The Psychological Aspect of Ethics and Gender.....	16
1.3 The Management Studies and Organizational Behavior Aspect of Ethics and Gender	24
Chapter 2 – Are there Gender Differences Concerning Ethical Perceptions? Why has This Question Remained Unanswered?	34
2.1 Theoretical Explanations of Gender Similarity and Difference in Ethical Perceptions in the Organizational Arena.....	37
2.2 Methodological Explanations of Inconsistencies in Research Findings	46
2.3 Bias in Reports of Findings and in the Publication of Articles.....	52
2.4 What is Present and What is Missing in Studies about Organizational Ethics and Gender	55
2.5 An Alternative Approach for the Examination of Ethics from a Gender Perspective in the Organizational Field	62
Chapter 3 – Research Approach and Method	68
3.1 Research Paradigm.....	68
3.2 The Feminist Aspect of the Methodology	71
3.3 The Sample	74
3.4 Data Gathering By way of Open Interviews.....	77

3.5 Interview Analysis Method.....	84
3.6 Research Ethics	89
Chapter 4 – Research Results.....	93
4.1 Guiding Principles for the Analysis of Interviews.....	93
4.2 Relationships with Customers.....	109
4.3 Relationships with Employees	138
4.4 Approach to Authority	161
4.5 Conflict between Various Stakeholders	166
Chapter 5 - Conclusion and Discussion	174
References.....	194
Appendix A – Characterization of the Informants.....	230
Appendix B – A Narralyzer Printout – A Software for Analysis of Qualitative Data	232
Appendix C – Table: Summary of Results	233

This work was carried under the supervision of

Prof. Noam Zohar

Department of Philosophy,

Bar-Ilan University

Dr. Kark Ronit

Department of Psychology and Department of Sociology and

Anthropology

Bar-Ilan University

**Ethical Perceptions and Practices of Female
and Male Managers:
Moral Decision-Making and Gender in
Organizational Contexts**

Yona Miller

The Interdisciplinary Program in Gender Studies

Ph.D Thesis

Submitted to the Senate of Bar-Ilan University

Ramat-Gan

March, 2007