



# תהליכי רגולציה מוסרית של מנהלים הפועלים בסביבה עסקית

אריה רשף<sup>1</sup>

## תקציר

המחקר הנוכחי יוצא מנקודת מוצא הטוענת כי מנהלים, כמו רב בני האדם, שואפים להיות אנשים מוסריים וכי קיים אצלם מנגנון היוצר איזון בין התנהגות מוסרית להתנהגות עסקית. במחקר הנוכחי ניסיתי להתמודד עם הטענה כי "יצר איש העסקים - השואף אך ורק למקסימיזציה של רווחים - רע מיסודו" ולטעון כי טענה זו אינה משקפת את תהליכי קבלת ההחלטות וההתנהגות המוסרית של מנהלים רבים הפועלים בסביבה עסקית. במחקר הנוכחי רואיינו 40 מנהלים בארגונים המייצגים קשת רחבה של סוגי מפעלים: הייטק, כימיה, מזון, מתכת וחשמל, תקשורת, מערכות נשק והזנק. איסוף המידע התבצע באמצעות ראיון חצי מובנה. מניתוח התוכן של הראיונות עלה כי הרצון לשמור על זהות מאוזנת בא לידי ביטוי באופן ברור ומודגש בתיאוריהם של רב המרואיינים. ההתמודדות בין המוטיבציות הניהוליות שלהם והרצון לשמר את הצלחת הארגון מביאה אותם לבחור לא אחת בערכים כלכליים ולוותר באותם מקרים על ערכים מוסריים. עם זאת, הם מנסים לתקן החלטות לא מוסריות שקיבלו בעזרת פעילות עתידית שמטרתה לשמור על זהות מוסרית מאוזנת.

## מבוא

מורכבותו של תפקיד המנהל מביאה אותו להתמודדות עם דילמות מוסריות רבות ומורכבות יותר בחיי היום יום. הדחף להצלחה הוא חלק בלתי נפרד מהזהות האישית של המנהל אך זו גם מורכבת ממרכיבים נוספים: זהות כאיש משפחה, זהות מוסרית, זהות קהילתית, זהות דתית וכו'. במהלך ביצוע תפקידו נדרש המנהל לקבל החלטות מוסריות מגוונות. לעיתים הוא מקבל החלטות הפוגעות מבחינה מוסרית באנשים או ארגונים אחרים, וזאת בניגוד לערכיו האישיים (Badaracco, 1997). מרגוליס ומולינסקי (Molinsky & Margolis, 2008) מדגישים את ההיבט הארגוני של תופעה זו:

"Doing harm in order to do good is an inevitable, if unfortunate, feature of organizational life... this is precisely what many people are called upon to do at work in order to advance important societal, organizational, and personal objectives. "Necessary evils"—tasks in which a person must knowingly and intentionally cause emotional or physical harm to another human being in the service of achieving some perceived greater good or purpose abound in professional context (Margolis & Molinsky, 2008, p, 847)

ההתמודדות עם דילמות ניהוליות-מוסריות מעין אילו דורשות במקרים רבים טיפול בעובדי הארגון ובבעלי העניין שלו בנחישות ללא רגישות מנקודת מבט "קרה" ואובייקטיבית. עבור רב בני האדם פגיעה בבני אדם אחרים, גם אם היא מתבצעת מתוך מטרה חיובית (לדוגמא: הצלת ארגון באמצעות פיטורים

<sup>1</sup> ד"ר אריה רשף, בית הספר לניהול ע"ש סר הארי סולומון, המכללה האקדמית גליל מערבי, [ArieR@wgalil.ac.il](mailto:ArieR@wgalil.ac.il)

וצמצומים), גורמת לקושי רגשי רב לאלה הנדרשים לבצע פגיעה שכזו. אולריך וטילמן (Ulrich & Thielemann, 1993) טוענים כי השאלה המחקרית הרלוונטית אינה מהי מידת המוסריות של מנהלים אלא כיצד הם מיישבים בין הדרישה להצלחה עסקית, לבין הדרישות המוסריות שלגביהן יש להם מחויבות כבני אדם בעלי ערכים מוסריים, כתברים בקהילה וכמחויבים לאתיקה מקצועית.

### סקירת ספרות

מחקרים רבים מצביעים על העובדה כי הדימוי העצמי ותפיסת הערך של האדם נקבעים במידה רבה על-פי המידה בה הוא תופס את עצמו כאדם מוסרי וכי להתנהגות לא מוסרית יש השפעה שלילית על הדימוי העצמי ותחושת הערך העצמי (Dunning, 2007; Nisan, 1993, 1997). מאז תחילת שנות ה-90 של המאה ה-20 נעשה ניסיון לתאר את תהליך הרגולציה המוסרית של האדם במצבים שבהם הוא נדרש לפגוע באחרים במסגרת תפקידו (Bandura et al., 1996; Margolis & Molinsky, 2008; Nisan, 1991, 1993, 1997; Sachdeva et al., 2009). הטענה המרכזית העולה ממחקרים אלו היא כי פגיעה באחר מהווה איום על הזהות המוסרית של האדם גם אם הדבר נעשה תוך שימוש בכוח לגיטימי (Blau, 1964) וכי האדם פועל בדרכים שונות על מנת לצמצם את הפגיעה בזהות זו. בנדורה (Bandura, 1990) טוען כי במצבים שבהם נדרש האדם לפגוע באחרים הוא "מגן" על הזהות המוסרית שלו באמצעות מנגנון "ניתוק מוסרי" שבמסגרתו הוא מנסה להסביר את הפגיעה באחר באמצעות תהליך "רציונליזציה". לדוגמה: "מגיע לו כי הוא אדם רע", "קיבלתי הוראה מהממונים שלי" וכו'.

תיאוריית הרישוי המוסרי (Sachdeva et al., 2009) טוענת כי תפיסת הערך העצמי של האדם נגזרת ממעשיו ומציגה שני מושגים משלימים: הראשון הוא רישוי מוסרי (moral licensing) והשני הוא טיהור מוסרי (moral cleansing). על פי תיאוריה זו כל פעולה מפוקפקת מבחינה מוסרית מפחיתה את תפיסת הזהות המוסרית של האדם ולעומתה כל פעולה רצויה מבחינה מוסרית משפרת את הדימוי העצמי המוסרי של האדם. על פי גישה זו בני אדם נוטים לשמור על רמה גבוהה של התנהלות מוסרית ולפקח כל הזמן על התנהלותם המוסרית. מצד אחד, אנשים שמרגישים כי התנהלותם המוסרית חורגת לטובה מהרמה הרצויה נוטים להרגיש כבעלי הרשאה להפחית את רמת ההתנהלות המוסרית שלהם יחסית להתנהלות מוסרית שחרגה לטובה (רישוי מוסרי). ומהצד השני, כשאנשים מרגישים שהתנהלו מתחת לרמה המוסרית הרצויה בעיניהם הם מונעים לשיפור ההתנהלות המוסרית שלהם (ניקוי מוסרי). לפי תיאוריית הרישוי המוסרי, לכל פעולה לא מוסרית או לא אתית יש השלכות על הדימוי העצמי המוסרי של האדם, אשר לאחר מכן מניע אותו לפעול בצורה מוסרית. מעשים מוסריים מונעים על ידי הרצון לשמור על ערך עצמי מוסרי מועדף. יתר על כן, תיאוריה זו טוענת שלא רק לפעולות של האדם עצמו יש השפעה על התנהגותו אלא גם לפעולות של אחרים קרובים יש את אותה השפעה על מעשיו של האדם. מספר מחקרים אימתו את הרעיון של טיהור מוסרי והראו כי אנשים חווים לעתים קרובות רגשות שליליים, כמו אשמה ובושה, אשר מובילים אותם להאמין שהם לקויים מוסרית (Ding et al., 2016; Wang et al., 2021; West & Zhong, 2015) וזה בסופו של דבר מניע אותם לפעול בצורה המוסרית. מליק ושות' (Malik et al., 2023) הרחיבו את המודל גם להשפעת התנהלות לא מוסרית של אדם אחד על התנהלותו המוסרית של אדם אחר. לטענתם, התנהגות לא מוסרית של מנהיגים יכולה לגרום לתהליך ניקוי מוסרי אצל המונהגים שלהם. הם בדקו את השפעת ההתנהלות הלא אתית של מנהלים על כפופיהם, ומצאו שהתנהלות לא אתית של מנהלים פגעה בדימוי העצמי המוסרי של עובדיהם ובעקבות זאת הם ניסו להתמודד עם פגיעה זו בדרכים שישפרו את הדימוי המוסרי שלהם.

ניסן (Nisan, 1985, 1990, 1993, 1997) מציע את מודל הזהות המאוזנת המתאר את התנהגותו של האדם

במצבים בהם הוא פוגע בזהות המוסרית שלו. לטענתו, התנהגותו של האדם מונעת על ידי הרצון להגיע למימוש הזהות הכוללת שלו, שבה המרכיב המוסרי הינו, אמנם, אחד המרכיבים החשובים ביותר, אך קיים אצלו גם צורך להגיע למימוש מרכיבים אחרים של הזהות באופן משביע רצון. מכאן נגזר כי במקרים מסוימים יהיה האדם מוכן לוותר על מימוש המרכיב המוסרי במלואו במידה ובאותה נקודת זמן הוא פוגע במימוש מרכיב אחר שהימנעות ממימושו תגרום לפגיעה קשה יותר בזהות השלמה. שיקוליו של האדם לוקחים בחשבון טווח זמן ארוך, כך שהימנעות ממימוש מרכיב זהות בהווה תגרום "פיצוי" למרכיב זה בעתיד. מידת הפגיעה בזהותו של האדם היא זו שתכתיב את הויתור על מרכיב זה או אחר. האדם, על פי ניסון, מנהל מאזן של רווח והפסד לגבי כל אחד ממרכיבי זהותו האישית ובוחן בנקודות שונות ברצף הזמן את סה"כ המאזן בהתייחס לכל אחד מהמרכיבים. מימוש מרכיב זהות כלשהו בנקודת זמן מסוימת יביא להחלשת הצורך במימוש אותו מרכיב בעתיד הקרוב. מאידך, אי מימוש אותו מרכיב בזהות לאורך זמן יגביר את הצורך במימושו.

מודל האיזון המוסרי (Model Balance Moral) שנגזר ממודל הזהות המאוזנת מתבסס על פי שלושה עקרונות עיקריים (Nisan, 1991): העיקרון הראשון הוא מוסריות מוגבלת - בני אדם מרשים לעצמם לסטות ממה שהם שופטים כהתנהגות נאותה, אך באופן כזה שאינה נובעת מחולשת הרצון או רצון להתנתק מהקהילה המוסרית. העיקרון השני הוא איזון מוסרי - אנשים מחשבים לעצמם מעין סוג של איזון מוסרי על בסיס פעולותיהם המוסריות הרלבנטיות בפרק זמן נתון. איזון זה מושווה לסטנדרט אישי אשר מתחת לו אנשים אינם מאפשרים לעצמם להתדרדר. רעיון דומה של סף תחתון מוסרי מוצג גם בעבודתם של גיונס וראיין (Jones & Ryan, 1997). סטיוארט המפשייר (Hampshire, 1983) טוען כי עבור אריסטו, איזון מייצג אידיאל מוסרי בעולם של קונפליקטים בלתי נמנעים. העיקרון השלישי והאחרון הוא זהות מאוזנת - בקונפליקט בין שיקולי חובה (כמו מימוש עצמי בתחום מסוים או שיקול מוסרי) אנשים בוחרים את האופציה שמאפשרת להם לקיים איזון מספק בין כל המרכיבים של זהותם. הדרישה המוסרית אינה נתפסת כמחייבת באופן מוחלט ובני האדם מרשים לעצמם לסטות מהמוסר על מנת לממש אינטרס אישי המהווה חלק ממרכיב אחר בזהות האישית שלהם.

סטייה זו מהמוסר מתבצעת, עפ"י ניסון, מתוך מודעות מלאה ומתוך תפיסה שמעשה זה אינו מגדיר את האדם כבלתי מוסרי. בני אדם מחפשים להיות מוסריים במידה, והמידה אינה נקבעת אך ורק על פי מעשה ספציפי אחד אלא על פי מכלול מעשים בתוך טווח זמן נתון (ניסון, 1984). האדם מנהל גם לגבי המרכיב המוסרי, כמו לגבי המרכיבים האחרים, מאזן מחושב ומנסה להגיע בתוך טווח זמן נתון לשלמות. כמו שאדם מושך כספים מחשבון הבנק שלו, במצב של "משיכת יתר" מ"חשבון בנק המוסר" של האדם, האדם ידאג לכסות אותה במעשים מוסריים אחרים. ניסון (Nisan, 1997) מבחין בין המוסר המקובל, האידיאלי, אשר הוא הגדיר אותו כתפיסה המקובלת בתרבות שבה חי האדם ואשר מתייחסים אליה כאל נכון ואובייקטיבי לבין המוסר הפרקטי שהוא תפיסת מוסר אישית הבאה לידי ביטוי בהתנהגותם למעשה של בני אדם ומכוונת לשימור הזהות האישית.

גם קליין (Klein, 1998) טוען כי קיים פער בין המוסר הפרקטי והמוסר האידיאלי. הוא מתאר פער זה תוך שימוש במסכת היחסים בין דון קישוט וסנשו פנסה המתוארת בספרו של סרוונטס "דון קישוט". לטענתו של קליין תפקידו של הריאליזם של סנשו הוא להפוך את האידיאליזם של דון קישוט לאפקטיבי – סנשו הוא הביטוי של המוסר הפרקטי. סקיארלי (Sciarelli, 1999) מתאר את הגורמים המניעים את היזם העסקי באמצעות מודל היררכי הפועל בדומה לעיקרון המודל ההיררכי של מסלאו. הוא טוען כי ההיבט הכלכלי אינו המניע היחיד והחשוב ביותר עבור המנהל וכי קיימים אצלו מניעים נוספים: אם בתחתית הסולם המניע הוא שמירה על שרידות התאגיד באמצעות השגת איזון כלכלי בין הכנסות

להוצאות, הרי שבראש הסולם ניצבת השאיפה של המנהל לפרסטיז'ה (יוקרה) והכרה חברתית הכוללת השגת מטרות חברתיות ומוסריות. עדות לקונפליקט בין ערכים שונים באישיותו של המנהל מציגה טופלר (Toffler, 1986). טופלר ביקשה מכמה עשרות מנהלים שריאיינה באופן מעמיק (כל מרואיין רואיין בשלושה ראיונות) לתאר דילמות מוסריות שחוו בעבודתם. בספרה *Tough Choices – Managers Talk*, Ethics, היא מדווחת כי המרואיינים תיארו בפניה עולם רגשי רחב המתמודד יום יום עם קונפליקטים בהם באים לידי ביטוי הערכים שלמדו בבית, בבית הספר ומהחברה בה הם חיים, אל מול דרישות הסביבה העסקית ובעלי העניין. לטענתה, העובדה שהקרבות האמוציונליים והאינטלקטואליים הללו עולים, הינה הוכחה שרוב המנהלים מחפשים עקביות בין חייהם הפרטיים והציבוריים.

דוגמא לשאיפה לעקביות בין החיים הפרטיים והציבוריים של מנהלים מובאת אצל אלסברג (Elsberg, 1972). הוא כותב בספרו העוסק במלחמת וייטנאם כי החלטתו לפרסם את מסמכי הפנטגון הסודיים שהראו את הגדלת מעורבותה הצבאית של ארה"ב במלחמת וייטנאם באה בעקבות המאזן המוסרי השלילי שייחס לעצמו בהתייחס לתרומתו למען המלחמה בוייטנאם. סופר (Sofer, 1970) מדגים את הצורך באיזון אצל מנהלים באמצעות ראיון עם אחד המנהלים שרואיין במסגרת המחקר שערך כשאחד מהמרואיינים דיווח כי הוא חש רגש אשמה עז בשל כך שהוא בחר להשקיע סכום כסף ניכר בקניית סחורה לחנותו בעוד היה עליו להוציאו על נסיעה לארץ מולדתו כדי לבקר את אימו החולה. כאשר נפטרה אימו מכר את הסחורה במחיר עלות כדי להימנע מעשיית רווח כלשהו מהחלטתו הבלתי צודקת. מסקנתם של ג'ייס ומאן (1982) היא כי אדם הנתן יד למעשים בלתי מוסריים אשר נגרמו בשל החלטה קודמת שלו עשוי להזדקק לצעדים של כפרה בניסיונו להפחית מאשמתו מכך.

תפיסה זו אוששה על ידי סדרת מחקרים (Nisan & Horenczyk, 1990; Nisan 1990, 1991, 1997), במסגרתם הראו החוקרים כי בני אדם מרשים לעצמם סטייה מוסרית מסוימת – עבורם ועבור אחרים – יותר אחרי ביצוע מעשה מוסרי ופחות לאחר ביצוע מעשה לא מוסרי. ובהקשר זה סצ'דבה ועמיתיה (Sachdeva et al., 2009) טענו כי אנשים המרגישים בעלי זכויות יתר מכיוון שפעלו בעבר באופן מוסרי אינם תורמים לחברה בה הם חיים. המוסר, על פי תפיסה זו, הוא מערכת עצמאית וייחודית באישיות המתמודדת מול מערכות אחרות המרכיבות את הזהות האישית של האדם. הדרישה המוסרית אינה מעין מפקח נוקשה וחסר פשרות המטיל את חיתתו על האדם, אלא היא חלק מהאני של האדם ונמצאת כביכול במשא ומתן רציונלי עם דרישות ושיקולים אחרים שלו.

לסיכום: מודל הזהות המאוזנת מאפשר להבין באופן מעמיק ויסודי יותר את הבחירות המוסריות המלוות את התהליך הניהולי ולהסביר באופן ברור יותר כיצד אנשים המגלים התנהגות מוסרית בסיטואציה מסוימת מרשים לעצמם לסטות מנורמות מוסריות מקובלות במקרים אחרים. המודל מאפשר להתבונן בתהליך קבלת החלטות של מנהלים לאורך ציר הזמן ולבחון את המאזנים השונים בהם הם נמצאים בנקודות זמן שונות. זאת, בניגוד לרוב המחקרים שנערכו בנושא ואשר בחנו את העמדות, השיפוטים והבחירות המוסריות של המנהל בנקודות זמן כלשהי ללא בחינת התהליך הכולל של המאבק המתנהל על ציר זמן. על מנת לקבוע את הזהות של מנהלים חשוב לבחון את מערכת הערכים הכוללת שלהם אשר הערכים המוסריים הם רק חלק ממנה.

מכאן כי מטרת המחקר הנוכחי היא לבחון את תהליכי הרגולציה בקבלת החלטות מוסריות של מנהלים עסקיים ומידת תרומתו של מודל האיזון המוסרי להסבר תהליכי בחירה מוסרית של מנהלים בסביבה עסקית. המחקר הנוכחי מציע דרכי התבוננות והבנה חדשות של תהליכי קבלת החלטות מוסריות של מנהלים בחברות עסקיות. הגישה המחקרית המוצעת מאפשרת מפגש מעמיק יותר עם עולמו הפנימי של

הנחקר והיכרות אינטימית ואוטנטית יותר עם התופעה הנחקרת באמצעות ניסיון לחדור לעולמו הפסיכולוגי והחברתי של המרואייין ולנסות להבין את מחשבותיו והרגשותיו ודרך פרשנותו לאירועים בעלי משמעות מוסרית שהוא חווה במהלך עבודתו כמנהל.

## שיטה

### התפיסה המתודולוגית של המחקר

במחקר הנוכחי נעשה שימוש בגישת המחקר האיכותני. גישה זו נבחרה מתוך רצון להעמיק בהבנת תהליכי קבלת החלטות בעלות השלכות מוסריות בניהול, וזאת מעבר למוצג בספרות המחקרית הנוכחית. המחקר האמפירי בתחום האתיקה בעסקים שהוא פוזיטיביסטי בעיקרו, מקשה על חוקרים להבין את התהליכים המאפיינים את דפוסי ההחלטה של מנהלים בתחום זה. המחקרים הנ"ל מתבצעים בעיקר באמצעות סקרים או שאלונים למילוי עצמי שבהם מתבקשים המשתתפים להציג את עמדותיהם האתיות בהתייחס לשאלות, היגדים, אירועים ותסריטי פעולה סטרייליים באמצעות מדדים "אובייקטיביים" ברי השוואה שאינם מאפשרים להקיף את כל ההשלכות הרלוונטיות של הבעיה הנחקרת. האירועים הללו, המוצגים לנבדקים בנקודת זמן מסוימת ללא התייחסות לרצף אירועים היסטורי קודם שעבר על מקבל ההחלטות ומשפיע על החלטותיו, אינם מאפשרים לחוקר להבין לעומק את תהליכי החשיבה וההחלטה של המנהל. המחקר הנוכחי מתמקד בתהליכי התפיסה והחשיבה של המנהל ובדרך הבנייתו את הסיטואציות המוסריות איתן הוא מתמודד במסגרת עבודתו. ממצאי המחקרים מצביעים על כך כי רמת המורכבות והגיוון של סוגיות מוסריות אמיתיות המדווחות על ידי אינפורמנטים מאוכלוסיית המחקר הרלוונטית, רבה יותר ועשירה יותר, ועל כן, התועלת, בחקר תהליכי קבלת החלטות מוסריות המתרחשים במצבי אמת גדולה לאין שיעור משימוש בסוגיות מוסריות היפותטיות שנבנות על ידי החוקרים (לדוגמא: Toffler, 1986; Taquett et al., 2022; Brown et al., 1989). דוקריץ ושות' (Dukerich et al, 2000) לדוגמא, קוראים לחקור קבלת החלטות מוסריות של מנהלים בסביבה הטבעית בה הן מתפתחות:

"We believe that the existing knowledge regarding managers' responses to moral or ethical dilemmas in organizations would be expanded by (1) examining problems embedded in their original context, and (2) examining problems in which the managers involved with the problem, not the researchers, did the categorizing of the problem or dilemma as moral or nonmoral."(p.30)

כדי להתמודד עם הביקורת הנ"ל נעשה שימוש במתודולוגיית מחקר איכותנית המבוססת על דיווחי מנהלים לגבי אירועים שהתרחשו בחייהם המקצועיים תוך שימוש בשפתם ובמונחים המוכרים להם. גישה זו מייחסת חשיבות לדרך בה חושבים ותופסים בני אדם את העולם בו הם חיים ומאפשרת הבנה של ההתנהגות אנושית ברמת עומק גדולה יותר. תפיסת מחקר זו מתאימה במיוחד לשלב המחקר שבו מבקש החוקר להתמקד בשאלות מחקר בסיסיות ולהציע עקרונות תיאורטיים חדשים (Miles & Huberman, 1994; Patton, 2002; Van Manen, 1990).

### אוכלוסיית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה 40 מנהלים גברים בטווח גילים 30 - 58. כל המנהלים שנבחרו עסקו בתפקידי ניהול בחברות עסקיות בשלוש רמות עיקריות: מנכ"לים, סמנכ"לים לכספים, ומנהלי פרויקטים בדרג שלישי מתחת למנכ"ל. הארגונים בהם עבדו המרואיינים כוללים קשת רחבה של סוגי ארגונים: הייטק, כימיה, מזון, מתכת וחשמל, תקשורת, מערכות נשק והזנק. המרואיינים גויסו בעקבות פנייה אישית

במילים לרשימות של איגוד התעשיינים והסכמתם להשתתף במחקר .

### כלי המחקר ומהלך המחקר

במחקר הנוכחי נעשה שימוש בראיון חצי מובנה. בראיון שכזה החוקר מפתח תוכנית ריאיון שכוללת שאלות מכוונות בהתייחס לנושאים רלוונטיים שעלו מסקירת הספרות ומשאלות המחקר. שיטת ריאיון שכזו מאפשרת להתוודע אל הפרספקטיבה של היחיד או הקבוצה לגבי הנושא הנחקר ולחשוף רגשות, מחשבות וכוונות שאינם ניתנים לצפייה. יתרונותיו של ראיון חצי מובנה שהוא מאפשר גמישות וכניסה לתחומים חדשים שלא תוכננו מראש בשאלות המחקר. על פי ליונס (Lyons, 1983) מטרתו של הריאיון לאפשר אינטראקציה בין שני אנשים על מנת לאפשר לאחד מהם להציג באופן מלא ככל האפשר מה הוא חושב על נושא מסוים. סדרת השאלות שנשאל המרואיין מתוכננות לאפשר לו להציג את מחשבותיו ולתאר את הדרכים באמצעותן מקבל החלטות ולאפשר לחוקר לחשוף רגשות, מחשבות וכוונות. במסגרת הראיונות במחקר הנוכחי נתבקשו המנהלים לתאר לפחות שתי דילמות מוסריות שהיה בהן קושי בקבלת החלטות, לתאר את אופי הקונפליקט בדילמות הני"ל, לנמק את דרך הפעולה שנבחרה ולהתייחס לשאלה האם לדרך ההתמודדות עם הדילמות שתוארו היתה השפעה על התנהגות המרואיין במקרים מאוחרים יותר. כל הראיונות הוקלטו בהסכמת המרואיינים. תוכנית הריאיון של המחקר הנוכחי חולקה לשישה שלבים: (1) תיאור המאפיינים העיקריים של הארגון בו המרואיין משמש כמנהל; (2) תפיסתו של המרואיין את תפקיד המנהל; (3) האם יש קשר בין התנהגות מוסרית להתנהגות עסקית; (4) בקשה לתאר לפחות שתי דילמות מוסריות שהיה בהן למרואיין קושי לקבל החלטות; (5) בקשה לתאר את אופי הקונפליקט בדילמות שתאר ולנמק את הדרך שבחר התמודד עם הקונפליקט; (6) האם לדרך ההתמודדות שבחר הייתה השפעה על החלטותיו באירועים בעלי אופי מוסרי במקרים מאוחרים יותר.

### ניתוח הממצאים

ההקלטות תומללו על ידי עורך המחקר במלואן ללא השמטות כלשהן (כולל התייחסות להפסקות וחלקי משפטים שקטעו את רצף הראיונות). תהליך הניתוח כלל את עריכת הנתונים, מתוך תמלול הראיונות, על מנת לאתר כיוונים ומגמות בעלי משמעויות רלבנטיות לנושא המחקר. לאחר מכן, קובצו נתוני הראיונות ומוינו בצורה רעיונית לקטגוריות שונות, בעלות שמות ייצוגיים, המהווים לבסוף את התמות הראשיות, הקשורות לנושא המחקר ומופיעות בפרק הממצאים.

### ממצאים

מניתוח הראיונות עלו שתי תמות עיקריות: הראשונה היא הצורך בשמירה על זהות מאוזנת – הרצון לשמור על זהות מאוזנת בא לידי ביטוי באופן ברור ומודגש בתיאוריהם של רב המרואיינים. ההתמודדות בין המוטיבציות הניהוליות שלהם והרצון לשמר את הצלחת הארגון מביאה אותם לבחור לא אחת בערכים כלכליים ולוותר באותם מקרים על ערכים מוסריים. תגובותיהם של המרואיינים מצביעות על כך כי ויתור זה מטריד אותם ומציב התלבטות גדולה.

התמה השנייה היא איזון מוסרי – תחושת הפגיעה בזהות המוסרית שלהם מביאה אותם לנקוט במנגנון של איזון הזהות המוסרית במצבים ובזמנים אחרים. דבריהם של המנהלים מחזקים את תפיסת מודל הזהות המאוזנת לגבי הצורך באיזון מוסרי באותם מקרים בהם נפגעו בני אדם או ארגונים. מהתגובות לראיונות מצטיירת בעינינו תופעה של מנהלים רגישים שאינם "אוכלי אדם" הצריכים להתמודד עם כללי משחק הדומים לפעמים למצב מלחמה "ובמלחמה כמו במלחמה". יחד עם זאת אין הם עושים זאת בחדוות ניצחון. תחושת הפגיעה בזהות המוסרית שלהם מביאה אותם לנקוט במנגנון של איזון הזהות המוסרית במצבים ובזמנים אחרים.

## מאפייני הצורך בשמירה על זהות מאוזנת

י', מנכ"ל חברת תקשורת מתאר:

"אין מצב שאתה יכול להפריד את הפרט – הווייתו וחיי – מהמשימה אותה הוא מבצע. אתה עושה זאת מתוך חשיבה ומתוך רצון להצליח כי אתה רואה את העבודה כחלק מההוויה האישית שלך. אי הצלחתך בעבודה פוגעת בהוויה שלך כבן אדם."

ל', מנהל יחידת פיתוח במפעל הייטק מוסיף:

"לפעמים אני פועל בליט ברירה או מתוך איזשהו שיקול שהוא יותר גבוה מהמוסר. זה לא מוסרי אבל זה לטובת הארגון. במישור שבין אדם לחברו ואדם לקבוצה, המעשה יכול להיות לא מוסרי ואני עדיין עושה זאת כי יש לי אינטרס שהוא מעל ההיבט המוסרי וקשור בטובת הארגון ובהישרדותו. אני לא אומר זאת באופן גורף. לא תמיד המוסר הוא עליון. אם השאלה האם אני כמנהל עושה דברים בלתי מוסריים אז התשובה היא כן. למה אני פועל כך; א. כי אין לי ברירה. ב. אני חושב שהמעשה יותר נכון. בשאיפה, אני שואף להימנע ממצבים כאלה."

בתגובה לכך, נשאל ל': "על פי הרציונל הזה אתה יכול לעשות בעצם הכל למען הארגון. היכן הגבול?" והוא משיב לכך: "בדרך כלל המוסר עומד אצלי לפני טובת הארגון. אך יש מקרים בודדים שאין זה כך... ואני נתן לעצמי את התירוץ למה פעלתי כך. המסר העיקרי שלי הוא שהמוסר לשמו הוא שיקול לגיטימי בין כל שאר ההחלטות שלי."

ל' מתאר בדבריו את ההתנהגות על פי מודל הזהות המאוזנת. הוא מודה בכך שקיימים מצבים בנקודת זמן מסוימת שבה במודע הוא מאפשר לשיקולים שאינם מוסריים לגבור על שיקולים מוסריים. הדבר נעשה על ידי החלטות מודעות ולא מתוך חולשת דעת והדבר אינו פוגם בראייתו את עצמו כאדם מוסרי וככזה שברוב המקרים נותן עדיפות לשיקולים מוסריים. מימוש כזה או אחר במרכיב הזהות הניהולית שלו שיכול להיות הצלת המפעל או פעולה חשובה אתית שהיא גבוהה יותר מהשיקולים המוסריים מכתוב לו לוותר על בחירה שנובעת משיקול מוסרי. לדבריו, המוסר עומד אצלו בדרך כלל מעל לשיקולים אחרים. י' איננו אותו מנהל בדמות כריש טורף אדם שהדבר היחידי החשוב לו הוא הצלחה בעסקים או קידומו האיש. בחירה שכזו יוצרת אצלו חוסר איזון במרכיב המוסרי של זהותו כאדם והוא יפעל לתקנו מאוחר יותר.

א' מדבר על הניסיון לאזן בין המרכיבים השונים של חייו תוך התייחסות לממד הזמן:

"אין כאן שמחה בלב כשאתה פועל בתחום האפור ומקבל החלטה לעשות מעשה שיש לו ספק אתי. אבל זה נעשה בנקודת זמן מסוימת של חיך ולא בגלל שאתה אדם רע. אתה מנסה לאזן באופן הכי מוצלח את כל המרכיבים של חיך."

גם מרואיינים נוספים תיארו מצבים בהם במהלך קבלת החלטות ניהוליות הם ערים לכך שהם פוגעים בבני אדם אחרים אך מציינים כי זה נעשה רק בנקודת זמן ספציפית שבה המרכיב המוסרי פחות חשוב. ל' למשל מתאר את השיקולים לנקוט במודע בפעולה לא מוסרית בנקודת זמן ספציפית. לדבריו יש לו משימה מוגדרת שעליה הוא נמדד והוא בוחר בדרך שבעיניו היא לא מוסרית על מנת להתמודד עם הבעיה:

"...זה לא שונה מההסתכלות שיש לי על יחידה צבאית. ליחידה יש משימה, היא צריכה לכבוש גבעה מסוימת שיש שם אויב שבמקרה הם בני אדם והאויב הזה מפריע לך לבצע את המשימה

ולפעמים אתה נוקט בפעולה לא מוסרית בשביל לבצע את המשימה כי ברגע הזה אם לא נכבוש את הגבעה זה ישפיע על חייהם של הרבה אנשים אחרים או על חיידך וזה מה שמעניין אותך באותה נקודת זמן ואתה מוכן לוותר על עקרונות מוסריים בשביל להצליח במשימה."

יחד עם זאת, ל' אומר במקום אחר בראיון כי מצבים מסוג זה אינם שכיחים וכי הוא אינו יבחר לעשות אותם כשגרה: "אם אמצא את עצמי נדרש לבצע משימות לאורך זמן שבהן אצטרך לוותר על השיקול המוסרי לא אהיה בארגון הזה."

א' מנכ"ל חברה בתעשייה הכימית מתאר את חשיבות האיזון בין מרכיבי הזהות השונים שלו:

"הפעילות הזו (טיפול מסור בעובדים מעבר למוגדר ולנדרש) מביאה לי כמנהל סיפוק עצום. זה מביא לי חיים בהרמוניה עם עצמי. בהתלבטויות שלי כמנהל אני מנסה להגיע למצב שבו אני נמצא בהרמוניה עם הערכים שלי ואני מצליח לכפות את האידיאלים שלי במקרים רבים על דרך פעולתי כמנהל."

ב', מנכ"ל חברת הייטק שהגדיר את עצמו בראיון כמי שבא מבית אידיאליסטי גילה לאורך כל הריאיון רגישות גבוהה לעקרונות מוסריים ותאר את ההתלבטות שלו בין מרכיבי הזהות:

"מעבר לכל מה שאמרתי על עולם הערכים שלי והרקע שלי יש להודות כי בעסקים יש גם תחום אפור ולפעמים אנחנו נאלצים לבצע פעולות לא אתיות. אני עושה זאת בידיעה ברורה שזה בניגוד לערכים שלי. זה יכול להתרחש בתקופה ספציפית מסוימת ולא כפרינציפ. אני מודע לכך שברגע כזה אני מוותר על הערכים שלי עבור משהו אחר. העניין שלי זה לא לנהל חברה ולהרוויח כסף. יש לי בראש ובראשונה עניין טכנולוגי בפיתוח רעיונות וזה יותר חשוב לי מהרווח הכספי... חשוב לי לומר שאני לא מוותר בקלות על הרווח של החברה. יש לי כמנהל אינסטינקט של הישרדות. פתאום כל מה שהקמת מאוים ואתה חייב לעשות משהו שהוא אולי בניגוד לעקרונות המוסריים שלך אך יחד עם אינסטינקט זה אני מסתכל על הזכויות האתיות של העובדים."

ב' מתאר את המלחמה בין מרכיבי הזהות שלו כמי שנטש קריירה מדעית כפרופסור במוסד אקדמי לטובת פיתוח מוצרים טכנולוגיים. הוא מציג בדבריו את הזהות שלו כמדען מפתח שהאתגר שלו זה עניין טכנולוגי בפיתוח רעיונות, שהוא חשוב לו יותר מאשר זהותו כמנהל שמטרתו להשיג רווח. מרכיב שלישי של זהותו בא לידי ביטוי בפן המוסרי שלו ובדעותיו האידיאליסטיות. על מנת לקיים את מרכיב הזהות של הממציא הוא חייב לקיים את המפעל ולכן בסיטואציות מסוימות בהן יש איום על המפעל הוא מתרכז בניסיון לקיימו והוא מוכן לשם כך לפגוע גם בפן המוסרי של זהותו. ברור לו כי חברה ללא משאבים כספיים איננה יכולה לשרוד ומול ממד זה עומדים הממד הטכנולוגי והמוסרי באישיותו. בין כל אלה הוא מנסה למצוא את האיזון. תופעה זו של התמודדות עם מרכיבים שונים עולה גם בדבריהם של מנהלים אחרים שרואים את עצמם כאנשים מוסריים התורמים לחברה ולמדינה אך נאלצים לסטות מהנורמות המוסריות שלהם בעבור קיום הצלחתם כמנהלים וקידום הארגון עליו הם מופקדים.

## איזון מוסרי

הפגיעה בפן המוסרי של זהותו של המנהל אינה נשכחת והוא נושא את משיכת היתר איתו ואיננו עובר לסדר היום. מכאן עולה השאלה כיצד אם כן מתנהג אותו מנהל שהחליט על סטייה מודעת ומכוונת בבחירה המוסרית שלו. על פי מודל האיזון המוסרי ייווצר אצל האדם תהליך של ניסיון לאזן את רמת המאזן שבו נמצא מרכיב הזהות המוסרית ולשפר אותו לרמה הרצויה מבחינת הזהות הרצויה. יכולים



להתפתח גם כיוונים הפוכים כשמנהל שהתנהג לפי דעתו בכיוון חיובי להגיע למאזן מוסרי גבוה ירשה לעצמו להפחית את רמת המאזן. תהליך השיפור או ההפחתה יכול להתבצע בהתייחס לפעילות דומה שבה הרשה לעצמו לרדת ברמת המאזן, אך בהחלט יכול הדבר לבוא לידי ביטוי גם בתחומים אחרים הנחשבים בעיניו כמחייבים התנהגות מוסרית.

ק', סמנכ"ל לכספים מציג איזון מוסרי שבו הוא מפצה את תחושת הנחיתות המוסרית בתחום אחד בהתנהגות חיובית בתחום אחר ובלתי קשור לחלוטין. לדבריו בא הדבר בכדי לשפר את תחושתו המוסרית או במושגי המודל לשפר את המאזן המוסרי:

"חיפשתי לא מזמן עובדת לתפקיד מסוים ונענו למודעה שפרסמנו נשים רבות. בחרתי בסיכומו של דבר לא את העובדת האופטימלית יחסית לשאר המועמדות בהתייחס לתכונותיהן. העובדת שבחרתי אינה נראית טוב מבחינה אסתטית. הסתבר לי שזו אישה לא נשואה המפרנסת את אמה וסיכוייה למצוא עבודה הינם פחות טובים ממועמדות אחרות. ברור שהיא עברה את תנאי הסף שקבעתי לעצמי אך היא לא הייתה בהכרח המועמדת הבולטת ביותר. הייתה לי תחושה שבקבלתה לעבודה עשיתי מעשה טוב."

כאשר נשאל ק' מה הביא אותו לעשות מעשה שכזה, הוא ענה:

"השאלה היא על אילו ערכים אתה גדל. אני גדלתי במשפחה שמדגישה מאד את נושא הערכים החברתיים, עזרה לזולת וכו'. יש לי לא מעט כאב לב על כך שאיני עושה יותר למען החברה. אני מייסר את עצמי מדוע אני לא מתנדב לעבודה בבית חולים או לפעילות סיוע אחרת. כשאני בוחר את חיי אני מוצא שאני מעביר את חיי באופן שגרתי וזה מציק לי. אין הבדל בין אורח חיי לבין אורח חיים של בעל חיים. כל מה שאני עושה זה לקום בבוקר באופן רוטיני, לאכול, ללכת לעבודה ולחזור מאוחר בערב לאחר יום קשה בעבודה, לצפות בטלוויזיה וחוזר חלילה. זה מציק לי אך יחד עם זה המחיר של ההתנדבות נראה לי גבוה מדי ואני לא אעשה זאת. אני יודע שזה לא בסדר אך אין לי את הכוח לחרוג משגרת חיי הנוחה. אז אני מניח שבמעשה הטוב הקטן של אפשרות לתת עבודה למישהו שנוקק יש ניסיון קצת לפצות על האמפטייות החברתית שלי."

א', מנהל פרויקט במפעל הייטק מספר בראיון על תהליך פיצוי שיצר בעקבות תחושת אשמה על פגיעה אתית בלקוח:

"קרה שלקוח מסוים שעובד אתנו הרבה קיבל הצעת מחיר שהיתה גבוהה מהמקובל עקב חישוב מוטעה של הכלכלנים והוא לא שם לב. הנושא הטריד אותי משום שמצד אחד לא נראה לי נכון לחשוף את הנתונים לפני הלקוח משום שזה יכול להביא נזק למפעל ולהציג אותו באור לא נאה. מצד שני צברתי רגשות אי נוחות כתוצאה מחוסר ההגינות שנוצרה כלפי אותו לקוח. חוסר היושר כלפי הלקוח מאוד הציק לי. יצרתי לעצמי מעין תהליך של קומפנסציה כלפי הלקוח. באותם מקומות בחוזה שלא היו מוגדרים באופן מלא ומדויק ולא הגיעו לו מבחינת היחסים החוזיים הלכתי לקראתו ונתתי לו דברים שלא הגיעו לו מבחינה פורמלית, במסגרת ה"שלייקס" שקיבלתי מההנהלה בניהול הפרויקט. כראש פרויקט הצלחתי לפצות את הלקוח וזה אפשר לי לשפר את ההרגשה של חוסר הגינות כלפי הלקוח. אני משתדל לפעול בתחום עליו אני מופקד עד כמה שיותר במסגרת העקרונות המוסריים שלי אך לא תמיד זה מצליח בגלל אילוצים אבל חשוב לי שכשאני עושה מאזן בנקודה מסוימת בחיי הסה"כ יהיה חיובי."

י' מתאר בראיון את התחושות שליוו אותו לאחר שהסתיר מידע מעובד שהיה אמור להיות מפוטר:

"אי אמירת אמת זו התנהגות לא מוסרית ויש לי רגשות אשמה. כל אחד משתדל להימנע מדיסוננסים. כל התנהגות כזו משרתת אותך בעתיד בכך שתנסה להימנע מלהיות בסיטואציה כזו או להימנע ממנה או לשנות את ההתנהגות שלי בכך שאומר את האמת. רגשות האשם על כך שפגעתי בעיקרון מוסרי שמקובל עלי הם טריגר לשינוי. יכול להיות שבאיזשהו שלב אני אגיד לעצמי עד כאן, התנהגתי לא בסדר חצי שנה ומעכשיו אהיה בסדר. אותו עובד שהחלטתי להשהות את הודעת הפיטורים לגביו עד הרגע האחרון זו היתה התנהגות לא מוסרית. במודע היו לי תירוצים לעצמי שעשיתי זאת אבל אין לי שום ספק שהרגשתי מאד לא נוח..."

במקרה של יי הוא מתאר מקרה שבו צבר מאזן חיובי והרשה לעצמו להפחית את רמתו:

"אדם זה כבר היה אמור להיות מפוטר בעבר ונלחמתי בשיניים כדי להשאיר אותו, הוא לא הצדיק את המאמץ שעשיתי בשבילו. אני רוצה להאמין שזה לא מנקמנות על שהוא קיבל את הציאנס שלו אבל הרגשתי שאני לא חייב לו יותר והרשיתי לעצמי לדחות את ההודעה."

ג' מתאר גם הוא תהליך של תחושה בצורך לאיזון במצב עתידי אפשרי:

"בהחלט יכול להיות מצב שקיבלנו בו החלטה לא אתית במודע, בוא לא נתעלם מזה אם לקחתי החלטה כזו ואפילו הייתי מגובה על ידי כל ההנהלה ונפגע משהו – ספק או לקוח – וזה גרם לו לצרות, ההרגשה האישית שלי לא טובה. אין כל ספק שזה משפיע על החלטות אחרות שלי בנקודות זמן אחרות. אם תגיע סיטואציה דומה והתנאים ישתנו ומצבו של המפעל יהיה יותר טוב, בהחלט, זה יביא אותי לקבל החלטה שונה ואם זה יהיה אותו גורם שנפגע אף לדאוג לפיצוי סמוי שלו."

אחת הביקורות שעולות כלפי מודל המוסריות המוגבלת הוא שבעצם יש כאן תהליך שבו אדם מרשה לעצמו לעבור עבירה מוסרית ביודעין, דבר שיכול להביא אותו להתדרדרות במדרון ובעצם לתהליך שבו הוא "מתאהב" בדרך הנ"ל.

ג' מטפל בדבריו בריאיון בכיוון הנ"ל:

"בקטע הזה אין לדעתי תהליך התמכרות. אם עשית החלטה שאתה לא שלם איתה בגלל אילוצים מסויימים ומחר בבוקר תצטרך לקחת את אותה החלטה באילוצים פחות חמורים תנסה הפעם לא לקבל את ההחלטה הנ"ל. אני מאמין שמה שקורה זה אפקט של איזון. אם אעשה החלטה חדשה וההרגשה שלי תהיה טובה אזי לא ארגיש תחושת אשמה. אני מדבר בעיקר על אותם מקומות שהיו לך אילוצים ולא הייתה לך אופציה להחליט על משהו אחר והיו נפגעים. ברור שבאותה סיטואציה אשתדל לא לקבל את אותה החלטה משום שבהחלט אני לא שלם עם ההחלטה הקודמת. חשוב להביך שבסיטואציה הניהולית חלק מההוויה הוא שצריך לקבל החלטות שהן לפעמים לא נעימות ולא אתיות."

גם ע' מתייחס בדבריו לאפשרות ההתדרדרות במדרון: "אם הייתי מקבל את ההחלטה לא להודיע לספק הייתי מרגיש מאד רע. זו דוגמא להחלטה שנתקבלה על ידי ההנהלה ואני מרגיש איתה רע למרות שאני מבצע אותה". כאשר נשאל ע' אם יש להחלטות כאלו השפעה כלשהי על תחושות אחרות שלו, הוא ענה:

"לדעתי יש מצב שבו כשמתחילים לקבל החלטות לא מוסריות יש סכנה שזה יחצה גבולות וייכנס למערכת של אי אמינות. אני אישית חוזר תמיד לנקודת האפס. כלומר הרגשתי לא טוב בהחלטה קודמת שלא נראית לך מוסרית – אתה תנהג אחרת בהחלטות אחרות, תעשה מה

שקוראים בחיל האוויר תיקון לנתיב. תחפש איזושהי דרך לאפס את תחושת האשם שלך ואת חוסר הנחות באמצעות overshoot בזמנים ובנושאים אחרים."

נסיים את פרק הממצאים בשתי הצהרות כלליות של מנכ"לים בכירים: הראשונה היא של א', המתאר את המאבק היומיומי שלו בניסיון לשמירה על ערכיו המוסריים:

"אני לא אדם טהור. אני שואף לעשות את הדברים הכי טוב שאפשר מבחינת מערכת הערכים שלי אך קורה שאני מועד ובסיטואציה מסוימת כתוצאה מלחץ כזה או אחר עשיתי במודע מעשה שנוגד את ערכי. אני מתהפך בתוכי ואם עשיתי שגיאה אני משתדל לתקנה."

בהצהרה השנייה, מ' מוסיף בדבריו תמונה מסכמת של התחושות שלו בהתמודדות עם הניסיון להתנהל באופן מוסרי:

"לכל אחד מאיתנו יש עליות ומורדות. אנחנו לא מושלמים ולפעמים אנחנו מחליטים לעשות משהו שהוא בניגוד לערכים שלנו. כפי שאמרת קודם זה ב' 20 של 20:80. מה קורה לי כשאני עומד בפני מצב כזה, אני מרגיש מאד לא טוב משום שבסולם הערכים שלי לא מקובל להתנהג בצורה לא אתית. אני מדבר כלפי עצמי. יש לי ביקורת עצמית וחשוב לי איך אני נראה בעיני עצמי לא בגלל שתפסו אותי נוסע מהר אלא בגלל שהחלטתי לנסוע מהר. ההרגשה היא אישית ללא תלות במה אומרים אחרים, עמיתים, החברה וכו'."

ממצאי המחקר מצביעים על הצורך של המרוויינים לשמר את הזהות המוסרית שלהם. ניתוח התוכן של הראיונות מצביע על כך כי קיים בקרב המנהלים מנגנון רגולציה מוסרית השומר על מאזן מוסרי הולם לאורך זמן. במצבים בהם המנהל מושך "משיכת יתר" מה"חשבון המוסרי" שלו (כלומר, מקבל החלטה הפוגעת בערכים המוסריים בהם הוא מאמין) הוא מרגיש תחושת אי נוחות ואף אשמה ומשתדל לאזן את "משיכת היתר" בהזדמנות קרובה בעתיד וזאת מתוך שאיפה לשמור על איזון מוסרי מלא בטווח הארוך.

## דין

מערכת הערכים המוסרית אינה מערכת הערכים היחידה שיש לאדם. אנשים שואפים גם לממש את עצמם בתחומים בהם יש להם יכולות לקדם את הקריירות שלהם ולהביא למימוש פרויקטים אישיים שיש להם עניין בהם. כלומר, בני אדם יכולים להביע את עמדותיהם לגבי ההתנהגות הרצויה במצב מסוים אך בסיכומו של דבר לבחור בחירה מוסרית שונה. תוצאות המחקר תואמות את תפיסתו של ניסן (Nisan, 1991) לגבי הצורך של האדם להביא את כלל מרכיבי הזהות האישית לאיזון וכי לערכים המוסריים אין עליונות בכל מצב ומצב. נמצא כי הצורך בהצלחת התהליך הניהולי וקיום הארגון עליו המנהל מופקד ואשר מהווה חלק חשוב בזהותו האישית מביא למצב שבו, במקרים מסוימים, בוחר המנהל לוותר על הפן המוסרי בסיטואציות אלו. כל זאת מתוך בחירה והבנה כי הוא מבצע ויתור באותה נקודת זמן של אותה החלטה. מה אם כך קורה לאותו מנהל שמחליט לפגוע בערך מוסרי מתוך מודעות לממש ערך "א- מוסרי (ערך נייטרלי מבחינה מוסרית) בזהותו. האם הוא עובר על כך לסדר היום? אם תהליך הבחירה המוסרית היה נעצר בנקודה זו והמסקנה שלנו הייתה אך ורק כי המנהל מעדיף במודע ערכים "לא מוסריים" על ערכים מוסריים, ניתן היה לקבל את הגישה של ג'קל (Jakal, 1989). ג'קל טוען כי המנהל מונע על ידי רצון להשגת שליטה לערכים חומריים או מתוך ציות עיוור לסמכות. זאת משום שמה שחשוב בעסקים הוא "השגת רווח לבעלי המניות וכתוצאה מכך בונוס שמן" למנהלים.

מנגנון האיזון המוסרי המתנהל בהמשך לתהליך העדפת ערך אימוסרי על ערך מוסרי בשלב הבחירה

המוסרית מוכיח כי מנהלים פועלים על פי שיקולים מוסריים. וייסבורד ווורינג (Weisburd & Waring, 2001) מצאו כי גם בקרב עברייני צווארון לבן שהגיבו באופן עברייני למצב משברי קיימת תחושה של אי נוחות מוסרית. הוא מצא כי לרבים מהם עמדות מוסריות חיוביות כלפי המוסכמות החברתיות ומערכת החוק. לדעתו, אנשים אלה הם במידה רבה קונפורמיסטים מוסריים שבמצב ספציפי הם מרגישים צורך לבצע מעשה שהם מגדירים כמעשה רע בכדי להתמודד עם משבר מסוים המאיים עליהם. למרות שהם מבינים כי הם צריכים לנהוג על פי הנורמות והחוקים המקובלים, הם לא עשו זאת. יחד עם זאת מבחינתם המעשה הוא חד פעמי ואינו מעיד על אישיות עבריינית. לטענתם של וייסבורד ווורינג כל אדם מאפשר לעצמו סטייה בנקודת זמן מסוימת ממה שהוא מגדיר כהתנהגות מתקבלת. ויתכן שבני אדם רבים היו מקבלים החלטות דומות לאלה שבוצעו על ידי עברייני הצווארון הלבן אם היו מתמודדים עם מצבים דומים. מנגנון הפיצוי על פגיעה בזהות מוסרית של האדם מתואר גם בתיאורית הרישוי המוסרי.

הרצון של חלק מהמנהלים לבטא את המרכיב המוסרי בזהות הכוללת שלהם באמצעות מנגנון האיזון המוסרי והתייחסויות של דאגה ואכפתיות שעלו בראיונות פתחים פתח להוספת ממד נוסף ושונה שלא היה מקובל עד כה בתיאור דמות המנהל. במחקר הנוכחי פגשתי מנהלים המונחים על ידי הרצון לשמר את הזהות המוסרית שלהם ולתת לה ביטוי הולם, וזאת תוך התייחסות מודעת ורצונית למרכיבים האחרים של הזהות הכוללת שלהם כמנהלים. מממצאים אלו עולה תמונה של האדם השואף לשלמות מוסרית תוך התמודדות יומיומית עם לחצים כלכליים המאיימים על שלמות הארגון אותו הוא מנהל ומחייבים אותו "ללכלך את ידיו". בתוך כל אלה הוא מנסה לגלות דאגה ואכפתיות ולדבוק בעקרונות מוסריים. תיאור זה של התנהלות מנהלים מצדיק התייחסות מחודשת לתורת הסגולות הטובות (Moral Virtue) מבית מדרשו של אריסטו. ואמנם בשנים האחרונות אנו עדים לקריאה הולכת וגדלה להתייחס לתורת הסגולות הטובות כמרכיב חשוב בתיאור דמות המנהל בספרות העוסקת באתיקה בעסקים (לדוגמא: Hartman, 1998; Solomon, 1998).

### השלכות מתודולוגיות

המחקר הנוכחי מעלה צורך בבחינה של חלק גדול מתוצאות המחקרים הקלאסיים שנערכו בנושא התנהגות מוסרית של מנהלים. מממצאי המחקר ניתן ללמוד כי לממד הזמן יש חשיבות רבה בהבנת תהליך ההחלטה המוסרית של מנהלים. עוד עולה מהממצאים כי רק בחינת רצף האירועים שאיתם מתמודד המנהל לאורך זמן נתון מאפשר להבין כיצד החלטה בזמן א' משפיעה על ההחלטה בזמן ב'. מודל האיזון המוסרי מעלה שאלות משמעותיות לגבי מידת התקפות של ממצאים הבודקים את התייחסותו של המנהל לדילמות מוסריות בנקודת זמן מסוימת (באמצעות שאלונים או באמצעות תגובות לדילמות מוסריות היפותטיות), שבמסגרתן הוא מתבקש להביע דעה כיצד צריך לפעול הסוכן המוסרי ללא התייחסות להחלטותיו המוסריות בנקודות שונות בעבר לפני קבלת ההחלטה הרלוונטית.

לגישת המחקר האיכותני שעל פיה בוצע המחקר הנוכחי פוטנציאל רב ביכולת איתור גורמים ותהליכים המשפיעים על קבלת החלטות מוסריות בסביבה עסקית. המתודולוגיה האיכותנית מאפשרת לתאר ביתר הצלחה את "התיאוריה למעשה" של מנהלים בתחום הנדון ולהעלות על פני השטח משתנים חדשים שמסורת המחקר הפוזיטיביסטי לא הצליחה לאתר עד כה. שיטת מחקר שכזו היא בעלת פוטנציאל רב למיפוי מגוון עשיר ומעמיק של תפיסות מוסריות והיא מאפשרת להיכנס לרבדים סמויים שקשה לאבחן אותם באמצעות שאלונים או תגובות לדילמות מובנות. הגישה הנ"ל מאפשרת לבחון את האדם השלם. ממצאי המחקר הנוכחי מחזקים את טענתה של נאש (Nash, 2000) כי רק למחקר המתבצע בהקשר האמיתי המאפיין את הסביבה העסקית ומסתייע במוטיבים נרטיביים הלקוחים מסיפורי מנהלים על התלבטויותיהם והעדפותיהם יש סיכוי לקדם את תחום המחקר בקבלת החלטות מוסריות בניהול.

## רשימת מקורות

- גיניס, א.ל., ומאן, ל. (1982). *תהליך קבלת החלטות*. משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב. מהדורה שישית.
- ניסן, מ. (1984). מוסריות מוגבלת - מושג והשתמעויותיו מבחינת החינוך. *פסיכולוגיה וייעוץ כחינוך*, תשמ"ד, 112 - 125.
- Badaracco, J.L. (1997). *Defining Moments: When Managers Must Choose Between Right and Right*. Cambridge, Mass. Harvard Business School Press.
- Bandura, A. (1990). Mechanisms of moral disengagement. In W. Reich (Ed.), *Origins of terrorism: Psychologies, ideologies, theologies, and states of mind* (pp. 161- 191). Cambridge, England: Cambridge University Pres.
- Bandura, A., Barbaranelli, C., Caprara, G.V., & Pastorelli, C. (1996). Mechanism of moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Personality and Social Psychology*, 71(2), 364-373.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, New York: John Wiley & Sons.
- Brown, I., Tappan, M., Gilligan, C., Argyris, D., Miller, B. (1989). Reading for self and Moral Voice: A Method for Interpreting Narratives for Real-Life Moral Conflict and Choise. In: M. Packer & R. Adisson (Eds.) *Entering the Circle: Hermeneutic Investigation in Psychology* (pp. 141-164). Albany: SUNY Press.
- Ding, W., Xie, R., Sun, B., Li, W., Wang, D. and Zhen, R. (2016), "Why does the 'sinner' act prosocially? The mediating role of guilt and the moderating role of moral identity in motivating moral cleansing", *Frontiers in Psychology*, 7, 13-17.
- Dukerich J.M., Walker, M.J., George, E., & Huber, P.H. (2000). *Journal of Business Ethics*, 24, 29-38.
- Dunning, D. (2007). Self image motives and consumer behavior: How sacrosanct self beliefs sway preferences in the marketplace. *Journal of Consumer Psychology*, 17, 237-249.
- Ellsberg, D. (1972). *Papers on the War*. New York: Simon and Schuster.
- Hampshire, S. (1983). *Morality and Conflict*. Cambridge, Ma., Harvard University Press.
- Hartman, E.M. (1998). The Role of Character in Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 547-559.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Mangers*. New York: Oxford University Press.
- Jones, T.M. & Ryan, V. L. (1997). The link between ethical judgment and action: A moral approbation approach. *Organization Science*, 8 (6), 663-680.
- Klein, S. (1998). Don Quixote and Problem of Idealism and Realism in Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8 (1), 43-63.
- Lyons, W.P. (1983). Two Perspectives on Self, Relationships, and Morality. *Harward Educational Review*, 53, 125-145.
- Malik, S. A., Nawab, S., & Shafi, K. (2023). Saving the moral self: Unethical leadership and employee behaviors – a moral cleansing perspective. *European Journal of Management*

- and Business Economics*, 32(3), 370-387.
- Margolis, J., & Molinsky, A. (2008). Navigating the bind of necessary evils: psychological engagement and the production of interpersonally sensitive behavior, *Academy of Management Journal*, 51, 847-872.
- Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook*, (second edition). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Nash, L.L. (2000). Intensive Care for Everyone's Least Favorite Oxymoron: Narrative in Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 10(1) 277-290.
- Nisan, M. (1985). Limited Morality: A Concept and its Educational Implications. In: Berkovitz, M.W. & Oser, F. (Eds.). *Moral Education, Theory and Applications* (pp. 403-420). Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass.
- Nisan, M. (1991). The Moral Balance Model: Theory and Research Extending our Understanding of Moral Choice and Deviation. In: Kurtines, W.M. & Gewirtz, J.L. (Eds.). *Handbook of Moral Behavior and Development*, Vol. 3 (pp. 213-250). Hillsdale, N.J.: Erlbaum Ass.
- Nisan, M. (1993). Balanced Identity: Morality and Other Identity Values. In: G. Noam and T. Wren (Eds.). *The Moral Self* (pp. 239-266). Cambridge, Ma.: MIT Press.
- Nisan, M. (1997). Partiality and Identity: Psychological Research on Preferential Behavior Towards Group Members. *Invited Paper for the Ringburg Conference*, July.
- Nisan, M. (1990). Moral Balance: A Model of How People Arrive at Moral Decisions. In: Wren T. (Ed.). *The Moral Domain* (pp. 283-314). Cambridge, Ma: Mit Press.
- Nisan, M. & Horenczyk, G. (1990). Moral balance: The effect of prior behavior on decision in moral conflict. *British Journal of Social Psychology*, 29, pp. 29-42.
- Patton, M.Q. (2002). *Qualitative Evaluation and Research Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Sachdeva, S., Iliev, R., & Medin, D.L. (2009). Sinning the saints and saintly sinners: The paradox of moral self regulation. *Psychological Science*, 30(4), 523-528.
- Sciarelli, S. (1999). Corporate Ethics and the Entrepreneurial Theory of "Social Success". *Business Ethics Quarterly*, 9(4), 639-649.
- Sofer, C. (1970). *Men in Mid-Career*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Solomon, R.C. (1998). The Moral Psychology of Business: Care and Compassion in the Corporation. *Business Ethics Quarterly*, 8(3), 515-533.
- Taquette, S. R., & Borges da Matta Souza, L. M., (2022). Ethical dilemmas in qualitative research: A critical literature review. *International Journal of Qualitative Methods*, 21
- Toffler, B.L. (1986). *Tough Choices - Managers Talk Ethics*. N.Y.: John Wiley & Sons.
- Ulrich, P., Thielemann, U. (1993). How Do Managers Think About Market Economies and Morality? Empirical Inquiries into Business Ethical Patterns. *Journal of Business Ethics*, 12, 879-808.
- Van Manen, M. (1990). *Researching Lived Experience: Human Science for An Action Sensitive Pedagogy*. London, Ontario: Althouse Press.
- Wang, Y., Xiao, S., & Ren, R. (2021). A moral cleansing process: how and when does

unethical proorganizational behavior increase prohibitive and promotive voice, *Journal of Business Ethics*, 176 (1), 175-193.

Weisburd, D., & Waring, E. (2001). *White Collar Crime and Criminal Careers*. New York: Cambridge University Press.

West, C., & Zhong, C.B. (2015). Moral cleansing, *Current Opinion in Psychology*, 6, 221-225.

[חזרה לתוכן העניינים](#)

