



סוגיות אתיות בעבודת הייעוץ הארגוני

עמית בנקל¹ ודלית יסעור בורוכוביץ²

תקציר

המחקר הנוכחי הינו מחקר גישוש המבקש לייצר מיפוי שיטתי לסוגיות אתיות בעבודת היועצות והיועצים הארגוניים. בשונה ממחקרים רבים בעולם העבודה, מחקר זה מתמקד בסוגיות אתיות של יועצים עצמם הנותנים שירות לקוחות ולנועצים. במסגרת המחקר נערכו ראיונות עומק, מובנים למחצה, עם 20 יועצים ארגוניים. מן הממצאים עלו שלוש תמות, אשר דרכן ניתן ללמוד על הסוגיות האתיות בעבודת היועצים הארגוניים: (1) דילמות הקשורות לצורך תועלתני בפרנסה. דילמות אלו משקפות את המתח המבני בין שאיפה לספק שירות מקצועי לבין ריצוי של הלקוחות. (2) דילמות הקשורות לפרופסיה. היעדר הגדרה ברורה מי רשאי/ת לעסוק בייעוץ ארגוני, דבר המשפיע על השונויות בעבודה והתפיסה של דילמות אתיות או בכלל מביא לחוסר יכולת לזהות דילמות אלו (עיוורון אתי). (3) דילמות מבניות. הסוגייה הבסיסית היא מיקומם של היועצות והיועצים הארגוניים כדרך קבע בין ההנהלה לעובדים וצרכי הארגון. דבר המעלה סוגיות אתיות מורכבות מעצם כניסתם של יועצים ארגוניים בכל נושא שהוא. המאמר מספק מידע על הסוגיות השונות שיועצים ארגוניים עשויים להיתקל בהן בעבודתם, ובכך להקל על המצוקה המוסרית באמצעות למידת הסוגיות והכנה מקדימה להן.

מבוא

העוסקים בייעוץ ארגוני מצויים במתח מובנה בין יצירת קשר עם לקוחות וקבלת עבודות מחד, לבין שמירה על יושרה מקצועית ומתן שירות בלתי תלוי מאידך (Clifton & Harter, 2019). בעבודתם נתקלים היועצים בערכים ובעקרונות מוסריים מנוגדים המשפיעים על התנהלותם המקצועית, היועצים עצמם מכירים בכך שהם יכולים להשפיע בדרכים שליליות על הארגון בכדי לעמוד בדרישות הלקוחות והשוק (Lefkowitz, 2021; Linovski, 2024). ונדרשים לקבלת החלטות אתיות הנמצאות מחוץ לטווח השכלתם הפורמאלית, הכשרתם או הניסיון המקצועי שלהם (Suarez et al., 2022). על כן, נראה כי ישנו צורך בתהליכי הכשרה, פיתוח מקצועי והבנת הגבולות האתיים בתחום (זילברברג ואחרים, 2016).

בשנים האחרונות חלה עליה משמעותית בשימוש בייעוץ ארגוני בשוק העבודה (Kirkpatrick et al., 2023; Linovski, 2024), אך במקביל נמצאה בקרב מנהלים תופעה גוברת של הטלת ספק ביעילותם (Lefkowitz, 2021). נמצא כי אתיקה מקצועית התפתחה ותפסה מקום משמעותי בתחומי דעת המשיקים לעולם הייעוץ הארגוני לאחר שהוטלו סנקציות משמעותיות בעקבות מקרי רשלנות מקצועית על אנשי מקצוע (Barsky, 2015). עולה צורך ביצירת נקודת מבט רחבה יותר על סוגיות מקצועיות-אתיות כדי להעצים את המעמד

¹ עמית בנקל, יועצת ארגונית עצמאית, benkelamit@gmail.com

² פרופ' דלית יסעור-בורוכוביץ, ראשת החוג לעבודה סוציאלית, המכללה האקדמית עמק יזרעאל dality@yvc.ac.il

הפרופסיונאלי של המקצוע. למרות חשיבותו, תחום זה נחקר בצורה מועטה בשנים האחרונות והמחקרים שכן בוצעו, עוסקים ברובם באוכלוסיית המנהלים ואנשי משאבי אנוש בארגונים, ולא ביועצים ארגוניים עצמאיים כפי שעוסק מחקר זה (Dražek et al., 2021). נראה כי הקושי המרכזי עבור היועצים הוא זיהוי סוגיות אתיות בעבודתם (Palazzo et al., 2012). עבודה זו מציעה מיפוי סוגיות אתיות מרכזיות, וכך יכולה לסייע ליועצים לזהות מוקשים אתיים בעבודתם.

סקירת ספרות

ייעוץ ארגוני ודילמות אתיות

ייעוץ ארגוני הוא שם כולל המתייחס לטווח רחב ומגוון של שירותים ופעילויות לשיפור הפעילות הארגונית ברמת הפרט, הצוות והארגון (French et al., 2005). ניתן לראות בעבודתם של היועצים הארגוניים כנותני שירות ללקוחות בתחום שיפור תהליכים ארגוניים והובלת תהליכי שינוי על סמך תיאוריות במדעי ההתנהגות ומנהל עסקים (Church, 2001; Spears, 2010). בנוסף לכך, תחום הייעוץ הארגוני הוא דינמי – משתנה, מתפתח ומתעצב תוך כדי התהליך ובהתאם לצרכי השוק. כתוצאה מכך, קיים שוני רב בפעילות היועצות והיועצים ומתפתחות אסכולות שונות בתוך התחום, גם בהתאם לדרישת העולות מהשטח (Bauman, 2009; Linovski, 2024). זאת מכיוון שהלקוחות משחקים תפקיד מהותי בעבודת היועצים עד כי קיימת תלות משמעותית של היועצים בלקוחותיהם, דבר אשר עשוי לאתגר את האוטונומיה המקצועית של היועצים. כמו כן, העוסקים בייעוץ ארגוני מגיעים מדיסציפלינות שונות כגון פסיכולוגיה, מנהל עסקים, מדעי החברה, כספים, טכנולוגיה ועוד, דבר המשפיע גם הוא על השונות בעבודתם (Cross & Swart, 2021). ההגדרות הרבות והשונות של תחום הייעוץ הארגוני מעידות על מורכבותו ועושרו של התחום, אך גם על היותו בעל מאפיינים שעדיין אינם לגמרי מגובשים. שונות זו מהווה מקור לאתגרים עבור היועצים עצמם, הלקוחות והחוקרים של התחום (קונה, 2014; Shimoni, 2019).

פרופסיה הינה תחום עיסוק הדורש התמחות והכשרה אקדמית רשמית. עם כללי כניסה מוגדרים, גוף ידע מתפתח, והנחיות אתיות מחייבות לחבריו (כ"ץ, 2016; Abbott & Meerabeau, 2020). יועצים ארגוניים הפועלים ללא כללים וגבולות של פרופסיה עלולים להיות חסרי ידע מספק להתמודדות עם מצבים מורכבים ודילמות בתפקידם. בהינתן כי הייעוץ עשוי להשפיע על מספר רב של עובדים, מצב זה עשוי לגרום לנזק ממשי הן לארגון מקבל השירות והן לפרקטיקת הייעוץ הארגוני, מה שעשוי להוביל לצמצום העסקתם של יועצים בארגונים בשל חוסר שביעות רצון בטווח הארוך מהתהליך הייעוצי. יועצים עלולים להבטיח הבטחות שאינן ניתנות למימוש רק כדי לספק את הלקוח, מה שעשוי להסב נזק ישיר לארגון בטווח הארוך וכך לגרום לארגונים להימנע מהסתייעות ביועצים ארגוניים בעתיד. היעדר דרישות סף ברורות עלול להוביל לירידה במעמד המקצועי של התחום, שכן כל אדם יכול להציג עצמו כיועץ ארגוני (כ"ץ, 2016; קונה, 2014).

דילמות אתיות בייעוץ ארגוני

דילמה אתית מוגדרת כמצב בו מתקיימת התנגשות בין ערכים ראויים, קרי מצבים בהם מילוי חובה אתית אחת עשויה להוביל להפרה של חובה אתית אחרת (פא"י, 2024). דילמה אתית כוללת פיתוי, הרהור או נקיטת פעולה מעשית לתועלת עצמית או להגשמת שאיפה אישית, ואף עלולה להיות לא צודקת או לגרום נזק לאחרים באופן מודע ולהתבטא בביצוע פעולה לא מקצועית, בניגוד לכללים המקובלים. הדילמה עשויה להביא לקונפליקט תפקידים, או לאי קיום התחייבות או אחריות לגיטימיות (Lefkowitz, 2021). במקרים כאלו, כדי לסייע ליועצים לזהות מהו הדבר הראוי לעשות, קיים צורך בעקרונות אתיים אשר יסייעו ליועצים לעצב קודים מוסריים משלהם ולהרחיב את האפשרויות על מנת להכריע בין הערכים השונים (Shapiro &

(Stefkovich, 2016). ערכי ליבה משמשים מצפן מוסרי ומאפשרים להתמודד עם אתגרים אתיים שונים. ניתן להתאים ולשנות ערכים אלו לאורך זמן, בהתבסס על הרהור על השפעות וחוויות החיים (רשף, 2008; Jamieson & Gellermann, 2014). נראה כי השונות הרבה בין העוסקים בייעוץ ארגוני קשורה בין היתר לערכים אתיים שונים הנובעים מגורמים אישיים, מקצועיים ותרבותיים, כמו גם מהכשרה מקצועית בדיסציפלינות שונות (Davison et al., 2022).

למעשה קיים מחקר מועט בסוגיות אתיות בייעוץ ארגוני (Lefkowitz, 2021; Jamieson & Gellermann, 2014). דילמות אתיות הן אתגר מורכב בקבלת החלטות עבור יועצים ארגוניים, תחום שבו דרכי פעולה מרובות זמינות, שלכל אחת יש השלכות אתיות משלה. דילמות אתיות מתעוררות לעתים קרובות כאשר יועצים מתמודדים עם אינטרסים מתחרים, נאמנויות סותרות או סטנדרטים אתיים מעורפלים (Lefkowitz, 2021). בפועל, יועצת או יועץ ארגוני עצמאיים נתקלים בשגרת העבודה היום יומית שלהם בתרחישים שונים המייצרים התנגשות בין ערכים שונים. מצבים מוסריים רבים עשויים להיות עמומים ואינם נתפסים מיד כדילמה אתית. מובן כי ההחלטה לנהוג באופן מוסרי בסיטואציה נתונה מחייבת תחילה את מקבל ההחלטה לזהות כי מדובר בסוגיה אתית (רשף, 2008).

מצוקה מוסרית (Moral distress)

מצוקה מוסרית תוארה לראשונה על ידי ג'מטון ב-1984, והוגדרה בצורה מצומצמת בעבודת הסיעוד כמצוקה המתרחשת כאשר "אדם יודע מה הדבר הנכון לעשות אך אילוץ מערכתיים הופכים את זה לכמעט בלתי אפשרי לבחור בדרך הפעולה הנכונה" (Jameton, 1984, p. 6). מודלים עדכניים טוענים כי ההגדרה המקורית של מושג זה אינה מספקת ויש לבחון את התופעה בצורה רחבה והוליסטית יותר (Morley et al., 2021). מחקרים עדכניים מצביעים על כך שיש לבחון את התופעה באופן רחב יותר, תוך התחשבות בהקשרים חברתיים, פוליטיים וארגוניים, המעוצבים על ידי יחסי כוחות, המשפיעים על ההחלטות המוסריות כיום. זאת בניגוד לתיאוריית המוסר המסורתית, בה האדם המוסרי נתפס כשחקן אוטונומי, המתלבט באופן רציונלי מתוך עקרונות אוניברסליים ומופשטים לגבי הדבר ה'נכון' לעשות (Morley et al., 2021; Walker, 2007). ההתייחסות למצוקה מוסרית היום היא כתחושה של הפרט כי מה שקורה לא צריך להיות ויש רצון לפעול אחרת, בזמן המקרה או בדיעבד (Jones-Bonofiglio, 2020).

מצוקה מוסרית מורכבת משניים: (1) אירוע מוסרי, שיכול לבוא לידי ביטוי בדרכים הבאות: מתח מוסרי, קונפליקט מוסרי, דילמה מוסרית, אי ודאות מוסרית או אילוץ מוסרי. יחד עם (2) חוויה של מצוקה פסיכולוגית – מושג גג המאגד מגוון של רגשות שליליים שונים, העשויים לבוא לידי ביטוי באופן שונה בין אנשים שונים, אך הרגשות העיקריים הם: כעס, תסכול, אשמה, חרטה, עצב, עצבנות, חוסר אונים וסימפטומים הקשורים למתח. יש צורך בקשר סיבתי ישיר בין החוויה של האירוע המוסרי והמצוקה הפסיכולוגית (Morley et al., 2021).

נראה אם כן כי היועצים מצויים כדרך קבע במתח בין יצירת קשר עם לקוחות וקבלת עבודות מחד, לבין יצירה מקצועית ומתן שירות אמין ובלתי תלוי לנועצים מאידך (Clifton & Harter, 2019). יועצים ארגוניים הפועלים ללא כללים וגבולות של פרופסיה עשויים להיות חסרי ידע מספק להתמודדות עם מצבים מורכבים ודילמות אתיות המהווים חלק מובנה מעבודתם היום יומית. מצב זה עשוי לגרום למצוקה מוסרית בקרב היועץ וכן לנזק ממשי לארגון מקבל השירות ולתחום היעוץ בכלל וזאת בשל חוסר שביעות רצון בטווח הארוך מהתהליך הייעוצי, מה שעשוי בתורו להביא לירידה במעמדו של התחום (כ"ץ 2016; קונה 2014). יתרה מכך היועץ עשוי להיות במצב של עיוורון אתי ולהתנהג באופן לא אתי מבלי להיות מודע לכך (Palazzo et al., 2014).

(2012). בכדי למנוע מצב זה, ראוי לשלב ייעוץ אתי- ארגוני ולהפוך את האתיקה לכלי שיכול לתרום להגברת איכות העבודה, תקשורת טובה יותר וחיזוק היחסים המקצועיים עם הלקוחות בעבודה היום-יומית של היועצים הארגוניים (Frunză et al., 2019).

לאור המוצג עד כאן, ניתן לסכם כי תחום הייעוץ הארגוני נמצא עדיין בתהליך התהוות פרופסיונאלי, אשר כולל הטמעת ערכים של אתיקה מקצועית שיהוו את "האופי" (האתוס) של המקצוע ויצמצמו את השונות הגדולה בין העוסקים בפיתוח וייעוץ ארגוני. בעשור האחרון אומנם עלה היקף השימוש ביועצים ארגוניים בשוק העבודה, אך עם זאת נמצא גם כי בקרב מנהלים הטלת ספק ביעילותם גוברת (זילברברג ואחרים, 2016). נמצא כי קיים פער משמעותי במחקר בנושא האתיקה של יועצים ארגוניים לעומת המקצועות המשיקים לו, אשר בהם אתיקה מקצועית התפתחה ומוסדה, לאחר שהוטלו סנקציות משמעותיות בעקבות מקרי רשלנות מקצועית (Barsky, 2015). על כן נראה כי יש צורך ממשי בתהליכי הכשרה, פיתוח מקצועי והבנת הגבולות האתיים של היעוץ בעבודתו. המחקר הנוכחי בא לנסות לתרום לצמצום פער זה על ידי מיפוי סוגי הדילמות השונים מולם ניצבים יועצים ארגוניים בעבודתם ובכך לסייע לעוסקים ביעוץ ארגוני להכיר את הסוגיות ולהתכונן אליהן.

שיטה

בעוד שמחקרים רבים בעולם העבודה מתמקדים בסוגיות אתיות הנוגעות לעובדים בארגון (Drašček et al., 2021), מחקר זה מתמקד בסוגיות אתיות הנוגעות ליועצים הנותנים את השירות ללקוחות ולנועצים. המחקר הנוכחי הינו מחקר איכותני על פי גישת "תיאוריה מעוגנת בשדה" ("Grounded theory"). זאת לאור התאמתה למחקר העוסק בנקודת מבטם ופרשנותם של פרטים, מתוך ההקשר התרבותי בו מתרחשות הסיטואציות, וכדי להמחיש דרכם תופעות חברתיות רחבות יותר (קונה, 2014; שקדי, 2003; Glaser & Strauss, 1967). מחקר זה בוחן תפיסות עולם ועמדות של יועצים ארגוניים ואת המשמעות שהם מעניקים לדילמות אתיות בעבודתם השוטפת (שקדי, 2003). בסיס הגישה האיכותנית הוא פיתוח תיאוריה על פי הממצאים והקולות העולים מהשדה, כאשר תפקיד החוקרים הוא לפתח מנגנונים המבטיחים כי ההגדרות והמושגים תואמים את הממצאים ולאחר מכן לאתר תמות החוזרות על עצמן. לצורך זה בוצעו במחקר הנוכחי ראיונות עומק חצי מובנים (Corbin, & Strauss, 1994; Haq Et al., 2023).

מדגם ומעריך המחקר

במחקר הנוכחי השתתפו 20 יועצים ויועצות ארגוניים (13 נשים, 7 גברים) עצמאיים או כאלו העובדים בחברות ייעוץ כשכירים או פריילנסרים. המשתתפים כולם יהודים, בעלי הכשרה אקדמאית וניתן לחלק אותם לשלוש קבוצות עיקריות על פי ותק במקצוע: 12 יועצים ותיקים (מעל 15 שנות ותק), 5 יועצים בעלי ותק בינוני (7-15 שנים), ו-3 יועצים צעירים בעלי ותק של פחות משלוש שנים במקצוע. איתור המרואיינים נעשה בעזרת פרסום מודעה בפורומים שונים ברשתות החברתיות של יועצים ארגוניים. כמו כן, נעשה שימוש בשיטת "כדור שלג" (Snow ball) שהיא אחת משיטות הדגימה המקובלות במחקר איכותני, והמאפיין המרכזי שלה הוא התבססות על רישות עסקי-חברתי והפניה של המשתתפים (Parker, 2019). כדי להגן על פרטיות המשתתפים וכן לעמוד בעקרונות האתיקה המחקרית³, כל מידע מזהה שלהם הפך לקודים וכל

³ המחקר קיבל את אישור ועדת האתיקה של המכללה האקדמית עמק יזרעאל, מספר אישור: YVC EMEK 2023-54

הנתונים נשמרו אך ורק ברשומות צוות המחקר. למשתתפים הוצע לקבל את סיכום הממצאים בסיום ניתוח הנתונים.

כלי המחקר

במחקר הנוכחי, נעשה שימוש בראיון עומק חצי מובנה. בכדי לאפשר למרואיינים לשתף בדילמות המלוות את עבודתם כיועצים ארגוניים ולהציג את נקודת המבט הסובייקטיבית שלהם על התופעה הנחקרת תוך בחינה של השפעת ההקשר התרבותי (milieu) (שקדי, 2003). לצורך הראיונות נכתב מדריך ראיון ובו שאלות פתוחות המאפשרות למשתתפי המחקר לשתף את חוויותיהם הסובייקטיביות. השאלות במדריך הראיון קשורות לשאלת המחקר על מנת להבטיח כי כל שדות התוכן של המחקר ייכללו בראיונות. כמו כן, כמקובל, נשאלו שאלות נוספות במהלך הראיונות במידת הצורך.

ניתוח הנתונים

קטגוריות הניתוח לא הוגדרו מראש אלא עלו מתוך הממצאים שנאספו בעזרת הראיונות והם הוקלטו ותומללו מילה במילה. ניתוח הנתונים כלל שמיעה וקריאה חוזרת של הראיונות, קידוד כל ראיון לקטגוריות נפרדות של שתי כותבות המאמר ולאחר קריאה נוספת בוצע דיוק וחיזור הקטגוריות השונות מהראיונות לכדי תמות ותתי תמות על מנת שניתן יהיה לקבל תמונה רחבה יותר במטרה לבנות טיפולוגיה (שקדי, 2003; Haq et al., 2023). במחקר האיכותני לחוקר יש השפעה בלתי נמנעת בשל נקודות מבטו, אמונותיו ושאיפותיו, אשר משפיעים על מהלך המחקר והניתוח. תפיסת התפקיד וערכי החוקר מהווים חלק בלתי נפרד מהמחקר ומהדיאלוג שנוצר. במיוחד כאשר החוקר משמש כלי מרכזי לאיסוף הנתונים, כמו במקרה של ייעוץ ארגוני עצמאי (שקדי, 2003). מתוך הבנה זו, במחקר זה נעשה שימוש בקריטריונים ובאסטרטגיות לשיפור מהימנותו וצימצום הטיות (Enworo, 2023). ניתוח הראיונות התבצע בנפרד על ידי שתי החוקרות, שאחת מהן אינה יועצת ארגונית. החוקרות קראו קריאה נפרדת של הראיונות ונערכו דיונים רבים בין כותבות המאמר ביחס לתמות שעלו. כאשר לא הושגה הסכמה על תמה מסוימת לא נעשה בה שימוש (Kakar et al., 2023). בנוסף – נעשה שימוש רב בציטוטים ישירים כדי לבסס את התמות שתוארו.

ממצאים

בבואנו לנתח את הממצאים נבקש תחילה להגדיר מספר מושגי יסוד שחזרו בדברי משתתפי המחקר. ניתן לזהות שלוש רמות ארגוניות שמולן עובדים היועצים, ועם כל אחת ישנה מערכת יחסים שונה: לקוחות, נועצים מרכזיים ואינפורמנטים. הבנת מורכבות היחסים בין שלוש רמות אלו היא חלק מהבנת המורכבות והדילמות האתיות. הרמה הראשונה היא "הנועץ המרכזי". האדם מולו נעשה התהליך הייעוצי, כאשר לעיתים יכולים להיות מספר נועצים במקביל באותו ארגון. העבודה עם הנועץ המרכזי עשויה להיות מאוד אישית. לכן, על מנת לבצע תהליך התערבות משמעותי נדרש היועץ לפתח מערכת יחסים המושתתת על אמון ופתיחות עם הנועץ. הרמה השנייה היא מול מזמין או מממן העבודה, המכונה "לקוח". ברמה זו ציינו המרואיינים את היחסים מול מנהל הארגון ומנהלי משאבי אנוש (HR) אשר הזמינו את עבודת היעוץ, שהם אחראים על התשלום וקובעים גם האם היועץ יקבל פרויקטים נוספים בארגון. הרמה השלישית היא "האינפורמנטים" (ספקי מידע). עובדים בארגון, ספקים, חברי דירקטוריון ועוד אשר מספקים מידע המשמש לביצוע אבחון או התערבות. גם מול עובדים אלו נדרש היועץ ליצור מרחב בטוח של אמון ופתיחות שכן עובדים אלו מסתכנים בהעברת מידע או ביקורת על הארגון או על מנהל לו הם כפופים. מספר סוגיות זוהו כמרכזיות יותר במסגרת הראיונות והן נידונות להלן.

סוגיית הנאמנות

סוגיית זו עלתה באופן חוזר כסוגיה אתית מורכבת הנוכחת באופן מבני בעבודת היועץ ועל כן נפרט מספר דוגמאות המציגות זוויות שונות של תמה זו. אנשי מקצוע מוצאים עצמם לא פעם מנווטים ברשת מורכבת של מערכות יחסים היררכיות. המשתתפים דנו במקרים שבהם היה עליהם לנווט בין מספר נאמנויות שלעיתים סותרות זו את זו, בין נועצים ולקוחות ובין ערכיהם האישיים והמקצועיים של היועצים עצמם. השאלה המרכזית שעלתה בהקשר זה הייתה "בשירות מי אני עובד": מצד אחד, הכירו היועצים בצורך לתמוך ביעדי הארגון, ומאידך עולה בו זמנית הצורך להימנע מחשיפה ולשמור על אמון ונאמנות כלפי הנועצים המרכזיים שלהם. כל המרואיינים תארו מקרים בהם הייתה התנגשות בין צרכי הלקוח לבין הנועץ. אירה תארה זאת כך:

"מה קורה כשיש ניגוד אינטרסים בין האדם שהכניס אותי לפרויקט - המממן שלי, ובין מה שאני מזהה שהמערכת או הנועץ שאני מלווה באופן אישי זקוקים לו? למי אני מחויבת? הרגשתי שלכל צד יש ציפיות שונות ממני"

היועצת מתארת קונפליקט שהיא חוותה בין ערך המקצועיות לבין הצורך להתפרנס כיועצת כאשר עולה השאלה למי עליה להיות נאמנה – לגורם המממן את עבודתה וסביר להניח גם יכריע אם תקבל פרויקטים עתידיים; או שעליה לשמור אמונים לערך המקצועיות, לצרכים שהיא מזהה שהמערכת או הנועץ המרכזי זקוקים להם. בהמשך לדבריה של אירה, שמעון מציג תמונה מורכבת ומעט שונה המעלה את הקושי הרגשי בסוגיית הנאמנות:

"ליוויי סדרה שלמה של מפעלים וחוויתי את התסכול והכאב של העובדים, במיוחד כשעשינו הטמעה של תהליך שאמור בפועל לקחת את הכוח המקצועי מידי העובדים. שזה מעולה לטובת הארגון... אבל הולך לפגוע בעובדים עצמם! אתה נקרע בין המקום של לגלות אמפתיה ואנושיות לבין לקדם את התהליך של ההנהלה."

שמעון מבטא את הכאב הרגשי שחוה כאיש מקצוע בעת יישום תהליך הכרוך בנטילת חלק משמעותי מהכוח של עובדים מדרג זוט. אמנם תהליך ההתערבות הועיל לארגון ולמטרותיו העסקיות, אך שמעון חש קושי מבני בשל תחושת הנאמנות הכפולה שלו. מצד אחד הוא מתאר את תפקידו כשליח של הנהלת הארגון, אך מהצד השני הוא עובד עם העובדים ויודע כי השינויים שאליהם הוא מוביל יפגעו בהם. מדבריו של היועץ ניתן ללמוד על הקושי הרגשי בתוך קונפליקט הנאמנויות, מעבר לחששות כלכליים בלבד. ממד רגשי זה מוסיף עוד רובד שבו היועץ תוהה עבור מי הוא עובד, מה שהופך אותו למאתגר עוד יותר לניווט בתוכו.

מיכל מתארת מקרה דומה על התערבות שהוגדרה כתהליך יעוץ אישי במטרה לעזור לנועץ בעבודתו, אולם לאחר סיום התהליך היועצת התבקשה למסור מידע מתוך התהליך הייעוצי כדי לחזק את הרצון של המנהלים לפטר אותו:

"ליוויי מנהל מחלקה בבית חולים. לא ידענו שהליווי היה תרגיל ושהוא מועמד לפיטורים. יום אחד נקראנו למשרדו של מנהל בית החולים כדי, בעצם, להוסיף לו עוד חומרים לשימוע ומן הסתם עם כזה דבר את לא רוצה לשתף פעולה - עבדתי עם אדם, נתן בך אמון, ואז הסמנכ"ל פשוט אמר בצורה הכי ישירה בעולם: "אבל את יודעת מי הביא אותך לכאן, ומי משלם לך? אם לא תשתפי פעולה לא תעבדי איתנו יותר!"

המחויבות של היועצת לשמירה על חיסיון הנועץ התנגשה עם ציפיות הלקוחות עד כדי אמירה של הלקוח "תזכרי מי משלם לך". מצב זה עורר אצל היועצת שאלות לגבי נאמנות, יושרה מקצועית ומחויבות היועץ לבעלי עניין עם אינטרסים מנוגדים. במידה והיועצת הייתה יודעת מראש כי המשך העסקתו של הנועץ מוטלת בספק היא הייתה יכולה לפעול אחרת בתוך התהליך הייעוצי. אך כאשר הלקוחות חשפו אותה רק בסיום ההתערבות לכוונתם האמיתית היא נמצאה בסיטואציה מורכבת בה מספר ערכים מתנגשים: נאמנות לנועץ, תועלת עצמית ודאגה להמשך העסקתה בארגון.

דוגמא נוספת לאתגר בשאלת הנאמנות בעבודת הייעוץ הארגוני באופן מבני מוצגת על ידי מיטל, המתארת מצב שבו היועץ פועל במספר מישורים באותו ארגון, עם מספר חוזים שונים. למשל כאשר הוא מבצע עבודה ברמת הארגון וגם מבצע ייעוץ אישי למנהלים ספציפיים. מיטל מתארת מצב בו מצופה ממנה לשמור על חסיון הנועצים: "זה נשאר בחדר הזה", אל מול ציפיות הלקוח לקבל תמונה כוללת על הנעשה בארגון. עוד מוסיפה מיטל:

"יש את החוזה הפסיכולוגי - מה שנאמר פה נשאר פה ואני כאן עבורך. מצד שני, הרבה פעמים את יועצת גם של הארגון וגם מספקת ייעוץ אישי למנהל. הציפייה ממני היא להביא גם את התמונה המערכתית. ממש צריך להיזהר... המנהל שואל: "תגידי לי מי אמר, תני לי דוגמה". צריכים להיות זהירים במעברים בין התמונה המערכתית לבין הייעוץ האישי".

מיטל מדגישה את המתח בין יצירת אמון עם נועצים לבין מתן אבחון ותמונה רחבה למנהלים. פעמים רבות ליועץ תפקיד כפול גם ברמה המערכתית וגם עבודה פרטנית עם מנהלים בארגון. מיטל הביעה את הצורך להיות זהירה במעבר בין נקודת מבט מערכתית לאישית ואת האתגר של מתן תמונה ארגונית מדויקת מבלי לחשוף אנשים ספציפיים או להתפשר על האמון שלהם.

סוגיית הנאמנות היא מורכבת ורבת רבדים. הממצאים מלמדים כי הנאמנויות הסותרות שהיועץ מחויב אליהן הן: לנועץ, ללקוחות המממנים את עבודתו, לארגון כישות ולערכיו של היועץ עצמו. היועצים נמצאים במצב שבו עליהם לאזן בין ציפיות של בעלי עניין שונים תוך שמירה על אמון וסודיות עם הנועצים שלהם. במקרים רבים מי ששוכר את שירותיהם של היועצים ומממן את עבודתם הוא אינו הנועץ המרכזי וכך נוצר מצב של ניגוד עניינים מובנה אשר מביא עמו לחצים המופעלים על ידי הגורם המממן בכדי להשיג מידע אודות התהליך הייעוצי.

"שאלת המאפיה": עם מי לעבוד ועם מי לא – תועלת עצמית אל מול מקצועיות

הראיונות שנערכו שופכים אור על הדילמות המתעוררות עקב קונפליקטים פנימיים בין ערכים אישיים של היועצים לבין התרבות הארגונית או רצונות המנהלים והעובדים בארגון. אירה תארה זאת כך: "אם המאפיה תבקש לקבל יעוץ- האם תלכי לזה? המאפיה זה גם ארגון הרי". תמה זו מציגה את יחסי הגומלין המורכבים בין תועלת עצמית של היועץ לבין קבלת החלטות אתיות ויושרה מקצועית. הצורך בפרנסה והשאפה לבסס מוניטין כיועץ מצליח עשויים לעיתים להתנגש עם הערכים והשיקולים האתיים של יועץ.

מדבריו של היועץ דן ניתן ללמוד על הגורמים להצלחה של היועץ, דן מתאר מהו בעיניו הדבר החשוב ביותר ליועץ כדי להצליח:

"אתה חייב כל הזמן להיות על הגלגל עם פרויקטים פעילים. אתה חייב להראות שאתה יועץ עסוק ומבוקש. שיש לך ממליצים, שאתה עובד עם החברות הנחשבות בתחומים: ההייטק, מערכת הביטחון... בסוף להיות עצמאי זה לא יציב כמו להיות שכיר וצריך פרנסה"

דן מסביר את הצורך להיות כל הזמן מועסק כדי לזכות בעבודות עתידיות ולהתפרנס. בנוסף, היועץ מתאר את המתח הכלכלי המופעל על יועצים עצמאיים אשר חייבים לקבל פרויקטים לפרנסתם ועל כן אפשרות הבחירה מצטמצמת כאשר הוא עומד בפני דילמה בין ביצוע עבודה לבין ערכיו האישיים.

מיטל מתארת רובד נוסף בשאלת המאפיה ושואלת "איפה עובר הגבול". היא מתארת מקרה בו חברת הייעוץ בה היא עובדת קיבלה הזמנה לבצע תהליך שינוי ארגוני נרחב בעבור עמותה גדולה. העמותה עצמה תורמת לחברה ובעלת שם טוב וחיובי. אך עם זאת, ישנו עובד בכיר אשר נותן ייעוץ בנושאים בריאותיים ללא הסמכה מקצועית לכך:

"רצו לעשות סדר במבנה הארגוני... עמותה שעושה באמת דברים טובים לחברה, אבל יש שם מישהו שממליץ על טיפולים ללא הכשרה לכך. זה לא חוקי! ואז אנחנו שאלנו: 'רגע מה זה אומר שאנחנו מייצעים להם על המבנה הארגוני?' ממש בדילמה- אם לקום ולעזוב... אנחנו יועצים ארגוניים, מי שם אותנו לסמכות השופט? תחשבי שמנהל אומר לך: 'נסעתי על 145 קמ"ש'. את מדווחת על זה לרשויות? לא תעבדי אתו כי הוא נוסע מהר? הוא גם מסכן ככה חיי אדם... אולי אם ניקח את הפרויקט נוכל להסביר לעמותה כמה זה פסול או איך אפשר לעשות את זה בצורה מוסדרת וכך לא לאפשר למצב להימשך".

היועצת מתארת מצב בו פנו אליה מעמותה גדולה במטרה לבצע שינוי ארגוני מערכתי. היא מזדהה עם ערכיו של הארגון, אך גילתה כי פרקטיקות וסטנדרטים אתיים של עובד בכיר בארגון היו מפוקפקים. היא מתארת את ההתלבטות בין ויתור על פרויקט גדול ואתגר מקצועי לצד תועלת כלכלית משמעותית, כאשר מנגד, כניסה לפרויקט תאלץ אותה להתפשר על ערכיה. סוגיה המחזירה אותנו לשאלת המאפיה ומוסיפה עוד רובד. מיטל ציינה בנוסף כי יש להכניס למשוואה היבט נוסף – לדבריה, אי כניסה שלהם לארגון למעשה מאפשרת למצב הלא תקין להמשיך ולהתקיים ולא ליצור שינוי.

חופית משתפת בדילמה המבטאת היבט אחר של התנגשות בין תועלת עצמית ומקצועיות בעבודת היועצים. היועצת משתפת על תהליך עבודה עם צוות לאורך תקופה ארוכה עד שהיא חשה חיבור רגשי והפכה לחלק מהקבוצה, מה שהביא את הקבוצה לפתח תלות ביועצת. לבסוף, היא נאלצה לעזוב:

"היה צוות אחד שליוויתי ואהבתי אותם מאוד. ממש פינק אותי בכל הרמות, הן היו מפותחות ועמוקות, עפתי על הקבוצה! ליוויתי את הצוות במשך 4 שנים בכל יום חמישי. ואז מהמנהלת עזבה. הבאנו מנהלת חדשה, הייתי צריכה לסגת כדי לאפשר לה להיכנס. נוצרה דינמיקה לא טובה ואני הייתי מבולבלת. זה פעל בלא מודע... יועץ שהוא חיצוני הוא הולך בעולם כמו זאב בודד. הוא בודד! עכשיו את רואה שם שייכות... לכל אדם יש רצון לשייכות. וגם, תראי זה היה פרויקט קבוע כל שבוע עבדתי איתן במשך שנים, זאת גם ודאות כלכלית עבורי".

חופית מתארת דילמה בעבודתה המתמקדת בין הצורך בתחושת שייכות מצד אחד, ובין הרצון לשמור על יושרה מקצועית מצד שני. ההתנגשות הפנימית פה היא בין רגשות היועצת לבין הבנה מקצועית כיצד ראוי לפעול. היועצת נמצאת במצב בו היה לה קשה לסיים את עבודתה עם צוות שהיא ליוותה במשך שנים, כאשר יש לה תחושת שייכות והכרה אישית עם צוות זה. זהו דילמה שמתרכזת בהתמודדות עם השאלה האם להעדיף את התועלת האישית והרגשית, או להתמודד עם האתגר האתי שבסיום המשימה ובשמירה על היושרה המקצועית.

"התחפשות להתערבות" – המניע הנסתר של הלקוח בתהליך הייעוצי

בראיונות מתוארים מצבים בהם יועצים ארגוניים חשו כי הלקוחות לא באמת שאפו לקבל ייעוץ ולבצע שינוי אלא להוות גורם חיצוני שכלפיו יוכלו להפנות את האשמה אל מול העובדים. התמה "התחפשות להתערבות" עוסקת בדילמות אתיות שעומדות בפני יועצים ארגוניים בעבודתם בהבנה מהי השאיפה האמיתית של הלקוחות מתהליך ההתערבות. מהראיונות ניתן ללמוד על מצבים בהם היועצים נדרשים לבחור או לאזן בין המטרה של הלקוחות, שיכולה להיות קשורה בשימוש ביועץ לטובת צרכים של פוליטיקה ארגונית.

דבריה של היועצת יונית מחזקים את טענת ההתחפשות: "מנהלים מזמינים יועץ ארגוני כשהם רוצים להיפטר ממישהו. ואז הם רוצים לבנות איזה תחפושית מאוד יפה של תהליך ארגוני כזה או אחר כדי לפטר אותו". יונית מתארת מצב של "תחפושית" של התערבות ולא רצון לתהליך אבחוני מקצועי ואמיתי. תחילה, על היועצים לזהות שזהו המקרה, ושנית הדילמה המרכזית היא כיצד לשמור על המקצועיות והאמינות של היועץ, תוך שמירה על יחסים טובים עם הלקוחות. בהמשך לדברי יונית, היועץ אבי מתאר מצב בו מנהל בכיר פונה אליו בבקשה לבצע אבחון ארגוני. אבי מזהה, בין השורות, תחושה כי המטרה האמיתית של המנהל היא לא ביצוע אבחון ארגוני אלא לקבל אישור חיצוני מהיועץ לפטר עובד מסוים:

"אני יושב עם מנכ"ל והוא אמר לי: 'תשמע יש בעיה במחלקת התפעול ואני רוצה שתעשה שם אבחון ותיכנס פנימה' והוא מספר לי על הבעיה של מחלקת ה-IT, ואני שומע שהוא אומר: 'ההוא מנהל על הפנים'! אני מדבר עם המנכ"ל ושואל אותו ישירות: בעצם אתה רוצה שאני יעשה איזשהו סוג של אבחון ואני אגיש לך את הממצאים כדי שתהיה לך איזשהו פתק לבורר כדי לפטר אותו? כשאני שם את זה על השולחן פעמים רבות הם אומרים לי: 'כן אני רוצה תמיכה כי אני חושב לפטר אותו אבל אני צריך איזשהי תמיכה... תן לי אישור שמה שאני מרגיש הוא נכון'"

סוגיה אתית זו מתמקדת בקונפליקט בין הנאמנות והאמינות שעל היועץ להפגין, לבין ערכיו האישיים והמקצועיים כיועץ. לכאורה, המנהל הבכיר מבקש את השירותים המקצועיים של היועץ, אך בעצם הוא מחפש אישור מגורם חיצוני מסוים ויקבל החלטה עבורו, ולא במילוי המשימה המקצועית עצמה.

קולגות

הדילמה בפרק זה עוסקת בשני ערכים: קולגיאליות ומקצועיות. מחד הצד הקולגיאלי, בו ישנה תחושת חברות ושותפות עם יועצים אחרים באותו הארגון. מאידך, היועץ מרגיש את הצורך להיות מקצועי, לעבוד בצורה אתית ואמפתית כלפי לקוחותיו ולשמור על רמות היושרה והמוסריות שבעבודתו.

ניכר מהראיונות כי מספר יועצים, בעיקר בתחילת דרכם, לא חשים חלק מגילדה מסוימת ולא מחויבים לקולגות אחרים בתחום הייעוץ הארגוני. יפעת למשל תיארה זאת כך:

"אני לא מרגישה שאני חלק ממשוה גדול של אנשי מקצוע מסוים. יש לי את המקום האישי שלי. אני לא חלק מקהילה של ייעוץ ארגוני ולא מרגישה שאני צריכה להיות מחויבת לכללים כאלו ואחרים [...] אני אדון לעצמי יש לי דרך והערכים שמובילים אותי".

נראה כי יועצים שונים, מערערים על הצורך להיות חלק מגוף מקצועי מאוגד ולשתף פעולה עם יועצים אחרים כחלק מגילדה מקצועית מוגדרת. דילמת הקולגיאליות מתנקזת לשאלה האם להצטרף לקהילה מסוימת של יועצים ארגוניים והאם זה ישפיע על התנהגותם ויחסם אל מול יועצים אחרים. יפעת מתארת כי היא לא רואה עצמה חלק מגילדה, דבר העשוי להשפיע על התנהגותה האתית ויחסה כלפי יועצים אחרים. במבט רחב

יותר, היבט זה של קולגיאליזם, בהקשר האתי, משפיע על הפרופסיה כולה. נושא זה אף מודגש ע"י כך שחלקם אינם מכירים או משתייכים לאיגוד היועצים הישראלי (פ.א.י.), ואינם יודעים כלל על הקוד האתי של הארגון כפי שהיועצת הבכירה שגם עוסקת בלימוד באקדמיה מתארת זאת בדבריה: "אני לא נחשפת היא מעולם לקוד אתי, לא בהכשרה שלי ולא בשיחות בנינו כיועצים. זאת אומרת הנושא הערכי מדובר, אבל לא כאיזושהו קוד רשמי".

דיון

מחקר זה מציע מיפוי שיטתי של סוגיות אתיות מרכזיות בעבודת הייעוץ הארגוני, במטרה לחשוף את העוסקים בתחום למוקשים אתיים בעבודתם ולסייע להם להתמודד באופן מדויק וראוי יותר אל מול דילמות אתיות. הדילמות שעלו במיפוי הן: סוגיית הנאמנות העוסקת בדילמה המבנית של היועצים בין הלקוחות, הנועצים וערכיהם האישיים; תועלת עצמית אל מול מקצועיות - "שאלת המאפיה", הדילמות המתעוררות עקב קונפליקטים פנימיים בין הערכים האישיים של היועצים לבין התרבות הארגונית או רצונות המנהלים והעובדים בארגון והצורך להתפרנס ולקדם את הקריירה של היועץ; "התחפשות להתערבות" - כאשר היועצים מתבקשים לתת יעוץ אך למעשה הם מגלים בדיעבד כי היעוץ נועד בכדי לשרת מטרות בפוליטיקה הפנים ארגונית של הלקוחות ולא דווקא לטובת הארגון; וסוגיית הקולגות העוסקת בכך שישנם יועצים שאינם מגדירים עצמם חלק מגילדה מסוימת ואינם מכפיפים עצמם לכללי אתיקה שונים דבר המשפיע במבט רחב יותר על הפרופסיה כולה ויחס הלקוחות ליעילות המקצוע.

ניתן לחלק דילמות אלו לשלוש קטגוריות על: (1) דילמות הקשורות לצורך תועלתני בפרנסה – דילמות אלו משקפות את המתח המבני בין שאיפה לספק שירות מקצועי לבין רצוי של הלקוחות בכדי לזכות בפרויקטים עתידיים. דילמות אלו שכיחות לכל אדם אשר מתפרנס בדגש על מקצועות נותני שירותים.

(2) דילמות הקשורות לפרופסיה – העוסקים בייעוץ ארגוני מגיעים מרקעים ודיסציפלינות שונים ומגוונים, הם בעלי רקע אקדמי, אם בכלל, אחר. דבר המשפיע על השונות בעבודתם ותפיסתם של דילמות אתיות. קבלת החלטות אתיות, דורשת תשומת לב ויחס אקטיבי לנושאים ולתוצאות כאשר נוצרת דילמה, ולכן, תחילה יש לזהות כי נמצאים בסיטואציה כזאת (Clifton & Harter, 2019; Yoon et al., 2021). בראיונות עלה כי אחד הקשיים הוא שיועצים אינם ערים לסוגיות אתיות בעבודתם היום יומית וכן כי ישנו שימוש ביועצים ארגוניים לקידום מטרות פוליטיות ארגוניות (Kirkpatrick et al., 2023). ראוי כי הפרופסיונליות תמצא במקום מרכזי ומשמעותי בשדה הייעוץ הארגוני. זאת משום שהמונח פרופסיונליות כולל בתוכו גם אתיקה ותקנות מקצועיות בתחום הייעוץ (כ"ץ, 2016; קונה, 2014). יועצים אשר פועלים ללא גבולות ברורים, אינם מכפיפים עצמם לקוד האתי ושאר כללי הגילדה מעצימים את העיוורון האתי. זהו מצב בו יש חוסר יכולת זמנית של היועץ לזהות את הממד האתי של החלטה, ולהתנהגות באופן לא אתי מבלי להיות מודע לכך (Palazzo et al., 2012).

קבלת החלטות לא אתיות עשויה לגרום לנזק ממשי הן לארגון מקבל השירות והן לפרקטיקת הייעוץ ואף לגרום לצמצום העסקתם של יועצים בארגונים בשל חוסר שביעות רצון מהתהליך הייעוצי בטווח הארוך. עבודה א-פרופסיונלית של יועצים מתירה להם לפעול בהתאם לצרכים של הלקוח, מתוך שאיפה לרצות אותו, כאשר היועצים עלולים להבטיח הבטחות ללא כיסוי וללא יכולת לעמוד בכללים מקצועיים ודרישות אתיות לתפקיד. מה שעלול להסב נזק ישיר לארגון בטווח הארוך ולגרום ללקוחות לא לעבוד עם יועצים אחרים בעתיד (כ"ץ, 2016; קונה, 2014; Kirkpatrick et al., 2023).

(3) דילמות מבניות – דילמות הקשורות למקום של היועץ או היועצת. היועצים ממוקמים כדרך קבע בין ההנהלה לעובדים וצרכי הארגון, דבר המעלה סוגיות אתיות מורכבות מעצם כניסתו של יועץ ארגוני לעבודה בכל נושא שהוא (Clifton & Harter, 2019).

מחקר זה עוסק בדילמות אתיות בעבודת הייעוץ הארגוני החודרות לחיים המקצועיים של היועצים באופן יום יומי, סוגיות אתיות כמו: הסתרת מידע, ניגוד עניינים, גבולות החיסיון, נושאים הנוגעים בשאלות כמה על מה חלה חובה לדווח ללקוחות ושאלות נוספות שאין להן תשובה חד משמעית של נכון או לא נכון. סוגיות אלו עשויות להביא למצוקה המוסרית בקרב אנשי המקצוע (Issac et al., 2023; Perry, 2011). הממצאים מראים כי היועצים הכירו בצורך לשמור על מטרות הארגון או הלקוחות, אך תיארו את הקושי והרצון לשמור גם על צרכי הנועצים והאינפורמנטים איתם הם עובדים תוך התחשבות בסולם הערכים האישי של היועץ עצמו. הקושי בניווט בין הציפיות השונות שיש לכל צד בתהליך הייעוץ הארגוני עשוי לגרום לתחושות קשות ואף למצוקה מוסרית בקרב היועצים, ולהשפיע על החששות האתיים. למצוקה יש השפעה משמעותית על חוסנו של היועץ. ישנן מיומנויות שונות אשר יכולות להקל על התחושות הקשות שהמצוקה המוסרית עשויה להביא עימה, ונובעת ממקומו של היועץ בתוך התחום. למעשה על היועץ להשתמש באתיקה כמצפן המסייע לו לנווט בתוך המורכבות של הדילמות האתיות בעבודתו (Jones-Bonofiglio, 2020).

מגבלות המחקר

יש לבחון את ממצאי מחקר זה לאור מספר מגבלות. הראשונה נעוצה באופי המחקר. מחקר זה הינו מחקר גישוש איכותני, הוא אינו מתיימר להכללה מכל סוג וזאת בשל אוכלוסיית מחקר שאינה הסתברותית ומספר משתתפים נמוך (שקדי, 2003).

הטיה נוספת נעוצה בהנחה כי ייתכן שיועצים אשר הסכימו להשתתף במחקר בנושא אתיקה, מודעים יותר לחשיבות הנושא וההשלכות התנהגות לא אתית בעבודתם. כמו כן, הטיה נוספת הקשורה לאוכלוסיית המחקר נעוצה בעובדה שכל משתתפי המחקר, למעט אחד, הינם בעלי תואר שני או שלישי בתחום הייעוץ הארגוני. וזאת על אף כי בפועל ידוע שאוכלוסיית היועצים הארגוניים בישראל מורכבת מיועצים בעלי רקע אקדמי שונה, או ללא כל הכשרה אקדמית לתחום כגון: יועצים בוגרי קורסים מקוצרים של תעודת מקצוע, יועצים עסקיים, יועצים אסטרטגים ועוד. ייתכן כי עמדותיהם בנושא סוגיות אתיות יהיו שונות. עם זאת, בחרנו לראיין למחקר יועצים ארגוניים בעלי השכלה אקדמית רלבנטית בלבד, וזאת מהסיבה האתית-מקצועית של כבוד למקצוע מתפתח. בנוסף, כלל היועצים שרואיינו הינם יהודים בלבד. מגבלה נוספת קשורה להליך המחקר ונעוצה בעובדה שאחת החוקרות הינה יועצת ארגונית עצמאית. מחקר זה נולד בעקבות התמודדות אישית עם דילמות אתיות בדיוק כפי שתיארו חלק מהיועצים בראיונות. בראיונות לעיתים הייתה תחושת הזדהות עם המשתתפים ובמקרים אחרים אכזבה מהתנהגותם של היועצים.

השלכות הממצאים על תחום הייעוץ הארגוני

ראשית ניתן להיערך מראש להתמודדות עם סוגיות אתיות בעבודת הייעוץ, ובכך להתמודד עמן בצורה מקצועית ואתית יותר, תוך מתן פתרונות איכותיים בזמן אמת. המודעות לדילמות האופייניות למקצוע תאפשר לכל יועץ או יועצת להגדיר את הערכים, הגבולות ונקודות העיוורון האתיות האפשריות שלהם, ובכך להפחית את המצוקה האתית הנלווית. יתרה מזאת, הכרה מוקדמת בסוגיות האתיות תאפשר כבר בשלב ניסוח החוזה ליצור תיאום ציפיות שאינו רק מקצועי, אלא גם ערכי ומוסרי.

לסיכום, ניתן לומר כי הדילמות האתיות בעבודת הייעוץ הארגוני אינן מוגדרות באופן חד משמעי עבור העוסקים בתחום. כאשר הסוגייה אינה מוגדרת בבירור, הפתרון המוצע לה עלול להיות בלתי מדויק. מחקר

גישוש זה מצביע על כך שיועצים שונים מתמודדים עם דילמות דומות המופיעות בהקשרים ודוגמאות מגוונים. מחקר זה שואף למלא את הפער בתחום הייחודי של ייעוץ ארגוני, באמצעות יצירת מיפוי שיטתי של הסוגיות האתיות בעבודת הייעוץ. בדומה לקוד האתי של יועצים ארגוניים (פ.א.י., 2024), אשר אינו מציע פתרון ישיר לכל דילמה אתית בעבודת הייעוץ, גם מחקר זה מציע מיפוי הסוגיות האתיות והצגת הערכים במתנגשים בכל דילמה, בכדי להקל על המצוקה המוסרית, לאפשר למידה מוקדמת של הסוגיות, ולהציע הכנה ודרכי התמודדות מובנות עמן. על העוסקים בייעוץ ארגוני לעצב סולם ערכים משלהם בכדי להתמודד עם דילמות שונות בעבודתם (Shapiro & Stefkovich, 2016).

רשימת מקורות

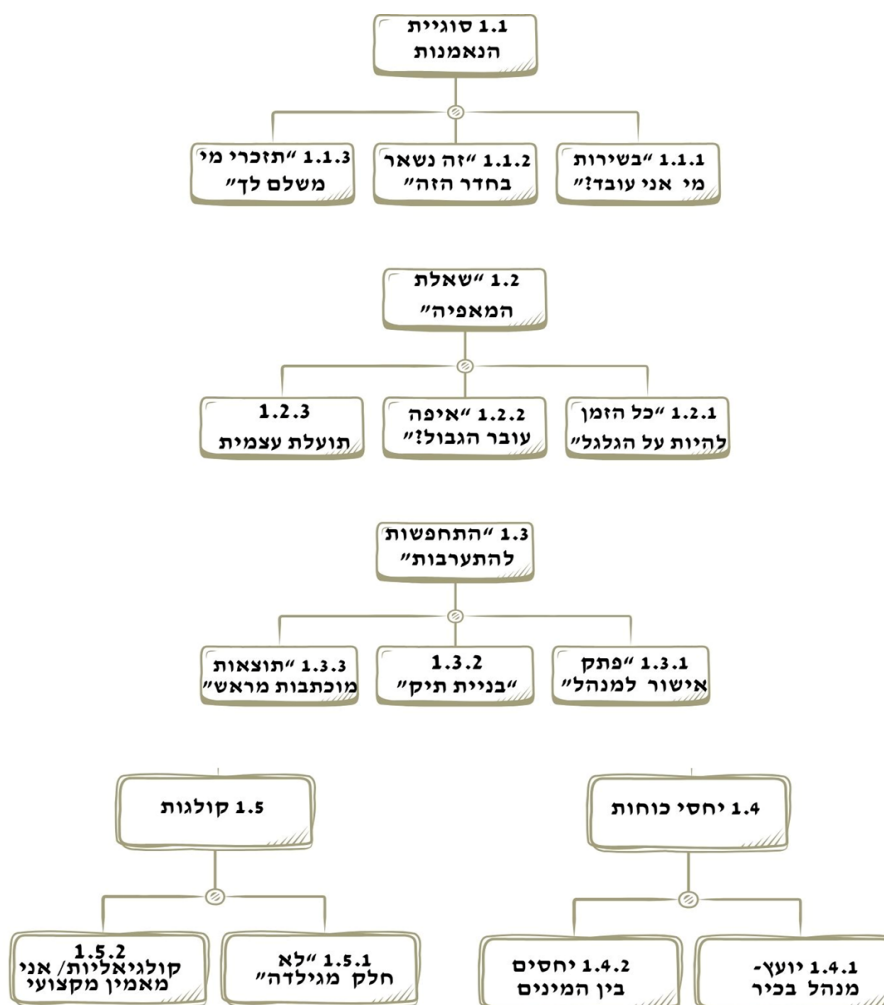
- זילברברג, ו', קונה, ש' וקורץ, ר'. (2016). כשאת אומרת ייעוץ ארגוני למה את מתכוונת? אנליזה ארגונית, 7-36, 22.
- כץ, י. (2016). פרופסיה נולדת – על התגבשותו של הייעוץ הארגוני בישראל. בתוך י. כץ (עורך), *פרופסיה בדרך: על התהוות הייעוץ הארגוני בישראל* (עמ' 9-30). רסלינג.
- קונה, ש'. (2014). *מקצועיות נזילה: ייעוץ ארגוני במבט ביקורתי*. תל אביב: רסלינג.
- רשף, א' (2008). זיהוי סוגיות מוסריות בסביבה מורכבת [עבודה לשם קבלת תואר מוסמך, האוניברסיטה העברית בירושלים].
- שקדי, א'. (2003). *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני – תיאוריה ויישום*. תל אביב: הוצאת רמות.
- Abbott, A.P., & Meerabeau, L. (2020). Professionals, professionalization and the caring professions. In *The sociology of the caring professions* (pp. 1-19). Routledge.
- Abbott, P. & Meerabeau, L. (2020). Professionals, professionalization and the caring professions. In *The sociology of the caring professions* (pp. 1-19). Routledge.
- Bauman, Z. (2009). Education in the liquid-modern setting. *Power and Education*, 1(2), 157-166.
- Barsky, A. E. (2019). *Ethics and values in social work: An integrated approach for a comprehensive curriculum*. Oxford University Press.
- Church, A. H. (2001). The professionalization of organization development: The next step in an evolving field. In W. A. Pasmore & R. W. Woodman (Eds.), *Research in organizational change and development* (Vol. 13, pp. 1-42). Emerald Group Publishing.
- Clifton, J., & Harter, J. K. (2019). *It's the manager: Gallup finds the quality of managers and team leaders is the single biggest factor in your organization's long-term success*. Gallup Press.
- Cross, D., & Swart, J. (2021). Professional fluidity: Reconceptualising the professional status of self-employed neo-professionals. *Organization Studies*, 42(11), 1699-1720.
- Davison, R. M., Martinsons, M. G., & Wong, L. H. (2022). The ethics of action research participation. *Information Systems Journal*, 32(3), 573-594.
- Drašček, M., Rejc Buhovac, A., & Mesner Andolšek, D. (2021). Moral pragmatism as a bridge between duty, utility, and virtue in managers' ethical Decision-Making. *Journal of Business Ethics*, 172, 803-819.

- Enworo, O. C. (2023). Application of Guba and Lincoln's parallel criteria to assess trustworthiness of qualitative research on indigenous social protection systems. *Qualitative Research Journal*, 23(4), 372–384.
- French, W. L., Bell, C. H., & Zawacki, R. A. (2005). *Organization development and transformation: Managing effective change* (6th ed.). McGraw-Hill/Irwin.
- Frunză, S. Medveschi, I. Frunza M. Ovidiu, N. (2019) Aspects concerning ethical counseling in organizations. *Journal for the Study of Religions and Ideologies*, 18(54), 3-17.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Hawthorne, NY: Aldine Publishing Company
- Haq, Z. U., Rasheed, R., Rashid, A., & Akhter, S. (2023). Criteria for assessing and ensuring the trustworthiness in qualitative research. *International Journal of Business Reflections*, 4(2), 150-173.
- Issac, A. C., Bednall, T. C., Baral, R., Magliocca, P., & Dhir, A. (2023). The effects of expert power and referent power on knowledge sharing and knowledge hiding. *Journal of Knowledge Management*, 27(2), 383–403.
- Jameton, A. (1984). *Nursing practice: The ethical issues*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall
- Jamieson, D., & Gellermann, W. (2014). Values, ethics, and OD practice. In B. B. Jones & M. Brazzel (Eds.), *The NTL handbook of organization development and change: Principles, practices, and perspectives* (pp. 45–65). Pfeiffer/Wiley.
- Jones-Bonofiglio, K. (2020). Navigating moral distress. In J. Storch, P. Rodney, & R. Starzomski (Eds.), *Health care ethics through the lens of moral distress* (Vol. 82, The International Library of Bioethics). Springer.
- Kakar, Z. U. H., Rasheed, R., Rashid, A., & Akhter, S. (2023). Criteria for assessing and ensuring the trustworthiness in qualitative research. *International Journal of Business Reflections*, 4(2), 150–169.
- Kirkpatrick, I., Sturdy, A. J., Reguera Alvarado, N., & Veronesi, G. (2023). Beyond hollowing out: Public sector managers and the use of external management consultants. *Public Administration Review*, 83(3), 537–551.
- Lefkowitz, J. (2021). Forms of ethical dilemmas in industrial-organizational psychology. *Industrial and Organizational Psychology*, 14(3), 297-319.
- Linovski, O. (2024). The value of planning: Views from management consultants. *Journal of Planning Education and Research*, 44(3), 1243–1256.
- Morley, G., Bradbury-Jones, C., & Ives, J. (2021). Reasons to redefine moral distress: A feminist empirical bioethics analysis. *Bioethics*, 35(1), 61–71.
- Palazzo, G., Krings, F., & Hoffrage, U. (2012). Ethical blindness. *Journal of Business Ethics*, 109, 323–338.
- Parker, C., Scott, S., & Geddes, A. (2019). *Snowball sampling*. SAGE Research Methods Foundations.

- Perry, J. E. (2011). Managing moral distress: A strategy for resolving ethical dilemmas. *Business Horizons*, 54, 393–397.
- Shapiro, J. P., & Stefkovich, J. A. (2016). *Ethical leadership and decision making in education: Applying theoretical perspectives to complex dilemmas*. Routledge.
- Shimoni, B. (2019). *Organization development and society: Theory and practice of organization development consulting (1st ed.)*. Routledge.
- Spears, L. C. (2010). Character and servant leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1, 25–30.
- Suarez, V. D., Marya, V., Weiss, M. J., & Cox, D. (2022). Examination of Ethical Decision-Making Models Across Disciplines: Common Elements and Application to the Field of Behavior Analysis. *Behavior Analysis in Practice*, 14(3), 1-15.
- Walker, M. U. (2007). *Moral understandings: A feminist study in ethics*. Oxford University Press.
- Yoon, H. J., Farley, S. B., & Padilla, C. (2021). Organization Development Values From a Future-Oriented Perspective: An International Delphi Study. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 323–349.

נספחים:

תרשים 1 מציג את כלל התמות אשר עלו במחקר לצורך מתן הקשר. עם זאת, מפאת מגבלת המקום מאמר זה הוצגו ופורטו דוגמאות רק מארבע תמות מרכזיות, ללא פירוט על תימת "יחסי הכוחות"



[חזרה לתוכן העניינים](#)

