

## תהליכי רגולציה מוסרית של מנהלים הפועלים בסביבה עסקית

ד"ר אריה רשף

המכללה האקדמית עמק יזרעאל – החוג לשירותי אנוש

אוניברסיטת חיפה- בית הספר לניהול

המחקר הנוכחי יוצא מנקודת מוצא הטוענת כי מנהלים כרב בני האדם שואפים להיות אנשים מוסריים וכי קיים אצלם מנגנון היוצר איזון בין התנהגות מוסרית להתנהגות עסקית. במחקר הנוכחי ניסינו להתמודד עם הטענה כי "יצר איש העסקים - השואף אך ורק למכסימיזציה של רווחים - רע מיסודו" ולטעון כי טענה זו אינה משקפת את תהליכי קבלת ההחלטות וההתנהגות המוסרית של מנהלים רבים הפועלים בסביבה עסקית. הטענה שנבדקה במחקר הנוכחי היא כי במסגרת כללי המשחק הכלכליים עולים גם ביטויים מוסריים לא מעטים.

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/ארגונים אחרים, וזאת בניגוד לערכיו האישיים (Badaracco, 1997).

מרגוליס ומולינסקי (Margolis & Molinsky, 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)

מטלות ניהוליות מעין אילו דורשות במקרים רבים טיפול בעובדי הארגון ובעלי העניין שלו בנחישות ללא רגישות מנקודת מבט "קרה" ואובייקטיבית. עבור רב בני האדם פגיעה בבני אדם אחרים גם היא מתבצעת מתוך מטרה חיובית (לדוגמא: הצלת ארגון באמצעות פיטורים 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, כחברים בקהילה וכמחויבים לאתיקה מקצועית.

מחקרים רבים מצביעים על העובדה כי הדימוי העצמי והרגשת הערך של האדם נקבעים במידה רבה עפ"י המידה בה הוא תופס את עצמו כאדם מוסרי וכי להתנהגות לא מוסרית יש השפעה שלילית על הדימוי העצמי ותחושת הערך (Dunning, 2007, Nisan, 1993, 1997). בשנים האחרונות נעשה נסיון לתאר את תהליך הרגולציה המוסרית של האדם במצבים שבהם הוא נדרש לפגוע באחרים במסגרת

תפקידו (לדוגמא: Bandura et al,1996; Nisan, 1991,1993,1997; Margolis & Molinsky, 2008; 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" (לדוגמא: "מגיע לו הוא אדם רע", "קיבלתי הוראה מהממונים שלי" וכו'). ניסן (Nisan,1985,1990,1993,1997) מציע מודל נוסף 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 המכתיבה את הויתור על מרכיב זה או אחר. האדם, על פי ניסן, מנהל מאזן של רווח והפסד לגבי כל אחד ממרכיבי זהותו האישית ובוחר 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 במימוש. מודל האיזון המוסרי (Moral Balance Model) מתבסס על פי שלושה עקרונות עיקריים (Nisan,1991):

- א. מוסרית מוגבלת - בני אדם מרשים לעצמם סטייה ממה שהם שופטים כהתנהגות נאותה. סטייה כזו אינה נובעת מחולשת הרצון או רצון להתנתק מהקהילה המוסרית.
- ב. 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 מוצג גם בעבודתם של ג'ונס וראיין (Jones & Ryan, 1997). סטיוארט המפשייר (Hampshire, 1983) טוען כי עבור אריסטו, איזון מייצג אידיאל מוסרי בעולם של קונפליקטים בלתי נמנעים.
- ג. זהות מאוזנת - בקונפליקט בין שיקולי חובה (כמו מימוש עצמי בתחום מסויים 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 מתבצעת עפ"י ניסן מתוך מודעות מלאה ומתוך תפיסה שמעשה זה אינו מגדיר אותם כבלתי מוסריים. בני אדם מחפשים להיות אדם מוסרי במידה, והמידה אינה נקבעת אך ורק על פי מעשה ספציפי אחד אלא על פי מכלול מעשים בתוך טווח זמן נתון (ניסן, 1984). האדם מנהל גם לגבי המרכיב המוסרי - כמו לגבי

המרכיבים האחרים - מאזן מחושב ומנסה להגיע בתוך טווח זמן נתון לשלמות. במצב של "משיכת יתר" האדם דואג לכסות את אותה "משיכת היתר" שלו שנוצרה ב"חשבון בנק המוסר". ניסן (Nisan,1997) מבחין בין המוסר המקובל המוגדר על ידו 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". הוא. לטענתו של קליין תפקידו של הריאליזם של סנשו להפוך את האידיאליזם של דון קישוט לאפקטיבי. סנשו הוא הביטוי של המוסר הפרקטי. סקיארלי (Sciarelli, 1999) מתאר את הגורמים המניעים את היוזם 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' והכרה חברתית הכוללת השגת מטרות חברתיות ומוסריות. עדות לקונפליקט בין ערכים שונים באישיותו של המנהל מציגה ברברה טופלר (Toffler,1986). טופלר ביקשה מכמה עשרות מנהלים שריאינה 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 עם קונפליקטים בהם באים לידי ביטוי הערכים שהם מביאים איתם מהבית, בית הספר והחברה בה הם חיים מול דרישות הסביבה העסקית ובעלי העניין. לטענתה, העובדה שהקרבות האמוציונליים והאינטלקטואליים הללו עולים, הינה הוכחה שרוב המנהלים מחפשים עקביות בין חייהם הפרטיים והציבוריים.

דניאל אלסברג (Elsberg,1972) כותב בספרו העוסק במלחמת וייטנאם כי החלטתו לפרסם את מסמכי הפנטגון באה בעקבות המאזן המוסרי השלילי שייחס לעצמו בהתייחס לתרומתו למען המלחמה בוויטנאם. סופר (Sofer,1970) מדווח כי במסגרת ראיונות עם מנהלים שערכו הוא וג'יניס, אחד מהמרואיינים שלהם דיווח כי הוא חש רגש אשמה עז בשל כך שהוא השקיע סכום כסף ניכר בקניית סחורה לחנותו בעוד היה עליו להוציא על נסיעה לארץ מולדתו כדי לבקר את אמו החולה. כאשר נפטרה אימו מכר את הסחורה במחיר הקרן במאמץ להמנע מעשיית רווח כלשהו מהחלטתו הבלתי צודקת. מסקנתם של ג'יניס ומאן (1982) היא כי בניסיונו להפחית מאשמתו בשל כך שנתן יד למעשים בלתי מוסריים אשר נגרמו בשל החלטה קודמת עשוי מקבל החלטות להזדקק לצעדים של כפרה. תפיסה זו אוששה על ידי סדרת מחקרים (Nisan,1990,1991,1997; Nisan & Horenczyk,; ) (1990; Sachdeva, Ilijev, & Medin,2009) במסגרתם הראו החוקרים כי בני אדם מרשים לעצמם סטייה מוסרית מסוימת - עבורם ועבור אחרים - יותר אחרי ביצוע מעשה טוב ופחות לאחר ביצוע מעשה לא מוסרי. המוסר, על פי תפיסה זו, הוא מערכת עצמאית וייחודית באישיות המתמודדת מול המערכות האחרות המרכיבות את הזהות האישית של האדם. הדרישה מוסרית אינה מעין מפקח

נוקשה וחסר פשרות המטיל את חתינו על האדם. היא חלק מהאני של האדם ונמצאת כביכול במשא ומתן רציונלי עם דרישות ושיקולים אחרים שלו.

We suggest that people aspire to maintain a comfortable moral self-image. Deviation from this level in either direction, either when the view of the self as a moral individual is threatened or when this comfortable level is surpassed... people attempt to repent for their sins by engaging in prosocial behavior... society does not benefit from people feeling entitled to more than their share because they happen to have proved their self-worth on a prior occasion (Sachdeva et al, 2009,p,527,528)

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 ההחלטות 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, השיפוטיות והבחירות המוסריות של המנהל בנקודת 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.

מטרת המחקר הנוכחי לבחון את תהליכי הרגולציה מוסרית בקבלת החלטות מוסריות של מנהלים עסקיים ומידת התאמתו של מודל איזון 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 ואותנטית יותר עם התופעה הנחקרת באמצעות ניסיון לחדור לעולמו הפסיכולוגי והחברתי של המרואיין ולנסות להבין את מחשבותיו והרגשותיו ודרך פרשנותו לאירועים בעלי משמעות מוסרית שהוא חווה במהלך עבודתו כמנהל.

## שיטת המחקר

רקע

במחקר הנוכחי השתמשנו בגישת המחקר האיכותני. בחרנו בגישה זו 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 החוקרים 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 סטריליים באמצעות מדדים "אובייקטיביים" ברי השוואה שאינם מאפשרים להקיף את כל השלכות הרלוונטיות של הבעיה הנחקרת. האירועים הללו, המוצגים לנבדקים בנקודת זמן מסוימת ללא

התייחסות לרצף אירועים היסטורי קודם שעבר על מקבל החלטות ומשפיע על החלטותיו, אינם מאפשרים לנו להבין לעומק את תהליכי החשיבה וההחלטה של המנהל.

אוכלוסית המחקר

אוכלוסיית המחקר כללה 40 מנהלים גברים בטווח גילים בין 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. המפעלים בהם עבדו המרואיינים כוללים קשת רחבה של סוגי מפעלים: היי-טק, כימיה, מזון, מתכת וחשמל, תקשורת, מערכות נשק והזנק.

כלי המחקר ומהלך המחקר

אופי אוכלוסיית המחקר המאופיינת על ידי רמת דומיננטיות אישית ויכולת מילולית גבוהה הביא להחלטה להשתמש בראיון עומק חצי מובנה ככלי איסוף המידע העיקרי במחקר. ראיון העומק מאפשר להתוודע אל הפרספקטיבה של היחיד או הקבוצה לגבי הנושא הנחקר ולחשוף רגשות, מחשבות וכוונות שאינם ניתנים לצפייה. יתרונותיו של ראיון עומק חצי מובנה שהוא מאפשר גמישות וכניסה לתחומים חדשים שלא תוכננו מראש בשאלות המחקר. במסגרת הראיון נתבקשו המנהלים לתאר לפחות שתי דילמות מוסריות שהיה בהן קושי לקבל החלטות, לתאר את אופי הקונפליקט בדילמות הנ"ל, לנמק דרך הפעולה שנבחרה ולהתייחס לשאלה האם לדרך ההתמודדות עם הדילמות שתוארו היתה השפעה על התנהגות המרואיין במקרים מאוחרים יותר. כל הראיונות הוקלטו בהסכמת המרואיינים.

ההקלטות תומללו על ידי עורך המחקר במלואם ללא השמטות כלשהן והחומר הכתוב כלל הפסקות וחלקי משפטים. על תמלילי הראיונות בוצע ניתוח תוכן.

## ממצאים

הרצון לשמור על זהות מאוזנת בא לידי ביטוי באופן ברור ומוזגש 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 וקיימת אצלם התלבטות גדולה. תחושת הפגיעה בזהות המוסרית שלהם מביאה ואתם 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 בחזרות ניצחון. תחושת הפגיעה בזהות המוסרית שלהם מביאה ואתם לנקוט במנגנון של איזון הזהות המוסרית במצבים ובזמנים אחרים.

י, מנכ"ל חברת תקשורת:

"אין מצב שאתה יכול להפריד את הפרט הווייתו וחיינו מהמשימה אותה הוא מבצע.

אתה עושה זאת מתוך חשיבה ומתוך רצון להצליח כי אתה רואה את העבודה כחלק

מההוויה האישית שלך. אי הצלחתך בעבודה פוגע בהוויה שלך כבן אדם."

מוסיף י', מנהל יחידת פיתוח במפעל היי-טק :

"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 ובהשרדותו. 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 עושה כך? א. כי אין לי ברירה. ב. אני חושב שהמעשה יותר נכון. בשאיפה אני שואף להימנע ממצבים כאלה.

ש: על פי הרציונל הזה אתה יכול לעשות בעצם הכל למען הארגון. היכן הגבול?

ת: בדרך כלל המוסר עומד אצלי לפני טובת הארגון. אך יש מקרים בודדים שאין זה כך... ואני נותן לעצמי את התירוץ למה פעלתי כך. המסר העיקרי שלי הוא שהמוסר לשמו הוא שיקול לגיטימי בין כל שאר החלטות שלי."

"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 וכזה 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. "איננו אותו מנהל בדמות כריש טורף אדם שהדבר היחיד החשוב לו הוא הצלחה בעסקים או קידומו האישי. 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 למימד הזמן :

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

גם מרואיינים נוספים תארו 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.

"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 חייך וזה מה שמעניין אותך באותה נקודת זמן ואתה מוכן לוותר על עקרונות מוסריים בשביל להצליח במשימה."

יחד עם זאת הוא אומר במקום אחר בראיון כי מצבים מסוג זה אינם שכיחים וכי הוא אינו מוכן לעשות אותם כשגרה.

"אם אמצא את עצמי נדרש לבצע משימות לאורך מן 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 ואמנם אני מצליח לכפות את האידיאלים שלי במקרים רבים, על דרך פעולתי כמנהל."

ב', מנכ"ל חברת היי-טק שהגדיר את עצמו בראיון כמי שבא מבית אידיאליסטי גילה לאורך כל הראיון 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 מאויים 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 יותר חשוב לו 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 להישדך ומול מימד זה עומדים המימד 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.

הפגיעה בפן המוסרי של זהותו של המנהל אינה נשכחת והוא נושא את משיכת היתר איתו ואיננו עובר לסדר היום. 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.

המרואיין הבא מציג איזון מוסרי שבו הוא מפצה את תחושת נחיתות מוסרית בתחום אחד בהתנהגות חיובית בתחום אחר ובלתי קשור לחלוטין. לדבריו בא הדבר בכדי לשפר את תחושתו המוסרית או במושגי המודל לשפר את המאזן המוסרי.

י, סמנכ"ל לכספים :

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

ש: מה הביא אותך לעשות מעשה שכזה?

ת: 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 שנוזקק יש ניסיון קצת לפצות על האפטיות החברתית שלי."

א', מנהל פרויקט במפעל היי-טק 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 מאד 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 הפרוייקט. כראש פרוייקט 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 י' 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 הצ'אנס 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 שקבלנו בו החלטה לא אתית במודע בו לא נתעלם מזה אם לקחתי החלטה כזו ואפילו הייתי מגובה על ידי כל ההנהלה ונפגע מישהו - 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 ביוזעין, דבר שיכול להביא אותו להתדרדרות במדרון ובעצם לתהליך שבו הוא "מתאהב" בדרך הנ"ל.

ג' מטפל בדבריו בראיון 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 היתה 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 להבין 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.

ש: האם יש להחלטות כאלו השפעה כלשהי על תחושות אחרות שלך?

ת: 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 הרגשת 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 הנוחות באמצעות overshoot בזמנים ובנושאים אחרים."

נסיים את פרק הממצאים בשתי הצהרות כלליות של מנכ"לים בכירים :

":

"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."

מ' נותן בדבריו תמונה מסכמת של התחושות :

"לכל אחד מאיתנו יש עליות ומורדות. אנחנו לא מושלמים ולפעמים אנחנו מחליטים לעשות משהו שהוא בניגוד לערכים שלנו. כפי שאמרתי 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'."

לסיכום: 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" מהמאזן 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.

## דיון ומסקנות

מערכת הערכים המוסרית אינה מערכת הערכים היחידה שיש לאדם. אנשים שואפים גם לממש את עצמם בתחומים בהם יש להם כשרון, לקדם את הקריירות שלהם ולהביא למימוש פרויקטים אישיים שיש להם עניין בהם. כלומר בני אדם יכולים להביע את עמדותיהם לגבי ההתנהגות הרצויה במצב מסויים אך בסיכומו של דבר לבחור בחירה מוסרית שונה. תוצאות המחקר תואמות תפיסתו של ניסן (Nisan, 1991) לגבי הצורך של האדם להביא את כלל מרכיבי הזהות האישית לאיזון וכי לערכים המוסריים אין עליונות בכל מצב ומצב. מצאנו כי הצורך בהצלחת התהליך הניהולי וקיום הארגון עליו הוא מופקד ואשר מהווה חלק חשוב בזהותו האישית של המנהל מביא למצב שבו המנהל בוחר לוותר על הפן המוסרי בסיטואציות מסוימות וזאת מתוך בחירה והבנה כי הוא מבצע ויתור מסויים באותה נקודת זמן של אותה החלטה. מה אם כן קורה לאותו מנהל שמחליט לפגוע בערך מוסרי מתוך מודעות לממש ערך "א-מוסרי" בזהותו? האם הוא עובר על כך לסדר היום? אם תהליך הבחירה המוסרית היה נעצר בנקודה זו והמסקנה שלנו היתה אך ורק כי המנהל מעדיף במודע ערכים "לא מוסריים" על ערכים מוסריים. היינו יכולים לקבל את הגישה של ג'קל (Jackal, 1989) הטוען כי המנהל מונע על ידי רצון להשגת שליטה לערכים חומריים או מתוך ציות עיוור לסמכות, כי מה שחשוב בעסקים הוא "השגת רווח לבעלי המניות וכתוצאה מכך בונס שמן" למנהלים. מנגנון האיזון המוסרי המתנהל בהמשך לתהליך העדפת ערך א-מוסרי על ערך מוסרי בשלב הבחירה המוסרית מוכיח כי מנהלים פועלים על פי שיקולים מוסריים. וייסבורד ווורינג (Weisburd & Waring, 2001) מצאו כי גם בקרב עברייני צוארון לבן שהגיבו באופן עברייני למצב משברי, קיימת תחושה של אי נוחות מוסרית. הוא מצא כי לרבים מהם עמדות מוסריות חיוביות חלפי 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 מסויים שמאיים עליהם. למרות שהם מבינים כי הם צריכים לנהוג על פי הנורמות והחוקים המקובלים לא עשו זאת, יחד עם זאת מבחינתם המעשה הוא חד פעמי ואינו מעיד על אישיות עבריינית. לטענתם של וייסבורד וורינג 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 הצוארון הלבן אם היו מתמודדים עם מצבים דומים.

הרצון של חלק מהמנהלים לבטא את המרכיב המוסרי בזהות הכוללת שלהם באמצעות מנגנון האיזון המוסרי והתייחסויות של דאגה ואכפתיות שעלו בראיונות פותחים פתח להוספת מימד נוסף ושונה שלא היה מקובל עד כה בתיאור דמות המנהל. במחקר הנוכחי פגשנו מנהלים המונחים על ידי הרצון לשמר את הזהות המוסרית שלו ולתת לה ביטוי הולם וזאת תוך התייחסות מודעת ורצונית למרכיבים האחרים של הזהות הכוללת שלהם כמנהל. מהממצאים 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

---

\* בערך "א-מוסרי" הכוונה אינה שהערך נמצא בקוטב הרע של השפיטה המוסרית אלא שהוא נייטרלי מבחינה מוסרית.

מוסריים. תאור זה של מנהל מצדיק התייחסות מחודשת לתורת הסגולות הטובות (Moral Virtue) מבית מדרשו של אריסטו. ואמנם בשנים האחרונות אנו עדים לקריאה הולכת ודגלה להתייחס לתורת הסגולה הטובה כמרכיב חשוב בתיאור דמות המנהל בספרות העוסקת באתיקה בעסקים (לדוגמא:

(Hartman,1998, Solomon,2000

השלכות מתודולוגיות

המחקר הנוכחי מעלה צורך בבחינה של חלק גדול מתוצאות המחקרים הקלאסיים שנערכו בנושא התנהגות מוסרית של מנהלים. מממצאי המחקר אנו למדים כי למימד הזמן יש חשיבות רבה בהבנת תהליך ההחלטה המוסרית של מנהלים ורק 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 מסויימת (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 שהמחקר האמפירי-סטטיסטי לא הצליח לאתר אותם עד כה. שיטת מחקר שכזו היא בעלת פוטנציאל רב למיפוי מגוון עשיר ומעמיק של תפיסות מוסריות והיא מאפשרת להכנס לרבדים סמויים שקשה לאבחן אותם באמצעות שאלונים או תגובות לדילמות מובנות. הגישה הנ"ל מאפשרת לבחון את האדם השלם. מממצאי 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.

#### מקורות

גיניס, א.ל., מאן, ל. (1982). *תהליך קבלת החלטות*. משרד הביטחון - ההוצאה לאור, תל-אביב. מהדורה 6.

ניסן, מ. (1984). מוסריות מוגבלת - מושג והשתמעויותיו מבחינת החינוך. *פסיכולוגיה וייעוץ בחינוך*, 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 Press

- 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.
- 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.
- Klein, S. (1998). Don Quixote and Problem of Idealism and Realism in Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 8 (1), 43-63.
- Nash, L.L. (1990). *Good Intentions Aside: A Manager's Guide to Resolving Ethical Problems*. Harvard Business School Press: Boston
- 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*. Hillsdale, N.J.: Lawrence Erlbaum Ass., pp. 403-420.
- 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. 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*. 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. & Horenczyk, G. (1990). Moral balance: The effect of prior behavior on decision in moral conflict. *British Journal of Social Psychology*, 29, pp. 29-42.

- Osofsky, M.J., Bandura, A., & Zimbardo, P.G. (2005). The role of moral disengagement in the execution process. *Law and Human Behavior*, 29(4), 371-393.
- 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), pp. 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.
- 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.
- Toffler, B.L. (1986). *Tough Choices - Managers Talk Ethics*. N.Y.: John Wiley & Sons.
- Weisburd, D., & Waring, E. (2001). *White Collar Crime and Criminal Careers*. New York: Cambridge University Press