

אפקט הנדיבות במרכז הערכה לניהול כמחולל פרדוקס מגדרי ורדה ויזל ורונית קרק

ארגונים רבים בארץ ובעולם נוהגים לאתר פוטנציאל ניהולי בקרב עובדיהם ולאבחן ולמייץ את דרג המנהלים באמצעות מרכזי הערכה (managerial assessment center). מרכזי ההערכה נתפס ככלי אובייקטיבי, רציונלי, הוגן ושקוף, המשמש משקל נגד לכוחות ארגוניים פוליטיים. בניגוד למחקרים הטוענים שמרכזי ההערכה הוא כלי ניטרלי מבחינה מגדרית, מחקר זה מראה שמרכזי ההערכה לניהול, במתכונתו הנוכחית, יוצר לנבחנות קושי העולה על הקושי שהוא יוצר לנבחנים. עם זאת, למרות הקשיים המובנים והיתרון, המוקנה לכאורה לנבחנים הגברים, מחקרים רבים בארץ ובעולם מצביעים על כך שנשים מצליחות במרכזי הערכה לניהול בדומה לגברים ואף יותר מהם. מחקר זה מנתח ומפרש את פרדוקס הצלחתן של נשים הנבחנות במרכזי הערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי. מערך המחקר נשען על מקרה בוחן בארגון ממלכתי שיש בו דומיננטיות גברית, והוא משלב שיטות מחקר כמותיות ואיכותניות. המחקר הכמותי כולל בחינה משווה של ציונים שהשיגו 821 נבחנים ו-210 נבחנות במרכזי ההערכה במהלך עשור שנים. המחקר האיכותני מבוסס על ניתוח ראיונות מובנים למחצה עם 30 מעריכים ממרכזי ההערכה. במחקר נשאלו שלוש שאלות: האם מרכזי הערכה לניהול מתנהל בתהליך ניטרלי מבחינה מגדרית?

* ד"ר ורדה ויזל, המחלקה ללימודים בין-תחומיים, התכנית ללימודי מגדר, אוניברסיטת בר-אילן, רמת גן.

דואר אלקטרוני: wieselvarda@gmail.com

פרופ' רונית קרק, המחלקה לפסיכולוגיה והתכנית ללימודי מגדר, אוניברסיטת בר-אילן, רמת גן, והמרכז למגדר בארגונים (Center for Gender in Organization), בית הספר לניהול, אוניברסיטת סימונס, בוסטון, ארצות הברית.

דואר אלקטרוני: karkronit@gmail.com

האם הצלחת הנבחנות נובעת מיכולותיהן החריגות בתחום הניהול? האם הצלחת הנבחנות לעומת הנבחנים נובעת מהערכת יתר של המעריכים? מן הממצאים עולה שהצלחת הנבחנות בתהליך שאינו ניטרלי מבחינה מגדרית, המייצר עבורן קושי עודף, נובעת מתופעה שכינה "אפקט הנדיבות" (benevolence effect), אפקט העולה בקנה אחד עם תאוריית הסקסיות האמביוולנטית. אפקט הנדיבות גורם למעריכים להעריך נבחנות הערכת יתר, בתנאי שהן מפגינות התנהגות התואמת את הציפיות המגדריות מהן. העדפת נבחנות המתנהגות על-פי ציפיות מגדריות עשויה לתרום לשימור ההגמוניה הגברית בשדרה הניהולית ולהעמקת המגדור (re-gendering) בארגון.

מילות מפתח: מגדר, ניהול, מרכזי הערכה (כוח אדם), הערכת עובדים, הטיה בהערכה, הבדלי מין, הפליה מינית, סקסיות אמביוולנטית, סקסיות חומל, סקסיות עוין, אפקט הנדיבות

איתור פוטנציאל ניהולי זוטור ובכיר מתבצע זה כ-90 שנה בארגונים רבים בארץ ובעולם באמצעות מרכזי הערכה (managerial assessment center). מרכז הערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי הוא אחד הכלים תומכי ההחלטה בדיוני קידום לניהול. במרכז ההערכה נבחנים עובדים ומנהלים על מדגם תקף של מטלות המרכיבות את תפקיד היעד שלהם, מתוך הדגשת הפן ההתנהגותי, והתהליך משמש למיון מקיף המבוסס על תוכן רלוונטי מעולם העבודה (לדוגמה, Spychalsk, Quinones, Gaugler, & Pohley, 2006).

מרכזי הערכה מבססים את ההערכה על ניתוח עיסוק. ניתוח עיסוק (job analysis) הוא תהליך המאבחן התנהגויות, מיומנויות, יכולות, ידע וממדים הנדרשים לביצוע אפקטיבי של תפקיד היעד (effective job performance), ומשולבות בו שתי שיטות: ראיונות עם מנהלים בדרגת היעד ותצפיות על המנהלים כדי לאתר אירועים קריטיים (critical incidents) בתפקיד היעד. התוצרים של ניתוח העיסוק הם רשימה של ממדים להערכה, המלצות לסוגים שונים של תרגילי מצב וכדומה. ניתוחי עיסוק נסמכים לרוב על אוכלוסיית המנהלים הקיימת, ועל כן בארגונים שהנהלתם גברית ברובה, הם עשויים להיות מוטעים כלפי אפיונים גבריים (Acker, 1990).

עקב ניתוח העיסוק ומאפייני המרכז קיימים קשיים מובנים לכאורה בתהליך המתנהל במרכזי ההערכה לניהול בכל הנוגע לנבחנות. אף על פי כן, מחקרים רבים שנעשו לאורך השנים בארץ ובעולם, מצביעים על כך שנשים מצליחות במרכז הערכה לניהול בדומה לגברים (Silvester & Dykes, 2007), ולעתים אף יותר מהם (בקר, 2002; Anderson, Lievens, Van Dam, & Born, 2006). הניסיון להבין ממצאים אלו העלה כיווני מחשבה שונים. כיוון מחשבה אחד שהוצע הוא שהנבחנות מצליחות כמו הנבחנים ואף יותר מהם בשל חסמים שהובילו נשים להיות בעלות ניסיון רב יותר ובעלות יכולות מנהיגות. כיוון מחשבה נוסף הוא שנשים מצטיינות במרכזי הערכה יותר מגברים או

שקיימת הערכת יתר מצד המעריכים כלפיהן. עם זאת, מחקרים מוקדמים שהתבססו בעיקר על ניתוחים כמותיים, לא הצליחו לתת מענה בהיר לתופעה זו. הצלחתן של הנבחנות, הדומה להצלחת הנבחנים ואף עולה עליה, למרות הקושי העודף העשוי להיות להן, מכונה במחקר זה "הפרדוקס המגדרי של מרכז ההערכה לניהול". הפרדוקס נובע מן ההנחה שלנבחן גבר אמור להיות סיכוי גבוה יותר להצליח במבחן שנבנה במידה רבה על-פי מידותיו של מנהל גבר: מבנה מרכז ההערכה, הממדים הנבחנים בו והתרגילים המרכיבים אותו עשויים לייצר קושי עודף לנבחנות (Alimo-Metcalfe, 2007). מטרתו של מחקר זה היא לנתח ולהסביר את הפרדוקס של הצלחת הנשים הנבחנות במרכז הערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי, אף שיש סיבות להניח שלנבחנים גברים יהיה בו יתרון ברור.

אי־הלימה נתפסת בין נשים לבין ניהול

בעבר, ובמידה רבה גם כיום, מתקיימת בחברה ובעולם העבודה אי־הלימה נתפסת בין נשים לבין ניהול, ומודל הניהול המבליט אפיונים סטראוטיפיים גבריים הוא המודל השכיח (לדוגמה, Kark & Eagly, 2010). התפיסה "תחשוב מנהל – תחשוב גבר" היא תפיסה חברתית הרואה במודל הניהול המקובל מודל גברי (Koenig, Eagly, Mitchell, & Ristikari, 2011; Schein, Mueller, Lituchy, & Liu, 1998). סיכויי הקידום של נשים לעמדות ניהול הם פחותים עקב דעה קדומה שמעצם היותן נשים, כישורי הניהול שלהן והתאמתן לניהול נמוכים יותר (Powell & Graves, 2006).

אפקטיביות ניהולית

מחקרי־על (meta-analysis) שעסקו בסגנונות ניהול המיוחסים למנהלים ולמנהלות, מלמדים שעל אף שוני מסוים בין סגנונות הניהול השכיחים בקרב נשים וגברים, האפקטיביות הניהולית של נשים וגברים דומה וההערכה משתנה על־פי ההקשר הארגוני (Eagly & Carli, 2007).

מחקרים מאוחרים שהתמקדו בסגנון מעצב־מתמיר (transformational leadership) ומתגמל־עסקאי (transactional leadership) הצביעו על כך שבארגון המודרני מושגת אפקטיביות ניהולית רבה יותר, בעיקר כשמנהלים ומנהלות בוחרים לנהל בסגנון מתמיר, כלומר לטפח מנהיגות מעצבת המתאפיינת בהעצמת העובד (empowerment) ובשיתופו בהחלטות של הנהלת הארגון, או בסגנון היברידי, המשלב גם אפיונים סטראוטיפיים נשיים וגבריים. לעומת זאת, אפקטיביות ניהולית פחותה מושגת בסגנון העסקאי המתגמל, המבוסס על חליפין של "תן וקח" ועל מערכת שיקולים רציונליים של כדאיות עסקית בין המעסיק לבין העובד (Kark, Waismel-Manor, & Shamir, 2012; Vinkenburgh, van Engen, Eagly, & Johannesen-Schmidt, 2011). למרות העדיפות של

ניהול בסגנון היברידי עבור נשים וגברים כאחד נמצא במחקר כי מנהלים גברים, שלא הפגינו מנהיגות היברידית אלא סגנון מתגמל-עסקאי, זכו דווקא להערכות גבוהות יחסית מעובדיהם. לעומת זאת, מנהלות נענשו בהערכת חסר אם לא הפעילו סגנון ניהול היברידי. הערכת חסר למנהיגות נשים בלטה במיוחד כשהנשים הוערכו על-ידי גברים ופעלו בסביבות שיש בהן דומיננטיות גברית (Kark et al., 2012). מצב זה מזכיר מאוד את הארגון שחקרנו.

הערכות ביצוע של מנהלות ושל מיועדות לניהול

לסטראוטיפים על נשים, על גברים ועל ניהול יש השפעה רבה על האופן שבו גברים ונשים מוערכים במערכות המיון השונות בארגונים (הערכות עובד, מבחן סוציומטרי 360° , מרכזי הערכה וכדומה) (Phelan, Moss-Racusin, & Rudman, 2008). נשים נדרשות לסטנדרטים גבוהים יותר של ביצוע כדי להיחשב למצליחות עקב אי-הלימה בין תפיסת תפקידן המגדרי (gender role) לבין תפיסת תפקידן הניהולי (leader role) (Lyness & Heilman, 2006).

כשנשים מועמדות לניהול או כאשר מנהלות נבחנות ומוערכות לתפקידים המאופיינים כתפקידים גבריים (masculine sex-typed), הן מקבלות לרוב ציוני הערכה ואפקטיביות הנמוכים מציוני הגברים. תופעה זו בולטת בעיקר בתפקידים ובסביבה ארגונית המוגדרים במונחים גבריים, שמרבית המעריכים בהם הם גברים (Boldry, Wood, & Kashy, 2001; Heilman & Wallen, 2010; Heilman, Wallen, Fuchs, & Tamkins, 2004).

הערכות חסר עקב אי-הלימה בין התפקיד החברתי (social role) לבין התפקיד המגדרי (gender role)

לפי תאוריית הלימת התפקיד (role congruity theory) ולפי תאוריית התפקיד החברתי (social role theory), תפיסות של אי-הלימה בין נשים לבין תפקידי ניהול יבואו בהערכת חסר. הערכת החסר מתבטאת בהערכות ביצוע נמוכות של מנהלות ומועמדות לניהול, בקושי בקידומן לתפקידי ניהול ובשכר נמוך יותר שהן מקבלות גם בתפקידי ניהול (Eagly & Koenig, 2008).

תאוריית התפקיד החברתי (social role theory) מייצגת נקודת מבט חברתית פסיכולוגית מתחום המודלים המבניים (structural/cultural models). לפי תאוריה זו, התפקיד החברתי השונה של גברים ונשים הוא הבסיס לציפיות מנוגדות של החברה מכל קבוצה ולציפיות המגדריות של הפרטים מעצמם (Eagly, 1987).

תאוריית הלימת התפקיד (role congruity theory) עולה בקנה אחד עם תאוריית התפקיד החברתי בכל הנוגע לטענה שאי-הלימה בין תפקיד חברתי (social role) לבין

תפקיד מגדרי (gender role) תתבטא בהערכות ביצוע נמוכות לפרט הנמצא באי־הלימה (Eagly, 2004). לפי תאוריית הלימת התפקיד, ניתן לצפות שמנהלות יקבלו הערכות נמוכות יותר לניהול לעומת מנהלים גברים, משום שהתפקיד המגדרי של הנשים נמצא באי־הלימה עם תפקידן החברתי כמנהלות (Eagly & Carli, 2003; Heilman et al., 2004). בשל אי־ההלימה הן נאלצות להתמודד עם אפקט המסר הכפול (double bind effect), שבו כל התנהגות ניהולית של מנהלת, תקיפה או רכה, תגרוור ביקורת נגדה (Aries, 2006; Eagly & Carli, 2007).

גישה תאורטית נוספת המנסה להסביר את מנגנוני האפליה המגדרית היא תאוריית הסקסיות האמביוולנטית (ambivalent sexism theory). תאוריה זו מדגישה את מאבקי המעמד בין גברים לבין נשים וקושרת אותם לשימור מבני הכוח בחברה ובארגונים (Cikara & Fiske, 2007; Glick & Fiske, 2001, 2006). התאוריה מציגה סטראוטיפים ודעות קדומות כלפי נשים כשילוב של שני קולות הפוכים אך משלימים, התורמים לשימור יחסי הכוח המגדריים הקיימים באמצעות שיה פטרנליסטי נדיב או עוין. בצד אחד של רצף הסקסיות האמביוולנטית מצוי הסקסיות הנדיב (benevolent sexism), אידאולוגיה פטרנליסטית הרואה את הנשים כנשלטות וכמתאימות בעיקר לתפקידים מסורתיים נחותי מעמד. בצדו האחר של הרצף מצוי הסקסיות העוין (hostile sexism), אידאולוגיה פטרנליסטית הרואה בנשים איום וטוענת שהן מנסות לשלוט בגברים ולנצלם ובתוך כך להגיע למעמד גבוה. סקסיות עוין מופנה בעיקר כלפי נשים חזקות, דעתניות ומודרניות (Diekmann, Eagly, & Johnston, 2010).

בניגוד למחקרים הרבים המצביעים על הערכות חסר במצבי אי־הלימה, מתאוריית הציפייה המנוגדת (expectancy violation theory), תאוריה נוספת מתחום הפסיכולוגיה החברתית, עולה תמונה שונה. תאוריה זו גורסת שאדם או קבוצה, הנמצאים באי־הלימה עם סטראוטיפים של קבוצת ההשתייכות שלהם, לא יקבלו בהכרח הערכות חסר. אדרבה, פרט החורג חריגה חיובית מן הסטראוטיפ המשוך לבני קבוצתו יקבל דווקא הערכת יתר (Jussim, Coleman, & Lerch, 1987; Jussim, Fleming, Coleman, & Kohberger, 2006). במחקר זה התמקדנו בבחינת הערכת החסר לעומת הערכת היתר שניתנה למועמדות לניהול במרכז הערכה, בשעה שהן נבחנות כחלק מקבוצת נבחנים שרובה גברית, מול מעריכים/מנהלים שהם ברובם גברים בארגון מוכון גברים.

אפקט המסר הכפול (double bind effect) ואפקט תגובת הנגד (backlash effect)

אפקט המסר הכפול או ההגבלה הכפולה (double bind effect) הוא, כאמור, מצב שבו כל בחירה התנהגותית שמנהלת תבחר (לנהל בתקיפות או לנהל ברכות), תפעל לרעתה ותעורר ביקורת (Aries, 2006; Eagly & Carli, 2007). המסר הכפול עשוי לבוא לידי ביטוי גם במרכזי הערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי. אפקט נוסף העשוי להשפיע

על תפקודן של מנהלות ומיועדות לניהול הוא אפקט תגובת הנגד (backlash effect) (Rudman & Phelan, 2008), המתבטא בהתנגדות ובביקורת שלילית המופנית כלפי נשים דעתניות, הנתפסות כמי שמאיימות על הסדר החברתי הפטריארכלי. שתי ההטיות, המסר הכפול ותגובת הנגד, נבדקו במחקר זה כדי לאתר השפעה אפשרית של שני האפקטים על הערכות נבחנים לעומת נבחנות במסגרת מרכז ההערכה במקרה הבוחן.

סקסיות נדיב (benevolent sexism) והערכת יתר

הסקסיות הנדיב, לעומת הסקסיות העוין, וההערכה הנדיבה כלפי מנהלות ונבחנות במרכז הערכה לניהול עשויים להיראות כמו אפליה פטרונית (patronizing discrimination) (Cikara & Fiske, 2007). אפליה כזאת מתבטאת בעזרה מוגזמת למי שנתפס כחלש ונקיטת צעדים של שלילת האחריות מידיו. אפליה פטרונית, אברית כביכול, שזורה בתוך הסקסיות האמביוולנטיות כחלק מן הפטרנליזם המגונן (protective paternalism), ולפי גליק ופיסק (Glick & Fiske, 2007), היא מאפשרת לשמר את המעמד הגבוה יותר של הקבוצה השלטת.

לצד הטענות על דעות קדומות שליליות והערכה פטרונית מתנשאת כלפי נשים במסלול הניהול, ניתן למצוא חוקרים שאינם מגדירים הערכת יתר כהערכה פטרונית. ריג'ו ומייס טענו שהטיית מעריכים אינה קיימת כלל, ואילו וולש ועמיתיו טענו שבמרכז הערכה לניהול קיימת הטיה בהערכה והטיה זו היא לטובת הנבחנות (Riggio & Mayes, 1987; Walsh, Weinberg, & Fairfield, 1997). לפי מחקרם של וולש ועמיתיו, מעריכים גברים נוטים יותר ממעריכות נשים לתת לנבחנות ציונים גבוהים משל נבחנים. בטענה זו החזיקו גם שור ועמיתיו (Shore, Tashchian, & Adams, 1997). מחקר נוסף, מאוחר יותר, הנוגע ישירות לתחום הניהול, הראה שהטיות מעריכים עקב סטראוטיפים דווקא גורמות להם לתת לנשים ציונים גבוהים יותר מאשר לנבחנים גברים (Anderson et al., 2006).

שאלות המחקר

הפרדוקס של הצלחת הנבחנות לא פחות מן הנבחנים במסגרת מרכזי ההערכה, העולה מחלק מן המחקרים, ייבחן במחקר זה באמצעות שלוש שאלות: (1) האם ניתן לומר שמרכז הערכה במקרה הבוחן הוא תהליך ניטרלי מבחינה מגדרית, או שמא עצם המבנה של המרכז והתהליך שביסודו יש לנבחנות משום פוטנציאל לקושי עודף על הקושי שיש לנבחנים? (2) האם הסבר אפשרי להצלחת הנבחנות טמון בפוטנציאל ניהולי גבוה במיוחד של המגיעות למרכז (המאפשר להן להתגבר על מבחן שלא נבנה עבורן)? (3) לחלופין, האם הצלחת הנבחנות במקרה הבוחן נובעת מהטיות של מעריכי המרכז, המעריכים את הנבחנות הערכת יתר? בחלק זה יתמקד המחקר בעיקר בהבנת התפיסות של המעריכים במרכז ההערכה.

מחקר זה ייחודי מארבע סיבות מרכזיות: ראשית, המחקר מספק הסבר אפשרי לפרדוקס הצלחתן של נבחנות במרכז הערכה לניהול, פרדוקס שהטריד חוקרים שונים (בקר, 2002; Anderson et al., 2006). שנית, המחקר בוחן מנקודת מבט ארגונית פמיניסטית את תרומתו של מרכז ההערכה ליצירת הזדמנות הוגנת לנבחנות, כמו לנבחנים, להפגין יכולות ניהול. שלישית, המחקר מעלה את השאלה אם מרכז ההערכה עשוי לשמש כלי להשטחת המגדור (de-gendering, דה־מגדור), כלומר להשטחה של המבנה המגדרי הפטריארכלי, או שהוא משמש נדבך נוסף בהעמקת המגדור (re-gendering, רה־מגדור), כלומר בהעמקה של מבנה הכוח ושל אופן חלוקתו בארגון. רביעית, המחקר מתמקד בהבנת התפיסות וההטיות של המעריכים כמייצגי התפיסה הארגונית בנוגע למנהלות ולקידומן בארגון. נוסף על כך, מבחינה יישומית, המחקר עשוי להביא לשיפורם של כלי המיון לניהול באמצעות מרכזי הערכה. המחקר מציג הצעות מעשיות להשבתתם של כלי ההערכה מנקודת מוצא מגדרית אגב שיפור של תהליך בנייתו, של הפעלתו ושל שימוש בתוצריו.

שיטת המחקר

גישת המחקר

המחקר הוא מחקר שדה שנעשה על מקרה בוחן (case study) בשיטת מחקר משולבת (mixed methods) – איכותנית וכמותית. הבחירה בשילוב היא פתרון מעשי, והיא נועדה להשיג יעדים תאורטיים ויישומיים. בחירה זו אינה בחירה פילוסופית, שכן המחקר אינו משלב בין הפרדיגמה הפוזיטיביסטית לבין הפרדיגמה הפרשנית. בניתוח הכמותי נעשה שימוש בנתונים אותנטיים שנאספו בארגון הנחקר. הניתוח האיכותני הוא ניתוח נושאי (thematic analysis), שיטתי ומובנה של ראיונות מובנים למחצה, לפי התאוריה המעוגנת בשדה (Johnstone, 2008). שיטת המחקר הכמותית ושיטת המחקר האיכותנית יתוארו בפרק זה בנפרד.

שיטת המחקר הכמותית

אוכלוסיית המחקר

המחקר בוצע בארגון ממלכתי ביטחוני, המתאפיין בדומיננטיות גברית (הגברים הם 59% מן העובדים ו־82% מן המנהלים) ובתחום עיסוק הנתפס כסטראוטיפי גברי. אוכלוסיית המחקר הכמותי היא כלל הנבחנים במרכז ההערכה בשנים 1997–2007, שהם 1,031 נבחנים, מהם 821 גברים (80% מן הנבחנים) ו־210 נשים (20% מן הנבחנים). ייצוג הנשים הנבחנות תואם את ייצוגן בקרב המנהלים (18%), אך אינו תואם את ייצוגן בקרב כלל עובדי הארגון (41%).

טווח הוותק של הגברים הנבחרים כעובדים מן המניין היה 1–31 שנות עבודה ($M = 10.2$, $SD = 4.02$). טווח הוותק של הנבחנות היה 1–27 שנות עבודה ($M = 10.2$, $SD = 5.60$). כל הנבחרים של מרכז ההערכה לניהול במקרה הבוחן הם בעלי תואר ראשון לפחות בתחומים מגוונים, כגון מדעי החברה, מדע המדינה ומדעי הרוח. בכל מרכז הערכה נבחנו שישה נבחנים והעריכו אותם שישה מעריכים: שלושה מנהלים בכירים מתוך מאגר של כ-25 מנהלים שהוכשרו גם לתפקיד של מעריכים, ושלושה אנשי מדעי ההתנהגות שהיו מעריכים קבועים.

כלי המחקר הכמותי

הנתונים במחקר זה מתבססים על ציונים שצברו 1,031 הנבחרים והנבחנות לפני ההערכה, לאחריה ובמהלכה, והם נועדו להאיר מזווית כמותית חלק משאלות המחקר. הנתונים הכמותיים שנצברו במרכז ההערכה הם מלאים וכוללים את ציוניהם של כלל הנבחרים, ציונים שנותרו באמצעות מבחני t להשוואה בין קבוצות. לעומת זאת, נתוני הרקע – הנתונים הכמותיים של הערכות עובדים ומבחן סוציומטרי 360° (הערכת עמיתים) שהנבחרים והנבחנות קיבלו כעובדים לפני היבחנו במרכז, וכמנהלים לאחר היבחותם בו, הם נתונים חלקיים ואקראיים שהארגון העמיד לרשותנו. עקב אילוצים של הארגון מתייחסים נתוני הרקע החלקיים הללו ל-3–6 שנים אקראיות, ולא לכל 10 השנים שהמחקר עוסק בהן.

ציוני מרכז ההערכה: במרכז ההערכה נבחנו 10 ממדי ניהול, ואלו הם: חשיבה ותכנון, הבעה בכתב, תקשורת והבעה בעל-פה, ארגון וביצוע, יחסים בין-אישיים, התמודדות בלחץ, הפעלת אנשים, יצירתיות וגמישות מחשבתית, יוזמה, מחויבות ומוטיבציה. ממדי הניהול הוערכו על-ידי המעריכים בשמונה תרגילי מצב (סימולציות) שונים, מהם ארבעה תרגילים קבוצתיים, שני תרגילים אישיים ושני תרגילים זוגיים, והנבחנים קיבלו ציונים על סמך התנהגותם בתרגילים אלו. כל ממד התבסס על מספר משתנה של פריטים המתארים את הממד הנבדק, והציון בכל ממד היה מבוסס על הערכה קלינית של המעריך, בסולם ציונים מ-1 (נמוך) עד 7 (גבוה).

השלב הבא בתהליך היה יום דיונים, שבו דנו ששת המעריכים בדיון קבוצתי מובנה בתפקודו של כל אחד מששת הנבחנים. הדיון בכל אחד מן הנבחנים התבסס על תיאורו המילולי ועל הציונים המספריים שהוא קיבל מששת המעריכים שהיו במרכז בכל אחד מן התרגילים. הדיון הוא קליני, והוא התנהל לפי מודל שבו קיימים משקלות זהים לממדים הנבחרים במרכז.

האינטגרציה של ההערכות נעשתה באופן שיפוטי ובתהליך סובייקטיבי שבו כל אחד מן המעריכים העריך ושקלל את הערכותיו ונתן ל-10 ממדי הניהול הנבחרים משקלות לפי ערכיו ולפי תפיסת עולמו האישית והארגונית. בתום הדיון הקליני נדרשו המעריכים לתת ציון מחודש לכל אחד מממדי הניהול שנבדקו במרכז. בשלב האחרון, על סמך כל המידע שהוצג בדיונים, נדרשו המעריכים לתת הערכה כללית על מידת התאמתו של הנבחן לניהול.

הציון הסופי שניתן במרכז ההערכה במקרה הבוחן הוא ציון מרכז OAR (Overall Assessment Rating), המחושב כממוצע של כל ההערכות הכלליות שנתנו לנבחן ששת מעריכיו.

ציוני מבחן סוציומטרי 360° : ציונים אלו נמדדו בקרב הנבחנות והנבחנים בעת היותם עובדים, ובהמשך – בעת היותם מנהלים. במסגרת הערכה סוציומטרית של 360° , כל עובד ומנהל בארגון נדרש להעריך פעם בשנה את כפיפיו, את עמיתיו ואת מנהליו. הממדים הנבחנים במבחן סוציומטרי הם אלו: מקצועיות, יחסים בין-אישיים, מוטיבציה, יכולות ביצוע, חשיבה ותכנון, דוגמה אישית, התאמה לקידום. ערכי הציונים במבחן סוציומטרי 360° היו מ-1 (נמוך) עד 7 (גבוה).

ציוני ההערכות השנתיות של העובד: ציונים אלו נמדדו בקרב הנבחנות והנבחנים בעת היותם עובדים, ובהמשך – בעת היותם מנהלים. הציונים ניתנו בממדים האלה: חשיבה ולמידה, יכולת מקצועית, יכולת ביצוע, התאמה לקידום, ערכי עבודה, יחסים בין-אישיים. ערכי הציונים היו מ-1 (נמוך) עד 7 (גבוה).

הליך

בשלב הראשון נאספו ממוצעי הציונים שקיבלו הגברים הנבחנים ב-10 ממדי הניהול במרכז ההערכה, וכן הממוצע של ציון המרכז המסכם, וציונים אלו הושוו לציונים שקיבלו הנשים הנבחנות. בהמשך חולצו והושוו ממוצעי הציונים שקיבלו הנבחנים, לעומת הנבחנות, בכל אחד משמונת תרגילי המצב (הסימולציות). השוואת ממוצע הציונים של הנבחנים והנבחנות סייעה לאתר ממדי ניהול או ציונים בתרגילים שהיו בהם הבדלים בין המינים. בשלב השני נבדקו והושוו מאגרי מידע נוספים, המספקים נתונים על העובדים והעובדות בארגון, לרבות הערכות עובד ומבחן סוציומטרי 360° לפני הערכתם במרכז ההערכה לניהול ולאחריה.

שיטת המחקר האיכותנית

המרואיינים

החלק האיכותני מבוסס על ניתוח ראיונות מובנים למחצה עם 30 מעריכי מרכז ההערכה. מן המעריכים, 23 היו מנהלים ומנהלות בכירים בארגון (בדרגת ראשי מחלקות, מקביל לדרגת אלוף משנה בצבא), ו-7 היו אנשי מדעי ההתנהגות, גברים ונשים, מומחים בתחום המיון, שאינם עובדי הארגון. המעריכים שרואיינו נדרשו לעמוד בתנאי שהצבנו מלכתחילה – השתתפות כמעריך בשלושה מרכזי הערכה לפחות.

המנהלים והמנהלות מקרב המרואיינים: 23 המנהלים והמנהלות שרואיינו (19 מנהלים ו-4 מנהלות) היו בעלי 14–20 שנות ותק בארגון ($M = 17$). טווח הגילים של 19 המנהלים היה מ-41 עד 52 ($M = 45$). טווח הוותק של המנהלים הבכירים מקרב המעריכים בניהול בכיר היה 3–12 שנים ($M = 8$). מ-4 הנשים המנהלות שרואיינו, שלוש היו בנות 50 ומעלה (טווח גילים 50 עד 55), ומנהלת אחת הייתה בת 40 לערך.

שלוש מעריכות היו בעלות ותק ניהולי בכיר של למעלה מ-10 שנים, והמנהלת הרביעית הייתה בעלת ותק ניהולי בכיר של 3 שנים.

כל המנהלים והמנהלות היו בעלי תואר ראשון לפחות, וכמחצית מן המעריכים היו בעלי תואר שני. השכלת המנהלים הייתה בתחומים מגוונים (מדע המדינה, מזרח תיכון, מנהל ציבורי ולוגיסטיקה).

אנשי מדעי ההתנהגות מקרב המרואיינים: רואיינו 7 מעריכים אנשי מדעי ההתנהגות – 2 מעריכים גברים שגילם הממוצע 60, ו-5 מעריכות בטווח הגילים שבין 38 ל-50 ($M = 43$). 2 מבין אנשי מדעי ההתנהגות היו בעלות תואר שני בפסיכולוגיה תעסוקתית, 2 היו פסיכולוגיות קליניות ו-3 מעריכים נוספים, שני גברים ואישה, היו בעלי תואר שני בחינוך. טווח הוותק של אנשי מדעי ההתנהגות כמעריכים בארגון היה 5–12 שנות ותק ($M = 8$).

כלי המחקר האיכותני: ריאיון מובנה למחצה

המחקר האיכותני התמקד בניתוח נושאי של ראיונות מובנים למחצה (semi structured interview) עם 30 מעריכים במרכז ההערכה לניהול במקרה הבוחן. שאלות הריאיון גובשו בהמשך לריאיון גישוש (pilot interview) שבוצע עם שני מעריכים. בריאיון נכללו שאלות על אפיונים חשובים למתמודדים לניהול במרכז ההערכה, שאלות על חשיבות ממדי הניהול שהנבחנים מוערכים לפיהם, שאלות על האופנים שבהם נשים וגברים משתתפים בתרגילי המיון ומוערכים עליהם, כגון "האם זכורים לך תרגילים שבהם קיים שוני בהצלחה או באי-הצלחה של נבחנים בהשוואה לנבחנות? אם כן, מה הסיבה להערכתך?". כמו כן נכללו בריאיון שאלות המתייחסות לדינמיקה בין הנבחנים לבין הנבחנות במרכז ההערכה, כגון "במסגרת התרגילים במרכז איך, להתרשמותך, מתייחסים הנבחנים לנבחנות ולהפך? מה היחסים בין הנבחנות לבין עצמן? בין הנבחנים לבין עצמם? אלא תן דוגמאות", שאלות המתייחסות להוגנות מרכז ההערכה כלפי שני המינים, כגון "האם קיים קושי ייחודי לנבחנים או לנבחנות במסגרת מרכז ההערכה? אם כן, מהו וממה להערכתך הוא נובע? תן דוגמאות", "אם קיים הבדל בקושי לנבחנים או לנבחנות, מה היתרון ומה הקושי של כל אחד מן המינים?", ושאלות המתייחסות להטיות של כלל המעריכים ושל מעריך מסוים בנוגע לשני המינים, כגון "האם לתחושתך המעריכים מתייחסים באופן דומה לנבחנים ולנבחנות? האם קיימת העדפה סמויה או החמרה סמויה במפגש בין המעריכים לנבחנים או לנבחנות? אם כן, ממה הדבר עשוי לנבוע?", "האם אתה כמעריך מתייחס באופן שונה לנבחן לעומת יחסך לנבחנת? אם כן, הדגם".

בכל השאלות הוקפד על ניסוח מאוזן בין נבחנים לבין נבחנות כדי להימנע מייצירת הטיה באמצעות מבנה השאלה המוצגת.

הליך

על סמך אישור עקרוני לביצוע המחקר שהתקבל מהנהלת הארגון, אותרו מרואיינים רלוונטיים – מנהלים שהומלצו על ידי מנהליהם כמתאימים לשמש מעריכים והוכשרו בסדנה ייעודית לתפקיד זה וכן פעלו בשלושה מרכזי הערכה לפחות – ונקבעו ראיונות. היענות 30 המעריכים הייתה חיובית. הראיונות נמשכו כשעה בממוצע, והם הוקלטו ותועתקו בסמוך לביצועם. למרואיינים הובטחה אנונימיות מלאה בדוח המחקר. הראיונות כולם התבצעו על ידי אחת ממחברות המאמר.

הליך ניתוח הראיונות

ניתוח הטקסט נעשה בשיטת הניתוח הנושאי (thematic analysis), המתייחס לתיאורים ולמילים של המרואיינים כמשקפים את עולמם הפנימי (גבתון, 2001; שקדי, 2003; Bowen, 2008; Lincoln & Guba, 1985). המסגרת האמפירית לניתוח הראיונות בוצעה לפי מסורת המחקר של התאוריה המעוגנת בשדה (grounded theory) (Glaser & Strauss, 1967). כל הקטגוריות הנושאיות שנעשה בהן שימוש נבנו ועלו אך ורק מתוך חומר הממצאים (קטגוריות emic) (Strauss & Corbin, 1994). בשלב האחרון יצרנו הכללה אמפירית-תאורטית וקשרנו אותה לספרות המחקר על ידי שימוש במודל תאורטי של הסקסיום האמביוולנטי (Glick & Fiske, 2007). המודל התאורטי סייע בידינו להמשיג ולהסביר, על בסיס הממצאים, את האקלים הארגוני שבו מתבצעת, להערכתנו, הערכת הנבחנים והנבחנות במרכז ההערכה.

ממצאים

שלוש שאלות המחקר נבחנו באמצעות מקרה בוחן (case study): מרכז ההערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי הפועל ברציפות בארגון ממלכתי ביטחוני משנת 1996 ועד היום (2016). מקרה הבוחן התבסס על 10 השנים 1997–2007.

האם מרכז ההערכה הוא ניטרלי מבחינה מגדרית?

שאלת המחקר הראשונה העמידה לבחינה את הניטרליות המגדרית של מרכז ההערכה. כדי לענות על שאלה זו בנוגע למקרה הבוחן התבקש לבחון אם בעצם המבנה של מרכז ההערכה ובתהליך שביסודו יש פוטנציאל לקושי עודף לנבחנות לעומת נבחנים. השאלה נבחנה מתוך התייחסות לארבעת היסודות המרכזיים העומדים בבסיס כל מרכז הערכה: ניתוח עיסוק, הגדרת ממדי ניהול מבוקשים, תרגילי מצב במרכז ההערכה, הסביבה הארגונית (setting) שהמרכז מתנהל בה.

ניתוח עיסוק של תפקיד המנהל (job analysis) הוא השלב הראשון במרכז הערכה שמטרתו לאתר פוטנציאל ניהולי. ניתוח עיסוק נועד לזהות אשכולות של התנהגויות

ופעילויות, שהן רכיבים הכרחיים בתפקיד היעד, והוא בבואה של הסביבה הארגונית והמגדרית שהוא פועל בה. נתוני ניתוח העיסוק בארגון משמשים בדרך כלל לתיאור העיסוק בעת גיוס עובדים, קביעת דרגות שכר או כבסיס לבניית מרכז הערכה. ניתוח עיסוק לצורכי מרכז הערכה לניהול מסייע לקבוע מה הם ממדי הניהול ההכרחיים למנהל, לפי תפיסת הארגון.

ניתוח העיסוק של תפקיד היעד הוא בסיס משותף אוניברסלי לכל מרכז הערכה לניהול, ובוה חשיבותו כגורם ראשון במעלה, העשוי להשפיע על הניטרליות של תהליך המיון. כיוון שבמקרה הבוחן, ארגון ממלכתי ביטחוני, מרבית העובדים (59%) ומרבית המנהלים (82%) הם גברים, בוצע ניתוח העיסוק בעיקר על גברים מנהלים (ניתוח העיסוק בוצע בשנת 1996 ולא במסגרת מחקר זה). היחס המספרי, שבא לידי ביטוי בשיעור המנהלים המרואיינים לעומת שיעור המנהלות, עשוי להביא לכך שהפרופיל שנבנה מתבסס בעיקר על ייצוג של גברים ועל אפיונים התואמים את סגנון הניהול שלהם בארגון. מאפיינים אלו עשויים לייצג ייצוג חסר את דרכי הניהול הנחשבות מועדפות על מנהלות (ניהול יותר דמוקרטי, משתף, מתמיר או מעצב) (לדוגמה, Eagly & Carli, 2003).

ממדי הניהול הנבחנים במרכז ההערכה (Silvester & Dykes, 2007; Thornton & Mueller-Hanson, 2004) נקבעים על בסיס ניתוח העיסוק. ממדי הניהול שנבחרו כהכרחיים למנהל בארגון הנדון בעקבות ניתוח העיסוק, עשויים אפוא לשקף תפיסות ניהול האופייניות לניהול הנחשב גברי, ולא דווקא לניהול מגוון ורב-פנים.

בלוח 1 מוצגים ממוצעי הציונים שקיבלו הנבחנות לעומת הנבחנים (באמצעות מבחן t להשוואה בין קבוצות) בכל אחד מ-10 ממדי הניהול הנבחנים במקרה הבוחן. כמו כן מוצג בלוח ממוצע הציון הסופי במרכז ההערכה (Overall Assessment Rating – OAR) של הנבחנים והנבחנות.

לוח 1: ממוצעים וסטיות תקן של ציוני ממדי הניהול עבור נבחנים ונבחנות
לאחר דיון במרכז ההערכה, ערך מבחן t להשוואה בין המינים וגודל האפקט

נשים ($N = 210$) גברים ($N = 821$)						ממדי מרכז ההערכה
Cohen's d	t	SD	M	SD	M	
	0.54	0.79	4.18	0.86	4.15	חשיבה ותכנון
0.66	-8.44**	0.67	4.29	0.67	4.73	הבעה בכתב
0.24	-2.95**	0.78	4.43	0.83	4.62	תקשורת והבעה בעל-פה
0.83	2.88*	0.82	3.79	0.83	3.60	ארגון וביצוע
0.17	2.21*	0.70	4.26	0.75	4.14	יחסים בין-אישיים
0.44	5.68**	0.80	3.71	0.83	3.35	התמודדות בלחץ

ממדי מרכז ההערכה	נשים (N = 210) גברים (N = 821)					
	Cohen's d	t	SD	M	SD	M
הפעלת אנשים	0.32	4.05**	0.97	3.55	0.93	3.25
יוזמה		1.47	0.87	3.98	0.91	3.88
מחויבות ומוטיבציה	0.19	2.59**	0.74	4.74	0.74	4.60
הערכה כללית של התאמה לקידום		1.36	0.64	4.07	0.67	4.00
ציון מסכם		1.23	0.72	4.07	0.80	4.00

* $p \leq .01$ ** $p \leq .05$

מלוח 1 עולה שהנבחנות קיבלו ציון ממוצע גבוה מן הנבחנים בממדים הבעה בכתב ותקשורת והבעה בעל־פה. ההבדלים הללו מובהקים סטטיסטית בממדים המשייכים סטראוטיפית לנשים – ממדים של הבעה וממדים מילוליים, והם צפויים ועומדים בהלימה עם תאוריית הלימת התפקיד (Eagly, 2004). לעומת ממדים אלו, הנבחנים קיבלו ציון ממוצע גבוה ומובהק סטטיסטית לעומת הנבחנות בממדים ארגון וביצוע, יחסים בין־אישיים, התמודדות בלחץ, הפעלת אנשים ומחויבות ומוטיבציה. הציון שקיבלו הנבחנים והנבחנות בממד חשיבה ותכנון היה דומה. הציון המסכם של נבחני מרכז ההערכה לניהול במקרה הבוחן, ממוצע הציונים ב־10 הממדים ב־10 שנות המחקר (4.07 לנבחנים), היה דומה לציון המסכם של הנבחנות (4.00), וההבדל ביניהם אינו מובהק סטטיסטית.¹

בראיונות עם מעריכי המרכז דורגו הממדים שגברים מקבלים בהם ציונים גבוהים כבעלי חשיבות רבה יותר להתאמה לתפקיד ניהולי (יכולת הפעלת אנשים). לעומת זאת, הממדים שהנשים קיבלו בהם ציונים גבוהים יותר – ממדי התקשורת, הבעה בכתב ותקשורת והבעה בעל־פה, דורגו על־ידי 20 מעריכים מתוך 30 (67%) כיכולות הפחות חשובות למנהל.

תרגילי המצב, הסימולציות, נבנים בהמשך לניתוח העיסוק של המנהלים בארגון ועל בסיס ממדי הניהול המוערכים בו. תפקידם של תרגילי המצב הוא לחשוף התנהגויות המשקפות יכולות ניהוליות הנתפסות כמשמעותיות למנהלים (Alimo-Metcalf, 1994).

1 חשוב לציין כי הניתוחים נעשו כניתוחים נפרדים ולא כניתוחים מרובים, והדבר עשוי היה לשנות את התוצאות במידת־מה, אך לא באופן מהותי. באשר לריבוי בדיקות המובהקות המוצגות כאן: כל הבדיקות שנמצאו מובהקות ברמה של $p \leq .01$ הן מובהקות סטטיסטית גם בהתחשב בריבוי הבדיקות. עם זאת, בשל ריבוי הניתוחים יש להתייחס בזהירות לממצאים ברמת מובהקות של $p \leq .05$.

כאמור, שמונת תרגילי המצב במקרה הבוחן נחלקים לארבעה תרגילים קבוצתיים, שני תרגילים אישיים ושני תרגילים זוגיים, שבהם נבחנים ומתמודדים זה מול זה כל ששת הנבחנים במרכז. בשלושה מתוך ארבעת התרגילים הקבוצתיים קיבלו הנבחנות ציון ממוצע נמוך מציון הנבחנים במרבית ממדי ההערכה, וחלק מן ההבדלים היו מובהקים סטטיסטית. לדוגמה, אחד התרגילים הקבוצתיים הוא בנייה קבוצתית של גשר מלבני לגו במשאבים מעטים ככל האפשר כדי לזכות בניקוד מרבי. בתרגיל, שנתפס כדורש ידע טכני וחשבונאי, קיבלו נבחנים ציונים גבוהים מציוני הנבחנות במרבית הממדים, ורוב ההבדלים היו מובהקים סטטיסטית. לעומת זאת, באחד משני התרגילים האישיים, תרגיל "דואר נכנס", שבו כל נבחן יושב בחדר משלו ומנהל כביכול ארגון דמיוני, קיבלו הנבחנות ציונים גבוהים משל הנבחנים ב-6 ממדים, אך רק בממדים הבעה בכתב ותקשורת והבעה בעל-פה ההבדלים היו מובהקים סטטיסטית.

ניתן לסכם ולומר שבמקרה הבוחן ארבעה מתוך שמונת תרגילי המצב יצרו, ככל הנראה, קושי עודף לנבחנות לעומת הנבחנים. הקושי, שהתבטא בציון ממוצע נמוך שקיבלו הנבחנות לעומת הנבחנים, בא לידי ביטוי בעיקר בתרגילים קבוצתיים. קושי זה עשוי לנבוע מהיותן מיעוט בתוך קבוצה גברית (ב-71 מתוך 142 מרכזי הערכה הטרוגניים במקרה הבוחן נבחנו בשנים 1997-2007 רק אישה אחת עם 5 נבחנים גברים). עם זאת, הציונים הנמוכים יותר עשויים לבטא הטיה של המעריכים, ולא דווקא קושי בפועל של הנבחנות.

סביבת מרכז ההערכה (setting) עלולה ליצור אף היא קושי ייחודי ועודף לנבחנות. כפי שכבר צוין, ב-50% מן המרכזים ההטרוגניים במקרה הבוחן נבחנו קבוצה לא מאוזנת מבחינה מגדרית – נבחנת אחת התמודדה בה עם חמישה נבחנים. מצב זה של אסימטריות (token), נחיתות מספרית קיצונית (עמרם כץ וששון לוי, 2005; Yoder & Sinnett, 2006), מחדד סטראוטיפים ומקשה על מי שנמצא במיעוט קיצוני. נוסף על כך, מרבית המעריכים במרכז הערכה לניהול הם גברים (19 מעריכים שרואיינו הם מנהלים בכירים בארגון, ורק 4 הן מנהלות בכירות).

סביבת ההתרחשות של מרכז ההערכה נבחנה גם באמצעות ניתוח נושאי של דברי המעריכים והמעריכות. מתוך 30 מרואיינים, 21 (70%) ציינו בראיונות את הקושי העודף שהם משערים שהנבחנות חוות עקב נדירותן במרכז. לדוגמה, הנה דבריו של מנהל מעריך:

אמרנו קודם חמישה נגד אחת. זה קשה, זה קשה, זה פתיחה קשה. חמש נגד אחת, בכל סיטואציה, גם אם זה היה גבר אחד על חמש נשים, זה לא... זו סיטואציה לא שוויונית אבל לא מהמקום הלא שוויוני אלא מהמקום שבהגדרה אתה נחות... אז אני לא מתפלא. כשאתה מיעוט אז אתה מיעוט. אתה מסתכל על מה משקף לך הרוב.

מתוך 30 מעריכים, 16 (53%) האמינו שנבחנת חשה מאוימת על-ידי הסביבה הגברית. עם זה, 6 מן המעריכים (20%) האמינו שלא בהכרח ולא בכל מצב נבחנת יחידה סובלת ממצב האסימטריות. לתחושתו של אחד המנהלים, הדבר תלוי בנבחנת עצמה:

תראי זה, זה נורא-נורא תלוי באישיות של האישה... זה יכול להיות יתרון אך עלול ליצור גם קושי. אם היא מנצלת את העניין הזה כדי להיות האישה היחידה בכוח, בחבורה, אז זה פנטסטי, זה מרים אותה עם פקטור, עם פקטור כי גם... אם היא לא יודעת להיות מסמר הערב אז זה חיסרון גדול כי היא נמצאת עם עוד חמישה זאבים שגם אם הם חושקים בזאבה היא מרגישה נחותה. קשה לה להתמודד עם חמישה.

16 מן המרואיינים (53%) הצהירו שהם חשים רחמים או אמפתיה כלפי הנבחנת היחידה בין חמישה נבחנים. זאת ועוד, 13 מן המעריכים (43%) חשו שהנבחנות זוכות להתחשבות מיוחדת גם מצד עמיתיהן במרכז, הנבחנים הגברים. מנהל תיאר את עזרת הנבחנים לנבחנת, הנתפסת כחלשה, כמעשה פטרוני ושוביניסטי:

יש להם, לנבחנים המון אמפתיה. הם נועצים שיניים זה בזה וחסים על זה תמיד ראיתי. גם כשהייתה מישהי לא ראויה או פחות ראויה או חלשה יחסית אז בדרך כלל היה מי מבין הגברים שהיה נותן, או בצורה ג'נטלמנית או לא מעט פעמים בצורה של פטרונות כזאת שוביניסטית לחלוטין, עוזר, גם כשלא היו צריכים עזרה.

על סמך הדברים האלה נראה שגם הסביבה שבה העובדת נבחנת, סביבת נבחנים שרובה גברית, וסביבת מעריכים שרובה המכריע גברים, עשויה לגלם בתוכה הטיה כלפי הנבחנות.

הממצאים שהוצגו למעלה מראים כי למבנה של מרכז ההערכה, לביתוח העיסוק ולסביבת הפעילות יש פוטנציאל ליצור חוסר ניטרליות מגדרית. מצב זה מחדד את הצורך להסביר את הפרדוקס שהנבחנות מצליחות כמו הנבחנים.

האם הצלחת הנשים נובעת מיכולות יתר של הנשים המגיעות להיבחן במרכז הערכה?

שאלת המחקר השנייה בחנה אם הצלחת הנבחנות, הדומה להצלחת הנבחנים, נובעת מהיותן בעלות רמה אישית וניהולית גבוהה במיוחד המפצה על העדר אפשרי של ניטרליות במרכז ההערכה. בראיונות עלה כי חלק גדול מן המעריכים האמינו שנשים המגיעות כנבחנות למרכז הערכה לניהול במקרה הבוחן אינן נשים רגילות. יותר מכך,

הנבחנות, לתפיסת חלק מן המעריכים, עולות באיכותן על הנבחנים, כפי שמתאר אחד המנהלים מניסיונו כמעריך במרכז ההערכה: "אני חושב שככלל המועמדות, הנשים שראיתי כמועמדות במרכזי ההערכה, ככלל, היו איכותיות יותר מהגברים שראיתי במרכזי ההערכה...".

מבין 30 מעריכים, 22 (73%) אמרו בצורה ברורה, כל אחד במילותיו הוא, שמי שמגיעות למרכז ההערכה לניהול בארגון מוכוון גברים הן "יחידות סגולה", "שוות יותר", "אינטליגנטיות יותר", "ברמה יותר גבוהה" או אף "היא צריכה להיות יותר איכותית ממה שגבר צריך להיות איכותי בשביל להגיע למרכז".

כדי לבחון אמפירית תפיסה זו באשר ליכולותיהן של הנבחנות המגיעות למרכז לעומת יכולות הנבחנים נבדקו ציוניהן של הנבחנות גם באמצעות כלי הערכה נוספים המופעלים בארגון: נתוני מבדק סוציומטרי של מדגם אקראי של נבחנים ונבחנות במרכז הערכה בשנים אקראיות (לוח 2) ונתוני סוציומטרי 360° של מדגם אקראי של מנהלים ומנהלות שעברו בהצלחה מרכז הערכה וקודמו לניהול (לוח 3). בלוח 2 מוצגים ערכי מבחן t לאיתור ההבדלים במבחן הסוציומטרי בין נבחנים ($N = 315$) לבין נבחנות ($N = 86$) במרכזי ההערכה לניהול (מרכזים 71–148, שהתקיימו בשנים 2000–2006).

לוח 2: הבדלים בציוני מבחן סוציומטרי לפי מין,
במדגם אקראי של נבחני מרכז ההערכה (בשנים 2000–2006)

	נבחנים ($N = 315$)			נבחנות ($N = 86$)			מדדי המבחן הסוציומטרי
	N	SD	M	N	SD	M	
t							
–0.15	315	0.40	5.86	86	0.47	5.87	מקצועיות
1.09	315	0.60	5.61	86	0.63	5.53	יחסים בין-אישיים
1.53	315	0.50	5.76	86	0.62	5.65	מוטיבציה
0.22	314	0.39	5.76	86	0.46	5.75	ביצוע
1.88	82	0.61	5.43	19	0.66	5.13	חשיבה ותכנון
1.55	313	0.42	5.51	84	0.53	5.42	דוגמה אישית
1.64	314	0.53	5.50	85	0.58	5.39	התאמה לקידום
1.26	315	0.62	5.38	86	0.66	5.28	הערכה כללית של התאמה לקידום
1.59	315	0.50	5.60	86	0.58	5.50	ציון מסכם

מלוח 2 עולה כי ההבדלים בציון הממוצע בכל אחד ממדדי המבחן הסוציומטרי ובציון המסכם, שקיבלו נבחנות ונבחנים במרכז הערכה במקרה הבוחן בשנים 2000–2006, אינם מובהקים סטטיסטית. הציון הממוצע של נבחנים ונבחנות זהה ב־2 ממדים מתוך 7, ובשאר 5 הממדים הגיעו הנבחנים לציון ממוצע גבוה משל הנבחנות. כאמור, ההבדלים אינם מובהקים סטטיסטית, ולפיכך אפשר אולי לדבר על כיוון, אך לא מעבר לכך.

במטרה לבדוק אם נשים מצטיינות בניהול יותר מגברים, נעשתה בדיקה נוספת באמצעות נתוני המבחן הסוציומטרי במדגם אקראי של מנהלים ($N = 161$) ומנהלות ($N = 36$), כלומר, נבחנים ונבחנות שקודמו לניהול לאחר היבחנותם במרכז ההערכה. ממצאי מבחן t מוצגים בלוח 3.

לוח 3: ציוני מבחן סוציומטרי בקרב מנהלים, לפי מין,
ערכי מבחן t ומדרג לגודל האפקט

מדדי המבחן הסוציומטרי	מנהלות ($N = 36$)			מנהלים ($N = 161$)			t	Cohen's d
	N	SD	M	N	SD	M		
מקצועיות	36	0.61	5.26	161	0.49	5.57	3.29**	0.56
יחסים בין-אישיים	36	0.67	5.20	161	0.68	5.41	1.72	
מוטיבציה	36	0.67	5.35	161	0.52	5.69	2.85**	0.57
ביצוע	35	0.53	5.14	153	0.46	5.44	3.46**	0.60
ניהול עובדים	36	0.73	4.77	157	0.57	5.16	2.97**	0.60
חשיבה ותכנון	36	0.56	4.94	161	0.47	5.31	4.15***	0.72
דוגמה אישית	36	0.62	5.01	161	0.62	5.38	3.21**	0.60
הערכה כללית של התאמה לקידום	36	0.74	4.45	161	0.68	5.00	4.35***	0.77
ציון מסכם	36	0.63	5.01	161	0.55	5.37	3.45***	0.61

$p \leq .01$ *** $p \leq .001$ **

מלוח 3 עולה שמנהלות קיבלו ציונים נמוכים יותר ממנהלים גברים בכל אחד מ־8 הממדים במבחן הסוציומטרי ובציון המסכם. ההבדלים נמצאו מובהקים סטטיסטית, למעט בממד יחסים בין-אישיים, שגם בו ציוני המנהלים עלו על ציוני המנהלות אך ההבדל אינו מובהק סטטיסטית. כלומר, מן ההבדלים בין מנהלות לבין מנהלים בציוני המבחן הסוציומטרי לא ניתן ללמוד על יתרון של המנהלות גם לאחר היבחנותם במרכז ההערכה לניהול.

נוסף על השוואה בין מנהלים לבין מנהלות במבחן הסוציומטרי נבדקו הבדלים בממוצע הציונים של הערכות עובד של נבחנים ונבחנות כעובדים מן השורה (לוח 4). כמו כן הושוו הציונים של הערכות עובד של מנהלות ומנהלים בשנים 2000–2006 כדי לנסות לאתר יתרון בקרב נבחנות שהפכו למנהלות לעומת נבחנים שהפכו למנהלים (לוח 5). בלוח 4 מוצגים ציוני מבחן t להבדלים בציונים של הערכות העובד בקרב מדגם אקראי של נבחנים ($n = 159$) ונבחנות ($n = 43$) במרכז בשנים 2004–2006, טרם הגעתם למרכז.

לוח 4: ציוני הערכות עובד לפני מרכז ההערכה, לפי מין, במדגם אקראי של נבחני מרכז ההערכה (בשנים 2000–2006)

<i>t</i>	נבחנים (<i>N</i> = 159)			נבחנות (<i>N</i> = 43)			מדדי הערכת העובד
	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	
0.46	159	0.34	3.74	43	0.41	3.71	חשיבה ולמידה
-0.74	159	0.31	3.90	43	0.32	3.94	מקצועיות ומיומנות
1.21	159	0.28	3.90	43	0.36	3.83	ביצוע
1.29	103	0.45	3.73	30	0.42	3.61	מנהיגות והנעת עובדים
0.34	159	0.38	4.04	43	0.40	4.02	ערכי עבודה
0.33	159	0.48	3.85	43	0.42	3.83	יחסים בין-אישיים
0.45	159	0.61	5.21	43	0.66	5.16	הערכה כללית של התאמה לקידום
0.14	159	0.41	4.04	43	0.43	4.00	ציון מסכם

מלוח 4 עולים פערים קטנים ולא מובהקים סטטיסטית בין נבחנות לבין נבחנים בציונים של הערכות עובד שקיבלו לפני היבחנותם במרכז ההערכה לניהול. בממד מקצועיות ומיומנות קיבלו הנבחנות ציון גבוה מן הנבחנים בהערכות העובד טרם הגעתן למרכז, אך ההבדל בציון אינו מובהק סטטיסטית. בכל שאר הממדים ובציון המסכם קיבלו הנבחנות ציון ממוצע נמוך מן הנבחנים בהערכות העובד טרם היבחנותם במרכז בשנים 2004–2006, אך ההבדלים הללו אינם מובהקים סטטיסטית.

כדי לנסות לאתר יתרון בקרב נבחנות שהפכו למנהלות לעומת נבחנים שהפכו למנהלים נבדקו באמצעות מבחן *t* ההבדלים בציונים של הערכות העובד בין מנהלות לבין מנהלים בשנים 2000–2006. ממצאי מבחן *t* מוצגים בלוח 5.

לוח 5: הבדלים בהערכה השנתית בתפקיד מנהל בשנים 2004–2006, לפי מין

Cohen's <i>d</i>	<i>t</i>	מנהלים (<i>N</i> = 148)			מנהלות (<i>N</i> = 31)			מדדי הערכת העובד
		<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	
	0.34	148	0.36	3.72	31	0.37	3.70	חשיבה ולמידה
	-0.79	148	0.35	3.88	31	0.36	3.94	מקצועיות ומיומנות
0.49	2.46**	148	0.32	3.81	31	0.29	3.66	ביצוע
	1.15	146	0.36	3.77	31	0.53	3.68	מנהיגות והנעת עובדים
	0.55	148	0.29	4.06	31	0.35	4.03	ערכי עבודה

Cohen's <i>d</i>	<i>t</i>	מנהלים (<i>N</i> = 148)			מנהלות (<i>N</i> = 31)			מדדי הערכת העובד
		<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	<i>N</i>	<i>SD</i>	<i>M</i>	
	-0.10	148	0.38	3.88	31	0.48	3.88	יחסים בין-אישיים
	0.63	148	0.24	3.85	31	0.34	3.81	ממוצע ממדים
	0.59	148	0.33	3.84	31	0.39	3.80	ציון מסכם

$p \leq .01$ **

מלוח 5 עולה כי מנהלים קיבלו ציון גבוה בהערכות עובד לעומת מנהלות ב־4 מתוך 6 ממדים ובציון המסכם, אך רק בממד יכולות ביצוע ההבדל מובהק סטטיסטית. בממד מקצועיות ומיומנות מנהלות קיבלו ציון גבוה ממנהלים, אך כאמור ההבדל אינו מובהק סטטיסטית. להערכתנו, לאור הממצאים בתחום הערכות העובד השנתיות לא ניתן להסיק מסקנות בנוגע ליכולות חריגות של נשים נבחנות לעומת גברים, אך גם אי־אפשר, על סמך הנתונים בהערכות השנתיות של העובד, לשלול את קיומה של יכולת חריגה אפשרית בקרב נבחנות לעומת נבחנים.

לסיכום שאלת המחקר השנייה, ניתן לומר, בזהירות המתבקשת, שתמונת הציונים במבחן הסוציומטרי ובהערכות העובדים אינה יכולה לתמוך בהנחה שנשים שהגיעו למרכז ההערכה לניהול מצטיינות יותר מגברים.

מן הנתונים שהוצגו בשאלת המחקר השנייה עולה כי אמונותיהם הנחרצות של רבים מן המעריכים – שנבחנות המגיעות להיבחן במרכז הערכה אמורות להיות מוכשרות יותר מנבחנים מאחר שהן נשלחות לבחינת התאמה לניהול בארגון מוכוון גברים – אינן מגובות בנתונים.

עם זאת, חשוב לציין כי אף על פי שהנתונים המספריים נאספו בארגון בזמן אמת (ראו לוח 1), אפשר שגם במהלך העבודה בארגון – לפני הפנייתן למרכז הערכה או לאחר מכן – המועמדות חשופות לאמות מידה שונות של הערכה. לפי הסבר זה, נשים מוכשרות מאוד עשויות לקבל ציוני מנהיגות, הערכת עובד ומבחן סוציומטרי נמוכים יותר מגברים או להישפט לפי אמות מידה שונות. עם זאת, הציונים המוחלטים שניתנו להן במרכז ההערכה אינם מעידים על הבדל מובהק שניתן להסיק ממנו כי הנשים המגיעות להיבחן במרכז ההערכה הן בעלות מיומנויות גבוהות יותר מגברים. נוסף על כך, שיעור הנשים המגיעות למרכז הערכה לניהול קטן משיעורן בקרב העובדים, ועובדה זו עולה בקנה אחד עם ההבדלים ביניהם בציונים של הערכת העובדים ושל המבחן הסוציומטרי ואף תומכת באפשרות שהן נמדדות בעבודתן על־פי אמות מידה שונות לעומת הגברים.

הסבר אפשרי נוסף לכך שהנבחנות מצליחות כמו נבחנים במרכז ההערכה נבדק בשאלת המחקר השלישית.

האם ביסוד הצלחתן של הנבחנות במרכז ההערכה עומדת הערכת יתר של המעריכים?

ממצאיה של שאלת המחקר השלישית מציגים באמצעות ניתוח נושאי של ראיונות מובנים למחצה את תפיסות המעריכים והמעריכות בנוגע לנבחנות. תפיסות אלו מספקות הסבר אפשרי להצלחת הנבחנות, הדומה להצלחת הנבחנים, במרכז הערכה העשוי לכאורה להקנות יתרון לנבחן הגבר.

הניתוח התיאורי-תאורטי של הראיונות הסתמך על התאוריה המעוגנת בשדה, והוא מוזכר גם בתאוריית הסקסזם האמביוולנטי של גליק ופיסק (Glick & Fiske, 2006). ניתוח השיח הציף שני מנגנוני שיפוט דיכוטומיים – סקסזם עוין (hostile sexism) וסקסזם נדיב (benevolent sexism), והם יצרו שני סוגי הערכה מנוגדים שנקטו המעריכים. כלפי ההולכות בתלם (הקונפורמיות), הנבחנות המתנהלות לפי המצופה מנשים, המעריכים מפגינים, לדבריהם, הערכה חומלת, נדיבה ואמפתית. הערכה חומלת ונדיבה מצד המעריכים נגרמת עקב אפקט הנדיבות (benevolence effect) – מושג שהוגדר במחקר זה ויתואר בהמשך. לעומת זאת, כמשתמע מדבריהם של חלק מן המעריכים שרואיינו, נבחנת שאינה מתנהגת לפי המצופה מאישה מעוררת בהם הסתייגות וסלידה וסובלת מאפקט תגובת הנגד (backlash effect).

מן הראיונות אף עלה שמרבית המעריכים היו מודעים להטיותיהם כלפי הנבחנות, והם תלו זאת במבנה שבו המרואיין מציג את מיצובו כלפי הנושא באופן מפורש וגלוי (Kupferberg & Green, 2005). מתוך 30 המעריכים שרואיינו, 21 (70%) הצהירו על הערכה נדיבה מצדם מתוך התחשבות בקושי העודף הניצב בפני נבחנת יחידה בקבוצת הנבחנים:

בייחוד שישנה רק אישה אחת בתוך הקבוצה, או אישה אחת או שתיים, אני לא ראיתי משהו יותר מזה, אז כשיש אישה בקבוצה אז באופן טבעי יש אליה יחס, אני לא רוצה לקרוא לזה סלחני, יחס יותר זהיר, באופן טבעי, מה לעשות אנחנו בכל זאת בני אדם ובאה אישה היא מעוררת אמפתיה כי זאת אישה.

בדבריה של אחת המעריכות מוסברת הערכתם הנדיבה של המעריכים כחמלה כלפי הנבחנות הן עקב בדידותן והן עקב אי-הלימה בין מאפייני הארגון לבין המאפיינים הנתפסים של הנבחנות:

לאישה יותר קשה להצליח במערכת הזאת, יותר קשה להצליח באופן כללי כמנהלת, אפילו כעובדת, כמישהי שמקדמים אותה. במרכז הערכה אתה לא יכול להתעלם מזה. כשיושבת אישה אחת עם עוד חמישה גברים... אני חושבת שמקלים לפעמים באיזו שהיא תחושה כללית כזאת של באמת מהמקום הזה של... במיוחד כשאישה נמצאת לבד בתוך... זה מקומות שמקלים.

נקודת מבט חומלת באה לידי ביטוי גם בדבריו של מעריך/מנהל המציג, בלשון רבים, הערכת יתר פטרנליסטית המובאת כציטוט משיח שנאמר כביכול בין המעריכים לבין עצמם:

...זה פקטור, [אומרים לעצמנו] "בואו נרים אותה טיפה כדי שהיא תהיה שווה ביניהם", כי... כי... כי היא מתחילה בעמדה נחותה! שניים התנפלו עליה, השלישי דרך עליה או אני לא יודע... העיר איזו שהיא הערה והיא שוקעת. אז "טיפה תרים אותה. בואו נראה איך היא הייתה אם היא הייתה באותו גובה?" ברור, אין ספק בכלל [שנותנים לה פקטור].

בניגוד להערכה הנדיבה, מעריכים ומעריכות מחמירים, לדבריהם, עם נבחנות המחקר צורות ניהול שהם רואים כגבריות. מן המעריכים, 19 (63%) הודו שהתנהגות גברית של נבחנות מעוררת בהם ביקורת או רתיעה. הנה דוגמה מדבריה של אחת המעריכות:

יש משהו שהוא לא שובה את העין ואת הלב בלראות אישה מנסה לנהל בסגנון גברי זה מבלבל אותנו, לדעתי, זה לא נראה לנו טבעי. אני חושבת שעל כולנו זה משפיע. זה קודם כול זה מבלבל אותנו בגלל שכאילו מצד אחד יכולים לתת לה כביכול את נקודות הזכות על זה שהיא בהיבטים מסוימים היא מנהלת כמו שמצפים פה במערכת לנהל, ומצד שני ברמה של התחושה הבין-אישית או האישית מולא אנחנו לא כל כך אוהבים לראות אישה שמתנהגת בקודים גבריים.

דוגמה נוספת לביקורת השלילית (אפקט תגובת הנגד, backlash effect) עולה מדבריו של מנהל:

וגבר הוא גבר [רועם בקולו], אתה דופק על השולחן "שיחקת אותה". היא, יגידו עליה "היא חצי גברית"... גבר שאומר את זה "ואללה זה מנהל, כולם רועדים ממנו, איזה ביצים יש לו", והיא לא. היא איזה כאילו דפוקה לגמרי, משהו אצלה לא בסדר, מבנה האישיות שלה דפוק כי זה יותר מדי גברי. אישה מצפים ממנה שתהיה נחמדה.

הסבריהם הגלויים והמודעים לעצמם של המעריכים מציגים תהליך שראשיתו בהכרתם בכך שהארגון שבו הנבחנות מתמודדות הוא גברי ומפלה, המשכו באמונה שמי שמצליחה להיכנס לתהליך של איתור פוטנציאל ניהולי, בארגון שמלכתחילה מפלה אותה לרעה, היא בהכרח מבריקה ומצטיינת יותר מן הנבחן הממוצע, וסופו בהערכה נדיבה מודעת כלפי מי שבסביבה העוינת שהיא פועלת בה, מתקשה להביא לידי ביטוי את יכולותיה המשווערות.

דברים ברוח זו עולים מאמירתו של מנהל המודה בהטיה כלפי הנבחנת ובעצם העובדה שיש לו אמפתיה כלפיה "אם היא הצליחה להגיע בארגון כמו שלנו [מוכוון גברים]":

אני חושב שבגישתי, בתפיסתי, יש לי אמפתיה כלפיה, הווה אומר, בהשוואה לגברים – לה יותר מאשר לגברים, גם בגלל הסיטואציה, המצב שהיא לבד והם חמישה, אם היא הצליחה להגיע, בארגון כמו שלנו למצב שהיא הולכת להיות מנהלת.

בדוגמה נוספת מנהל אחר מעריך את הנבחנת על עצם הגעתה למרכז וחומל עליה בהתבטאות הנשמעת פטרנליסטית, כהורה מתחשב, ונוגעת לכך שהיא "מתאמצת והיא מנסה":

ובאופן טבעי, כשישנה אישה והיא נמצאת לבד שמה, בתוך עולם מאוד-מאוד מאצ'ואיסטי של הארגון שלנו, אז ברור לך שהיא מתחילה מנקודה פחות טובה, אז היא יוצרת לי, בסיסית, איוושי אמפתיה כלפיה שהיא הצליחה, והגיעה והיא מתאמצת והיא מנסה.

ולסיום, אמירה מעניינת של מנהל המנסה להסביר את הצלחת הנבחנות במקרה הבוחן באמצעות הארה שהתרחשה אצלו, לדבריו, בעת הריאיון:

אני חושב כרגע בקול רם, אני חושב עכשיו, כשאני חושב על עצמי ואני חייב להגיד שמעולם [בהדגשה] עכשיו כשאני חושב ביני לבין עצמי לאור כל התשובות שנתתי, אני באמת חושב שאפשר שמרכזי הערכה הם סביבה עוינת יחסית לנשים שבסופו של דבר דווקא משחקת לטובתן, משחקת לטובתן [חוזר פעמיים], והאישה, בסוף, אמנם קשה לה לצלוח את הלמנש יותר מאשר לגבר, אבל אם היא הצליחה לצלוח והגיעה לצד השני כנראה שהיא תקבל ניקוד גבוה יותר מאשר הנבחן ולכן, בשורה התחתונה, מרכזי הערכה נותנים יתרון, באופן פרדוקסלי, באופן פרדוקסלי [חוזר על דבריו], מרכזי הערכה נותנים יתרון לנבחנת על פני הנבחן.

דוגמאות נוספות של אמירות על סקסזם חומל ועל סקסזם עוין כלפי נבחנות מוצגות בלוח 6.

לוח 6: אמירות נבחרות של מרואיינים – סקסיום חומל וסקסיום עוין

סוג הסקסיום	אמירות המרואיינים
סקסיום חומל	כשיש אישה בקבוצה אז באופן טבעי יש אליה יחס, אני לא רוצה לקרוא לזה סלחני, יחס יותר זהיר.
	כשיושבת אישה אחת עם עוד חמישה גברים... אני חושבת שמקלים לפעמים, במיוחד כשאשה נמצאת לבד בתוך... זה מקומות שמקלים.
	יש לי אמפתיה כלפיה בגלל המצב שהיא לבד והם חמישה, אם היא הצליחה להגיע, בארגון כמו שלנו למצב שהיא הולכת להיות מנהלת.
	יכול להיות שנשים מצליחות במרכז כי גברים נוטים לגנון על הנבחנות... ונותנים לה פקטור מסוים, נותנים לה פוזר מסוים מתוך מידה מסוימת, לא של רחמים אבל של פרגון, של סימפתיה, של הערכה על עצם העובדה שהיא מצליחה להתמודד עם הסביבה העוינת.
	נותנים פקטור לנשים, כמו פקטור במבחן, ואז אומרים "או קיי, אבל היא אישה וקשה להיות ככה וקשה להיות ככה, אז בואו ניתן לה פקטור".
	אני כן עושה אולי איזה סוג של העדפה מתקנת, כלומר, אם אני רואה שיש לה יכולות וכישורים אז היא בהחלט תזכה ממני לסוג של קרדיט... אני בציון יותר אפרגן לה, אני בהחלט יותר אפרגן לה.
	זה פקטור, "בואו נרים אותה טיפה כדי שהיא תהיה שווה ביניהם" כי... כי... כי היא מתחילה בעמדה נחותה!
	אני פחות שופט אותה בחומרה כי אני מודע לזה... לא בגלל שהיא אישה ואני מרחם עליה... אני בטוח שזה לא פשוט ולא קל להיות... אישה בודדה, למעשה יחידה בתוך קבוצה של חמישה גברים.
סקסיום עוין	יש באוויר מין כאילו תחושה של "תשמעו, היא אמנם הייתה בינונית, אבל היא עשתה שם כוז מלחמה מול מה שהיה שם".
	אני חושבת אילו כוחות יש לה ואילו מחירים היא והבית שלה משלמים.
	אני חושב שסמכותיות של אישה, בתחושה שלי, תישפט... ממה שאני שומע... תישפט לחומרה במידה מסוימת, אין מה לעשות... הנושא של מה שאני קורא אגרסיביות של נשים בניהול.
	אנחנו מחפשים את הנשים האסרטיביות שתהיה להן יכולת לקבל את ההחלטות, שתהיינה דומיננטיות ואז כשיש לנו אחת כזאת אנחנו אומרים: "זאתי אישה עם שפם... זאתי היא אסרטיבית מדי, היא ביצ'ית היא תוקפנית".
	נשים, איכשהו צריכות להלך על קו מאוד־מאוד מדויק. אם הן קצת פחות, אנחנו ישר אומרים שהן סמרטוטיות ואם קצת יותר אנחנו אומרים שהן תוקפניות...

סוג הסקסיום	אמירות המרואיינים
סקסיום עוין	אנחנו גם לא אוהבים את זה כי את הנשים שאנחנו רוצים לחבב... ואז כמעדיכים, במיוחד לדעתי הגברים, הם במין בעיה. כי לניהול הם שופטים אותן מול ההיבטים האלה [התכונות הגבריות], אבל הם לא אוהבים לראות אישה שמתנהגת בצורה כזאת. את יודעת הרי, דעתנות... אישה דעתנית זו מילה שלילית וגבר דעתן זה דבר חיובי. וגבר הוא גבר [רועם בקולו], אתה דופק על השולחן "שיחקת אותה"... והיא לא. היא כאילו דפוקה לגמרי, משהו אצלה לא בסדר, מבנה האישיות שלה דפוק כי זה יותר מדי גברי. אישה מצפים ממנה שתהיה נחמדה. כשנשים באות ומנסות לשחק במגרש הגברי עם התכונות הגבריות, זה נוגע בנקודות שמעצבנות, ושם דווקא אולי מחמירים אתן ואיפה שיוותרו לגבר שיהיה קצת כוחני וייתן איזו דפיקה על השולחן, אם אישה תעשה את זה, זה פשוט נורא. אם אישה הייתה מנסה להכתיב אז היא שתלטנית בעינינו והיא תוקפנית והיא כאלה... ועל גברים אנחנו לא אומרים כאלה דברים כמעט... אצל נשים, לדעתי גם אם הן תעקשו על משהו הן יכולות להתפרש כתוקפניות. ואצל גברים לא. לא כל כך מקבלים אישה שמפעילה כוח. בצורה אותנטית, גלויה, ישר זה הולך לכיוון של להעריך אותה כ"מכשפה, רעה". בעוד שאצל גבר אומרים: "הוא מנהל, מנהיג, עשה סדר". המונחים שהודבקו [בהדגשה] לבחורה היו מונחים שהם יותר, הייתי אומר, מגרריים: "קלפטע", "היא בטח מחזיקה את בעלה ב...", אני חושב שכשאישה עושה את זה, [מנהלת בקשיחות] ושוב אני לא מתייחס כרגע למרכז אצלנו, אלא דווקא לעולם האמתי, זה יותר... זה צורם בצורה יותר חריפה.

סיכום ודיון

מחקר זה ביקש לפענח את מה שבחרנו לכנות "הפרדוקס המגדרי של מרכז הערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי". הפרדוקס נובע מפער, המוצא ביטוי הן בספרות והן במחקר זה, בין תהליך הערכה ואיתור של הפוטנציאל הניהולי, המעוצב על-פי אמות מידה וערכים גבריים בעיקר, לבין הצלחת נשים הנבחנות בתהליך זה בדומה לגברים ואף יותר מהם (בקר, 2002; Walsh et al., 1987; Schmitt, 1993).

ממצאיה של שאלת המחקר הראשונה אינם תומכים בהנחת הניטרליות המגדרית המיוחסת למרכזי הערכה, אלא דווקא מחזקים את ההנחה שהמרכז עשוי ליצור קושי ייחודי לנבחנות לעומת נבחנים. הממצאים מורים שארבעת הרכיבים שמרכז הערכה לניהול מושתת עליהם (ניתוח עיסוק, ממדי ניהול, תרגילי מצב הנגזרים מממדי הניהול וסביבת ההתרחשות של המרכז) תורמים ליצירת קושי עודף לנבחנות. על-פי ממצאי מחקר זה, חוסר הניטרליות של מרכז ההערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי נובע מן המבנה ומן התנאים שהמרכז מתקיים בהם במקרה הבוחן.

ממדי הניהול, שבאמצעותם מוערכות יכולות הניהול של נבחני מרכז ההערכה, הם תוצר של ניתוח העיסוק של תפקיד היעד (job analysis) (Thornton & Mueller, 2004). ניתוח העיסוק הוא השלב הראשון וההכרחי לצורך בנייתו של מרכז הערכה תקני. תפיסות ממוקדות גבריות בנוגע לסגנון הניהול הרצוי והמוערך משפיעות על ממדי הניהול המצופים ממנהל טוב, כפי שציינה אלימו-מטקאלף: "אם מה שמשמש כיום מודל לניהול אפקטיבי הוא בעיקרו ניהול גברי, ויותר מכך, אם המנהלים הבכירים הם שמשמשים מודל לניהול אפקטיבי, אז כל היבט בתהליך ההערכה יהיה מושפע מאנדרוצנטריזם² זה" (Alimo-Metcalfe, 1994, p. 95).

ממצאיה של שאלת המחקר הראשונה חושפים קושי עודף של נבחנות, לעומת נבחנים, גם בנוגע לתרגילי מרכז ההערכה עצמם. לפי המחקר הנוכחי, תרגילים קבוצתיים עשויים להעצים את הקושי של הנבחנות, ומועצמת בהם בדידותה בין נבחנים גברים. מצב של אסימטריות (token) (Yoder & Sinnett, 2006) ואישה יחידה (solo woman) (Kiefer, Sekaquaptewa, & Barczyk, 2006) מקשה על נשים להביא את עצמן לידי ביטוי מיטבי, בעיקר בסביבה שרובה גברית. בארגון שהתמקדנו בו הקושי מועצם משום שיש בו רוב גברי, הן בקרב הנבחנים והן בקרב המעריכים.

שאלת המחקר השנייה בחנה אם יש בסיס אמפירי להשערה שהנבחנות המגיעות למרכז מצטיינות במיוחד, ולפיכך הן מצליחות בו לא פחות מן הנבחנים.

עקב חסמים הקיימים בדרכה של אישה לניהול, הצלחת הנבחנות, הדומה להצלחת הנבחנים ואף עולה עליה, עוררה סקרנות בקרב חוקרים שונים. תאוריית ההעשרה (enrichment hypothesis) מניחה שנשים המתמודדות על תפקידי ניהול, בעיקר בארגונים המאופיינים בדומיננטיות גברית, הן נשים לא טיפוסיות – המפגינות התנהגויות פחות מצופות באופן סטראוטיפי מנשים ועשויות להיתפס כתוצר של גורמים לא שגורתיים אך חיוביים (Auster, 2001; Ragins & Sundstrom, 1989).

ממצאיו של מחקר זה מלמדים שההערכות המקדימות (הערכות מנהלים, ציוני מבחן סוציומטרי), שלפיהן הופנו הנבחנות למרכז ההערכה לניהול, אינן מעידות על פוטנציאל ניהולי גבוה יותר משל הנבחנים (ראו לוחות 2-5). נוסף על כך, שיעור הנשים בארגון המגיעות למרכז ההערכה נמוך משיעורן בכלל הארגון. השערתם של המעריכים, שנבחנות מרכז ההערכה הבוחן הן מוצלחות במיוחד, אינה מוצאת אפוא אישוש בציוני הנבחנות במרכז עצמו ובכלי הערכה אחרים. עם זאת, יש לזכור שגם הערכות העובד וציוני המבחן הסוציומטרי מושפעים מסטראוטיפים ומדעות קדומות כלפי נשים. אקר (Acker, 1990, 2006) טענה שלא ניתן להסתמך כלל על הציונים של הערכות העובד בארגון, מאחר שהם מוטים מבחינה מגדרית. לדבריה, הציונים של הערכת העובד בארגון משמשים כלי בידי ההנהלה (הגברית) כדי לצקת היגיון בהיררכיה הארגונית.

שאלת המחקר השלישית בדקה אם במקרה הבוחן נבחנות מצליחות כמו נבחנים בשל הערכת יתר של המעריכים. ניתוח נושאי של הראיונות שפך אור על תרומתה של תאוריית הסקסזם האמביוולנטי (Glick & Rudman, ambivalent sexism theory) (2010), המתמקדת בחקר הערכה ושיפוט מבוססי סטראוטיפים. ניתוח זה חשף שיפוט עוין ומבקר כלפי נבחנות דעתניות, ככל הנראה משום שהן נתפסות כאיום על ההגמוניה הניהולית הגברית. לעומת זאת, נבחנות שהפגינו התנהגות קונפורמית, ויותר מכך חולשה ונוקשות לסיוע, ונהגו כפי שמצופה מנשים, זכו לשיפוט נדיב, מגונן ופטרנליסטי.

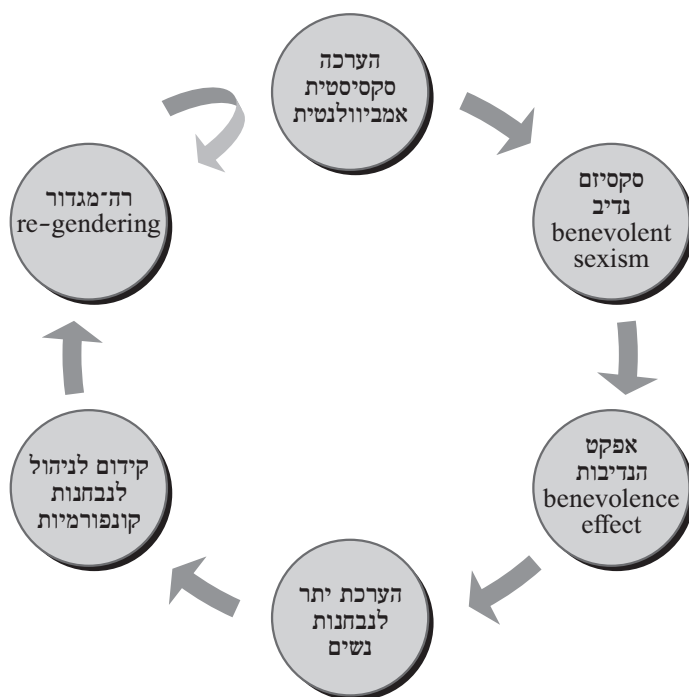
שיח המרואיינים במחקר זה מצביע על קשר בין חולשה וקושי נתפסים של הנבחנות לבין חמלה ונדיבות שהמעריכים מפגינים כלפיהן, כלומר בגורם המשפיע על הערכת הנבחנות. את הגורם הזה כינינו אפקט הנדיבות (benevolence effect), והוא מעניק לנבחנות מעין פרס עידוד על חולשתן ומזכה אותן בהערכת יתר. הכוונה במושג זה היא למכלול ההתייחסויות החומלות, הסלחניות והמגוננות של מעריכים כלפי נבחנות, הנתפסות במרכז ההערכה לניהול כחלשות וקונפורמיות.

להערכתנו, על בסיס ניתוח השיח וחשיפת אפקט הנדיבות נשים עשויות להצליח במרכז ההערכה. הסיבה לכך היא שהן מקבלות הערכת יתר, מעין בונוס, כפי שהצהירו בגלוי למעלה משני שלישים מן המעריכים, בגלל התנהגות נשית סטראוטיפית. מאחר שמרכז ההערכה הוא המקפצה לקידום בארגון, וציוני הנבחנים והנבחנות הם הבסיס להחלטות הקידום בו, השיפוט הנדיב והחומל עקב אפקט הנדיבות עשוי להשפיע על קידום הנבחנות. לכאורה, נראה שמי שמקודמות עשויות להיות דווקא הנבחנות המפגניות התנהגויות סטראוטיפיות נשיות ואינן מייצגות מודל ניהול תקיף ודעתני.

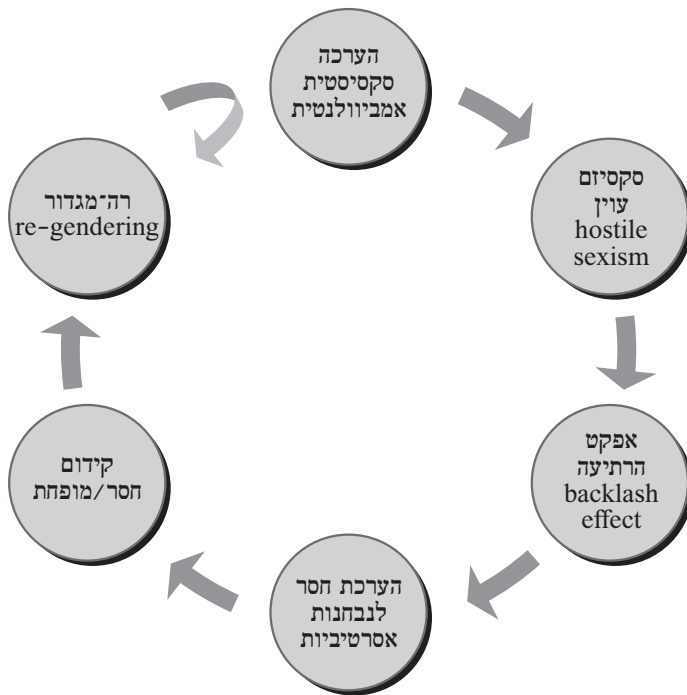
מרכז הערכה לניהול, שהוא כלי מיון אובייקטיבי לכאורה, עשוי היה לתרום לדה־מגדור, הפחתת תהליכים ארגוניים המבוססים על חלוקה מגדרית היררכית וחשיבה סטראוטיפית מגדרית. רה־מגדור הוא מושג מן התאוריה הסוציולוגית, המתיחס לאופני היווצרותו וחיווקו של מבנה חברתי, המשרת ותורם לשעתוק ולשימור יחסי הכוח בארגון. מדובר בתאוריה המשתייכת לפמיניזם הרדיקלי ולתפיסות מרקסיסטיות (עמרם כץ וששון לוי, 2005; Lorber, 2005). במונח רה־מגדור הכוונה היא "לתהליכים המשמרים ויוצרים מחדש אבחנות מגדריות לא ענייניות שמציבות את הנשים בסטטוס נמוך משל הגברים" (עמרם כץ וששון לוי, 2005, עמ' 67). התפיסות הסטראוטיפיות תורמות לחיווק הסדר החברתי המסורתי ולהבניה ולשימור של התפיסות האנדרוצנטריות (Diekmann et al., 2010; Ely & Padavic, 2007). בפועל, במקום לשמש כלי לדה־מגדור, לשינוי המבנה המגדרי הפטריארכלי, ניתן להערכתנו לטעון שבמרכז ההערכה יש משום נדבך נוסף בשימור וברה־מגדור של מבנה הכוח ושל אופן חלוקתו בארגון. אם הנבחנות הקונפורמיות, הנהוגות כפי שמצופה מנשים, מקבלות ציונים גבוהים מנבחנות בעלות מאפייני ניהול גבריים, הן ככל הנראה גם מקודמות יותר לניהול. ניתן לשער שנבחנות כאלה יקבלו עליהן את חוקי המערכת ההיררכית־הגמונית ולא ינסו

לשנות את התפיסות הקיימות או לקרוא עליהן תיגר. אפקט הנדיבות, שנמצא והוגדר במחקר זה, עשוי לתרום לשימור המגדור, לרה־מגדור ולשעתוק של מבנה הכוח הגברי הגמוני בארגון.

במחקר זה אנו מעריכות שהשפעתו של אפקט הנדיבות חורגת ממסגרת תהליך המיון, והיא עשויה להיות ניכרת בהמשך במאפייני הקידום לניהול בארגון הנדון. הערכתנו היא שבארגון זה יתקשו המנהלות, שקודמו בהשפעת אפקט הנדיבות, להוביל מהלך לשינוי המבנה של יחסי הכוח הפטריארכלי בשדרה הניהולית. ניתן להעריך שקידום נשים המתנהלות בקונפורמיות, יחזק את המבנה הממוגדר של השדרה הניהולית ויתרום לשימור ולשעתוק של יחסי הכוח, כלומר יחזק את הרה־מגדור (ראו איור 1).



איור 1: הערכה במצב שבו נשים נתפסות כמפגניות
התנהגויות סטראוטיפיות נשיות על־פי המצופה מהן



איור 2: הערכה במצב שבו נשים נתפסות כמפגינות התנהגויות סטראוטיפיות גבריות שאינן מתאימות למצופה מהן

לעומת התהליך הראשון, שמונע על-ידי סקסיוזם נדיב, מן המחקר עולה כי מתקיים הליך מקביל, בעל השפעה משלימה, המונע על-ידי סקסיוזם עוין. כפי שעלה מדברי המעריכים, התנהגות דעתנית של נבחנות נתפסה כהתנהגות גברית, המעוררת בקרב המרואיינים את אפקט תגובת הנגד (backlash effect). כיוון שמנהלות דעתניות ועוצמתיות זוכות להערכת חסר, על-פי עדות המעריכים, ניתן להעריך שהן לא יקודמו כמו הנבחנות הקונפורמיות. באיור 2 מוצגת השפעתה של ההערכה העוינת על הנבחנות וייתכן שאף על מבנה השדרה הניהולית בארגון.

ממצאיו של מחקר זה מצביעים על כך שהערכת היתר החומלת, עקב אפקט הנדיבות, היא תופעה העומדת בניגוד להיבטים מסוימים ששתי תאוריות מובילות בתחום הפסיכולוגיה החברתית הצביעו עליהם: תאוריית הלימת התפקיד (role congruity theory) (Eagly, 2007) ותאוריית התפקיד החברתי (social role theory) (Heilman & Haynes, 2008), שתוארו למעלה. בשתי התאוריות נטען שאי-התאמה נתפסת של נשים לניהול גוררת בעקבותיה הערכת חסר של נשים, מועמדות לניהול ומנהלות, קושי בקידומן לתפקידי ניהול ושכר נמוך יותר שנשים מקבלות בתפקידי ניהול (Eagly & Koenig, 2008).

שתי התאוריות מתארות תפיסות סטראוטיפיות עוינות כלפי נשים מנהיגות המניחות את קיומה של אי־הלימה בין התפקידים המצופים מן המין הנשי לבין התפקיד הניהולי. מחקרים שונים במסגרת התאוריות הללו מראים שכאשר נשים מנהלות או מועמדות לניהול נבחנות ונמדדות לתפקידים המאופיינים כתפקידים גבריים (masculine sex) (typed), הן מקבלות בדרך כלל ציונים נמוכים משל גברים (Eagly & Carli, 2003; Heilman & Wallen, 2010).

בעקבות אפקט הנדיבות שאותר והוגדר, ממצאי מחקר זה עומדים בניגוד לתאוריית הלימת התפקיד ולתאוריית התפקיד החברתי. ממחקר זה עולה שלמרות קיומה של אי־הלימה נתפסת בין נשים לבין ניהול, מעריכים מפגינים הערכה נדיבה במיוחד דווקא כלפי נבחנות הנמצאות באי־הלימה חברתית־ארגונית אך בהלימה עם הסטראוטיפ המגדרי הנשי (gender role). כפי שעלה מדברי המעריכים במחקר זה, נבחנות המתנהגות בקונפורמיות יזכו להערכה נדיבה וחומלת עקב אפקט הנדיבות, ומצב זה יגדיל את סיכוייהן להתקדם לניהול.

תרומת המחקר ומגבלותיו

למחקר זה עשויות להיות השלכות תאורטיות ויישומיות הן בתחום של מיון עובדים והערכתם בארגונים והן בבחינת הנושא המגדרי בהקשר זה. להערכתנו, המחקר עשוי לתרום תרומה בארבעה היבטים:

ראשית, באמצעות מחקר איכותני המשלב רכיבים כמותיים ובוצע על מקרה בוחן, הצענו הסבר אמפירי ראשון לעובדה שנבחנות מצליחות כמו נבחנים במרכז הערכה לניהול בארגון מוכוון גברים. חוקרים שונים ניסו בעבר להסביר בכלי מחקר כמותיים בלבד את הצלחתן הלא צפויה של נבחנות (בקר, 2000; Anderson et al., 2006; Wallsh et al., 1987). החוקרים סברו שייתכן שהצלחת הנבחנות נובעת מהערכת יתר מצד המעריכים, אך הם לא הצליחו לאשש את ההשערה באמצעות כלים סטטיסטיים. למיטב ידיעתנו, זו הפעם הראשונה שניתנה הזדמנות להקשיב לקולם של מעריכים ומעריכות, ובזכות דבריהם הגלויים ניתן היה להעריך שהצלחת הנבחנות נובעת מאפקט הנדיבות.

התרומה השנייה של מחקר זה היא התייחסות ביקורתית לתאוריות חשובות מתחום הסוציולוגיה והפסיכולוגיה החברתית לנוכח מושג חדש שטבענו, אפקט הנדיבות. אפקט הנדיבות, הערכת יתר במצב של אי־הלימה בין המין לבין התפקיד החברתי, היא תרומה תאורטית ייחודית של מחקר זה, העומדת בניגוד להיבט מסוים בתאוריית הלימת התפקיד ובתאוריית התפקיד החברתי. על־פי מחקר זה, במצב ייחודי שבו נוצר לכאורה חוסר הוגנות, כפי שהוא עולה מהסברי המעריכים, מתחוללת הערכת יתר עקב אפקט הנדיבות, בניגוד לתאוריית הלימת התפקיד ולתאוריית התפקיד החברתי.

שלישית, מחקרנו תורם לגוף הידע בתחום התאוריה הארגונית ובוחרן בעיניים חתרניות רדיקליות באיזה אופן הארגון, כמבנה חברתי-תרבותי, משמר את הבדלי המגדר באמצעות מרכז ההערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי. במחקר זה הועלתה השערה בדבר קשר אפשרי בין אפקט הנדיבות לבין רה-מגדור, חיוזק ושעתוק של יחסי הכוח הפטריארכליים בארגון (השערה שיש לבחון במחקר המשך).

התרומה הרביעית של מחקר זה היא תרומה יישומית. לאור תוצאות המחקר התאפשר לחוקרות להעלות הצעות לשיפור כלי המיון הנפוץ והיקר הנקרא מרכז הערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי. אם כן, הצעתנו היא לבצע כמה שינויים: לכלול יותר מנהלות בניתוח העיסוק ולתת באופן מכוון משקל רב יותר גם לניהול מתמיד ומשתף; לצמצם את מספר התרגילים הקבוצתיים ולהגדיל את התרגילים הזוגיים ואת התרגילים האישיים; לחדד את הנושא של אפקט הנדיבות במסגרת הכשרתם של מערכי מרכז ההערכה לניהול. לצד תרומותיו הצפויות של מחקר זה יש בו כמה מגבלות. מגבלה אחת של המחקר היא יכולת ההכללה שלו. המחקר נערך בארגון ממלכתי ביטחוני, ובכך הוא עשוי לייצג סוג מסוים של ארגונים בארץ ובעולם שמתבצעים בהם מרכזי הערכה לניהול, כגון הצבא, המשטרה, שירות בתי הסוהר ומשרד הביטחון. ייתכן שבארגונים אחרים, כגון בנקים וארגוני היי-טק, מקומות שבהם הצמרת הניהולית עשויה להיות מאוזנת יותר מבחינה מגדרית, לא ימצא אפקט הנדיבות במרכזי ההערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי.

מגבלה נוספת של המחקר קשורה בשיטת המחקר. לכל מערך מחקר במקרה הבוחן של מחקר זה יש חולשות ייחודיות (שלסקי ואלפרט, 2007; Shah & Corley, 2006). לדוגמה, החולשה במערך הכמותי התבטאה בהעדר נגישות מלאה למסד הנתונים הכולל של הארגון בתחום ההערכה ובנגישות מלאה לנתוני מרכז ההערכה בלבד. המגבלה במערך האיכותני התבטאה בקרבה רבה של אחת החוקרות לשדה המחקר. מרבית המעריכים המרואיינים היו מוכרים לחוקרת ברמה המקצועית, משום שהיא הקימה וניהלה את מרכז ההערכה במקרה הבוחן במשך 10 שנים, והמרואיינים היו מערכי המרכז. אפשר שההיכרות המוקדמת תרמה לצורך של המרואיינים להציג בעת הריאיון יחס מאוזן בהליך המיון.

עם זאת, השימוש המשולב בשני מערכי המחקר, הכמותי והאיכותני, הוא יתרון, שכן הוא שואף לצמצם את החולשות המובנות בכל מערך מחקר ולהרחיב את העוצמות הייחודיות של כל מערך.

כיווני מחקר לעתיד

במחקרים בעתיד מומלץ לבחון את תפיסותיהם של מערכי מרכז הערכה לא רק באמצעות ראיונות, אלא בשילוב השאלון המובנה לאיתור מאפייני הסקסיות האמביוולנטי ASI (Ambivalent Sexism Inventory) שיצרו גליק ופיסק (Glick & Fiske, 1996). השאלונים

לאיתור הסקסויזם האמביוולנטי אף עשויים לחזק או להזים את טענתנו בדבר קיומו של אפקט הנדיבות.

נוסף על כך, במחקרים בעתיד מומלץ לבחון ארגונים אזרחיים וארגונים בתחומי התעסוקה הנתפסים כנשיים יותר. המטרה היא לברר אם מעריכים בארגונים מאוזנים יותר, מבחינת מספרית ומבחינת תפיסתית, עדיין מעריכים במרכז הערכה לניהול מנקודת מבט סקסיסטית אמביוולנטית, נדיבה או עוינת.

כמו כן, חשוב שמחקרים בעתיד יבחנו בכלים איכותניים את תפיסותיהם של המעריכים בנוגע לנבחנות ולנבחנים המפגינים מאפיינים של ניהול היברידי (אנדרוגני) – שילוב של מאפייני ניהול הנתפסים כנשיים ושל מאפייני ניהול הנתפסים כגבריים. לסיכום, מחקר זה ניסה להסביר את פרדוקס מרכז ההערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי. הוא התבסס על נתונים כמותיים ובעיקר על נתונים איכותניים, ונמצא בו שהצלחת הנבחנות, הדומה להצלחת הנבחנים, בכלי מיון ממוגדר ובארגון שמרבית עובדיו ומנהליו גברים נובעת, ככל הנראה, מאפקט הנדיבות. נראה שהערכת המעריכים את הנבחנות במרכז ההערכה במקרה הבוחן היא הערכת יתר, וככל הנראה היא הסיבה לכך שהן מצליחות לא פחות מן הנבחנים בארגון הנבדק. פרדוקס זה של הצלחת הנבחנות, הדומה להצלחת הנבחנים ואף עולה עליה, לאורך שנים רבות עלה במחקרים שונים בארגונים מגוונים בארץ ובעולם, ובמחקר זה ניתן לו, למיטב ידיעתנו, הסבר אמפירי ראשון.

הערכת היתר עשויה לעודד ולחזק התנהגות קונפורמית וסטראוטיפית של המתמודדות במרכז הערכה, משום שהנבחנות מקבלות עליה הערכה נדיבה. השערותנו היא שנבחנות המקבלות ציוני התאמה לניהול במרכז עקב הערכת יתר של יכולות הניהול שלהן, עלולות להתאפיין כמנהלות שיתקשו לשנות את השיח ההגמוני בארגון ולתרום לדה־מגדור ולערעור של יחסי הכוח המגדריים בו.

מקורות

בקר, ד' (2002). הבדלי מגדר במרכז הערכה לאיתור פוטנציאל ניהולי: הבדלי יכולת או הטיות בהערכה (עבודת מ"א). ירושלים: האוניברסיטה העברית.

גבתון, ד' (2001). תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית התיאוריה במחקר איכותני. בתוך נ' צבר-בן יהושע (עורכת), מסורות וזרמים במחקר האיכותני (עמ' 195-227). לוד: דביר.

עמרם כץ, ש' וששון לוי, א' (2005). הגמוניה קרבית גברית והשלכותיה המגדריות בהכשרת קצועה למטה. בין הזירות, 4, 66-76.

שלסקי, ש' ואלפרט, ב' (2007). דרכים בכתיבת מחקר איכותני: מפירוק המציאות להבנייתה כטקסט. תל אביב: מכון מופ"ת.

שקדי, א' (2003). מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני - תאוריה ויישום. תל אביב: רמות.

- Acker, J. (1990). Hierarchies, jobs, bodies: A theory of gendered organizations. *Gender & Society*, 4, 139-158.
- Acker, J. (2006). Inequality regimes: Gender, class and race in organizations. *Gender & Society*, 20, 441-464.
- Alimo-Metcalf, B. (1994). Gender bias in the selection and assessment of women in management. In M. J. Davidson & R. J. Burke (Eds.), *Women in management* (pp. 93-109). London, England: Sage.
- Alimo-Metcalf, B. (1995). An investigation of female and male constructs of leadership. *Women in Management Review*, 10, 3-14.
- Alimo-Metcalf, B. (2007). Women in management: Organizational socialization and assessment practices that prevent career advancement. *International Journal of Selection and Assessment*, 1, 68-83.
- Anderson, N., Lievens, F., Van Dam K., & Born, M. (2006). A construct-driven investigation of gender differences in a leadership-role assessment center. *Journal of Applied Psychology*, 91, 555-566.
- Aries, E. (2006). Sex differences in interaction: A reexamination. In K. Dindia & D. J. Canary (Eds.), *Sex differences and similarities in communication* (pp. 21-37). New York, NY: Lawrence Erlbaum.
- Auster, J. C. (2001). Transcending potential antecedent leisure constraints: The case of women motorcycle operators. *Journal of Leisure Research*, 33, 272-298.

- Boldry, J., Wood, W., & Kashy, D. A. (2001). Gender stereotypes and the evaluation of men and women in military training. *Journal of Social Issues*, 57, 689-705.
- Bowen, G. (2008). Naturalistic inquiry and the saturation concept: A research note. *Qualitative Research*, 8, 137-152.
- Cikara, M., & Fiske, S. T. (2007). Cooperation or consent: How women react to their place, based on social relations and ambivalent sexism. In S. R. Thye & E. Lawler (Eds.), *Social psychology of gender advances in group processes: Vol. 24* (pp. 99-122). Bingley, England: Emerald.
- Diekmann, B. A., Eagly, A. E., & Johnston, A. M. (2010). Social structure. In J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, & V. M. Esses (Eds.), *The Sage handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (pp. 209-224). London, England: Sage.
- Eagly, H. A. (1987). *Sex differences in social behavior: A social-role interpretation*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Eagly, H. A. (2004). Few women at the top: How role incongruity produces prejudice and the glass ceiling. In D. Van Knippenberg & M. A. Hogg (Eds.), *Leadership and power, identity processes in groups and organizations* (pp. 79-96). New York, NY: Sage.
- Eagly, H. A. (2007). Female leadership advantage and disadvantage: Resolving the contradictions. *Psychology of Women Quarterly*, 31, 1-12.
- Eagly, H. A., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The Leadership Quarterly*, 14, 807-834.
- Eagly, H. A., & Carli, L. L. (2007). *Through the labyrinth: The truth about how women become leaders*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Eagly, H. A., & Koenig, A. M. (2008). Gender prejudice: On the risks of occupying incongruent roles. In E. Borgida & S. T. Fiske (Eds.), *Beyond common sense: Psychological science in the courtroom* (pp. 63-82). Malden, MA: Blackwell.
- Ely, J. R., & Padavic, I. (2007). A feminist analysis of organizational research on sex differences. *Academy of Management Review*, 32, 1121-1143.
- Glaser, G. B., & Strauss, A. L. (1967). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago, IL: Aldine.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The ambivalent sexism inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 491-512.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2001). An ambivalent alliance: Hostile and benevolent sexism as complementary justifications for gender inequality. *American Psychologist*, 56, 109-118.

- Glick, P., & Fiske, S. T. (2006). Hostile and benevolent sexism: Measuring ambivalent sexist attitudes toward women. *Psychology of Women Quarterly*, 21, 119-135.
- Glick, P., & Fiske, S. T. (2007). Sex discrimination: The psychological approach. In F. J. Crosby, M. S. Stockdale, & A. Ropp (Eds.), *Sex discrimination in the workplace: Multidisciplinary perspectives* (pp. 155-188). Oxford, England: Blackwell.
- Glick, P., & Rudman, L. A. (2010). *Sexism*. In J. F. Dovidio, M. Hewstone, P. Glick, & V. M. Esses (Eds.), *The Sage handbook of prejudice, stereotyping and discrimination* (pp. 328-344). London, England: Sage.
- Heilman, E. M., & Haynes, M. C. (2008). Subjectivity in the appraisal process: A facilitator of gender bias in the work settings. In E. Borgida & S. T. Fiske (Eds.), *Beyond common sense: Psychological science in the courtroom* (pp. 127-156). Malden, MA: Blackwell.
- Heilman, E. M., & Wallen, A. S. (2010). Wimpy and undeserving of respect: Penalties for men's gender inconsistent success. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46, 664-667.
- Heilman, E. M., Wallen, A. S., Fuchs, D., & Tamkins, M. M. (2004). Penalties for success: Reaction to women who succeed at male gender-typed tasks. *Journal of Applied Psychology*, 89, 416-427.
- Johnstone, B. (2008). *Discourse analysis* (2nd ed.). Malden, MA: Blackwell.
- Jussim, L., Coleman, L. M., & Lerch, L. (1987). The nature of stereotypes: A comparison and integration of three theories. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 536-546.
- Jussim, L., Fleming, C. J., Coleman, L., & Kohberger, C. (2006). The nature of stereotypes II: A multiple-process model of evaluations. *Journal of Applied Social Psychology*, 26, 283-312.
- Kark, R., & Eagly, A. H. (2010). Gender and leadership: Negotiating the labyrinth. In J. C. Chrisler & D. R. McCreary (Eds.), *Handbook of gender research in psychology* (pp. 443-468). New York, NY: Spring Sciences & Business Media.
- Kark, R., Waismel-Manor, R., & Shamir, B. (2012). Does valuing androgyny and femininity lead to a female advantage? The relationship between gender-role, transformational leadership and identification. *The Leadership Quarterly*, 23, 620-640.
- Kiefer, A., Sekaquaptewa, D., & Barczyk, A. (2006). When appearance concerns make women look bad: Solo status and body image concerns diminish women's academic performance. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42, 78-86.

- Koenig, M. A., Eagly, A. H., Mitchell, A. A., & Ristikari, T. (2011). Are leader stereotypes masculine? A meta-analysis of three research paradigms. *Psychological Bulletin*, 137(4), 616-642.
- Kupferberg, I., & Green, D. (2005). *Troubled talk metaphorical negotiation in problem discourse*. Berlin, Germany: Mouton de Gruyter.
- Lincoln, S. Y., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lorber, J. (2005). *Breaking the bowls, degendering and feminist change*. London, England: Norton.
- Lyness, S. K., & Heilman, M. E. (2006). When fit is fundamental: Performance evaluations and promotions of upper-level female and male managers. *Journal of Applied Psychology*, 91, 777-785.
- Phelan, E. J., Moss-Racusin, C. A., & Rudman, L. A. (2008). Competent yet out in the cold: Shifting criteria for hiring reflect backlash toward agentic women. *Psychology of Women Quarterly*, 32, 406-413.
- Powell, N. G., & Graves, L. M. (2006). Gender and leadership: Perceptions and realities. In K. Dindia & D. J. Canary (Eds.), *Sex differences and similarities in communication* (pp. 83-99). New York, NY: Lawrence Erlbaum.
- Ragins, B. R., & Sundstrom, E. (1989). Gender and power in organizations: A longitudinal perspective. *Psychological Bulletin*, 105, 51-88.
- Riggio, E. R., & Mayes, B. T. (1997). *Assessment centers: Research & applications*. Corte Madera, CA: Select Press.
- Rudman, A. L., & Phelan, J. E. (2008). Backlash effects for disconfirming gender stereotypes in organizations. In A. P. Brief & B. M. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior: Vol. 4* (pp. 61-79). New York, NY: Elsevier.
- Schein, E. V., Mueller, R., Lituchy, T., & Liu, J. (1998). Think manager – think male: A global phenomenon? *Journal of Organizational Behavior*, 17, 33-44.
- Schmitt, N. (1993). Group composition, gender and race effects on assessment center ratings. In H. Schuler, J. L. Farr, & M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment: Individual and organizational perspectives* (pp. 315-332). Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Shah, K. S., & Corley, K. G. (2006). Building better theory by bridging the quantitative-qualitative divide. *Journal of Management Studies*, 43, 1821-1835.
- Shore, H. T., Tashchian, A., & Adams, J. S. (1997). The role of gender in developmental assessment center. *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, 191-203.

- Silvester, J., & Dykes, C. (2007). Selecting political candidates: A longitudinal study of assessment centre performance and political success in the 2005 UK general election. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80, 11-25.
- Spychalsk, C. A., Quinones, M. A., Gaugler, B. B., & Pohley, K. (2006). A survey of assessment center practices in organizations in the United States. *Personnel Psychology*, 50, 71-90.
- Strauss, L. A., & Corbin, J. (1994). Grounded theory methodology: An overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp. 273-285). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Thornton, C. G. III, & Mueller-Hanson, R. (2004). *Developing organizational simulations*. London, England: Lawrence Erlbaum.
- Vinkenburg, J. C., van Engen, M. L., Eagly, A. C., & Johannesen-Schmidt, M. C. (2011). An exploration of stereotypical beliefs about leadership styles: Is transformational leadership a route to women's promotion? *The Leadership Quarterly*, 22, 10-21.
- Walsh, P. J., Weinberg, R. M., & Fairfield, M. L. (1987). The effect of gender on assessment center evaluations. *Journal of Occupational Psychology*, 60, 305-309.
- Yoder, D. J., & Sinnett, L. M. (2006). Is it all in the numbers? A case study of tokenism. *Psychology of Women Quarterly*, 9, 413-418.