

משוב ומגדר: הטיות מגדריות בתהליכי משוב בארגונים

רחל חביב-וויטמן ומני קוסלובסקי*

מאמר זה בוחן הטיות מגדריות בתהליכי קבלת משוב בארגונים תוך התייחסות לשלבים השונים בהליך המשוב ובתגובה לו. ראשית, מוצגות הטיות תלויות מגדר בשלב מתן המשוב. לאחר מכן, מוצגות הטיות מגדריות בשלב התגובה למשוב, תוך מתן דגש להבדלים אפשריים בהתנהגות יוזמה לקידום עצמי בעבודה באמצעות בקשה יוזמה של העובד לקבלת העלאה או קידום. מערך המחקר מתמקד בבחינת הטיות בשלב התגובה למשוב בקשר בין המשוב הניתן לבין השפעתו על כוונות התנהגות לקידום עצמי בקריירה. בהמשך לכך נבחנת האפשרות לשוני בקשר זה בהתאם למידת ההזדהות המגדרית הנשית של האדם. מערך המחקר הוא כמותי ניסויי בשיטת תסריט הנבחן במדגם של 115 נבדקים מישראל שהתנדבו להשתתף בניסוי. תוצאות המחקר מעלות כי ישנו קשר בין תוכן המשוב הניתן לבין כוונות ההתנהגות לקידום עצמי של העובד בארגון. כך, נמצא כי קבלת משוב חיובי קשורה בכוונות התנהגות יוזמה לקידום עצמי לקבלת העלאה או קידום אשר הן גבוהות יותר בהשוואה לקבלת משוב שלילי. נוסף על כך, נמצא כי קשר זה בין סוג המשוב לכוונות היוזמה ממותן באמצעות מידת ההזדהות המגדרית של האדם. בעלי הזדהות מגדרית נשית גבוהה נטו להיות מושפעים יותר מתוכן המשוב ודיווחו על כוונות התנהגות יוזמה התואמות את תוכנו (משוב חיובי עם כוונות יוזמה גבוהות ומשוב שלילי עם כוונות יוזמה נמוכות), בהשוואה לבעלי הזדהות מגדרית נשית נמוכה. תוצאות המחקר מדגישות את החשיבות בהעלאת המודעות לקיום הטיות מגדריות בתהליכי משוב בארגונים ובצורך להסדרת הליכי משוב, הן עבור הארגון והן עבור העובד, אשר יקטינו את ההטיות המגדריות הקיימות כיום. החלת רגולציה עצמית בתהליכי משוב בארגונים, תוך תשומת לב להקטנת הטיות מגדריות, תאפשר הגדלת שוויון הזדמנויות בין גברים לנשים בעולם העבודה.

א. מבוא. ב. רקע; 1. משוב הערכה בארגונים; 2. תהליך המשוב. **ג. הטיות בשלב הראשון – מתן המשוב;** 1. משוב לנשים – שלילי ועמום בהשוואה לגברים; 2. הגורמים לעוצמת ההטיה המגדרית במתן משוב. **ד. הטיות בשלב עיבוד המשוב;** 1. התנהגות קידום עצמית בעבודה; 2. השפעת המשוב על התנהגות לקידום עצמי בעבודה; 3. הזדהות מגדרית כממתנת

* ד"ר רחל חביב-וויטמן, פסיכולוגית תעסוקתית מומחית; ופרופסור מני קוסלובסקי, פסיכולוג ארגוני חברתי. אוניברסיטת אריאל ואוניברסיטת בר אילן, המחלקה לפסיכולוגיה. תודות המחברים למרכז חת לחקר התחרות והרגולציה במכללה למנהל על התמיכה במחקר.

את הקשר בין סוג המשוב להתנהגות קידום עצמי בעבודה.
ה. מתודולוגיה/שיטה; 1. משתתפים; 2. כלים; 3. הליך. **ו. תוצאות**;
 1. סטטיסטיקה תיאורית; 2. ניתוחים מקדימים; 3. בחינת השערות
 המחקר. **ז. דיון תיאורטי**; 1. תוצאות המחקר; 2. מאפייני המחקר
 ומסקנות להמשך. **ח. דיון מעשי**; 1. רגולציה עצמית בהליכי משוב בארגון;
 2. המלצות יישומיות לרגולציה עצמית בהליכי משוב בארגון. נספח 1 –
 נוסח השאלון המלא.

א. מבוא

משוב ניתן לאדם באינטראקציות חברתיות במסגרות שונות ומשמש ככלי מרכזי בעיצוב התנהגות האדם באמצעות עיבוד המידע המתקבל בו.¹ למשוב בארגונים ישנו תפקיד משמעותי בשיפור ביצועים ובעיצוב התנהגות העובד, בייחוד בסביבה התחרותית הדורשת התפתחות מתמדת של העובד במאה ה-21.² למרות חשיבותו המכרעת של משוב בארגונים על הצלחת העובד בתפקידו ועל התקדמותו בארגון, הוא עשוי להיות מושפע מגורמים שונים, אשר אינם בהכרח קשורים למשוב עצמו. אחד המשתנים אשר נמצאו כבעלי חשיבות הן בקביעת תוכן המשוב והן באופן השפעתו הוא המגדר שאליו משתייך האדם.³

סקירת הספרות עוסקת בהטיות תלויות מגדר בתהליכי משוב בארגונים הן בשלב מתן המשוב והן בשלב התגובה למשוב. תחילה נסקרות ההטיות המרכזיות הקיימות בין המינים בשלב הראשון של מתן המשוב עצמו. הטיית השליליות מתייחסת למתן משוב מוטה לשלילה לעובדת אישה, בהשוואה לעובד גבר. הטיית העמימות מתייחסת למשוב עמום ופחות בהיר לעובדת אישה לעומת עובד גבר. נוסף על כך, נסקרות ההטיות הקוגניטיביות המסבירות את קיומם של ההבדלים הללו במתן משוב לגברים, לעומת נשים, וכן הגורמים העשויים להשפיע על עוצמת ההטיות של נותן המשוב, בהתאם לסביבה הארגונית שבה ניתן המשוב ולמאפיינים

- 1 Sandra Murray, John G. Holmes & Dale W. Griffin, *Self-esteem and the Quest for Felt Security: How Perceived Regard Regulates Attachment Processes*, 778 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 478 (2000).
- 2 Beth A. Linderbaum & Paul E. Levy, *The Development and Validation of the Feedback Orientation Scale (FOS)*, 36 JOURNAL OF MANAGEMENT 1372 (2010).
- 3 ראו לדוגמה Marie-Anne Vanderhasselt, Rudi De Raedt, Selene Nasso, Louise Puttevels & Sven C. Mueller, *Don't Judge Me: Psychophysiological Evidence of Gender Differences to Social Evaluative Feedback*, 135 BIOLOGICAL PSYCHOLOGY 29 (2018); Virginie Nicaise, Geneviève Cogérino, Julien Bois & Anthony J. Amorose, *Students' Perceptions of Teacher Feedback and Physical Competence in Physical Education Classes: Gender Effects*, 25 JOURNAL OF TEACHING IN PHYSICAL EDUCATION 36 (2006); Diane L. Miller & Leonard Karakowsky, *Gender Influences as an Impediment to Knowledge Sharing: When Men and Women Fail to Seek Peer Feedback*, 139 THE JOURNAL OF PSYCHOLOGY 101 (2005).

של נותן המשוב.⁴ בהמשך סקירת הספרות מובאת התייחסות להטיות מגדריות אפשריות בשלב התגובה למשוב – התלויות בעובד, מקבל המשוב. סקירת הספרות שמה דגש על השפעתו האפשרית של תוכן המשוב הניתן לעובד על התנהגות יוזמה לקידום עצמי בקריירה, אשר היא בקשה יוזמה של העובד, המשמעותית להצלחת העובד, ומעלה את האפשרות כי תוכן המשוב ישפיע על התנהגות הקידום עצמי של העובד באופן שונה בהתאם להזדהות המגדרית של האדם. בשונה ממחקרים רבים, המחקר מתמקד באפשרות כי הגורם להבדלים בתגובה למשוב יהיה ההזדהות המגדרית של האדם, הנמדדת באמצעות מידת ההזדהות עם תכונות הנחשבות נשיות על פי התרבות ולא על פי מגדר האדם עצמו. כך, מידת ההזדהות עם נורמות תרבותיות מזהות מגדר, שאליהן האדם מחונך מגיל צעיר, הן אלו שיקבעו את תגובתו למשוב בהתנהגות קידום עצמית כהסבר משמעותי יותר לעומת המגדר שאליו נולד.

מערך המחקר מתמקד בהשפעה של המשוב על העובד, תוך בחינת ההשערות העולות מסקירת הספרות. ראשית, נבחנת האפשרות כי תוכן המשוב (חיובי/שלילי) ישפיע על כוונות ההתנהגות של האדם ליוזמה לקידום עצמי בעבודה. בהמשך לכך, נבחנת האפשרות כי קשר זה יהיה שונה בהתאם למידת ההזדהות המגדרית של האדם. כך שעבור בעלי הזדהות מגדרית נשית גבוהה, ימצא כי תוכן המשוב בעל השפעה חזקה יותר על מידת היוזמה לקידום עצמי בקריירה לעומת השפעתו בקרב בעלי הזדהות מגדרית נשית נמוכה. בשונה ממחקרים רבים אחרים, הבדלים אלו בתגובה למשוב נבחנים בדגש על ההזדהות המגדרית של האדם (מידת הזדהות נשית) ולא על המגדר שלו (גבר/אישה). השערות המחקר נבחנות באמצעות מערך מחקר ניסויי בשיטת תסריט, תוך תפעול משתנה סוג המשוב ובחינת כוונות היוזמה לקידום עצמי הבאות לאחר המשוב.

בהתאם להשערות המחקר, הממצאים מצביעים על קשר בין תוכן המשוב הניתן לבין כוונות ההתנהגות לקידום עצמי של העובד בארגון. כך, קבלת משוב חיובי נמצאה קשורה בכוונות התנהגות יוזמה לקידום עצמי גבוהה בהשוואה לקבלת משוב שלילי. בבחינת השערות המחקר השנייה – העוסקת במיתון הקשר בין סוג המשוב לכוונות היוזמה, נמצא כי אכן מידת ההזדהות המגדרית משפיעה על עוצמת הקשר תוכן המשוב לכוונות היוזמה. כך, נמצא כי בקרב נבדקים בעלי הזדהות מגדרית נשית גבוהה, ישנה השפעה חזקה יותר של תוכן המשוב (חיובי/שלילי) על מידת הכוונה להתנהגות יוזמה (כוונה גבוהה ליוזמה / כוונה נמוכה ליוזמה, בהתאמה). בעלי הזדהות מגדרית נשית גבוהה נטו להיות מושפעים יותר מתוכן המשוב בהתנהגות היוזמה שלהם לאחר מכן, לעומת בעלי הזדהות מגדרית נשית נמוכה, אשר תוכן המשוב השפיע פחות על הכוונה שלהם ליוזמה לקידום בהמשך.

תוצאות המחקר מדגישות את חשיבות הליכי המשוב בארגונים, השפעתם האפשרית על העובד וההטיות המתקיימות בהם. בהמשך לכך, עולה הצורך ראשית בהגברת מודעות להטיות הקיימות בתהליכי המשוב וכן בהסדרת הליכי משוב אשר יאפשרו לעובד למידה ושיפור עצמי ויקטינו את ההטיות המגדריות הקיימות במתן משוב ככל הניתן. חלק הסיום מביא הצעה

4 כך לדוגמה, ארגון העוסק בתחומים הנחשבים גבריים, כגון מקצועות מחשבים או מתמטיקה, קשור בהטיה גדולה יותר של המנהל נותן המשוב בפן המגדרי.

להסדרת הליכי המשוב בארגונים באמצעות רגולציה עצמית בתחום הליכי מתן משוב בארגונים, תוך הבאת המלצות למאפיינים משמעותיים בהסדרת נהלים אלו. מיסוד רגולציה עצמית בתחום מתן משוב בארגונים יאפשר מתן משוב מדויק והוגן לכלל העובדים בארגון ללא הבדלי מגדר או הזדהות מגדרית ומזה להגדלת שוויון ההזדמנויות בין גברים לנשים בעולם העבודה.

סדר הפרקים במאמר הוא כך: פרק הרקע (פרק ב) מציג את משוב ההערכה כפי שהוא ניתן בארגונים ואת השפעותיו המגוונות ומסביר את שלבי המשוב. פרק ג פותח בהטיות קשורות מגדר בשלב מתן המשוב. המשך הפרק עוסק בהטיות בשלב התגובה למשוב – בבחינת אפשרות להטיה תלויה הזדהות מגדרית בהשפעת המשוב על התנהגות יוזמה במשא ומתן לקידום עצמי של העובד, תוך העלאת השערות מחקר לבחינה. הפרקים הבאים עוסקים בהשערות המחקר שהועלו לגבי הטיות בשלב התגובה למשוב. פרק ד מציג את מערך המחקר, תוך התייחסות לשיטת המחקר ולכלים שבהם נעשה שימוש. פרק ה מציג את תוצאות המחקר בדגש על בחינת השערות המחקר. פרק ו מציג את מסקנות המחקר, הדגשים המאפיינים אותו, מגבלותיו ואפשרויות מחקר עתידיות להמשך. פרק ז מסכם את המאמר כולו ופרק ח מציג המלצה להסדרה ורגולציה עצמית להליכי מתן משוב בארגונים תוך הצגת המלצות יישומיות בהקשר זה.

ב. רקע

1. משוב הערכה בארגונים

משוב מאחר הוא כלי המשמש ללמידה ולהערכה,⁵ ומזוהה כאחד המרכיבים המשמעותיים והעוצמתיים בתהליך הלמידה על העצמי.⁶ משוב ניתן בארגונים באופן יום-יומי, באמצעים פורמליים⁷ ובלתי-פורמליים⁸ ומעביר לאדם מידע על ביצועיו. מחקרים רבים עסקו בהשפעותיו של משוב בסביבה הארגונית ומצאו כי משוב בארגונים קשור בעיצוב מגוון תפיסות והתנהגויות של העובד. כך לדוגמה, נמצא כי משוב משפיע על ביצועי עובדים,⁹ על

- 5 ראו Murray, Holmes & Griffin, לעיל ה"ש 1.
- 6 JOHN HATTIE, VISIBLE LEARNING: A SYNTHESIS OF OVER 800 META-ANALYSES RELATING TO ACHIEVEMENT (2009); John H. Hattie & Helen Timperley, *The Power of Feedback*, 77 REVIEW OF EDUCATIONAL RESEARCH 81 (2007).
- 7 Mike Schraeder, Bret J. Becton & Ron Portis, *A Critical Examination of Performance Appraisals*, 30 JOURNAL FOR QUALITY & PARTICIPATION 20 (2007).
- 8 Lisa A. Steelman, Paul E. Levy & Andrea F. Snell, *The Feedback Environment Scale: Construct Definition, Measurement, and Validation*, 64 EDUCATIONAL AND PSYCHOLOGICAL MEASUREMENT 165 (2004).
- 9 James W. Smither, Manuel London & Richard R. Reilly, *Does Performance Improve Following Multisource Feedback? A Theoretical Model, Meta-Analysis, and Review of Empirical Findings*, 58 PERSONNEL PSYCHOLOGY 33 (2005).

מוטיבציה,¹⁰ על עמדות העובד כלפי הארגון,¹¹ על איחורים ועל היעדרויות,¹² כמו גם על מגוון התנהגויות נוספות,¹³ ביניהן גם הצלחת קריירה.¹⁴ עם זאת, הקשר בין תוכן המשוב הניתן לבין השפעותיו אינו עקבי¹⁵ ומוסבר פעמים רבות באמצעות משתנים נוספים המעורבים ומשפיעים על תהליך המשוב.

2. תהליך המשוב

הליך משוב הוא תהליך תקשורת שבו השולח (הסוכן החיצוני, נותן המשוב) מעביר מסר לנמען ("מטרה", מקבל המשוב), אשר תוכנו מתייחס להתנהגות של הנמען בעבר.¹⁶ מודלים ומחקרים המתארים את תהליך המשוב מתייחסים לשלוש זוויות מרכזיות בתהליך: מתן המשוב, עיבוד המשוב והתגובה למשוב.¹⁷ כל אחת מזוויות אלו מתייחסת לשלב שונה

- Susanne Geister, Udo Konradt & Guido Hertel, *Effects of Process Feedback on Motivation, Satisfaction, and Performance in Virtual Teams*, 37 SMALL GROUP RESEARCH 459 (2006); Yun Guo, Liao Jianqiao, Liao Shudi & Zhang Yanhong, *The Mediating Role of Intrinsic Motivation on the Relationship between Developmental Feedback and Employee Job Performance*, 42 SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY: AN INTERNATIONAL JOURNAL 731 (2014).
- Simon S. Lam, Michelle S.M Yik & John Schaubroeck, *Responses to Formal Performance Appraisal Feedback: The Role of Negative Affectivity*, 87 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 192 (2002).
- Peter A. Lamal & A. Benfield, *The Effects of Self-Monitoring on Job Tardiness and Percentage of Time Spent Working*, 1 JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR MANAGEMENT 142 (1978).
- Timothy C. Bednall, Karin Sanders & Piety Runhaar, *Stimulating Informal Learning Activities through Perceptions of Performance Appraisal Quality and Human Resource Management System Strength: A Two-Wave Study*, 13 ACADEMY OF MANAGEMENT LEARNING & EDUCATION 45 (2014); Frank D. Belschak & Deanne N. Den Hartog, *Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors*, 58 APPLIED PSYCHOLOGY 274 (2009).
- אשר מודדים לרוב באמצעות משכורת ודרגה בתפקיד.
- Avraham N. Kluger & Angelo DeNisi, *The Effects of Feedback Interventions on Performance: A Historical Review, a Meta-Analysis, and a Preliminary Feedback Intervention Theory*, 119 PSYCHOLOGICAL BULLETIN 254 (1996); Hattie & Timperley, *לעיל ה"ש 6*.
- JOHN ANNETT, *FEEDBACK AND HUMAN BEHAVIOR: THE EFFECTS OF KNOWLEDGE OF RESULTS, INCENTIVES AND REINFORCEMENT ON LEARNING AND PERFORMANCE* (1969).
- Daniel R. Ilgen, Cynthia D. Fisher & Susan M. Taylor, *Consequences of Individual Feedback on Behavior in Organizations*, 64 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 349 (1979); Lisa M. Keeping & Paul E. Levy, *Performance Appraisal Reactions: Measurement, Modeling, and Method Bias*, 85 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 708 (2000); Angelo J. Kinicki, Gregory E. Prussia, Bin (Joshua) Wu & Frances M. McKee-Ryan, *A Covariance Structure Analysis of Employees' Response to Performance Feedback*, 89 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 1057 (2004).

בתהליך המשוב. השלב הראשון, מתן המשוב, מתייחס לזווית הסביבה החיצונית ומתאר את המשתנים הקשורים בהעברת המשוב על ידי נותן המשוב. שלב זה מתמקד בגורמים חיצוניים אשר אינם תלויים במקבל המשוב ומתייחסים למאפיינים של אופן מסירת המשוב על ידי הסביבה. מאפיינים אלו קשורים בנותן המשוב, בסביבה שבה ניתן המשוב, באופן שבו הוא מועבר ובתוכן המשוב עצמו.¹⁸

השלב השני, שלב עיבוד המשוב, מתייחס לתהליך ההערכה והעיבוד של הקלט החיצוני של המשוב על ידי הנמען, מקבל המשוב. שלב זה מתאר את תפיסת המשוב, כפי שהיא מתרחשת אצל מקבל המשוב ברמה הקוגניטיבית. המדדים המתייחסים לשלב זה בתהליך המשוב קשורים במקבל המשוב ומתייחסים לאופן שבו נתפסת חוות הדעת בעיניו.¹⁹ תיאורית הלמידה החברתית²⁰ מתייחסת לתהליך העיבוד הקוגניטיבי כמשמעותי בקביעת תוצאות התנהגותיות. התיאוריה מתארת את המשוב ככלי המסייע בלמידה, אשר מדייק ומכוון התנהגות באמצעות האופן שבו הוא נתפס על ידי האדם. האופן שבו המשוב מעובד מושפע הן מגורמים חיצוניים, הקשורים באופן העברת המשוב, והן מגורמים פנימיים, המתייחסים למשתנים הקשורים במקבל המשוב, כגון מאפיינים אישיותיים כמו מידת ביטחון עצמי או סגנון התקשורת.²¹ לדוגמה, אדם בעל מוחצנות גבוהה ייטה לתפוס משוב באופן שלילי פחות בהשוואה לאדם בעל מידת מוחצנות נמוכה.²² נוסף על כך, מסר הזהה באופן העברתו ותוכנו עשוי להיקלט באופן שונה על ידי נמענים בעלי מאפיינים שונים.²³

השלב השלישי, שלב התגובה למשוב, מתאר את ההשפעה של המסר על מקבל המשוב בתגובה למשוב שקיבל. שלב זה מתייחס לתוצאות הנגזרות כתוצאה ממאפייני מתן המשוב (שלב ראשון) ואופן עיבוד המשוב (שלב שני).²⁴ מעבר להשפעה הישירה על משתנים הקשורים בתוכן משוב (כגון ביצועים בעבודה), עשויות להיות למשוב השלכות עקיפות שונות

- 18 לסקירה ראו Ilgen, Fisher & Taylor, לעיל ה"ש 17; ראו גם Steelman, Levy & Snell, לעיל ה"ש 8.
- 19 Kinicki et al., לעיל ה"ש 17.
- 20 Albert Bandura, *Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change*, 84 PSYCHOLOGICAL REVIEW 191 (1977).
- 21 Kevin W. Eva et al., *Factors Influencing Responsiveness to Feedback: On the Interplay between Fear, Confidence, and Reasoning Processes*, 17 ADVANCES IN HEALTH SCIENCES EDUCATION 15 (2012); Amber L. Story, *Self-Esteem and Memory for Favorable and Unfavorable Personality Feedback*, 24 PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN 51 (1998).
- 22 Yun Guo et al., *Negative Feedback and Employee Job Performance: Moderating Role of the Big Five*, 45 SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY: AN INTERNATIONAL JOURNAL 1735 (2017).
- 23 Susan J. Ashford, Kathleen De Stobbeleir & Mrudula Nujella, *To Seek or Not to Seek: Is that the Only Question? Recent Developments in Feedback-Seeking Literature*, 3 ANNUAL REVIEW OF ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 213 (2016).
- 24 Ilgen, Fisher & Taylor, לעיל ה"ש 17.

על עמדות ועל התנהגויות העובד הלכה למעשה.²⁵ מחקרים רבים התמקדו בבחינת השלב העוסק בתוצאות המשוב, ובחנו את ההשפעות השונות של מתן משוב בארגונים על התנהגות ותגובת העובד. מחקרים אלו מתייחסים למשתנים העשויים להיות מושפעים באופן ישיר או עקיף מהמשוב – כגון ביצועים, רמת מוטיבציה, התנהגות אזרחית ארגונית, שביעות רצון, מטרות קריירה, כוונות עזיבה, התנהגות חדשנית ועוד.²⁶ שלושת השלבים המתארים את תהליך המשוב קשורים זה בזה ומשפיעים זה על זה כפי שניתן לראות בתרשים 1, המתאר את תהליך המשוב.

תרשים 1: שלושת השלבים בתהליך המשוב



השלב הראשון מתמקד בזווית הסביבה החיצונית, הכוללת את המסר המועבר יחד עם המשתנים הקשורים באופן ההעברה, השלב השני מתמקד בזווית מקבל המשוב ובמשתנים הקשורים באופן הקליטה של המסר ואילו השלב השלישי מתייחס להשפעה של המשוב. כלומר, לתגובה של מקבל המשוב למסר ולתוצאות המשוב. השלבים קשורים אלו באלו – השלב הראשון, המתייחס לאופן מתן המשוב, משפיע על האופן שבו יעובד המשוב על ידי המקבל, וזה בתורו קשור לתגובה של המקבל למשוב.²⁷

25 לדוגמה Don Vande Walle, William L. Cron & John W. Slocum Jr., *The Role of Goal Orientation following Performance Feedback*, 86 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 629 (2001).

26 לדוגמה Bednall, Sanders & Runhaar, לעיל ה"ש 13.

27 Ilgen, Fisher & Taylor, לעיל ה"ש 17; Kinicki et al., לעיל ה"ש 17.

ג. הטיות בשלב הראשון – מתן המשוב

פרק זה עוסק בשלב הראשון של המשוב, מתן המשוב, וסוקר את ההטיות המגדריות האפשריות הנזכרות בספרות בעת מתן משוב.

ספרות המחקר מצביעה כי משוב הניתן לעובדים בארגון מוטה פעמים רבות על פי מגדר. כך, נשים נוטות לקבל משוב בעל תוכן שלילי ועמום יותר בהשוואה לגברים עבור התנהגות דומה.²⁸ שלב מתן המשוב – תוכנו ואופן העברתו משמעותיים בקביעת התגובה של העובד למשוב במגוון תחומים,²⁹ ביניהם גם התנהגות קידום אישית בקריירה.³⁰ פרק זה יסקור את התהליכים החשיבתיים המעורבים בהטיות אלו ואת הסיבות האפשריות האחראיות למידת הטיות אלו. בהמשך לכך, בסיכום המאמר, יבחנו פתרונות העשויים לצמצם הטיות מגדריות במשוב המועבר לעובד.³¹

1. משוב לנשים – שלילי ועמום בהשוואה לגברים

ספרות המחקר מצביעה על שתי הטיות מרכזיות תלויות מגדר אשר נמצאו בתהליכי הערכת ביצוע בארגונים: ההטיה הראשונה, המכונה "הטיה פרו-גברית", קשורה בתוכן המשוב הניתן ומתייחסת למתן הערכה בעלת דרוג נמוך לנשים בהשוואה לגברים;³² ההטיה השנייה קשורה באופן העברת המשוב ומתייחסת למתן משוב הערכה בעל תוכן עמום יותר לעובדת אישה בהשוואה לעובד גבר.³³

ההטיה הראשונה – "הטיה פרו-גברית" (pro-male bias), נבחנה ונמצאה במחקרים במגוון תחומי הערכה כגון הערכת ביצועים, יכולות והחלטות העסקה.³⁴ ההטיה השנייה מתייחסת

- לדוגמה 28 Cara C. Bauer & Boris B. Baltes, *Reducing the Effects of Gender Stereotypes on Performance Evaluations*, 47 SEX ROLES 465 (2002).
- 29 Leanne Atwater, Paul Roush & Allison Fischthal, *The Influence of Upward Feedback on Self-and Follower Ratings of Leadership*, 48 PERSONNEL PSYCHOLOGY 35 (1995).
- 30 Magid Igarbia & Jack J. Baroudi, *The Impact of Job Performance Evaluations on Career Advancement Prospects: An Examination of Gender Differences in the IS Workplace*, 19 MIS QUARTERLY 107 (1995).
- 31 Madeline E. Heilman, *Gender Stereotypes and Workplace Bias*, 32 RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 113 (2012).
- 32 Veronica F. Nieva & Barbara A. Gutek, *Sex Effects on Evaluation*, 5 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 267 (1980).
- 33 Gregory H. Dobbins, Robert L. Cardy & Donald M. Truxillo, *The Effects of Purpose of Appraisal and Individual Differences in Stereotypes of Women on Sex Differences in Performance Ratings: A Laboratory and Field Study*, 73 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 551 (1988).
- 34 Richard D. Arvey, *Unfair Discrimination in the Employment Interview: Legal and Psychological Aspects*, 86 PSYCHOLOGICAL BULLETIN 736 (1979); Heather K. Davison & Michael J. Burke, *Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-Analytic Investigation*, 56 JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR 225 (2000); David E. Gundersen, Dillard B. Tinsley & David E. Terpstra, *Empirical Assessment of Impression*

לדירוג והערכה מדויקים פחות עבור נשים בהשוואה לגברים ונמצאה אף היא בהקשרים שונים. כך לדוגמה, במחקר שבחן דרוג והערכת פרופסורים נשים וגברים נמצא כי סטודנטים בעלי סטראוטיפים מגדריים דירגו פרופסורים נשים באופן עמום ושלילי יותר בהשוואה לפרופסורים גברים.³⁵ תוצאות דומות נמצאו גם במחקר שחזור של מאיורר וטיילור כמה שנים לאחר מכן.³⁶ הסיבה המרכזית העולה בספרות לקיומן של הטיות אלו היא אמונת המעריך, נותן המשוב, בעמדות סטראוטיפיות התואמות את המגדר של המעריך אשר משפיעות על תהליך ההערכה, גם באופן בלתי-מודע. ההזדהות עם תפקיד מגדרי מסוים נמצאה כמכתיבה נורמות תואמות מגדר, אשר האדם המזוהה עימן מושפע ומתנהג בהתאם להן במגוון תחומי חיים.³⁷ מחקרים שונים חיזקו קו חשיבה זה ומצאו כי הטיות הערכה תלויות מגדר קיימות רק בקרב מעריכים בעלי סטראוטיפים מגדריים מסורתיים – כגון תפיסה כללית של גבר כבעל מאפייני אישיות אסרטיביים יותר (כמו יכולת קבלת החלטות, דומיננטיות ומנהיגות) לעומת אישה.³⁸ כך לדוגמה, דה-ניסי, קפרתי ומגלינו מצאו כי בעלי אמונות סטראוטיפיות מגדריות נטו לדרג נשים כפחות יעילות בהשוואה לגברים.³⁹ מחקרים נוספים חיזקו קו זה והראו כי מידת ההטיה משתנה כתלות בעוצמת האמונה הסטראוטיפית המגדרית של המעריך.⁴⁰ תהליכי עיבוד מידע בהערכת האחר עשויים להיות מוטים קוגניטיבית בהתאם לתכניות, לאמונות ולציפיות קיימות, הן בשלב תשומת הלב למידע,⁴¹ הן בשלב הפרשנות של המידע⁴²

- Management Biases: The Potential for Performance Appraisal Error*, 11 JOURNAL OF SOCIAL BEHAVIOR AND PERSONALITY 57 (1996); Todd J. Maurer & Mary Anne Taylor, *Is Sex by itself Enough? An Exploration of Gender Bias Issues in Performance Appraisal*, 60 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES 231 (1994). לדוגמה Dobbins, Cardy & Truxillo, לעיל ה"ש 33. 35
- Maurer & Taylor, לעיל ה"ש 34. 36
- Alice H. Eagly & Wendy Wood, *Explaining Sex Differences in Social Behavior: A Meta-Analytic Perspective*, 17 PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY BULLETIN 306 (1991) לדוגמה Dobbins, Cardy & Truxillo, לעיל ה"ש 33. 37
- Angelo S. DeNisi, Thomas P. Cafferty & Bruce M. Meglino, *A Cognitive View of the Performance Appraisal Process: A Model and Research Propositions*, 33 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE 360 (1984) לדוגמה Maurer & Taylor, לעיל ה"ש 34; Richard F. Martell, David M. Lane & Cynthia Emrich, *Male-Female Differences: A Computer Simulation*, 51 AMERICAN PSYCHOLOGIST 157 (1996); Tina L. Robbins & Angelo S. DeNisi, *Moderators of Sex Bias in the Performance Appraisal Process: A Cognitive Analysis*, 19 JOURNAL OF MANAGEMENT 113 (1993). 38
- Joel T. Johnson. & Charles M. Judd, *Overlooking the Incongruent: Categorization Biases in the Identification of Political Statements*, 45 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 978 (1983) 41
- Ziva Kunda, Lisa Sinclair & Dale Griffin, *Equal Ratings but Separate Meanings: Stereotypes and the Construal of Traits*, 72 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 720 (1997) 42

והן בשלב ההיזכרות במידע.⁴³ בכל אחד משלבים אלו עשויה להתרחש הטיה קוגניטיבית תואמת אמונה מגדרית מוקדמת אשר תשפיע על ההחלטה בדירוג ובהערכה של האדם המוערך.

ישנן מספר הטיות קוגניטיביות אשר יכולות להסביר את ההטיה המגדרית. אחת ההטיות הקוגניטיביות אשר נראה כי קשורות באמונה סטראוטיפית מוקדמת היא "ציפיות ביצוע מוקדמות" (performance expectations) תלויות מגדר, הגורמות להטיה בתהליך החשיבה וההערכה. ציפייה מוקדמת לביצוע מסוים גורמת לתהליכי חשיבה מוטים, שבמהלכם מתרחשת דחייה של מידע אשר אינו תואם את כיוון הציפייה וקבלה מוגברת של מידע התואם את הציפייה. כך לדוגמה, ציפייה מוקדמת להפגנת יכולת מנהיגות נמוכה תגרום להטיה בהליך הערכה תוך הנמכת הביצוע המנהיגותי של המוערך.⁴⁴ בהתאם לכך, קיום סטראוטיפ מגדרי אצל המערך, המצפה לקיום תכונות הנחשבות נשיות במינון גבוה יותר (כגון עדינות ורוך), עשוי ליצור ציפייה מוקדמת לביצוע נמוך של אישה בהשוואה לגבר בתפקיד זה בעולם העבודה. ציפייה זו תשפיע על תעדוף של מידע הקשור בהערכת העובד באופן התואם את תבנית הציפייה המוקדמת וכך מתן הערכה מוטית בהתאם לתבנית ציפייה זו.⁴⁵ השערה זו אוששה במחקרים שבהם אכן נמצאו הבדלים בציפיות מוקדמות לביצוע בתחומים כגון יכולת מנהיגותית או אוריינטציה למשימתיות מגברים בהשוואה לנשים.⁴⁶

הטיה קוגניטיבית נוספת היא "פעילות היוריסטית תואמת סטראוטיפ". הטיה זו מתארת קיום של דפוס חשיבה תבניתי קבוע (systematic response bias) אשר תואם את האמונה המגדרית ומעורב בקביעות בתהליכי החשיבה של האדם. דפוס זה מתייחס לתבנית חשיבה קבועה התואמת את האמונות של האדם לגבי מגדר האדם שלגביו הוא מעבד את המידע. דפוס תבניתי זה מפחית את הדגש של המידע העדכני של המצב בעת תהליך ההערכה ומוסיף את האמונה המוקדמת הקשורה בו. בהתאם לכך, בתהליך הערכה יופחת הדגש של המידע על הפרט המוערך ומשקל נוסף יינתן לדפוס החשיבה הסטראוטיפי הקבוע בהתאם למגדר שאליו משתייך העובד.⁴⁷ כך לדוגמה, במצב של דפוס חשיבה תבניתי תואם סטראוטיפ, תתווסף להליכי עיבוד המידע תבנית המטה את השיפוט של האדם בהתאם לסטראוטיפ, ללא קשר למידע העדכני לגביו.

Chris S. O'Sullivan & Francis T. Durso, *Effect of Schema-Incongruent Information on Memory for Stereotypical Attributes*, 47 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 55 (1984).

Boris B. Baltes & Christopher P. Parker, *Reducing the Effects of Performance Expectations on Behavioral Ratings*, 82 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES 237 (2000).

Martell, Lane & Emrich, לעיל ה"ש 40.

Alice H. Eagly, Mona G. Makhijani & Bruce G. Klonsky, *Gender and the Evaluation of Leaders: A Meta-Analysis*, 111 PSYCHOLOGICAL BULLETIN 3 (1992).

Boris B. Baltes & Christopher P. Parker, *Understanding and Removing the Effects of Performance Cues on Behavioral Ratings*, 15 JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY 229 (2000).

הטיה קוגניטיבית אפשרית נוספת בתהליך החשיבה בעת הערכה עוסקת בייחוס שמבצע המערך לביצועים של המוערך – "ייחוס תואם סטראוטיפ". על פי הטיה זו, בעלי סטראוטיפ מגדרי נוטים לייחוס התואם את אמונתם המוקדמת. בהתאם, הם ייטו לייחס ביצוע מוצלח וחיובי של אישה לגורמים לא יציבים או להסביר אותו כתלוי במצב או גורם חיצוני ולכן להעריכו בצורה פחותה. בשונה מכך, ביצוע מוצלח של גבר ייוחס לגורמים יציבים ופנימיים (תלוי אדם) ובהתאמה יוערך יותר.⁴⁸

2. הגורמים לעוצמת ההטיה המגדרית במתן משוב

עוצמת קיומה של הערכה מוטה התואמת ציפייה מגדרית משתנה כתלות בגורמים שונים הקשורים הן במערך, הן בסיטואציית ההערכה, הן בסביבת העבודה שבה מתקיימת ההערכה והן במאפייני מקבל המשוב. בין הגורמים אשר נמצאו כמשפיעים על עוצמת ההטיה וקשורים בנותן ההערכה נמצאו משאבים קוגניטיביים מוגבלים (הנגרמים ממשתנים שונים כגון עייפות),⁴⁹ צורך להגשת הערכה בלחץ זמנים⁵⁰ או מצב שבו פעולת ההערכה נעשית במקביל למספר משימות נוספות.⁵¹ קיומם של כל אחד מאלו נמצא כמגביר את עוצמת ההטיה המגדרית בדירוג והערכה. בין הגורמים הסביבתיים אשר נמצאו כמשפיעים על עוצמת ההטיה המגדרית, נמצאו מידת שיוך התפקיד למגדר מסוים, מידת הייצוג המגדרי בפועל במקום העבודה של המוערך וכן האופי המגדרי המשויך לתכונות המוערכות בתוך התהליך. כך, בתחומי עבודה ובתפקידים הנחשבים גבריים יותר, נמצאו הטיות הערכה עוצמתיות יותר בהשוואה למקומות או לתפקידים המזוהים כפחות גבריים.⁵² מחקר אחר הראה כי עוצמת ההטיה משתנה בהתאם למידת הייצוג בפועל של נשים בסביבה הארגונית שבה העובד מוערך. החוקרים מצאו כי בדירוגי הערכות של קצינים בכירים בצבא, נשים דורגו כבעלות פחות מסוגלות מגברים רק ביחידות שבהן ישנו ייצוג דומיננטי גברי מובהק, אך לא ביחידות מעורבות, שבהן היה מספר מאוזן מבחינה מגדרית.⁵³ במחקרם של ליינס והילמן נמצא כי עוצמת ההטיה הייתה קשורה

- 48 לדוגמה Dobbins, Cardy & Truxillo, לעיל ה"ש 33.
- 49 Ad Van Knippenberg & Ap Dijksterhuis, *Social Categorization and Stereotyping: A Functional Perspective*, 11 EUROPEAN REVIEW OF SOCIAL PSYCHOLOGY 105 (2000)
- 50 Felicia Pratto & John A. Bargh, *Stereotyping based on Apparently Individuating Information: Trait and Global Components of Sex Stereotypes under Attention Overload*, 27 JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY 26 (1991)
- 51 Daniel T. Gilbert & Gregory Hixon, *The Trouble of Thinking: Activation and Application of Stereotypic Beliefs*, 60 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 509 (1991)
- 52 Mark J. Martinko & William L. Gardner, *A Methodological Review of Sex-Related Access Discrimination Problems*, 9 SEX ROLES 825 (1983); Rudolf Kalin & David C. Hodgins, *Sex Bias in Judgements of Occupational Suitability*, 16 CANADIAN JOURNAL OF BEHAVIOURAL SCIENCE/REVUE CANADIENNE DES SCIENCES DU COMPORTEMENT 311 (1984)
- 53 Asya Pazy & Israela Oron, *Sex Proportion and Performance Evaluation Among High-Ranking Military Officers*, 22 JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR: THE INTERNATIONAL JOURNAL OF INDUSTRIAL, OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY AND BEHAVIOR 689 (2001)

באופי המגדרי של התכונה המוערכת. החוקרים מצאו כי בהערכות שניתנו לעובדים בארגון פיננסי (מקצוע הנחשב גברי), ניתנו באופן עקבי הערכות נמוכות לנשים דווקא בתחומי התפקוד של העבודה עצמה (מאפייני הערכה גבריים) אבל לא בתכונות ותפקודי מעטפת (מאפייני הערכה שאינם נחשבים גבריים).⁵⁴

גורם נוסף אשר נמצא כמשפיע על עוצמת ההטיה הוא עמימות המידע הקיים לגבי האדם המוערך, מקבל המשוב. עמימות מידע מאפשרת לציפיות ולאמונות מוקדמות לתפוס מקום רב יותר בתהליכי החשיבה. ככל שיש אפשרות גדולה יותר לפרשנות מידע, כך יש צורך רב יותר בהסקת מסקנות עצמאית, המאפשרת מקום רב יותר לתבניות חשיבה מוקדמות. בהתאם, נמצא כי עמימות מגבירה הטיה מגדרית והטיות קוגניטיביות בעיבוד מידע.⁵⁵ נמצא כי עמימות מידע נגרמת בין השאר כאשר המידע על האדם המוערך מועט, לא עקבי או לא רלוונטי, כאשר יש הגדרה לקויה של הקריטריונים להערכה, חוסר במיקוד של תהליך ההערכה או כאשר ישנה עמימות לגבי האדם המסוים מהקבוצה האחראי לתוצאות הביצוע המוערכות.⁵⁶

כפי שעולה מהסקירה הספרותית שהובאה בחלק זה, מתן המשוב לעובד, שהוא השלב הראשון בהליך המשוב ומכריע בהשפעתו, עשוי להיות מוטה בהתאם למגדר העובד. תבנית ההטיה משפיעה לרעה על תוכן המשוב כלפי נשים, במתן משוב עמום ושלילי יותר, בהשוואה לגברים. מידת ואופן ההטיה עשויים להיות שונים בהתאם למגוון משתנים הקשורים בנותן המשוב, בהקשר הסביבתי של מתן המשוב וכן בעובד – מקבל המשוב עצמו. הטיות אלו הן הטיות קוגניטיביות המתרחשות אף באופן בלתי-מודע ועל כן מקשות על נותן המשוב לזהותן וממילא לשלוט בהן ולנטרלן. מתן משוב מוטה עמום ומוטה לרעה כלפי העובד, עשוי להשפיע על תגובתו במדדים רבים וביניהם הקטנת מוטיבציה, התנהגויות עזיבה, שביעות רצון, תחושת מחויבות ארגונית, הצבת מטרות קריירה והתנהגות לקידום עצמי בארגון.⁵⁷

החלק הבא של מאמר זה מתמקד בשלב התגובה למשוב בהקשר להתנהגות זו של קידום עצמי בארגון. חלק זה סוקר את הספרות המחקרית המקשרת בין הליך קבלת המשוב להשפעתו על התנהגות זו ובוחרן באמצעות הליך מחקר ניסויי את אופן ההשפעה של מתן המשוב על כוונת ההתנהגות של העובד לקידום עצמי בארגון, תוך התייחסות להטיה המגדרית המתרחשת בהקשר זה.

Karen S. Lyness & Madeline E. Heilman, *When Fit is Fundamental: Performance Evaluations and Promotions of Upper-Level Female and Male Managers*, 91 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 777 (2006).

Madeline Heilman & Michelle C. Haynes, *Affirmative Action: Unintended Adverse Effects*, in GENDER, RACE, AND ETHNICITY IN THE WORKPLACE 1 (Margaret Foegen Karsten ed., 2006).

Heilman, לעיל ה"ש 31.

Joan F. Brett & Leanne E. Atwater, *360° Feedback: Accuracy, Reactions, and Perceptions of Usefulness*, 86 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 930 (2001); Philip M. Podsakoff & Jiing-Lih Farh, *Effects of Feedback Sign and Credibility on Goal Setting and Task Performance*, 44 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES 45 (1989).

ד. הטיות בשלב עיבוד המשוב

מחקרים העוסקים במתן משוב ובהשפעותיו מצביעים על קשר בין המשוב הניתן לבין השפעתו באופן ישיר ועקיף על התנהגויות שונות.⁵⁸ כך לדוגמה, במחקר שבחן השפעת משוב באופן עקיף, נמצא כי משוב שלילי גרם לתחושות שליליות יותר בקרב עובדים.⁵⁹ במחקר אחר נמצאה השפעה ישירה של תוכן המשוב שניתן על גובה הצבת המטרות לאחריו.⁶⁰ בין מגוון ההתנהגויות של העובד אשר עשויות להיות מושפעות מקבלת משוב נמנות גם התנהגויות לקידום אישי בעבודה.

1. התנהגות קידום עצמית בעבודה

הדרגה והמשכורת של העובד, אשר משקפות את מעמדו בארגון, נתונות למשא ומתן בין העובד למעסיק לאורך תקופת ההעסקה בארגון. הארגון אינו נוטה להציע מעצמו העלאה או קידום בדרגה, ועל כן למאפיינים הקשורים בהתנהלות העובד עבור קידומו האישי יש משמעות חשובה בהתקדמותו בפועל.⁶¹ בשל כך, התנהגויות משא ומתן המביאות תוצאות גבוהות יותר עשויות להיות בעלות חשיבות רבה בהצלחת קריירה. התנהגויות מסוימות המביאות לתוצאות טובות במשא ומתן בעבודה נחקרו במגוון מחקרים. התנהגות מרכזית אשר נמצאה כקשורה בהשגת תוצאות טובות במשא ומתן בעולם העבודה, ובהמשך לכך בהצלחה במובני קריירה, היא מידת הנטייה ליוזם משא ומתן לקידום עצמי בעבודה.⁶² מאפיין היוזמה לפתיחת משא ומתן מתייחס לנטייה של האדם לפתוח בתהליך המיקוח בסביבה הארגונית, עבור משכורת או קידום אישי. ככל שהאדם גבוה במאפיין זה, כך הוא ייטה ליוזם באופן פעיל משא ומתן עם הארגון עבור קידום אישי, במונחים של משכורת או דרגה בארגון.⁶³ מחקרים שונים הזכירו את הנטייה ליוזם משא ומתן כאחד המשתנים המשמעותיים אשר אחראיים לתוצאות קריירה חיוביות. כך לדוגמה, התנהגות יוזמה תוארה כהתנהגות פעילה של העובד ללקיחת שליטה על

58 Smither, London & Reilly, לעיל ה"ש 9.

59 Brett & Atwater, לעיל ה"ש 57.

60 Lyness & Heilman, לעיל ה"ש 54.

61 Michelle Marks & Crystal Harold, *Who Asks and who Receives in Salary Negotiation*, 32

JOURNAL OF ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 371 (2011); Patrick Gavan Oshea & David F.

Bush, *Negotiation for Starting Salary: Antecedents and Outcomes among Recent College*

Graduates, 16 JOURNAL OF BUSINESS AND PSYCHOLOGY 365 (2002)

62 Brandon John Richburg Crosby, *Racial Differences in the Propensity to Negotiate* לרונגמה

(Doctoral Dissertation, University of Maryland, College Park, 2015); Lauren H. Fischer &

Anureet K. Bajaj, *Learning how to Ask: Women and Negotiation*, 139 PLASTIC AND

RECONSTRUCTIVE SURGERY 753 (2017)

63 Hannah Riley Bowles, Linda Babcock & Lei Lai, *Social Incentives for Gender Differences*

in the Propensity to Initiate Negotiations: Sometimes it does Hurt to Ask, 103

ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES 84 (2007)

הקידום שלו בעבודה, והזכרה כמשמעותית להצלחת קריירה.⁶⁴ במחקרים נוספים תוארה התנהגות היוזמת פתיחת משא ומתן על העלאה במשכורת מול המעסיק כחלק מהתנהגות קידום עצמי במשא ומתן בעבודה,⁶⁵ וכן כהתנהגות המאפשרת הגדלת הזדמנויות להצלחה בעולם העבודה.⁶⁶ הנטייה ליוזמה של משא ומתן במסגרת העבודה קושרה גם להגדלת האפשרות לקבלת תגמול גבוה יותר.⁶⁷ התנהגות יוזמה למשא ומתן על קידום נמצאה כמשמעותית גם בניבוי הצלחת קריירה בפועל. במחקר שבחן משתנים המנבאים את משכורת העובד נמצא כי יוזמת העובד למשא ומתן על משכורת התחלתית הייתה קשורה בגובה המשכורת בשנים שלאחר מכן.⁶⁸ במחקר נוסף נבחנו הבדלים ביוזמת משא ומתן בעבודה כהסבר אפשרי להבדל בגובה משכורת, זאת באמצעות שימוש בשיטת דיווח עצמי על יוזמה להעלאה בקרב עובדים.⁶⁹ במחקר אחר נמצאה היוזמה להגשת בקשה לקידום בפועל כהסבר אפשרי להבדלים בדרגה בארגונים.⁷⁰

2. השפעת המשוב על התנהגות לקידום עצמי בעבודה

המשוב הניתן לעובד בארגון עשוי להשפיע על מידת היוזמה שלו למשא ומתן לקידום עצמי בעבודה. קשר זה עשוי להתקיים בשל תפקידו של המשוב בעיצוב תחושת המסוגלות וביציפות לתגמול של העובד, אשר נמצאו קשורים ביוזמה לקידום עצמי. אכן, משוב הערכה הניתן בארגונים זוהה במספר מחקרים כבעל תפקיד אשר עשוי להיות משמעותי בעיצוב התנהגות יוזמה עצמאית לקידום של העובד, זאת באמצעות השפעתו על הציפייה לתגמול ועל תחושת

- Ans De Vos, Inge De Clippeleer & Thomas Dewilde, *Proactive Career Behaviors and Career Success during the Early Career*, 82 JOURNAL OF OCCUPATIONAL AND ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY 761 (2009) 64
- Emily T. Amanatullah & Michael W. Morris, *Negotiating Gender Roles: Gender Differences in Assertive Negotiating are Mediated by Women's Fear of Backlash and Attenuated when Negotiating on Behalf of Others*, 98 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 256 (2010) 65
- Ilias Kapoutsis, Roger J. Volkema & Andreas G. Nikolopoulos, *Initiating Negotiations: The Role of Machiavellianism, Risk Propensity, and Bargaining Power*, 22 GROUP DECISION AND NEGOTIATION 1081 (2013); Deborah A. Small, Michele Gelfand, Linda Babcock & Hilary Gettman, *Who goes to the Bargaining Table? The Influence of Gender and Framing on the Initiation of Negotiation*, 93 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 600 (2007) 66
- Barry Gerhart & Sara Rynes, *Determinants and Consequences of Salary Negotiations by Male and Female MBA Graduates*, 76 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 256 (1991) 68
- Linda Babcock, Michele Gelfand, Deborah Small & Heidi Stayn, *Gender Differences in the Propensity to Initiate Negotiations*, in SOCIAL PSYCHOLOGY AND ECONOMICS 239 (David De. Crèmer, Marcel Zeelenberg & J. Keith Murnighan eds., 2006) 69
- Maria De Paola, Michela Ponzo & Vincenzo Scoppa, *Gender Differences in the Propensity to Apply for Promotion: Evidence from the Italian Scientific Qualification*, 69 OXFORD ECONOMIC PAPERS 986 (2017) 70

מסוגלות העובד. תחושת המסוגלות העצמית בעבודה, המשפיעה על מגוון התנהגויות של עובד, נמצאה כמושפעת מהמשוב שאדם מקבל מסביבתו.⁷¹ תיאורית הלמידה החברתית מציגה את המשוב כמעצב את הדימוי העצמי ואת תחושת המסוגלות של האדם.⁷² תפקיד זה של המשוב בעיצוב הדימוי העצמי נמצא בפועל במחקרים רבים.⁷³ בסקירתו של אשפורד (Ashford) מזהה המשוב בארגון כמשמעותי בתהליך הלמידה העצמית של העובד על חזקותיו וחולשותיו, כמו גם בפיתוח תחושת המסוגלות בעבודה.⁷⁴ גם במודל שהוצג בידי אילגן ואח' (Ilgen et al.) הוצגה מידת חיוביות המשוב כמעצבת את תחושת המסוגלות של העובד.⁷⁵ מחקרים רבים הדגימו השפעה זו והראו כי תחושת המסוגלות מתעצבת באמצעות משוב הערכה בסיטואציות שונות,⁷⁶ זו בתורה משפיעה על קבלת החלטות ועל התנהגויות עוקבות.⁷⁷ נוסף על תפקידו של המשוב בעיצוב תחושת מסוגלות העובד, נמצא כי למשוב השפעה גם על ציפיות העובד לתגמול מהארגון. תוכן המשוב הניתן מתואר במודלים שונים ככלי המסייע בפיתוח ציפיות העובד להתקדמות בארגון, אשר בהתאם משפיעים על התנהגותו לקידום מטרות אלו. כך לדוגמה, במודל המתאר את תהליך המשוב, החוקרים מציעים כי משוב בארגונים משמש כתמריץ ומעין הבטחה לתגמול עתידי עבור העובד, בהתאם לחיוביות ההערכה הניתנת לעובד במהלכו.⁷⁸ משמעות ההערכה הניתנת במשוב מוצגת במודל נוסף. החוקרים אשפורד וקמינס (Ashford & Cummings) מתארים את המשוב בארגון ככלי חשוב לבחינת העובד את יכולת הקידום שלו.⁷⁹ על פי החוקרים, המשוב מהווה מקור ללמידה על יכולות התקדמות ועל היכולת להשגת משאבים בארגון. חוות דעת חיובית מהסביבה תגרום לעובד התנהגות מאומצת יותר להשגת קידום. בשונה מכך, תפיסת משוב בצורה ההפוכה עשויה לגרום לעובד להקטין את המאמץ לחפש התקדמות בארגון ואף לתכנן את עזיבת הארגון.⁸⁰ חוקרים נוספים זיהו אף הם את תוכן המשוב ומידת החיוביות שלו ככלי להבנה של העובד את מידת ההערכה שהארגון רוחש כלפי ביצועיו. קבלת משוב חיובי תגרום לעובד לחוש כי הארגון מזהה אותו כאדם בעל ביצועים טובים וכי עתידו בארגון עשוי להיות טוב.

- 71 לרונגה Kluger & DeNisi, לעיל ה"ש 15.
- 72 Albert Bandura, *Regulation of Cognitive Processes through Perceived Self-Efficacy*, 25 DEVELOPMENTAL PSYCHOLOGY 729 (1988).
- 73 לרונגה Atwater, Roush & Fischthal, לעיל ה"ש 29.
- 74 Susan J. Ashford, *Self-Assessments in Organizations: A Literature-Review and Integrative Model*, 11 RESEARCH IN ORGANIZATIONAL BEHAVIOR 133 (1989).
- 75 Ilgen, Fisher & Taylor, לעיל ה"ש 17.
- 76 Steven J. Petruzzello & Charles B. Corbin, *Tie Effects of Performance Feedback on Female Self-Confidence*, 10 JOURNAL OF SPORT AND EXERCISE PSYCHOLOGY 174 (1988).
- 77 Marilyn E. Gist & Terence R. Mitchell, *Self-Efficacy: A Theoretical Analysis of its Determinants and Malleability*, 17 ACADEMY OF MANAGEMENT REVIEW 183 (1992).
- 78 Ilgen, Fisher & Taylor, לעיל ה"ש 17.
- 79 Susan J. Ashford & Larry L. Cummings, *Feedback as an Individual Resource: Personal Strategies of Creating Information*, 32 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE 370 (1983).
- 80 ש.ם.

הערכה חיובית כזו מהווה אישור עבורו כי מאמציו עבור הארגון נאותים ומוערכים בצורה חיובית.⁸¹ בהתאם לתפיסה זו, מפתח העובד ציפיות התקדמות בארגון, אשר משפיעות על הגברת התנהגויות המכוונות להשגת מטרות אלו.⁸² תפקידו של המשוב כתמריץ אכן מחוזק בקו מחקרים המראים קשר בין משוב חיובי הניתן לעובד לבין קידום במונחי משכורת ודרגה.⁸³ חיוביות המשוב נמצאה כתמריץ גם במחקר אחר, שבו נמצא כי עובדים קישרו את המשוב שקיבלו לזכאות לתגמול התואם את תוכנו והגבירו התנהגות המכוונת להשגת תגמול זה.⁸⁴ מחקרו של פבט העלה ממצאים דומים המראים קשר בין משוב ותחושת מסוגלות בהקשר לזכאות לקידום בעבודה.⁸⁵ המחקר בחן משוב בהקשר של מוטיבציה בקרב עובדי בתי חולים ומצא כי משוב הערכה השפיע על תחושת המסוגלות העצמית וכן היה מקושר בעיני העובדים עם תחושת זכאות לתגמול בצורה של קידום או שכר.

הן תחושת המסוגלות האישית של העובד והן הציפייה שלו לתגמול מהארגון נמצאו כקשורות בהתנהגות יוזמה לקידום עצמי בארגון. תחושת מסוגלות גבוהה נקשרה בהתנהגות יוזמה במגוון מחקרים. כך לדוגמה, החוקרים ג'ונס ווית'מור (Jones & Whitmore) מציינים כי תחושת מסוגלות נמוכה תפחית את הסבירות להתנהגויות יוזמה של העובד לשם קבלת הישגים.⁸⁶ החוקרים מאג'ור ואח' (Major et al.) מסבירים כי תחושה של מסוגלות נמוכה בעבודה תביא לציפיות שכר נמוכות, אשר בתורן יתורגמו להתנהגות של דרישת שכר נמוכה.⁸⁷ במחקר, אשר בחן את הנטייה לייזום משא ומתן, נמצא כי נטייה זו קשורה בתחושת הכוח של היוזם. במצב שבו היוזם חש בעמדה גבוהה, נמצאה נטייה מוגברת ליוזמת משא ומתן.⁸⁸ גם תחושת הזכאות, המשקפת את המידה שבה העובד חש כי מגיע לו תגמול, נמצאה קשורה בהתנהגויות יוזמה לקידום אישי. על פי תיאוריית הציפייה של ורום (Vroom) (expectancy theory),⁸⁹ הסבירות כי אדם ייעשה פעולה, תלויה באופן ישיר בהערכה שלו כי התנהגות זו

- Lam, Yik, & Schaubroeck, לעיל ה"ש 11. 81
 KEVIN R. MURPHY & JEANETTE N. CLEVELAND, UNDERSTANDING PERFORMANCE APPRAISAL: 82
 SOCIAL, ORGANIZATIONAL, AND GOAL-BASED PERSPECTIVES (1995); E. Van Velsor, Cynthia
 D. McCauley & Marian N. Moxley, *Introduction: Our View of Leadership Development, in*
 HANDBOOK OF LEADERSHIP DEVELOPMENT 1 (Cynthia D. McCauley, Ray S. Moxley &
 Ellen Van Velsor eds., 1998)
 Jeffrey H. Greenhaus, Saroj Parasuraman & Wayne M. Wormley, *Effects of Race* 83
on Organizational Experiences, Job Performance Evaluations, and Career Outcomes, 33
 ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL 64 (1990)
 Igarbaria, & Baroudi, לעיל ה"ש 30. 84
 Cynthia M. Pavett, *Evaluation of the Impact of Feedback on Performance and Motivation*, 85
 36 HUMAN RELATIONS 641 (1983)
 Robert G. Jones & Mark D. Whitmore, *Evaluating Developmental Assessment Centers as* 86
Interventions, 48 PERSONNEL PSYCHOLOGY 377 (1995)
 Brenda Major, Dean B. McFarlin & Diana Gagnon, *Overworked and Underpaid: On the* 87
Nature of Gender Differences in Personal Entitlement, 47 JOURNAL OF PERSONALITY AND
 SOCIAL PSYCHOLOGY 1399 (1984)
 Babcock & Lai, לעיל ה"ש 63. 88
 VICTOR HAROLD VROOM, WORK AND MOTIVATION (1964) 89

תביא לעלייה בתוצאה המקווה. בהתאם לכך, תחושת זכאות גבוהה, המביאה להגברה בביטחון לקבלת תגמול, תביא להתנהגות מוגברת להשגת תגמול זה.⁹⁰ מחקרים שונים הציגו קו חשיבה מתאים לכיוון זה והציעו כי תחושת הזכאות לתגמול בהתנהגות היוזמת משא ומתן.⁹¹

השערה 1: סוג המשוב (שלילי/חיובי) ישפיע על מידת הכוונה ליוזמה של משא ומתן כך שנבדקים שיקבלו משוב חיובי יהיו בעלי כוונה גבוהה יותר ליוזמת משא ומתן לקידום עצמי בהשוואה לנבדקים שיקבלו משוב שלילי.

3. הזדהות מגדרית כמתנת את הקשר בין סוג המשוב להתנהגות קידום עצמי בעבודה

הבדלים בתפיסות, תחושות והתנהגויות תלויי מגדר עשויים להיות קשורים בשני מקורות אפשריים: הבדלים ביולוגיים⁹² והבדלים תרבותיים.⁹³ הבדלים ביולוגיים מתייחסים להבדלים תורשתיים, כגון הבדלי גנים או הבדלים בפעילות הורמונלים. הבדלים תרבותיים הם הבדלים הנובעים מתהליכי חברות הקשורים במגדר, אשר מעצבים את האדם בהתאם לנורמה התרבותית מרגע הלידה. תהליכי חברות מגדריים הם בין תהליכי החברות העמוקים והמושרשים ביותר ומשפיעים על האדם לאורך כל חייו. ההזדהות עם תפקיד מגדרי מסוים מכתיבה נורמות תואמות מגדר, אשר האדם המזוהה עימן מושפע ומתנהג בהתאם להן, גם ברמה בלתי-מודעת.⁹⁴ תפקידי המגדר מכתיבים לאדם נורמות בסיס, המטות את האופן שבו מעובד המידע בהתאמה אליהן.⁹⁵ למרות הנטייה להניח פעמים רבות כי הבדלים בין גברים לנשים קשורים בהבדל ביולוגי מולד, מחקרים מראים כי הבדלים אלו בהתנהגות קשורים פעמים רבות דווקא בנורמות מגדריות אלו אשר מושרשות בשלב מוקדם בחיי האדם באמצעות תהליך החברות.⁹⁶ מידת הנטייה של האדם לשימוש בסכמת המגדר (ובנורמות החשיבה וההתנהגות התואמות לה) קשורה למושג ה"עצמי" ולמידת ההזדהות של האדם עם התפקיד

- 90 John P. Wanous, Thomas L. Keon & Janina C. Latack, *Expectancy Theory and Occupational/Organizational Choices: A Review and Test*, 32 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN PERFORMANCE 66 (1983).
- 91 לדוגמה Fischer & Bajaj, לעיל ה"ש 62; Major, McFarlin & Gagnon, לעיל ה"ש 87.
- 92 Hans J. Eysenck, *Four Ways Five Factors are Not Basic*, 13 PERSONALITY AND INDIVIDUAL DIFFERENCES 667 (1992); MIRON ZUCKERMAN, PSYCHOLOGY OF PERSONALITY (1991).
- 93 ALICIA H. EAGLY, SEX DIFFERENCES IN SOCIAL BEHAVIOR: A SOCIAL-ROLE INTERPRETATION (1987); Eagly & Wood, לעיל ה"ש 37.
- 94 שם.
- 95 Sandra L. Bem, *The Measurement of Psychological Androgyny*, 42 JOURNAL OF CLINICAL AND CONSULTING PSYCHOLOGY 155 (1974).
- 96 לדוגמה Laurie A. Rudman & Kimberly Fairchild, *Reactions to Counter Stereotypic Behavior: The Role of Backlash in Cultural Stereotype Maintenance*, 87 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 157 (2004); Theresa K. Vescio, Sarah J. Gervais, Mark Snyder & Ann Hoover, *Power and the Creation of Patronizing Environments: The Stereotype-Based Behaviors of the Powerful and their Effects on Female Performance in Masculine Domains*, 88 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 658 (2005).

המגדרי.⁹⁷ באופן דומה, גם התגובה של האדם לשוב הניתן לו עשויה להיות מושפעת מההזדהות המגדרית שלו בהתאם לתבניות המתאימות להתנהגות הכללית המצופה ממגדר זה. מחקרים אשר בחנו הטיות מגדריות בתגובה לשוב מצביעים על מספר הבדלים. במחקר הסוקר את הנטייה האישיותיות להתייחסות לשוב (feedback orientation), מציעים החוקרים כי אדם הקשוב יותר לאופן שבו הסביבה תופסת אותו, יהיה בעל סיכוי רב יותר להשפעה משוב ולהתנהגות התואמת את תוכנו. מחקרים אשר בחנו קשיבות זו בהקשר מגדרי הצביעו על קשיבות רבה יותר של נשים לסביבה החיצונית ובהתאם על נטייה רבה יותר של נשים לקבלה ולהפנמה של משוב מהאחר. כך לדוגמה, במחקר שבחן מידת הסכמה של עובדים עם המשוב שניתן להם על ידי המנהל, נמצא כי נשים נטו להסכים יותר עם משוב הערכה שניתן להן על ידי המנהל הישיר בהשוואה לגברים.⁹⁸ במחקר אחר, נבחנו הבדלים במדדי תפיסת משוב בין נשים לגברים ונמצא כי נשים וגברים שונים באופן שבו הם תופסים משוב. נשים דיווחו על מידת מושפעות רבה יותר מהמשוב שניתן להן, על קבלה רבה יותר ועל כוונה גדולה יותר לשנות את התנהגותן בהתאם לשוב בהשוואה לגברים.⁹⁹ במחקר נוסף נמצא כי הביטחון של נשים ביכולתן לבצע משימה, כמו גם שביעות הרצון שלהן מהביצוע, השתנו משמעותית בהתאם לסוג המשוב על ביצוע המשימה, בעוד ביטחונם ושביעות רצונם של הגברים לא השתנו.¹⁰⁰ נטייה דומה נמצאה גם במחקר שבו נבחנה השפעת משוב על הערכה עצמית. נמצא כי הערכתן העצמית של נשים הושפעה יותר בהתאם לשוב שקיבלו ממנהלים בהשוואה לגברים. כמו כן, נמצא כי נשים דיווחו על נטייה רבה יותר לשינוי התנהגותן בהתאם לשוב בהשוואה לגברים.¹⁰¹

למרות שמרבית הממצאים מתרכזים בהבדלים התלויים במגדר האדם בתגובה לשוב ואינם כוחנים בפועל את מידת ההזדהות המגדרית של האדם כגורם המשפיע, נראה, הן ממסקנות המחקרים והן מסקירת הספרות בנושא, כי סיבה אפשרית משמעותית להבדלים אלו היא ההזדהות המגדרית ולא מגדר האדם עצמו. בין הסיבות המרכזיות אשר מעלים החוקרים להבדלים המגדריים שנמצאו, מועלה נושא ההבדלים הנובעים מנורמות מגדריות שונות, דהיינו חינוך או השפעה סביבתית תלויה מגדר על האדם. בהתאם, ייתכן כי ההבדלים אשר עולים בין גברים לנשים אינם תלויי מגדר אלא תלויים באופן משמעותי יותר בנורמות התרבותיות השונות שעומן מזדהים גברים לעומת נשים.

- Bem, לעיל ה"ש 95. 97
 Daniel A. Sachau, Dan Houlihan & Tanya Gilbertson, *Predictors of Employee Resistance to Supervisors' Requests*, 139 THE JOURNAL OF SOCIAL PSYCHOLOGY 611 (1999) 98
 Tomi-Ann Roberts & Susan Nolen-Hoeksema, *Gender Comparisons in Responsiveness to others' Evaluations in Achievement Settings*, 18 PSYCHOLOGY OF WOMEN QUARTERLY 221 (1994). 99
 Tomi-Ann Roberts & Susan Nolen-Hoeksema, *Sex Differences in Reactions to Evaluative Feedback*, 21 SEX ROLES 725 (1989) 100
 Maria Johnson & Vicki S. Helgeson, *Sex Differences in Response to Evaluative Feedback: A Field Study*, 26 PSYCHOLOGY OF WOMEN QUARTERLY 242 (2002) 101

אחת הציפיות המגדריות הקשורה במגדר הנשי ואשר עשויה להשפיע על אופן התגובה למשוב בהקשר ההזדהות המגדרית היא נורמת הקהילתיות. הנטייה להישענות רבה יותר על דעתה של הסביבה נמצאה במחקרים כנטייה הקשורה בהתנהגות נשית וכמחוזקת על ידי החברה עבורן. הנחות תפקידי המגדר הנשי שמות במרכז את ההתנהגויות קהילתיות כגון הקשבה לאחר, עזרה והבעת דאגה לצורכי האחר.¹⁰² מחקרים מראים כי התנהגותן של נשים מושפעת מנורמה זו, וכי החברה מעודדת התנהגות התואמת לנורמה. כך לדוגמה, נמצא כי נשים תפסו חוויות הקשורות בהתנהגות קהילתית (התנהגות המביעה דאגה לאדם אחר), בצורה חיובית יותר הן בהשוואה לגברים והן בהשוואה לחוויות הקשורות בהתנהגויות אחרות.¹⁰³ עוד נמצא כי נשים הגבוהות בקידום עצמי, תכונה הופכית לקהילתיות, דורגו כפחות נאהבות על ידי הסביבה.¹⁰⁴ כמו כן, נמצא כי נבדקים צופים נטו ל"אשר" התנהגויות קהילתיות עבור נשים. לעומת זאת, התנהגויות שנחשבו לא קהילתיות (כגון אסרטיביות), נטו להידחות ולקבל דירוג "אישור" נמוך בהשוואה לגברים.¹⁰⁵ בהתאם לתבנית זו, נראה כי ההבדלים בין גברים לנשים באופן שבו יגיבו למשוב יהיו תלויים במידת ההזדהות המגדרית של האדם ולא במגדר עצמו. כך, הנטייה התבניתית להתכוננות על הסביבה והתחשבות בדעתה יתערבו בעיבוד ובתגובה למשוב בהתאם למידת ההזדהות המגדרית.

השערה 2: מידת ההזדהות המגדרית עם תכונות הנחשבות נשיות תמתן את הקשר בין סוג המשוב (חיובי/שלילי) לבין מידת הכוונה ליוזמה של האדם לקידום עצמי בקריירה. ככל שמידת ההזדהות הנשית תהיה גבוהה יותר, כך הקשר בין סוג המשוב למידת הכוונה ליוזמה יהיה גדול יותר.

ה. מתודולוגיה/שיטה

חלק זה של המחקר מציג זווית הטיה אפשרית בהליך המשוב, זאת בהתאם למאפייני ההזדהות המגדרית של מקבל המשוב. המחקר נערך בשיטת מחקר כמותי ניסויי בפרוצדורת סטריט ובחן

Inge K. Broverman, Susan Raymond Vogel, Donald M. Broverman, Frank E. Clarkson & Paul S. Rosenkrantz, *Sex-Role Stereotypes: A Current Appraisal*, 28 JOURNAL OF SOCIAL ISSUES 59 (1972); Janet T. Spence & Linda L. Sawin, *Images of Masculinity and Femininity: A Reconceptualization*, in WOMEN, GENDER, AND SOCIAL PSYCHOLOGY 32 (Virginia E. O'Leary, Rhoda K. Unger, & Barbara S. Wallston eds., 1985).

Wendy Wood, Niels P. Christensen, Michelle R. Hebl & Hank Rothgerber, *Conformity to Sex-Typed Norms, Affect, and the Self-Concept*, 73 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 523 (1997).

Theodore A. Powers & David C. Zuroff, *Interpersonal Consequences of Overt Self-Criticism: A Comparison of Neutral and Self-Enhancing Presentations of Self*, 54 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 1054 (1988).

Peter Glick & Susan T. Fiske, *The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism*, 70 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 491 (1996).

מודל המתאר את קיומה של תגובה שונה למשוב כפי שהיא מתבטאת בכוונות קידום עצמי בקריירה, על פי מידת ההזדהות המגדרית הנשית של העובד.

1. משתתפים

במחקר השתתפו 115 נבדקים: 68 נשים (59.1%) ו-47 גברים (40.9%), בני 18–58 (M=30.29, SD=6.33). 91.3% מתוכם נולדו בישראל והשאר במדינה אחרת (7.1%). 57 מהמשתתפים רווקים (49.6%), 56 נשואים (48.7%) ו-2 גרושים (1.7%). 7 מהמשתתפים דיווחו כי הם בעלי השכלה יסודית או תיכונית (6.1%), 16 כי הם בעלי השכלה על-תיכונית (13.9%), 49 בעלי תואר ראשון (34.8%), 40 בעלי תואר שני (34.8%) ו-3 בעלי תואר שלישי (2.6%).

2. כלים

מניפולציית המחקר: תפעול סוג המשוב נעשה באמצעות חלוקת תסריט בעל משוב שלילי או חיובי לנבדק. בפתוח התסריט, מתבקש הנבדק להתייחס לתרחיש המתואר כמתקיים במקום עבודתו הנוכחי ולענות לאחר מכן בהתאם. התיאור מתייחס לסיטואציה שבה המנהל במקום העבודה מעביר משוב הערכה לנבדק כעובד על ביצועיו בתקופה האחרונה כאשר מחצית מהנבדקים מקבלים תסריט משוב הערכה חיובי ומחצית שלילי (באופן רנדומלי). ניסוח המשוב נעשה בצורה זוהי למעט בחירת מילים שליליות או חיוביות בהתאם לסוג המשוב. כלי זה מבוסס על תסריט שנערך במחקר דומה שבו התבקש הנבדק לשים עצמו כעובד בארגון ולדווח על רגשותיו לאחר קבלת משוב על ביצועיו.¹⁰⁶ הבחירה במשוב הערכת ביצועים כמדמה סיטואציית משוב בארגון, מתבססת על מחקרים המתארים סיטואציית משוב זו כדוגמה טובה של תרחיש משוב בארגונים.¹⁰⁷

מדד בקרה – תפיסת מידת החיוביות של המשוב: עבור בדיקת יעילות המניפולציה – סוג המשוב, נבדקה תפיסת מידת החיוביות של המשוב שהוצג מהמנהל. הנבדק התבקש לדרג את תפיסתו לגבי המשוב שקיבל באמצעות מענה לשתי שאלות – הדעה שלו על המשוב שקיבל מהמנהל והאופן שבו היה המנהל מעריך את ביצועיו בעבודה לאור המשוב. בחירת שאלות אלו נעשתה על סמך מחקרים נוספים אשר השתמשו במדדים אלו לבדיקת תפיסת חיוביות המשוב בעיני האדם.¹⁰⁸ דירוג התשובות האפשריות נע על סולם ליקרט בן 7 רמות (1 – משוב מאוד שלילי או ביצועים בטווח הנמוך מאוד, ו-7 – משוב מאוד חיובי או ביצועים בטווח הגבוה

Frank D. Belschak & Deanne N. Den Hartog, *Consequences of Positive and Negative Feedback: The Impact on Emotions and Extra-Role Behaviors*, 58 APPLIED PSYCHOLOGY 274 (2009).

Jone L. Pearce & Lyman W. Porter, *Employee Responses to Formal Performance Appraisal Feedback*, 71 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 211 (1986).

Monica Biernat & Kelly Danaher, *Interpreting and Reacting to Feedback in Stereotype-Relevant Performance Domains*, 48 JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY 271 (2012), לעיל ה"ש 101.

מאוד). בניית המשתנה תפיסת מידת חיוביות המשוב נעשה באמצעות חישוב ממוצע שני הפריטים. מהימנות אלפא קרונבאך לפריטים במחקר הנוכחי עומדת על 0.90.

כוונת יוזמה למשא ומתן: עבור בדיקת הסבירות לנקיטת התנהגות יוזמה למשא ומתן לקידום עצמי בעבודה, התבקש הנבדק לדרג את הסבירות שבה היה נוקט בכל אחת מהיוזמות הבאות במהלך השנה שלאחר קבלת המשוב במקום העבודה – יוזמה לבקשת העלאה בשכר ויוזמה לבקשת קידום בדרגה. סולם התשובות האפשרי נע על סולם ליקרט בן 7 רמות (1 – סבירות נמוכה מאוד ו-7 – סבירות גבוהה מאוד). הפריטים מתבססים על הגדרת התנהגויות קידום אישיות כפי שנמצאו במחקרים. בניית משתנה כוונת יוזמה נעשה באמצעות חישוב ממוצע שני הפריטים. מהימנות אלפא קרונבאך של הפריטים במחקר הנוכחי הינה 0.87.

שאלון הזדהות מגדרית: עבור בדיקת מידת ההזדהות המגדרית הנשית של הנבדק, הועבר החלק המתייחס למדידת ההזדהות המגדרית הנשית של האדם בשאלון ההזדהות המגדרית המקוצר: 109.12-Item Bem Sex Role Inventory (BSRI-12). החלק המתייחס לבחינת התכונות הנשיות בשאלון זה נמצא במהימנות אלפא קרונבאך 0.89. חלק השאלון המורד את מידת ההזדהות המגדרית הנשית מורכב מ-6 פריטים המתארים תכונות הנחשבות כנשיות טיפוסיות, כאשר הנבדק מתבקש לדרג את מידת ההתאמה שלו לכל אחת מהתכונות בסולם 1-7, מ"אף פעם או כמעט אף פעם לא נכון לגביי" (1) ועד "תמיד או כמעט תמיד נכון לגביי" (7). השאלון נבנה בהתאם לגרסתו האנגלית. הוא תורגם תרגום ראשון ולאחריו נערך תיקוף תרגום מקביל כמו גם העברה לבדיקה נוספת. מהימנות אלפא קרונבאך עבור הפריטים המודדים תכונות נשיות במחקר זה היא 0.81. חישוב מידת ההזדהות המגדרית הנשית נערך באמצעות חישוב ממוצע הדרוג של התכונות.

שאלון פרטים דמוגרפיים: שאלון זה כלל שאלות על משתני הרקע של העובד ובהם מגדרו וגילו, ארץ מוצא (ישראל או אחר), השכלה, מצב משפחתי והגדרה דתית.

שאלון השתתפות בהגרלה: שאלון זה ניתן כרשות למילוי עבור נבדקים שהיו מעוניינים בהשתתפות בהגרלה על סכום כסף. טרם המענה הובהר בהוראות כי המענה הוא עבור השתתפות בהגרלה בלבד ואינו נועד לצרכים אחרים כמו גם לא תעשה הצלבה של נתוני המענה על המחקר עם הפרטים שימולאו. השאלון כלל מילוי שם, טלפון וכתובת מייל עבור השתתפות בהגרלה על סך 300 שקלים.

אתיקה מחקרית

טרם תחילת המחקר הוצג בפני כל נבדק כתב הסכמה מדעת. בכתב זה פורטו שמות ופרטי האחריות על המחקר לצורך יצירת קשר במקרה הצורך. כמו כן, פורטה מסגרת המחקר והצעדים הכלליים להם יתבקש הנבדק במהלך המחקר וכן הובהר כי השתתפותו היא

109 Lisa F. Carver, Afshin Vafaei, Ricardo Guerra, Aline Freire & Susan P. Phillips, *Gender Differences: Examination of the 12-Item Bem Sex Role Inventory (BSRI-12) in an Older Brazilian Population*, 8 PLoS ONE e76356 (2013). מבנה השאלון המקוצר דומה למבנה השאלון המלא.

התנדבותית והוא רשאי להפסיקה בכל עת. נוסף לכול, צוין בפני הנבדק כי הנתונים הנאספים הם אנונימיים וישמשו לצורכי מחקר בלבד. רק אם הבדק אישר את כתב ההסכמה הוא המשיך למחקר עצמו. בסיום המחקר יכלו נבדקים שהיו מעוניינים בכך להשאיר פרטים אישיים לצורך השתתפות בהגדרה על סכום כספי. מילוי הפרטים היה אופציונלי בלבד והובהר למשתתפים כי לא תעשה הצלבה של המידע עם הנתונים שנאספו במהלך המחקר או שימוש בהם לצרכים אחרים כולל המחקר עצמו, למעט ההגדרה עצמה.

3. הליך

המחקר הועבר לנבדקים אשר התנדבו להשתתף במחקר באמצעות קישור לטלפון הנייד או המחשב בשאלון ממוחשב דרך תוכנת Qualtrics. משך זמן המענה המוערך על השאלון היה 5–10 דקות.

בפתיחת השאלון הופיע הסבר כללי על מטרת המחקר והמסגרת שבה נערך ועל המשתתף היה לאשר את הסכמתו להשתתפות. לאחר מכן קיבל כל משתתף תיאור תרחיש והתבקש לענות מה היה עושה אם תרחיש זה היה קורה לו. התרחיש תיאר מצב שבו המשתתף מקבל משוב מהמנהל במקום עבודתו כשכיר.¹¹⁰ מחצית מהנבדקים קיבלו תרחיש משוב חיובי שניתן על ידי המנהל ומחצית מהנבדקים קיבלו תרחיש משוב שלילי שניתן על ידי המנהל (החלוקה לתנאי המשוב נעשתה באופן רנדומלי באמצעות הקצאת תוכנת השאלון):

דמיין כי המקרה הבא מתרחש במקום העבודה שלך וענה על השאלות שלאחריו:

בסיום ישיבת צוות האחרונה במקום עבודתך, מבקש ממך המנהל להישאר למספר דקות נוספות. בשיחה ביניכם הוא – משבח אותך / מעביר ביקורת – על התנהלותך במחלקה בתקופה האחרונה. הוא מצייין כי שם לב שאתה – מסייע/אינך מסייע – לעובדים אחרים בצוות, – מתנדב/אינך מתנדב – למשימות הנדרשות, ובאופן כללי, – מראה/אינך מראה – נכונות לעשייה ותרומה למען הארגון.

לאחר קריאת התסריט, התבקשו המשתתפים לענות על מספר שאלות בקרה לגבי האופן שבו הם תופסים את המשוב, ולאחר מכן התבקשו לסמן את הסבירות שבה לדעתם היו נוקטים במספר פעולות הקשורות ביוזמה להעלאה בשכר או דרגה לאורך תקופת ההמשך בעבודתם בארגון (משתנה יוזמה למשא ומתן לקידום עצמי). בסיום ענו הנבדקים על שאלון פרטים דמוגרפיים וכן על שאלון לבחינת מידת ההזדהות המגדרית. לפני סיומו הסופי של השאלון ניתנה למשתתפים אפשרות להכניס פרטי התקשרות לצורך השתתפות בהגדרה (ראה נספח 1 בו מופיע נוסח השאלון המלא).

110 אם המשתתף לא שכיר כיום, הוא התבקש לענות כיצד היה נוהג בעבודתו הקודמת כשכיר.

1. תוצאות

1. סטטיסטיקה תיאורית

לוח 1 מציג ממוצעים, סטיות תקן וכן את המתאמים בין מדדי המחקר השונים.

לוח 1: מטריצת מתאמים בין מדדי המחקר

	5	4	3	2	1	SD	M	
1. מגדר						-	-	
2. גיל						-0.29	6.33	30.29
3. סוג המשוב						0.07	-0.14	-
4. מידת היוזמה למשא ומתן						-0.07	-0.06	0.94
5. הזדהות מגדרית נשית						0.06	0.13	0.80
								5.48
								0.81
								0.87
								0.44
								0.02
								0.02

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, $N = 115$. results in parentheses are reliabilities.

מעיון במטריצת הקורלציות עולה כי ישנו קשר בין המשתנה הבלתי-תלוי – סוג המשוב – למשתנה התלוי – מידת היוזמה למשא ומתן. עוד עולה כי אין קשר בין המשתנה הממתן למשתני המחקר האחרים. בהתבוננות על המשתנים הדמוגרפיים נראה כי לא קיים קשר בין משתני הרקע הדמוגרפיים (מגדר וגיל) לבין משתני המחקר. אלו מצביעים על הקטנת האפשרות למשתנה רקע חלופי האחראי להשפעת המשתנים הבלתי-תלויים בקשר אשר יימצא עם המשתנה התלוי – כוונות התנהגות לקידום עצמי.

כמו כן, נערכו ניתוחים סטטיסטיים כדי לאתר התערבות אפשרית של משתני רקע דמוגרפיים נוספים בקשרים בין משתני המחקר ומשתנה היוזמה למשא ומתן. לא נמצאה תרומה מובהקת של המשתנים הדמוגרפיים לניבוי המשתנה התלוי. בניתוחי שונות שנערכו לא נמצאו הבדלים מובהקים במדד כוונות ההתנהגות הקשורים במין הנבדק, גילו, מדינת מוצאו או השכלתו ($p > 0.05$). אלו מצביעים כי אין משתני רקע המתערבים בבחינת הקשר של משתני המחקר עם המשתנה התלוי כוונות התנהגות קידום עצמי.

2. ניתוחים מקדימים

לבדיקת אפקטיביות מניפולציית סוג המשוב נערך מבחן T למדגמים בלתי-תלויים, אשר בחן את ההבדלים בין קבוצות המשוב על פי מדד בקרה לתפיסת המשוב על ידי המשתתף.¹¹¹ נמצא כי אכן נבדקים שקיבלו משוב חיובי תפסו את המשוב כחיובי יותר באופן מובהק ($M = 6.43, SD = 0.78$) בהשוואה למשתתפים שקיבלו משוב שלילי ($M = 2.41, SD = 1.31$) ($t(113) = -19.63, p < 0.001$). תוצאות בדיקה זו מחזקות את הצלחת תפעול המניפולציה של סוג המשוב (חיובי/שלילי).

111 מדד זה נבנה משתי שאלות שעליהן השיבו המשתתפים לאחר קבלת תרחיש המשוב ובהן התבקשו לדווח מה מידת החיוביות של המשוב שקיבלו ומה לדעתם חושב עליהם המנהל לאור המשוב.

נוסף על כך, כדי לשלול אפשרות להבדלים מוקדמים בין קבוצות המחקר על פי משתני הרקע, נערכו מבחני T. מן הנתונים עלה כי אין הבדלים הקשורים במשתני הרקע בחלוקה בין הקבוצות. נמצא כי אין הבדל במשתנה גיל המוערך ($t(112)=-.75, p> 0.05$), מדינת המוצא שלו ($t(111)=-.54, p> 0.05$), מצבו המשפחתי ($t(113)=.63, p> 0.05$) או השכלתו ($t(113)=.71, p> 0.05$).

3. בחינת השערות המחקר

כדי לבחון את השערות המחקר, נערכה רגרסיה ליניארית רב משתנית במודל היררכי לניבוי מידת היוזמה ליצירת משא ומתן לקידום עצמי. בצעד ראשון ומקדים, הוכנסו משתנה המגדר ומשתנה הגיל, זאת בשל מחקרים קודמים המראים כי למשתנים אלו עשויה להיות השפעה על מידת היוזמה למשא ומתן. בהתאם לכך, הוחלט להכניסם בצעד ראשון כדי לבחון את השפעת המשתנים בניקוי השפעתו. בצעד שני, הוכנס המשתנה הבלתי-תלוי סוג המשוב. בצעד שלישי הוכנס המשתנה האישי, הבוחן את מידת ההזדהות של האדם עם תכונות הנחשבות נשיות. לבסוף, בצעד רביעי, הוכנסו מכפלות ציוני התקן של משתנה סוג המשוב עם המשתנה מידת ההזדהות המגדרית הנשית. תוצאות הניתוחים מוצגות בלוח 2.

לוח 2: תוצאות רגרסיה מרובה במודל היררכי לניבוי מידת היוזמה לקידום עצמי בעבודה

יוזמה לקידום עצמי		
SE	Beta	
		צעד 1
.09	-.09	מגדר
.09	-.10	גיל
	.01	ΔR^2
	.82	ΔF
		צעד 2
.08	-.03	מגדר
.08	-.12	גיל
.08	.44	סוג המשוב
	.19	ΔR^2
	***27.40	ΔF
		צעד 3
.09	-.04	מגדר
.09	-.12	גיל
.08	***.44	סוג המשוב

יזומה לקידום עצמי		
.08	.00	מידת ההזדהות הנשית
	.00	ΔR^2
	.00	ΔF
צעד 4		
.08	-.06	מגדר
.08	-.14	גיל
.08	***.44	סוג המשוב
.08	-.04	מידת ההזדהות הנשית
.08	***.30	סוג המשוב * מידת ההזדהות הנשית
	.09	ΔR^2
	***13.84	ΔF
	***.26	Total R^2
	***9.29	Total F

Note: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$, $N = 114$.

ניתוח צעדי הרגרסיה ביחס למשתנה מידת היוזמה למשא ומתן לקידום עצמי מעלה כי המודל הכללי מובהק ($F(1,108) = 9.29, p < .001$) ומסביר 26.8% מהמשתנה יזומה למשא ומתן לקידום עצמי. הצעד הראשון המתייחס למשתנים הדמוגרפיים מגדר וגיל הנבדקים אינו מובהק.¹¹² המשתנה סוג המשוב שהוכנס בצעד השני מסביר 19.6%, משתנה מידת ההזדהות המגדרית הנשית אינו מובהק ואילו משתנה האינטראקציה שהוסף בצעד רביעי מובהק ותרם 9% לניבוי המודל. בהתאם להשערות המחקר הראשונה, נמצא כי סוג המשוב תורם תרומה חיובית ומובהקת לניבוי מידת היוזמה של האדם לקידום עצמי ($\beta = .44, p < .05$). כלומר, קבלת משוב חיובי, גרמה לנטייה לכוונה רבה יותר ליוזמה לקידום עצמי בעבודה בהשוואה למצב שבו קיבל האדם משוב שלילי. בבדיקת השערת המחקר השנייה העוסקת במיתון הקשר בין סוג המשוב להתנהגות היוזמה למשא ומתן, נמצא כי מידת ההזדהות המגדרית הנשית ממתנת את הקשר בין סוג המשוב שניתן לבין מידת היוזמה למשא ומתן לקידום עצמי ($\beta = .30, p < .05$).

112 תוצאות אלו מראות כי משתנים אלו אינם מנבאים את המשתנה התלוי – כוונות היוזמה למשא ומתן. כמו כן, הכנסתם בצעד ראשון תראה את תרומת המשתנים אשר יוכנסו בצעדים הבאים, בניקוי השפעתם.

להבנת סוג המיתון (מקור האינטראקציה) ובדיקת אופן השתנות הקשר בין סוג המשוב לכוונות התנהגות לקידום עצמי בהתאם להזדהות המגדרית, נעשה שימוש בתוסף PROCESS v3.5 בתוכנת SPSS (model 1).¹¹³ תוצאות המודל המלאות מוצגות בלוח 3.

לוח 3: מיתון הקשר בין סוג המשוב להתנהגות יוזמה למשא ומתן באמצעות הזדהות מגדרית

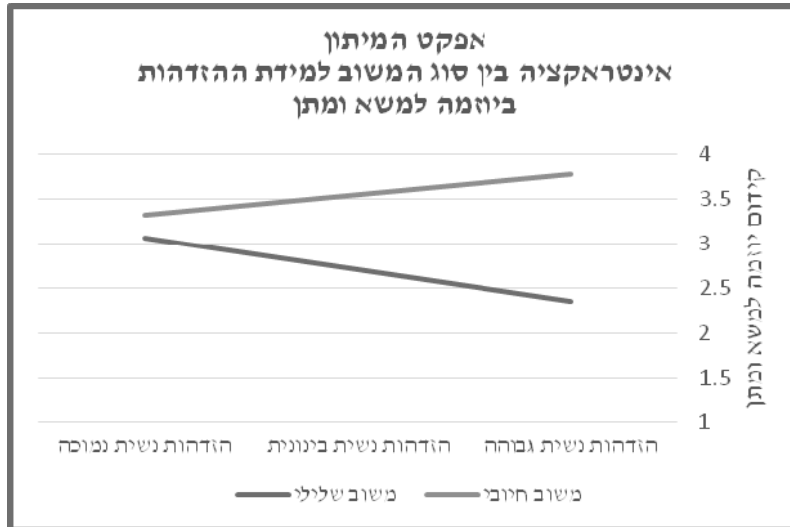
Effect	B(se)	β	significance	95%CI
Dependent Variable Model DV=Initiative_Negotiation R ² =.30, F=(5,108)=9.29,P<.001				
מגדר	-.12(.16)	-.06	.44	{-.45,.20}
גיל	-.02(.01)	-.14	.09	{-.04,.00}
סוג המשוב	.84(.15)	.44	<.001	{.53, 1.14}
הזדהות מגדרית נשית	-.04(.09)	-.04	.61	{-.24, .14}
אינטראקציה – הזדהות נשית עם סוג משוב	.72(.19)	.30	<.001	{.33, 1.11}
Constant	3.88(.43)	.00	<.001	{3.02, 4.73}

בחינת תוצאות הניתוח באמצעות PROCESS מעלה תוצאות דומות ומראה כי בדומה לתוצאות הרגרסיה, המשתנים הדמוגרפיים מגדר וגיל שהוכנסו כמשתנים מפקחים אינם מובהקים. סוג המשוב נמצא בקשר מובהק עם מידת היוזמה למשא ומתן, כך שכאשר ניתן משוב חיובי, מידת הכוונה ליוזמה למשא ומתן לקידום עצמי עולה. מידת ההזדהות המגדרית לא נמצאת בקשר עם מידת היוזמה למשא ומתן.¹¹⁴ עם זאת, משתנה ההזדהות המגדרית ממתן את הקשר בין סוג המשוב לבין תפיסת מידת חיוביות המשוב. הניתוח מעלה כי ככל שעולים ברמת ההזדהות המגדרית הנשית, כך מתחזק הקשר בין סוג המשוב לתפיסת חיוביות המשוב. כלומר, בקרב בעלי הזדהות מגדרית נשית גבוהה, ישנו קשר חזק יותר בין סוג המשוב הניתן לבין הנכונות ליוזם פעולות למשא ומתן לעומת בעלי הזדהות נשית נמוכה. ראו תרשים 2, המציג את האינטראקציה באמצעות שימוש בחלוקת המשתנה הממתן לשלושה מקטעים, וכן תרשים 3, המציג את גודל האפקט בין סוג המשוב למידת היוזמה בהתאם לערכי מידת ההזדהות הנשית על פי טכניקת Johnson-Neyman ((JN) technique).

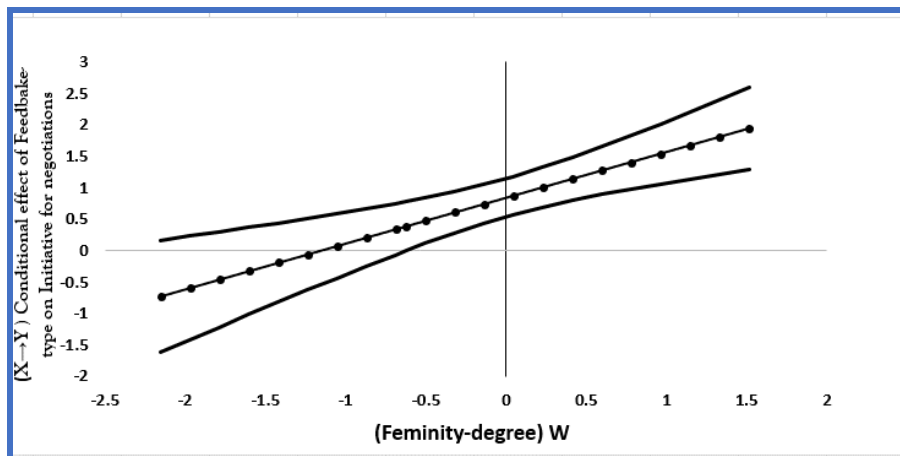
ANDREW F. HAYES, INTRODUCTION TO MEDIATION MODERATION AND CONDITIONAL PROCESS ANALYSIS, A REGRESSION BASED APPROACH (2nd ed. 2018) 113

114 ממצאים אלו מראים כי למידת ההזדהות המגדרית הנשית אין השפעה עיקרית/בפני עצמה על הכוונה ליוזמה משא ומתן, כך שאין הבדל בין בעלי הזדהות מגדרית נשית גבוהה לבעלי הזדהות מגדרית נשית נמוכה במידת היוזמה למשא ומתן, מעבר לסוג המשוב. עם זאת, כפי שניתן יהיה לראות בהמשך – תימצא השפעה בהתאם לסוג המשוב הניתן מהמנהל.

תרשים 2: אינטראקציה בין סוג המשוב למידת ההזדהות המגדרית הנשית ביוזמה למשא ומתן



תרשים 3: השתנות גודל האפקט בקשר בין סוג המשוב למידת היוזמה למשא ומתן כתלות במידת ההזדהות המגדרית הנשית



ז. דיון תיאורטי

1. תוצאות המחקר

הליך המחקר עסק בהטיות אפשריות בתגובה של מקבל המשוב לתוכן המשוב הניתן לו. המחקר נערך באמצעות מערך מחקר כמותי בפרוצדורת ניסוי, אשר תופעלה באמצעות תסריט ובחן את האפשרות לתגובה שונה לסוג המשוב בהתאם למידת ההזדהות המגדרית הנשית. בשונה ממחקרים רבים בתחום, המחקר התמקד במידת ההזדהות המגדרית הנשית ולא במגדר האדם עצמו, כגורם המשפיע על ההבדלים בעיבוד משוב.

תוצאות המחקר העלו כי ישנו קשר בין תוכן המשוב הניתן לבין כוונות התנהגות לקידום עצמי של העובד בעבודה, כפי שמתבטא בכוונה ליוזמה לבקשת העלאה בשכר/דרגה. כלומר, משוב חיובי נמצא קשור בכוונות יוזמה לקידום עצמי שהן גבוהות יותר בהשוואה משוב שלילי, אשר נמצא קשור בכוונות יוזמה לקידום נמוכות. נבדקים שקיבלו משוב שלילי מהמנהל, דיווחו על כוונות יוזמה לקידום עצמי שהיו נמוכות יותר בהשוואה לנבדקים שקיבלו משוב חיובי. בהתבוננות על ההקשר המגדרי בנושא זה, של מידת היוזמה לקידום עצמי כתלות בסוג המשוב, נמצא כי מידת ההזדהות המגדרית עם תכונות הנחשבות נשיות מיתנה את הקשר. כלומר, הקשר בין סוג המשוב (חיובי/שלילי) למידת היוזמה לקידום עצמי השתנה כתלות בהזדהות המגדרית של האדם. כך, בקרב בעלי הזדהות מגדרית נשית גבוהה – הקשר בין תוכן המשוב להתנהגות היוזמה לקידום עצמי היה חזק יותר בהשוואה לאנשים בעלי הזדהות מגדרית נשית נמוכה. בעלי הזדהות מגדרית נשית גבוהה נטו להיות יותר מושפעים יותר מתוכן המשוב ולהגיב בהתנהגות יוזמה התואמת אליו (משוב שלילי עם התנהגות יוזמה נמוכה ומשוב חיובי עם התנהגות יוזמה גבוהה). לעומת זאת, בעלי הזדהות מגדרית נשית נמוכה נטו להיות פחות מושפעים מתוכן המשוב, והתנהגות היוזמה שלהם הייתה פחות קשורה לתוכן המשוב המקדים שניתן להם (חיובי/שלילי).

הן סקירת הספרות המקדימה והן ממצאי המחקר מדגישים מחד גיסא את החשיבות שיש למתן משוב על העובד בארגון, ומאידך גיסא את ההטיות המגדריות הקיימות בתהליך זה הן בשלב מתן המשוב והן בשלב התגובה שלו. צירופן של שתי ההטיות הללו מייצר תמונה של עולם עבודה שבו נשים מקבלות משוב מוטא לשלילה בהשוואה לגברים, וכן עשויות להיות יותר מושפעות ממשוב בהקשרים שונים (בהתאם למידת ההזדהות המגדרית הנשית), בדגש על ההקשר של התנהגות קידום עצמי בקריירה (אשר נבחנה במחקר זה דרך כוונות יוזמה לקידום עצמי). התנהגות זו, של קידום עצמי בקריירה, כמו גם משתנים נוספים אשר נמצאו כמושפעים ממשוב (כגון מוטיבציה, פרו אקטיביות, חוללות עצמית בעבודה ועוד), הם בעלי חשיבות והשפעה משמעותית בקביעת הצלחת הקריירה של האדם.¹¹⁵ התמונה העולה מהמחקר הנוכחי, המצביעה על הבדלים בין גברים לנשים בכל הקשור בתהליכי משוב, עשויה להיות הסבר נוסף לפערי השכר הקיימים כיום בין גברים לנשים.

115 כפי שהן באות לידי ביטוי בגובה המשכורת ודרגת העובד בארגון.

סקירת הספרות המתייחסת לחלק מתן המשוב מעלה כי נשים מקבלות משוב מוטב לשלילה. השערות המחקר וממצאיו מעלים כי למשוב תפקיד בקביעת התנהגות קידום עצמי לקבלת העלאה בדרגה ובשכר, וכמו כן, מראות כי הזדהות מגדרית נשית קשורה בהשפעה משמעותית יותר של המשוב על התנהגות זו. התנהגות קידום קריירה היא אחד מהגורמים המוזכרים בספרות כאחראי להצלחת קריירה. ממצאי המחקר הנוכחי מקשרים התנהגות זו להליכי משוב בארגונים ומראים כי ייתכן שקבלת משוב שהוא מצד אחד שלילי יותר ומנגד בעל השפעה משמעותית יותר בקרב בעלי הזדהות מגדרית נשית, אחראי לחיזוק ההבדלים בין גברים לנשים בהתנהגות יזומה של העובד לקבלת קידום או העלאה. בהתאם לכך, עולה ההשערה כי ייתכן שהליכי משוב כפי שהם מתקיימים כיום מחזקים את הפערים בין המינים בהצלחת קריירה במובני שכר ודרגה בעולם העבודה.

מאמר זה עסק בנושא הטיות מגדריות בתהליך המשוב. סקירת הספרות המקדימה העלתה שתי הטיות מרכזיות העשויות להיגרם במתן משוב לאישה בהשוואה לגבר. ההטיה הראשונה היא הטיית השליליות – למשוב הניתן לאישה יש נטייה להיות שלילי יותר בהשוואה למשוב הניתן לגבר. ההטיה השנייה היא הטיית העמימות המתייחסת לנטייה לתת משוב עמום יותר לאישה בהשוואה לגבר. עוד עלה כי ישנן מספר הטיות קוגניטיביות אשר עשויות להסביר את התופעה – ציפיות ביצוע מוקדמות,¹¹⁶ פעילות היוריסטית תואמת סטראוטיפ¹¹⁷ וייחוס סיבתיות¹¹⁸ תואם סטראוטיפ.¹¹⁹ בבחינת הגורמים המשפיעים על קיום ועל מידת ההטיה עולים מספר גורמים הקשורים בנותן המשוב, וביניהם: מידת קיום עמדות סטראוטיפיות אצל נותן המשוב, משאבים קוגניטיביים מוגבלים וכן לחץ זמן או עומס קוגניטיבי בעת מתן ההערכה. בין הגורמים אשר נמצאו קשורים בסביבה ומשפיעים על מידת ההטיה בתוכן המשוב הניתן נמצאים: המידה שבה התפקיד נחשב גברי, יחס הגברים הנמצאים בפועל בתפקיד זה בארגון וכן במידה שבה הנושא המוערך נחשב כגברי.

2. מאפייני המחקר ומסקנות להמשך

מחקר זה מראה את חשיבותו של תהליך המשוב בארגונים ומדגיש את הצורך בהמשך בחינה מעמיקה של תהליכי משוב בעולם העבודה, כבעלי השפעה משמעותית על איכות החיים ועל תהליכי הלמידה וההתקדמות של האדם מקבל המשוב. המחקר מצביע על הליכי משוב כמשמעותיים אף בהיבט של הבדלים בהצלחת קריירה אשר נשמרים לאורך השנים בין גברים לנשים, זאת למרות השינויים הגדולים החלים בעולם העבודה בכלל ובהקשר המגדרי בפרט.

116 הטיה קוגניטיבית תואמת אמונה מוקדמת אשר תשפיע על ההחלטה בדירוג ובהערכה של מקבל המשוב.

117 דפוס חשיבה תבניתית קבוע אשר תואם את האמונה המגדרית ומעורב בקביעות בתהליכי החשיבה של האדם.

118 מתן סיבה להתרחשות אירוע, כגון הצלחה או כישלון של העובד המתאים לאמונות המוקדמות של האדם.

119 ראו הסבר ופירוט מורחב בפרק 2 – ההטיות הקוגניטיביות במתן משוב מוטה מגדר.

מחקרים רבים הבודלים את הגורמים להבדלים בין גברים לנשים מתמקדים במשתנה המגדר כמשתנה האחראי לפערים אלו. בשונה ממחקרים אלו, מחקר זה בחן את משתנה ההזדהות המגדרית כגורם האחראי להבדלים המגדריים.¹²⁰ הממצאים של המחקר מראים כי ההזדהות עם תכונות מגדריות, בעלות השפעה תרבותית יותר מאשר מולדת, היא זו שעשויה להיות הגורם העומד מאחורי ההשפעה השונה אשר נמצאת בין גברים לנשים הן בתהליכי משוב והן בתופעות נוספות. החשיבות בבחינת משתנה זה – אשר הוא תלוי-הקשר תרבותי – בעלת משמעות רבה אף יותר בהתייחס לפתרונות אפשריים להבדלים מגדריים אלו. קביעת גורם תרבותי (כגון הזדהות מגדרית) כגורם להבדלים בין מגדרים, שמה את כובד משקל הפתרון בתחומים כגון חינוך, העלאה למודעות ושינוי נורמות תרבותיות כדרכים אפשריות ומשמעותיות עבור שינוי והגדלת השוויון בין מגדרים. אנו קוראים למחקרים נוספים אשר יבחנו הבדלים מגדריים בהיבטים תלויי תרבות כמסבירים הבדלים בין גברים ונשים.

במחקר זה נעשה שימוש בשאלון הזדהות עם תפקידי מגדר נשיים. שאלון זה, למרות היותו מקובל בעולם המחקר בתחום הפסיכולוגיה והמגדר, הוא שאלון שנוצר לראשונה בשנת 1974.¹²¹ למרות ששאלון זה נבחן ונמצא תקף גם בשנים האחרונות, ישנן שיטות מדידה רבות נוספות הנותנות דגש להיבטים נוספים באופן שבו האדם תופס את עצמו בהקשר לתפקידי המגדר. נוסף על כך, ישנם מבקרים הטוענים לשינויים בתכונות המגדריות העיקריות בעקבות השינויים שחלו בהתייחסות החברה לנושא המגדר בשנים האחרונות.¹²² על כן, מחקרים נוספים יוכלו לבחון את מידת ההזדהות המגדרית של האדם גם בדרכים נוספות (כגון מבחן TAT לבדיקת עמדות מגדריות,¹²³ מבחן IAT לבדיקת עמדות מגדריות לא מודעות¹²⁴ וכן הלאה). בחינה בזוויות נוספות באמצעות כלי מדידה בעלי דגשים שונים, ייתכן שתהווה נדבך מידע נוסף על אופן התגובה למשוב כתלות בתפקידי המגדר.

למרות שהשערות המחקר שמו דגש על הפן המגדרי התרבותי כגורם להבדלים בקבלת משוב (מידת הזדהות המגדרית), נבחנו גם האפשרויות להבדלים בהשערות המחקר בהתאם למגדר האדם. כלומר, האם סוג המשוב ומידת ההזדהות המגדרית משפיעות באופן שונה על הכוונה ליוזמה בהתאם למגדר האדם. לבדיקה זו נערכו שני ניתוחי רגרסיה נפרדים לניבוי כוונות התנהגות היוזמה עבור נשים בנפרד ועבור גברים בנפרד (באופן דומה לניתוחים בפרק התוצאות לאחר חלוקת הנבדקים לשתי קבוצות נפרדות על פי המגדר). תוצאות המודל מעלות ממצאים דומים למודל הכללי, אף כי בעלות מובהקות וניבוי גבוהות יותר עבור נשים בהשוואה

120 מרבית המחקרים העוסקים בנושא המשוב בהקשר מגדרי בוחנים הבדלים בין גברים לנשים.
 121 ראו Sandra L. Bem, *The Measurement of Psychological Androgyny*, 42 JOURNAL OF CONSULTING AND CLINICAL PSYCHOLOGY 155 (1974).
 122 כגון צורות מגדר נוספות.
 123 לדוגמה Merton Shill, *TAT Measures of Gender Identity (Castration Anxiety) in Father-Absent Males*, 45 JOURNAL OF PERSONALITY ASSESSMENT 136 (1981).
 124 לדוגמה Tiffani Wang-Jones, Omar M. Alhassoon, Kate Hattrup, Bernardo M. Ferdman & Rodney L. Lowman, *Development of Gender Identity Implicit Association Tests to Assess Attitudes toward Transmen and Transwomen*, 4 PSYCHOLOGY OF SEXUAL ORIENTATION AND GENDER DIVERSITY 169 (2017).

לגברים (עבור נשים: Total R2=33%, p<.0001, ועבור גברים: Total R2=21.7%, p<.01). ייתכן כי ממצאים אלו נובעים ממספר נבדקים קטן בקרב קבוצת הגברים במחקר הנוכחי (N=47) לעומת קבוצת הנשים (N=68). עם זאת, ייתכן גם כי בקרב נשים, השערות המחקר בעלות מובהקות רבה יותר כך שמידת ההזדהות המגדרית כתלות בסוג המשוב משפיעה באופן משמעותי יותר בקרב נשים בהשוואה לגברים. מומלץ לבחון אפשרות זו במחקרי המשך בהם תבחן ההשפעה המשולבת הן של משתנה המגדר והן של משתנה ההזדהות המגדרית על כוונות היוזמה להתנהגות קידום עצמי במשא ומתן.

בחינת השערות המחקר נעשתה בשיטה ניסויית בפרוצדורת "תסריט" באמצעות שאלונים. מחקר זה התרכז בשלב הראשון (סוג המשוב שניתן, אשר תופעל באמצעות תרחיש משוב חיובי או שלילי) ובהשפעתו על השלב השלישי (התגובה של מקבל המשוב במדדי יוזמה לקידום עצמי) של תהליך המשוב. עם זאת, ההתייחסות לשלב השני של עיבוד המשוב הייתה מזערית ולשם בקרה בלבד.¹²⁵ ייתכן כי בדיקת שלב זה תאפשר הבנה נוספת של הממצאים. נוסף על כך, למרות היתרונות בשיטת התסריט,¹²⁶ אחד מחסרונותיה הוא אי-בחינת השערות המחקר בפועל במציאות. בהתאם לכך, לא נבחנו במחקר זה התנהגות קידום עצמית של המשתתפים אלא רק דיווח על כוונות התנהגות ליוזמה לקידום עצמי בעבודה. מחקרי המשך יוכלו לבחון את המודל המחקרי תוך תפעול ניסויי במעבדה של סוג המשוב הניתן ובחינת התנהגות יוזמה בפועל. מחקר כזה מתוכנן להיעשות על ידינו לתיקוף ובדיקה נוספת של המודל, תוך השוואה של הממצאים בין שני המחקרים.

המחקר הנוכחי בחן את הליך המשוב באמצעות תפעול מעבדתי שלא בעולם העבודה עצמו. תצורת מחקר זו מאפשרת מצד אחד דיוק במשתני המחקר, כמו גם תפעול של הליך מן המשוב (חיובי/שלילי ולא רק מדידה), ומנגד מדידה זו רחוקה יותר מהעולם האמיתי, אשר בו לעיתים נפית התנהגות שונה מזו הנמצאת במעבדה. מחקר נוסף, אשר יבחן הטיות במתן משוב הן בשלב מתן המשוב והן בתגובה לו, יאפשר בחינה ותיקוף של הממצאים העולים ממחקר זה. אנו מתכננים מחקר כזה כמחקר המשך אשר יבחן את השערות המחקר בקרב עובדים בארגונים תוך בחינת תוכן המשוב שקיבל העובד מהמנהל ויוזמה להתנהגות קידום עצמי שננקטה על ידו בפועל.

תוצאות המחקר מדגישות את הצורך בהעלאה למודעות של חשיבות הליכי משוב בהתקדמות בקריירה, כמו גם ההטיות הקיימות בהן כיום, הן מצד נותן המשוב והן בתגובת מקבל המשוב. בהמשך לכך, תוצאות המחקר מעלות את הצורך בהסדרת הליכי משוב אשר יקטינו את ההטיות המגדריות ככל הניתן ויאפשרו מתן משוב הוגן לעובדים בארגון, ללא הבדלי מגדר והזדהות מגדרית. חשיבות קיום הליכי משוב מדויקים והוגנים כלפי העובדים, אשר מאפשרים למידה ושיפור עצמי הם משמעותיים, הן לעובד והן לארגון. יתרה מכך, מחקרים מעלים כי סביבה ארגונית ללא מתן משוב מספק לעובד עשויה לגרום לעובד לחפש

125 אומנם המועמדים נשאלו מספר שאלות בקרה על תפיסתם את הליך המשוב אך שאלות אלו לא נבחנו במסגרת השערות המחקר ובדיקת השפעתם על תהליך המשוב כמשתנים בפני עצמם לא נעשתה.

126 כגון יכולת שליטה במשתנים המתערבים ותפעול מדויק של מניפולציית המחקר.

משוב זה בתצורות אחרות ולתפיסה אשר אינה מדויקת לגבי תפקודו וביצועיו.¹²⁷ על ארגונים לנקוט בהליכי הסדרה של תהליכי משוב עבור עובדיהם על מנת לאפשר למידה, להגדיל יעילות ולשמור על שוויון בין העובדים. בהתאם לכך, יובאו בפרק הבא המלצות לרגולציה עצמית של ארגונים בנושא תהליכי משוב. המלצות אלו נשענות על ספרות המחקר הקיימת בתחום הליכי משוב, תוך התייחסות למתן משוב אשר מאפשר לעובד הבנה מדויקת של תפקודו כמו גם שמירה על שוויון ואי-אפליה בין עובדים.

ח. דיון מעשי

1. רגולציה עצמית בהליכי משוב בארגון

החשיבות הרבה בקבלת משוב של העובד על אופן עבודתו מאת המעסיק עולה הן ממחקרים קודמים¹²⁸ והן מתוצאות מחקר זה. משוב הערכה הוא כלי בעל עוצמה, המאפשר לאדם למידה והבנה עצמית, ובהמשך לכך שיפור ומיטוב עשייה בכיוון המתאים. מחקרים רבים מצביעים על יעילותו של המשוב בארגונים במגוון תחומים, ביניהם הפחתת עמימות, שיפור בהירות התפקיד והגדלת תחושת המסוגלות.¹²⁹ עם זאת, יעילותו וחשיבותו של המשוב תלויה גם בתוכן ובאופן מתן המשוב. מתן משוב מדויק ללא הטיות יאפשר לאדם הבנה מדויקת של ביצועיו, תוך שמירה על מוטיבציה להתקדמות ושיפור עצמי. לעומת זאת, מתן משוב מוטה, אשר תוכנו מושפע ממאפיינים שאינם קשורים לביצועי או יכולות מקבל המשוב, אינו מועיל ואף עשוי להסב נזק, הן לעובד (לדוגמה בהשפעה על הערכה עצמית, מוטיבציה ושביעות רצון) והן לארגון (לדוגמה ביצועים, התנהגויות היעדרות ועזיבת עובדים).¹³⁰ גם ויתור על הליכי מתן משוב ואי-מתן משוב לעובד, אינם אפשריים בגלל חשיבותו הרבה של כלי זה כמו גם הצורך של העובד בהבנה של דעת הסביבה עליו ללמידה ולשיפור עצמי.¹³¹

למרות חשיבותו הרבה של הליך המשוב הן עבור העובד והן עבור הארגון כמו גם חשיבות דרך מתן המשוב, כיום אין חובה רגולטורית של הארגון למתן משוב תקופתי לעובד באופן מוסדר או התייחסות רגולטורית לתצורת מתן המשוב האפשרית. בארגונים רבים ישנו חוסר

127 לדוגמה Susan J. Ashford, Ruth Blatt & Don VandeWalle, *Reflections on the Looking Glass: A Review of Research on Feedback-Seeking Behavior in Organizations*, 29 JOURNAL OF MANAGEMENT 773 (2003).

128 לעיל ה"ש 3-4 וההפניות שם. Ashford & Cummings, לעיל ה"ש 79.

130 ראו Greg R. Oldham, Richard J. Hackman & Jone L. Pearce, *Conditions under which Employees Respond Positively to Enriched Work*, 61 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 395 (1976).

131 Leon Festinger, *A Theory of Social Comparison Processes*, 7 HUMAN RELATIONS 117 (1954); Ruth Butler & Mordecai Nisan, *Effects of no Feedback, Task-Related Comments, and Grades on Intrinsic Motivation and Performance*, 78 JOURNAL OF EDUCATIONAL PSYCHOLOGY 210 (1986).

במתן משוב לעובד, המצריך מהעובד חיפוש עצמאי פעיל אחר סימנים לאופן תפקודו. לעומתם, ארגונים רבים אחרים מבינים את חשיבותו של הליך המשוב בארגון, ועל כן מיסדו פרוצדורות שונות למתן משוב תקופתי לעובדיהם. עם זאת, גם פרוצדורות אלו של הליך מתן משוב לעיתים אינן נשענות על נהלים אשר נמצאו כמאפשרים מתן משוב מדויק ועל כן עשויות להיות בעלות יעילות מופחתת ואף להסב נזק לעובד או לארגון עצמו.

מחקר זה מדגיש את קיומן של הטיות שונות בהליכי משוב הניתנים בארגונים, הן בין גברים לנשים והן בכלל. בשל המצב המתואר כיום בעולם העבודה – אשר מחד גיסא מעלה את חשיבות השימוש בהליכי משוב בארגונים ומאידך גיסא את הצורך לשימוש במשוב בתצורה מדויקת תוך התייחסות לנהלים מסוימים – עולה הצורך בהסדרת הליכי מתן משוב בארגונים, תוך הקפדה על כללים אשר יאפשרו למידה ושיפור עצמי של העובד בצורה מיטבית ושיוונית עבור כלל העובדים. רגולציה עצמית של הארגון בנושא זה – מתן משוב תקופתי בהתאם לנהלים המאפשרים מתן משוב מדויק והוגן לכלל העובדים, תאפשר שימוש מיטבי בכלי המשוב ותועיל הן לעובדים והן לארגונים.

2. המלצות יישומיות לרגולציה עצמית בהליכי משוב בארגון

בפרק זה מובאות המלצות יישומיות לניהול הליכי משוב מוסדרים תוך שימוש ברגולציה עצמית של הארגון וכך מיצוי פוטנציאל תהליכי המשוב לטובת הארגון ועובדיו.

הבניית שלבי הליך מתן המשוב על ידי הארגון

הבניית תהליך המשוב: הליך משוב שאינו מגדיר את שלבי בניית ומתן ההערכה עשוי לגרום למעריך להישאר עם מידע קודם תבניתי בהתאם להטיות המגדריות, ולהעדיף אותו על פני מידע מקצועי קיים לגבי תפקוד העובד. בהתאם, הליך משוב שאינו שיטתי ושאינו כולל שלבים מובנים, עשוי להיות מוטה יותר. על הארגון להבנות את הליך המשוב על שלבי ההערכה המצופים מהמעריך הן בעת כתיבת ההערכה והן בעת העברתה.¹³²

קריטריונים אחידים ויחידניים להערכה: במצב שבו אין קריטריונים אחידים, עשויים הקריטריונים של הערכה להיבחר באופן סובייקטיבי, אף לא מודע, על ידי המעריך בהתאם למגדר העובד.¹³³ כדי להקטין אפשרות להטיות בהערכה, על הארגון לקבוע שימוש בקריטריונים אחידים כלפי כלל העובדים בהליך הערכה. אלו, יסייעו בתורם למעריך במניעת הטיות בהערכה. כמו כן, לאור ההטיה שנמצאה בהערכה על עבודה קבוצתית המפלה לרעה את חלקן היחסי של עבודת הנשים בצוות,¹³⁴ במקרים של הערכת עבודה צוותית, יש לבנות מדדים

Peter A. Heslin, Gary P. Latham & Don VandeWalle, *The Effect of Implicit Person Theory on Performance Appraisals*, 90 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 842 (2005)

SUSAN T. FISKE & SHELLEY E. TAYLOR, *SOCIAL COGNITION* (1991)

134 ראו חלק ג של מחקר זה – סקירת ספרות מחקר בנושא: גורמים המשפיעים על עוצמת ההטיה המגדרית במתן משוב.

יחידניים ברורים נוסף על מדדי הביצוע הקבוצתיים. מדדים אלו יאפשרו הערכה ברורה של תרומתו של כל עובד לצוות ויקטינו את מקומן של ההטיות המגדריות הקיימות בהקשר זה.

הגדרת אופן המדידה של הקריטריונים והמשקל שלהם בהערכה: ככל שסולם ההערכה והמשקל של כל סולם בהערכה הסופית עמום יותר, כך מתאפשרת הגדרה מחדש של סולם ההערכה לגבי מהו ביצוע טוב/לא טוב על ידי נותן המשוב, והוא עשוי לשנותו באופן סובייקטיבי לאורך תהליך ההערכה של עובדיו בהתאם לציפיותיו המגדריות. עמימות זו בסולמות ההערכה עשויה לשמש אף כהצדקה עצמית להטיה בהליך ההערכה, והמנהל עשוי לתת משקל מופחת או מוגדל לקריטריון מסוים בהתאם לתבניות חשיבתו המוקדמת על מגדר העובד.¹³⁵ בהתאם, על הארגון לקבוע ולפרסם באופן ברור את ההגדרה של סולמות ההערכה שעל פיהם יש לשפוט ומהו המשקל הניתן לכל אחד מהם. ככל שסולם ההערכה ברור יותר למעריך, כך הוא מסוגל להפעיל שיפוט אובייקטיבי יותר ולשפוט בצורה שיוויונית את העובד בעת תהליך ההערכה.

שימוש במידע איכותי לביסוס המשוב: הישענות על מידע לא איכותי ושאינו רלוונטי לתפקוד המקצועי של העובד כבסיס להערכה נמצא אף הוא כגורם להטיות מוטות מגדר.¹³⁶ סוגי מידע הנחשבים לאיכותיים וכפחות רגישים להטיות מגדריות הם לדוגמה: ביסוס הערכה על התנהגויות נצפות לעומת הערכה כללית שאינה מבוססת התנהגות,¹³⁷ הערכות רושם מבוססות הישגים ותוצאות עבודה לעומת הערכות מבוססות אישיות.¹³⁸ כמו כן, הערכות ביצוע אובייקטיביות לעומת סובייקטיביות.¹³⁹ בהתאם, וכחלק מהבניית שיטת מתן המשוב, על הארגון להדריך את נותן המשוב להשתמש במקורות ובסוגי מידע איכותיים בעלי אמינות גבוהה ולהעדיפם על פני מקורות מידע הנחשבים כפחות אמינים (לדוגמה תפיסה כללית ללא התנהגות מגבה).

נימוק דירוגי הערכה: הצורך לנמק את דירוגי ההערכה שניתנו לעובד, נמצא אף הוא כמגדיל דיוק בהערכה, ובהתאם מקטין הטיות מגדריות במתן המשוב. כאשר המעריך צריך להסביר או להצדיק הערכה מסוימת שנתן, הוא זהיר יותר בהערכתו ועושה שימוש באסטרטגיות שיפוט

- 135 Michael I. Norton, Joseph A. Vandello & John M. Darley, *Casualty and Social Category Bias*, 87 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 817 (2004); Eric Luis Uhlmann & Geoffrey L. Cohen, *Constructed Criteria: Redefining Merit to Justify Discrimination*, 16 PSYCHOLOGICAL SCIENCE 474 (2005)
- 136 Kenneth A. Rasinski, Jeninifer Crocker & Reid Hastie, *Another Look at Sex Stereotypes and Social Judgments: An Analysis of the Social Perceiver's use of Subjective Probabilities*, 49 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 317 (1985).
- 137 Bauer & Baltes, לעיל ה"ש 28.
- 138 התייחסות להתרשמות על בסיס ביצועים מקצועיים של העובד ולא על בסיס מאפייני אישיותו. כגון, הספק עבודה טוב לעומת עובד טוב.
- 139 כגון מספר מכירות, כמות רווחים, מספר פניות מטופלות וכו' לעומת הערכת הספק כללית הנוטה לסובייקטיביות רבה יותר.

מורכבות אשר נעשות מדויקות יותר.¹⁴⁰ מחקרים הראו כי כאשר מעריכים היו צריכים לתת צידוק להערכתם הם נטו לסרוק בחיפוש אחר ידע נוסף רב יותר, מה שהעלה את דיוק ההערכה שנתנו.¹⁴¹ בהתאם, וכחלק משיטת ההערכה הנהוגה בארגון, יש להדריך את המעריך לנמק ולבסס את ההערכה שאותה הוא נותן לעובד.

העלאת נושא הטיות בהערכה למודעות בקרב המעריכים: העלאת המודעות של קיום הטיות מגדרית בעת מתן הערכה וקיום הטיות בכלל, תאפשר שליטה ובחינה של המשוב על ידי המעריך בעיניים ביקורתיות יותר טרם הוא מועבר לעובד. מודעות זו צריכה להינקט ביתר שאת במצבים הידועים כמועדים להטיה מרובה, כגון בתחומי עיסוק או הערכה הנחשבים מגדריים (לדוגמה מקצועות ה-STEM)¹⁴² וכן במקומות עבודה שבהם ישנו רוב גברי בארגון/בצוות.

הדגשת חשיבות מתן הערכה מדויקת: מחקרים מראים כי הגדלת המוטיבציה של המעריך למתן משוב מדויק גורמת להפחתה בשימוש בדפוסי עיבוד מוטים, ובתוכם גם הטיות מגדריות.¹⁴³ החוקר היילמן (Heilman) מציע כי תרבות ארגונית שתדגיש את חשיבותה של הערכה התואמת את ביצועי העובד תעלה את המוטיבציה של נותן המשוב למתן משוב תואם תרבות ארגונית ומדויק יותר.¹⁴⁴ בהתאם לקו זה, הדגשת חשיבות הדיוק של הדרוג והערכה או מתן תגמול על הערכה מדויקת יותר נמצאו במחקרים מסוימים כמפחיתים שיפוט מוטה סטראוטיפי.¹⁴⁵ יש לשים לב כי חוקרים מציינים כי הגורם המשמעותי בקביעת מוטיבציית נותן המשוב במתן הערכה הוא ההבנה שלו את ההעדפה העמוקה ואמיתית של הארגון או הממונים עליו. כלומר, גם אם ברובד התרבותי הגלוי ישנה הדגשה של חשיבות מתן משוב מדויק, אבל ברובד הסמוי המעריך מבין כי הממונה עליו מעדיף דירוג תואם סטראוטיפי, הרובד הסמוי הוא זה שישפיע על דיוק דירוגי ההערכה שיתן. במילים אחרות, הגדלת המוטיבציה תלויה בערכי הליכה של הארגון ובמידת ההפנמה של המעריך אותם.¹⁴⁶

- Itamar Simonson & Peter Nye, *The Effect of Accountability on Susceptibility to Decision Errors*, 51 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES 416 (1992) 140
- Neal P. Mero & Stephan J. Motowidlo, *Effects of Rater Accountability on the Accuracy and the Favorability of Performance Ratings*, 80 JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY 517 (1995) 141
- ראשי תיבות של המקצועות Science, Technology, Engineering and Mathematics. מתייחסים לרוב למקצועות המדעים וההייטק שבהם ייצוג גברי מובהק רב יותר בהשוואה לייצוג נשי. 142
- Shelly Chaiken, *Heuristic versus Systematic Information Processing and the use of Source versus Message cues in Persuasion*, 39 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 752 (1980) 143
- Heilman, לעיל ה"ש 31. 144
- Thomas E. Nelson, Michele Acker & Melvin Manis, *Irrepressible Stereotypes*, 32 JOURNAL OF EXPERIMENTAL SOCIAL PSYCHOLOGY 13 (1996); Thomas E. Nelson, Monica R. Biernat & Melvin Manis, *Everyday Base Rates (Sex Stereotypes): Potent and Resilient*, 59 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 664 (1990); Mark Snyder, Bruce H. Campbell & Elizabeth Preston, *Testing Hypotheses about Human Nature: Assessing the Accuracy of Social Stereotypes*, 1 SOCIAL COGNITION 256 (1982) 145
- Richard Klimoski & Lawrence Inks, *Accountability Forces in Performance Appraisal*, 45 ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES 194 (1990) 146

בניית ההערכה על ידי המערך

בחירת מועד כתיבת ההערכה: מחקרים מראים כי מתן הערכה בלחץ זמן, כמו גם עומס משימות, אינו מאפשר שימוש בכל המשאבים הקוגניטיביים הנדרשים עבור ביצוע ההערכה. הערכה הניתנת ללא שימוש במרב המשאבים המחשבתיים הנחוצים, נוטה להיות יותר מושפעת מהטיות קוגניטיביות שונות, ביניהן גם הטיות מגדריות. בהתאם, על המערך לדאוג לפינוי זמן מספק ולביצוע הערכותיו בנינוחות, כך שתוצאת ההערכה תהיה מדויקת ואיכותית ככל הניתן.

מידע מספק, עקבי וברור על אודות המוערך בנושא ההערכה: מחקרים מראים כי משאבי מידע מוגבלים, כמו גם מידע עמום או סותר על אודות מושא ההערכה, קשורים בהשלמת המידע החסר באמצעות מידע תבניתי הקיים אצל המערך. מצב זה של חוסר, עמימות או סתירה במידע מאפשר מקום רב יותר לקיומן של הטיות וביסוס המשוב על עמדות מוקדמות (ביניהן תפיסות מגדריות סטראוטיפיות) ולא על עמדות מבוססות כלפי המוערך וכך נותר מקום רב יותר להטיה תואמת אמונה מגדרית שאינה תואמת את ביצועי העובד.¹⁴⁷ במצב זה עשוי להינתן משקל רב יותר לתפיסה מוקדמת של נותן המשוב לגבי האופן שבו אמורים להיות ביצועי העובד בהתאם למגדר שלו, ולא בהתאם לאופן שבו הם נצפים באמת. על כן, בטרם ניגש המערך למלאכת ההערכה, עליו לבחון אם יש לו המידע המספק לביסוס הערכתו בכל הקריטריונים המבוקשים (כפי שהוגדרו על ידי הארגון, לדוגמה: עבודת צוות, איכות עבודה וכו'). במידת הצורך, עליו לאסוף מידע נוסף טרם גיבוש ההערכה על העובד.¹⁴⁸

התאמה לעובד מקבל המשוב: למשוב בעל תוכן זהה לחלוטין עשויה להיות השפעה שונה בין עובדים. ממצאי המחקר שבוצע מראים כי ההשפעה של המשוב על העובד עשויה להיות שונה בין עובדים לחיוב או לשלילה. כך, עובד מסוים עשוי להיות מושפע מאוד מתוכן המשוב שיינתן לו ועובד אחר עשוי שלא להיות מושפע כלל. יצוין כי ההשפעה המגדרית היא רק אחת מההשפעות המסבירות תגובה שונה למשוב. בהתאם, על נותן המשוב לבנות ולהעביר את תוכן ההערכה בהתאם לעובד המקבל אותה, כך שתתאים עבורו ותביא להשפעה הרצויה. בהקשר המגדרי, אשר נמצא במחקר זה, יש לתת תשומת לב מקדימה לכך שתוכן המשוב יהיה בסבירות גבוהה יותר בעל חשיבות והשפעה רבה על עובדת אישה מאשר על עובד גבר. בהתאם, ייתכן שיש מקום לתת דגשים רבים יותר להעברת המסר לעובד גבר לעומת עובדת אישה. יש לשים

Janet Swim, Eugene Borgida, Geoffrey Maruyama & David G. Myers, *Joan McKay versus John McKay: Do Gender Stereotypes Bias Evaluations?*, 105 PSYCHOLOGICAL BULLETIN Uhlmann & Cohen ; 409 (1989) לעיל ה"ש 135.

Heather K. Davison & Michael J. Burke, *Sex Discrimination in Simulated Employment Contexts: A Meta-Analytic Investigation*, 56 JOURNAL OF VOCATIONAL BEHAVIOR 225 (2000); Anne Locksley, Eugene Borgida, Nancy Brekke & Christine Hepburn, *Sex Stereotypes and Social Judgment*, 39 JOURNAL OF PERSONALITY AND SOCIAL PSYCHOLOGY 821 (1980).

לב כי אין הכוונה למתן משוב חיובי יותר בהכרח עבור עובד המושפע יותר מהמשוב¹⁴⁹ אלא בעיקר לאופן שבו המשוב מועבר, לביסוס הדברים, מתן דגשים וכיוצא בזה.¹⁵⁰ מחקרים מראים כי ההשפעה של האופן שבו מועבר המשוב עשויה להיות מכרעת כמעלה את המוטיבציה ואת הביצועים מצד אחד או כמביאה לאיחורים, העדרויות ואף עזיבת הארגון מנגד.

שיחת משוב ולא מתן משוב: מתן הערכה מסורתית בארגונים מתבססת על חד-שיח יותר מאשר דו-שיח בין נותן המשוב למקבלו. בהערכה המסורתית נהוג כי המנהל נותן את חוות דעתו לעובד, ללא מתן מקום לתגובת העובד או לשיח ממשיך עימו בהקשר לחוות הדעת שקיבל. מתן הערכה בתצורה זו עשוי לגרום לעובד להיות בעמדת הגנה אשר אינה מאפשרת לו להפיק למידה ומוטיבציה לשיפור להמשך עבודתו.¹⁵¹ על מנת להפיק מהשיחה את המרב, יש לנהל אותה בשיח פתוח תוך השארת מקום להתייחסות ומחשבות העובד על אופן עבודתו ועל חוות הדעת שקיבל. כמו כן, על מתן ההערכה עצמה להיות בשיח פתוח וקשוב אשר מאפשר לעובד להיות בעמדה של הקשבה ונכונות לשינוי ושיפור. שמירה על עקרונות אלו תאפשר הפקת המיטב מהמשוב כמו גם תחושות חיוביות יותר בקרב העובדים לגבי הליך המשוב.¹⁵²

שמירת הלימה בין המשוב הניתן לעובד לבין החלטות בנושא קידום: מחקרים מראים כי עובדים מצפים לקשר בין החלטות המתקבלות בנושאי קידום בשכר או דרגה לבין המשוב שהם מקבלים מהמעסיק. במצבים שבהם ניתן משוב שאינו מדויק עשוי להיווצר פער בין תוכן המשוב הניתן לעובד לבין החלטות הארגון בדבר העלאה בשכר או בדרגה, מה שעשוי לגרום לתחושות שליליות קשות בקרב העובדים (כגון העדרויות, ירידה במוטיבציה ואף עזיבה).¹⁵³ על כן, חשוב כי טרם מתן המשוב יבחן המנהל אם משוב זה בא בהלימה למחשבותיו לגבי התקדמות העובד בארגון. אם ישנו פער משמעותי, יש לברר פער זה ולמצוא דרך להלימה בין השניים.

149 מחקרים מראים כי לעיתים השפעתו של משוב שלילי שניתן בצורה הנכונה עשויה להיות חיובית אף יותר ולהביא לעלייה בביצועי העובד.

150 לא כאן המקום להרחיב על כללים נוספים הקשורים במתן משוב באופן כללי, כגון שילוב תוכן חיובי, ביסוס התנהגותי, מתן נקודות מעשיות לשיפור לנאמר ועוד, אך ישנה סקירת ספרות נרחבת בנושא בה ניתן להסתכל. ראו לדוגמה Joseph Gigante, Michael Dell & Angela Sharkey, *Getting beyond "Good Job": How to Give Effective Feedback*, 127 PEDIATRICS 205 (2011); SUSAN M. BROOKHART, *HOW TO GIVE EFFECTIVE FEEDBACK TO YOUR STUDENTS* (2017).

151 ראו לעיל ה"ש 131 וההפניות שם.

152 שם.

153 לדוגמה Herbert H. Meyer, *A Solution to the Performance Appraisal Feedback Enigma*, 5 ACADEMY OF MANAGEMENT PERSPECTIVES 68 (1991).

נספח 1 – נוסח השאלון המלא

בין המשתתפים יוגרל פרס בסך 300 שקלים. הזמן המוערך למענה על השאלון עד תומו הוא כ- 5–10 דקות. השאלות כתובות בלשון זכר מטעמים טכניים בלבד ומיועדות לשני המינים כאחד.

התשובות שתענה הן אנונימיות וישמשו לצרכי מחקר בלבד.

אנא עקוב אחר ההוראות בכל שלב ונסה לענות בכנות ככל שתוכל.

בכל שאלה ניתן לפנות באמצעות כתובת הדוא"ל המצורפת לאחראים על המחקר:

לאישור והסכמה לכתוב ומעבר לתחילת השאלון, אנא לחץ על החץ.

תפעול מניפולציית המחקר – סוג המשוב

משוב חיובי

דמיין כי המקרה הבא מתרחש במקום העבודה שלך וענה על השאלות שלאחריו:

בסיום ישיבת הצוות האחרונה במקום עבודתך, מבקש ממך המנהל להישאר למספר דקות נוספות. בשיחה ביניכם הוא משבח אותך על התנהלותך במחלקה בתקופה האחרונה, הוא מציין כי שם לב שאתה מסייע לעובדים אחרים בצוות, מתנדב למשימות הנדרשות ובאופן כללי מראה נכונות לעשייה ותרומה למען הארגון.

משוב שלילי

דמיין כי המקרה הבא מתרחש במקום העבודה שלך וענה על השאלות שאחריו:

בסיום ישיבה הצוות האחרונה במקום עבודתך, מבקש ממך המנהל להישאר למספר דקות נוספות. בשיחה ביניכם הוא מעביר ביקורת על התנהלותך במחלקה בתקופה האחרונה, הוא מציין כי שם לב שאינך מסייע לעובדים אחרים בצוות, אינך מתנדב למשימות הנדרשות ובאופן כללי לא מראה מספיק נכונות לעשייה ותרומה למען הארגון.

לחץ על החץ למעבר למענה על השאלות.

סמן – מהי דעתך על המשוב שקיבלת זה עתה מהמנהל:

הדעה שלי על המשוב שקיבלתי מהמנהל:

- 1 – משוב מאוד שלילי
- 2
- 3
- 4 – משוב ניטרלי, לא חיובי ולא שלילי
- 5
- 6
- 7 – משוב מאוד חיובי

לאור המשוב – אם היו מבקשים מהמנהל לדרג את הביצועים שלי כעובד, דעתו עליי הייתה:

- 1 – ביצועים בטווח הנמוך מאוד
- 2
- 3
- 4 – ביצועים ממוצעים
- 5
- 6
- 7 – ביצועים בטווח הגבוה מאוד

סמן – מה לדעתך הסיכוי שהיית מתנהג בפועל בהתנהגויות הבאות בתקופה של עד שנה לאחר השיחה עם המנהל

יזום בקשה לקידום בדרגה:

- 1 – סבירות נמוכה מאוד
- 2 – סבירות נמוכה
- 3 – סבירות בינונית
- 4 – סבירות גבוהה
- 5 – סבירות גבוהה מאוד

יזום בקשה לקידום בשכר:

- 1 – סבירות נמוכה מאוד
- 2 – סבירות נמוכה
- 3 – סבירות בינונית
- 4 – סבירות גבוהה
- 5 – סבירות גבוהה מאוד

תיאור המקרה הסתיים. בבקשה כתוב כאן את סוג העבודה/התפקיד שבהם אתה עובד ואשר לפיהם ענית על תיאור מקרה. לאחר מכן לחץ על החץ למעבר לשלב הבא:

כעת יופיעו מספר שאלות נוספות. בבקשה ענה עליהן כפי שאתה באמת, ללא קשר למקום עבודתך או לתיאור המקרה.

לפניך רשימת תכונות. עליך לסמן ליד כל תכונה באיזו מידה לדעתך התכונה מתארת אותך מ־1 עד 7.

– 1	– 2	– 3	– 4	– 5	– 6	– 7	
אף פעם או כמעט אף פעם לא נכון לגביי	לעיתים רחוקות מאוד נכון לגביי	לעיתים רחוקות נכון לגביי	לפעמים נכון לגביי	לעיתים קרובות נכון לגביי	לעיתים קרובות מאוד נכון לגביי	תמיד או כמעט תמיד נכון לגביי	
							חמים
							עדין
							מביע חיבה
							סימפטי
							רגיש לצרכי האחר
							רך

בבקשה מלא את הפרטים הבאים על אודותיך, לצורכי מחקר בלבד:

גיל: _____

מגדר

- גבר
- אישה

ארץ לידה

- ישראל
- אחר: _____

השכלה

- יסודית או תיכונית
- על תיכונית/תעודה/הנדסאי
- אקדמית – תואר ראשון
- אקדמית – תואר שני
- אקדמית – תואר שלישי

מצב משפחתי

- רווק
- נשוי
- גרוש
- אלמן

מחקרי רגולציה

משוב ומגדר: הטיות מגדריות בתהליכי משוב בארגונים

הגדרה דתית

- חרדי
- דתי
- מסורתי
- חילוני

השאלון עומד להסתיים, אם יש לך הערות או הארות, אנא כתוב אותן כאן:

אם אתה מעוניין להשתתף בהגרלה על סכום בסך 300 שקלים, אנא הכנס את פרטיך. פרטים אלו ישמשו לצורכי ההגרלה בלבד ולא ייעשה בהם שימוש לשום צורך אחר (מחקרי או לא מחקרי)

- שם:
- טלפון
- כתובת דוא"ל: