

תרבות ארגונית היברידית: המקרה של עסקים חברתיים

מילנה יערי¹, עידית בליט-כהן² וריקי סויה³

ארגונים היברידיים מקדמים שורת רווח כפולה – עסקית וחברתית, ומגדירים מחדש את הפרדיגמות הארגוניות. בגבולות ארגון אחד מתקיימים לוגיקות, מטרות וערכים מוסדיים שונים ואף מנוגדים, ואלה יוצרים הנחיות סותרות לפעולה ובכך מציבים אתגרים ניהוליים רבים. כדי להעמיק את ההבנה שלנו באשר לאופן שבו עסקים חברתיים מקיימים את המשימה ההיברידית שלהם ומנהלים את המתח בין שיקולי רווח לשיקולי רווחה, בחנו את הארגונים בעזרת תיאוריות ומודלים מתחום התרבות הארגונית. ממצאי המחקר המדווחים במאמר זה מצביעים על מאפיינים ייחודיים של תרבות ארגונית בארגוני WISE (Work Integration Social Enterprises), ועל שני מודלים ארגוניים של ממשק בין האוריינטציה העסקית לבין האוריינטציה החברתית (**שותפות מסונכרנת ושותפות סינרגטית**). נמצא שלמבנה הארגון יש השפעה רבה על מידת ההיברידיות של המיזמים ועל דינמיקת היחסים בין תתי-התרבויות בארגון. נוסף על כך, פותח מודל המציג פרמטרים אשר תומכים ביצירת תרבות ארגונית היברידית. הפרמטרים הללו הם חזון היזם, צוות מקצועי היברידי, פרקטיקות משלימות, יחסים בין ארגונים ומאפיינים של **ארגון לומד**.

מילות מפתח: מיזמים חברתיים-עסקיים, עסקים חברתיים, ארגונים היברידיים, תרבות ארגונית

המאמר Hybrid organizational culture: The case of social enterprises פורסם בכתב העת *Journal of Social Entrepreneurship* ב-23 בדצמבר 2019.

- 1 דוקטורנטית, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת תל אביב
- 2 פרופסור, בית הספר לעבודה סוציאלית ולרווחה חברתית, ראשת תוכניות מוסמך שוורץ וראשת המגמה לעבודה סוציאלית קהילתית, האוניברסיטה העברית בירושלים
- 3 פרופסור, בית הספר לעבודה סוציאלית, אוניברסיטת תל אביב

ביטחון סוציאלי 114, ספטמבר 2021 : 183-208

1. מבוא

בעשורים אחרונים מתרחבת בעולם ובישראל תופעת הארגונים ההיברידיים, המקדמים שורת רווח כפולה – עסקית וחברתית. מדובר בספקטרום רחב של ארגונים. בצידו האחד של הרצף אפשר למצוא עסקים המונעים משיקולי רווח, ובד בבד מקדמים עשייה חברתית במסגרת **אחריות תאגידית**. בצידו האחר של הרצף נמצאים מלכ"רים, המקדמים מטרות חברתיות ומפעילים מיזמים עסקיים ליצירת מקורות הכנסה עצמאיים. באמצע הרצף נמצאים עסקים חברתיים (Social Enterprises), המשלבים בפעילות הליבה שלהם ערכים עסקיים וחברתיים (Battilana & Lee, 2014; Battilana, Lee, Walker, & Dorsey, 2012). ארגונים היברידיים מייצרים מבנים ופרקטיקות אשר מאפשרים דו-קיום בין ערכים וזהויות של שתי פרדיגמות ולוגיקות, עסקית וחברתית (Doherty, Haugh, & Lyon, 2014; Pache & Santos, 2010), שערכיהן מתנגשים לרוב וסותרים זה את זה. ארגונים היברידיים מהווים כר פורה לאי-סדר, אך גם לחדשנות וליצירתיות (Battilana & Lee, 2014), ויוצרים שדה ארגוני חדש.

כדי להעמיק את ההבנה שלנו באשר לאופן שבו מנהלים ומתנהלים ארגונים היברידיים המקדמים שורת רווח כפולה, בחרנו לבחון ולנתח אותם מבעד לפריזמה של תרבות ארגונית. על פי שיין (Schein, 2010), תרבות ארגונית היא אוסף של נורמות וערכים המשותפים להנהלה ולעובדים אשר מעצבים את האופן שבו אנשים צריכים להתנהג ולבצע את עבודתם בארגון. הגישה הניהולית-פונקציונליסטית גורסת כי תרבות ארגונית המבוססת על חזון או ליבה אידיאולוגית מלכדת סביבה את ההנהלה והעובדים, ובאופן זה שומרת על מהות הארגון במהלך הזמן ולמרות תחלופת העובדים (רו, 2004). על פי גישה זו, תרבות ארגונית היא כלי ניהולי אשר מאפשר לארגון לקדם את מטרותיו.

נושא התרבות הארגונית בעסקים חברתיים לא נחקר עד כה בהרחבה. מטרת מחקר זה היא אפוא להשלים חסר זה ולשפוך אור על הערכים, התהליכים והמנגנונים המייצרים תרבות ארגונית שמאפשרת לקדם משימה היברידיית. ממצאי המחקר עשויים לתרום לפיתוח ידע ותיאוריה ארגונית בתחום הארגונים ההיברידיים ובתחום התרבות הארגונית.

2. סקירת ספרות

ארגונים היברידיים

בתאילנה ולי (Battilana & Lee, 2014) מגדירים את הארגונים ההיברידיים כאוסף של פעילויות, מבנים, תהליכים ומשמעויות הנוצר בארגונים כאשר הם משלבים מבנים ולוגיקות

ארגוניות שונות. כנגזרת מכך, ההיברידיות של הארגון באה לידי ביטוי בחמישה ממדים שונים: (1) פעילויות הליבה של הארגון – האם יש אינטגרציה בין הפעילות העסקית והפעילות החברתית בארגון, או שהן מתנהלות זו בצד זו? (2) הרכב כוח האדם: מהו התמהיל של כוח האדם מבחינת הזהויות המקצועיות, ובאיזה אופן הארגון מגייס, מכשיר ומתמרץ עובדים כדי שיהיו בעלי זהות היברידית?; (3) מבנה ארגוני: האם המשימה החברתית והמשימה העסקית מתבצעות על ידי אותם אנשים, או על ידי תתי-יחידות שונות?; (4) יחסים בין-ארגוניים: האם מתקיימים יחסים עם ארגונים עסקיים וחברתיים למטרות גיוס מימון ושותפויות?; (5) תרבות ארגונית: האם קיימת תרבות ארגונית אחת המשלבת היבטים עסקיים וחברתיים, או שנוצרות תתי-תרבויות המתחרות על ערכים ונורמות? מידת ההיברידיות יכולה להיות שונה בכל אחד מהממדים, בשל תצורת הארגון ההיברידית. במחקר אנו מתמקדות באפיון התרבות הארגונית של עסקים חברתיים הנבדלים זה מזה במידת ההיברידיות של הממדים הללו.

עסק חברתי הוא דוגמה קלאסית לארגון היברידית (Battilana & Lee, 2014; Pache & Santos, 2012), המשלב בין מבנים ופרדיגמות שנהוג למצוא בארגונים נפרדים: חברתיים ועסקיים. ברמת הארגון לא קל לנהל מבנה היברידית. גרו והסנפלד (Garrow & Hasenfeld, 2012) כתבו כי ארגונים מפתחים בדרך כלל מבנים ההולמים את מטרותם הראשית ואת האוריינטציה המרכזית שלהם. גם יאנג (Young, 2012) ציין כי כדי ליצור בארגון יציבות לאורך זמן דרושה הלימה בין תתי-המערכות השונות. בהתאם לכך, ארגונים ללא כוונת רווח יוצרים הלימה בין תתי-המערכות השונות בארגון באמצעות ועד מנהל (מערכת של משילות), תרומות ומענקים (מימון) וכוח אדם בשכר ובהתנדבות – כל אלה באוריינטציות חברתיות. בארגונים עסקיים הלימה זו מתקיימת כשהיא מבוססת על בעלות (מערכת המשילות), מכירות (מימון) וכוח אדם בשכר, שגם מוערך ומתוגמל לפי קריטריונים של ביצועים. כשמנסים לשלב את המבנים השונים ואת האוריינטציות השונות נוצרות לעיתים צרימה והתנגשות ביניהן, ויש קושי לאזן בין תתי-המערכות ולשמור על יציבות הארגון (Battilana & Lee, 2014; Greenwood, Raynard, 2011; Kraatz & Block, 2008; Kodeih, Micelotta, & Lounsbury, 2011).

הספרות מבחינה בין שני סוגים של ארגונים היברידיים: **היברידים אינטגרטיביים** (Integrated hybrids) ו**היברידים דיפרנציאליים** (Differentiated hybrids). ארגונים היברידיים אינטגרטיביים מקדמים שורת רווח כפולה באמצעות אותה פעילות, באמצעות הפיכת מוטבים ללקוחות. לדוגמה, ארגוני מיקרופיננס (Microfinance) מעניקים הלוואות לאנשים מוחלשים כדי לסייע להם לצאת ממעגל העוני; בחברת VisionSpring מקדמים חזון חברתי באמצעות מכירת משקפיים איכותיים במחיר נגיש במדינות עניות. לעומת זאת, בארגונים היברידיים דיפרנציאליים הפעולות הנעשות בעבודה עם מוטבים שונות מאלה הנעשות בעבודה עם לקוחות עסקיים. הפעילות עם קהל היעד העסקי מייצרת הכנסה, וזו מופנית לקידום הפעילות עם המוטבים של הארגון. הארגונים ההיברידיים משני הסוגים מתמודדים

עם דילמות ניהוליות שונות באשר לדרך האפקטיבית לקדם שורת רווח כפולה (Ebrahim, 2014; Battilana, & Mair, 2014).

בתאילנד (Battilana, 2018) מפנה זרקור ללחצים הייחודיים שעסקים חברתיים מתמודדים איתם, בתוך הארגון ומחוצה לו. בתוך הארגון, זהות היברידית (חברתית ועסקית) יכולה להיות מקור לקונפליקטים ואף להוביל לתחרות בין חברי הארגון, במיוחד אם דעותיהם חלוקות באשר לחשיבותן של המטרות העסקיות אל מול המטרות החברתיות (Fiol, Pratt, & O'Connor, 2009; Glynn, 2000; Pratt & Foreman, 2000). מחוץ לארגון, ארגונים היברידיים מתמודדים עם הצורך להוכיח את הלגיטימיות שלהם לשותפים וללקוחות בעלי ציפיות שונות (Hsu, Koçak & Hannan, 2009; Ruef & Patterson, 2009). ההשלכות של המתחים הללו הן מהותיות, ובאות לידי ביטוי באי-הסכמה בדבר אופן הקצאת המשאבים (Canales, 2014; Cobb, Wry, & Zhao, 2011; Tracey, Phillips, & Jarvis, 2011), באתגרים ייחודיים במציאת מימון (Cobb, Wry, & Zhao, 2011), ובכוח האדם המתאים לעבוד בארגון (Battilana & Dorado, 2010; Lee, 2014).

בהקשר הפנים-ארגוני, ארבעה גורמים עיקריים עוזרים לארגון היברידי להתגבר על האתגרים הייחודיים שהוא ניצב בפניהם: (1) הגדרת מטרות חברתיות ועסקיות; (2) הבניית פעילות המקדמת את המטרות האלו (ביחד או לחוד); (3) גיוס חברי צוות מתאימים (בעלי רקע היברידי או בעלי מומחיות בתחום אחד או חסרי כל ניסיון מקצועי); (4) קידום תהליכי סוציאליזציה של עובדים חדשים באמצעות הכשרה, תגמול ויצירת אינטראקציות לא פורמליות בין פרופילים שונים (Battilana, 2018). על פי בתאילנד, צירי פעולה אלו מעוצבים ומעצבים תרבות ארגונית אשר מובילה להתנהגות רצויה בארגון

תרבות ארגונית

קיימות גישות שונות להגדרת תרבות ארגונית. המרכזיות שבהן הן הגישה ניהולית-פונקציונליסטית וגישת הקונפליקט החברתי. על פי הגישה הפונקציונליסטית, תרבות ארגונית היא אוסף של נורמות וערכים המשותפים להנהלה ולעובדים, אשר משמשים אותם להתנהלות בארגון ומועברים הלאה לחברים חדשים כדרך הנכונה לחשוב ולהתנהג (רז, 2004; Schein, 2004). על פי פרדיגמה זו, לתרבות ארגונית תפקיד חשוב ביצירת לכידות, יעילות ושימור דפוסים בארגון (רז, 2004; Martin, 1992).

לעומת זאת, פרדיגמת הקונפליקט החברתי גורסת כי תרבות ארגונית מתבססת על גישות סוציולוגיות ביקורתיות, ומצביעה על הבדלי הסטטוס והכוח שבארגון ועל קיומן של תת-תרבויות בו (רז, 2004; Barker, 1993). גישה זו מדגישה את ההבדלים בין הקבוצות והתרבויות השונות שבתוך הארגון, ואת המאבק ביניהן על הקונצנוס הארגוני (רז, 2004). בתוך כל קבוצת אינטרסים ארגונית מתקיימים קונצנוס ועקביות, והתרבות הארגונית היא למעשה תוצר היחסים בין תתי-התרבויות שבתוכו (Martin, 1992). פרדיגמה זו מתבוננת

במושג התרבות הארגונית במשקפיים ביקורתיים, ומצביעה על השימוש שהנהלת הארגון עושה בו ככלי לשליטה נורמטיבית בעובדים. שליטה נורמטיבית איננה מתבצעת באמצעות שכר או עונש, אלא באמצעות הפנמה של הציפיות הארגוניות והפעלה של פיקוח עצמי על ידי העובד (רז, 2004; Foucault, 1977). הפרספקטיבה הפונקציונליסטית והפרספקטיבה הביקורתית מספקות נקודות מבט משלימות על התרבות הארגונית (רז, 2004).

אחד המודלים המרכזיים והמצוטטים ביותר לחקר תרבות ארגונית הוא המודל של שיין (Schein, 1990, 2004, 2010). המודל, הנובע מהפרדיגמה הפונקציונליסטית, מצביע על שלושה רבדים: סממנים (ארטיפקטים), ערכים והנחות יסוד. ברובד הנגיש ביותר נמצאים **הסממנים** הגלויים – כל מה שאפשר לראות, לשמוע ולחוש בארגון. ברובד השני, שהוא סמוי מן העין אך נמצא במודעות חברי הארגון, נמצאים **הערכים** – תפיסות בדבר אופן ההתנהגות המקובל והרצוי בארגון. לעיתים מדובר בערכים מוצהרים אשר הארגון שואף לנהוג לפיהם, אך לא בהכרח מיישם אותם בפועל בנורמות היום-יומיות (Schein, 2004). כאשר הערכים אכן קשורים בהתנהגות בפועל ומנחים אותה הם מוטמעים עמוק בתרבות הארגונית והופכים לחלק מהרובד הבא. ברובד זה, השלישי והעמוק ביותר, נמצאות **הנחות היסוד** של הארגון, שרוב הן סמויות, מובנות מאליהן ומכתיבות את תפיסת העולם של הארגון. הנחות היסוד קשורות באופן ההתנהלות של הארגון מול העולם ומול עובדיו. בתרבות ארגונית חזקה יש הלימה בין שלושת הרבדים.

במודל של שיין יכול להתקיים מצב המכונה **מודל הערכים הסותרים**, שבו בבסיס הפירמידה מונחים ערכים סותרים. לדוגמה, במקרה של עסקים חברתיים ערכים סותרים יכולים להיות יעילות ורווחיות אל מול רווחה והכלה. על פי שיין (Schein, 1990), בארגונים מסוג זה חוזקה של התרבות הארגונית תלוי בדרך שבה הארגון מצליח לשלב בין הערכים הסותרים באמצעות נורמות ופרקטיקות אשר מסייעות לו להשיג את מטרותיו.

לעומת המודל של שיין (Schein, 1990, 2004, 2010) – המתאים לגישה ניהולית-פונקציונליסטית, ולפיה התרבות הארגונית אמורה לשרת את הערכים והנורמות המשותפים לכלל הארגון, המודל של מרטין (Martin, 1992) תואם את גישת הקונפליקט החברתי. מרטין מציעה שלוש צורות שונות להתבונן בתרבות ארגונית: אחידות (אינטגרציה), בידול (דיפרנציאציה), וקיטוע (פרגמנטציה). מנקודת המבט המייצגת **אחידות**, יש הסכמה כלל-ארגונית (של כל הקבוצות בארגון) בדבר חשיבות הערכים והנורמות, ולא קיימת אי ודאות. מנקודת המבט המייצגת **בידול**, בין תרבויות בארגון קיים בידול. ערכים ונורמות מסוימים יכולים להיות רלוונטיים לקבוצה מסוימת, אבל לא לאחרות. הלימה והסכמה מתקיימות, אך לא במסגרת הכלל-ארגונית אלא במסגרת תרבויות משנה: מחלקות שונות, מנהלים מול עובדים, עובדים קבועים מול זמניים (Martin, Frost, & O'Neill, 2006). מנקודת המבט המייצגת **קיטוע** נפרצים גם גבולותיהן של תרבויות המשנה. חוסר הסכמה וחוסר עקביות הם המאפיינים הקבועים היחידים. על פי מרטין, בכל ארגון יכולות להיות כמה תרבויות ארגוניות, בעלות היבטים אחידים, מפוצלים ומקוטעים.

במאמר זה אנחנו מדווחות על ממצאי מחקר שנשאלה בו השאלה שלהלן: כיצד מנגנונים של תרבות ארגונית מסייעים לקדם שורת רווח כפולה בארגונים היברידיים מסוג WISE?

3. שיטה

מאחר שעסקים חברתיים הם תופעה חדשה יחסית, והידע על התרבות הארגונית המאפיינת אותם הוא מועט, הוחלט כי המחקר שיתבצע יהיה מחקר איכותני במתודולוגיה של **חקר מקרה** (case study).

משתתפי המחקר

לצורך המחקר נבחרו ארבעה עסקים חברתיים המעסיקים אוכלוסיות מוחלשות. את המיזמים הללו הגו והקימו יזמים חברתיים, או שהם פותחו במסגרת עמותה קיימת. הקריטריונים לבחירת העסקים היו (1) ותק של חמש שנים לפחות; (2) מגוון של אוכלוסיות משולבות ותחומי העיסוק של העסקים; (3) פיזור גיאוגרפי. העסקים אותרו על בסיס ידע אישי של החוקרות ובעזרת ארגוני תשתית התומכים בעסקים חברתיים בישראל. בכל ארגון רואיינו שלושה או ארבעה מרואיינים, לפי המפתח שלהלן: מנהל נוכחי/קודם; איש צוות מהתחום העסקי ואיש צוות מהתחום החברתי (לדוגמה עובדת סוציאלית/מרפא בעיסוק), ומוטב המועסק בארגון. להלן תיאור הארגונים שהשתתפו במחקר (שמות הארגונים בדויים):

הבית של דינה

העמותה **הבית של דינה** נפתחה ב-2002 בירושלים במטרה לעזור לבני נוער בסיכון, באמצעות תעסוקה שיקומית במפעל לייצור ולמכירה של תכשיטים וכלי בית. בארגון מעסיקים בני נוער בסיכון גילאי 15–18 אשר הופנו למפעל על ידי שירותי רווחה הפועלים בעיר (עובדים סוציאליים, קציני ביקור סדיר וכו'). עד שנת 2016 הועסקו בעמותה יותר מ-500 בני נוער. נכון לשנת 2014, כ-70% מהכנסות הארגון מקורן במדינה, המעבירה תשלום עבור כל נער, והיתר – מפעילות עסקית ומגיוס משאבים מגורמים פילנתרופיים.

מאפייני הילדים

המאפייני הילדים חוקמה ב-2001 בבית הילדים על ידי עמותת הפועלת מאז 1973 בדרום הארץ. בבית הילדים חיים כ-120 ילדים גילאי 4–18 אשר הוצאו מחזקת הוריהם בצו בית משפט. הילדים מתגוררים בבתי ששה מעין תא משפחתי, ובהם אם ואב בית ו-10 ילדים. בעמותה יש מערך

חינוכי וטיפול רחב. המאפייה הוקמה כחלק מפרויקט חינוכי שמטרתו ללמד את הילדים ערכים של מוסר עבודה, וגם כדי לייצר מקור הכנסה נוסף לארגון. בשנת 2014 החליטה העמותה להפוך את המאפייה לחברה בע"מ. נכון לשנת 2017, שני שלישים מהכנסות המאפייה מקורן בפעילות העסקית שלה, והשליש הנותר מקורו בפילנתרופיה.

רוח המדבר

רוח המדבר היא מיוזם חברתי-עסקי לייצור רקמה על ידי נשים בדואיות מובטלות וחסרות השכלה. המיזם הוקם בשנת 2000 על ידי עמותה הפועלת לקידום מעמדן החברתי והכלכלי של נשים בדואיות בנגב. בעזרת המיזם העסקי ניתנת לנשים אפשרות לתעסוקה ולפרנסה, נוסף על העשרה בנושאים חברתיים שונים. מוצרי הרקמה והתכשיטים נמכרים ברחבי ישראל ומחוץ למדינה. עד כה עבדו במיזם כ-200 נשים. מבנה ההכנסות של המיזם מורכב מגורמים פילנתרופיים ומפעילות עסקית.

החממה

החממה היא מפעל בצפון הארץ המעסיק אנשים עם צרכים מיוחדים בעבודות של פירוק פסולת אלקטרונית, מיונה ומחזור, ומעניק בכך הכשרה לעבודה בעלת ערך שיקומי, אקולוגי וכלכלי. העסק הוקם ב-2008 במטרה לשנות את התפיסה השוררת בחברה הישראלית בדבר מקומו של אדם עם צרכים מיוחדים. כיום המפעל מעסיק כ-100 אנשים, מהם 80 עם צרכים מיוחדים. בשנת 2011 הוקמה לצד העסק עמותה אשר מקדמת את החזון של החממה בכלים חברתיים-חינוכיים. המפעל הוא חברה בע"מ, ולכן כמעט כל הכנסותיו מבוססות על פעילות עסקית. העמותה מגייסת את משאביה מגורמים פילנתרופיים.

דרכי איסוף המידע וכלי המחקר

המידע נאסף באמצעות סקירה של מקורות ראשוניים, ובהם סרטונים, חומרי פרסום ודוחות כספיים של הארגונים אשר נלקחו מהאתר **גיידיסטאר** (האתר המרכזי לחיפוש מידע אודות העמותות בישראל), ובאמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה. הראיונות ארכו בין שעה לשעתיים והתקיימו במקום עבודתם של המרואיינים או במקום ניטרלי, על פי בחירתם. הם הוקלטו ותומללו. עוד נסקרו מקורות משניים, כגון כתבות וראיונות מהתקשורת הכתובה והאלקטרונית.

על בסיס הספרות המקצועית בנושא עסקים חברתיים והמודל של שייך (Schein, 1990, 2004,) (2010) נבנה לצורך הראיון מדרוך שכלל, בין היתר, את השאלות הללו: עם אילו סוגיות ואתגרים מתמודדים בעסק חברתי? אילו תפיסות ופרקטיקות ניהוליות וארגוניות עוזרות להתמודד עם האתגרים האלה? האם התפיסות העומדות ביסוד העסק הולמות את

הפרקטיקות במצבים שבהם יש בארגון התנגשות בין האוריינטציה העסקית לאוריינטציה החברתית?

ניתוח הנתונים

תהליך הניתוח הורכב משני שלבים מרכזיים. בשלב הראשון נעשה ניתוח תוכן לכל ריאיון או טקסט, עבור כל ארגון בנפרד, בעזרת תוכנה לניתוח תוכן איכותני (MAXQDA). בניתוח זהו תמות וקטגוריות מרכזיות הנוגעות לערכים, לתהליכים ולמנגנונים הפועלים בארגון היברידי. תוכן זה שימש בסיס לפיתוח דפי קידוד. נוסף על כך נותחו דוחות פיננסיים של הארגונים (כפי שהוגשו לרשויות), כדי להצליב מידע ממקורות שונים באשר למאפיינים הפיננסיים של כל ארגון, המעידים על היקפי פעילותו ואיתנותו הכלכלית. בשלב השני, בניתוח רוחבי, זוהו תמות מרכזיות המשותפות לכל הארגונים, וגם תמות שהיו ייחודיות לכל אחד מהם. במאמר זה יוצגו רק ממצאי הניתוח הרוחבי.

4. ממצאים

ממצאי המחקר מלמדים כי בהתאם למודל של שיין (Schein, 2004), בעסקים חברתיים המעסיקים אוכלוסיות מודרות מתקיימים מאפיינים משותפים של תרבות ארגונית. אלה כוללים ערכים, נורמות, תהליכים ומנגנונים שמסייעים לנהל ארגון היברידי מסוג WISE. עוד נמצא, בהתאם למודל של מרטין (Martin, 1992), כי התרבות הארגונית בתוך הארגונים אינה אחידה והומוגנית, אלא מתקיימות בהם כמה תת-תרבויות ארגוניות המייצגות קבוצות שונות בארגון, בעלות זהויות ואינטרסים שונים. הזהויות והאינטרסים הללו משלימים אלה את אלה ומתנגשים אלה באלה ויוצרים בכך מתחים ואתגרים ניהוליים, כפי שיתואר בהמשך.

אחד הממצאים המעניינים במחקר הוא ההשפעה שיש למבנה הארגוני – בהיבט של הממשק בין אוריינטציה עסקית לאוריינטציה חברתית – על התרבות הארגונית של עסק חברתי. לאור זאת יוצגו בתחילה שני מודלים של מבנה ארגוני שנמצאו בעסקים החברתיים שנסקרו במחקר: **שותפות מסונכרנת ושותפות סינרגטית**. בהמשך יוצג ניתוח רחב של הממצאים הנוגעים למאפיינים של תרבות ארגונית בארגוני WISE, תוך כדי התייחסות להשפעה של המבנה הארגוני על הדינמיקה הפנים-ארגונית.

מודלים ארגוניים היברידיים

נמצאו שני מודלים מובחנים של ארגון היברידי המכיל בתוכו אוריינטציה עסקית וחברתית בכפיפה אחת. במודל הראשון, ארגון אם (עמותה) הקים מיזם עסקי כדי להרחיב את פרקטיקות העבודה שלו עם מוטבים וזאת תוך כדי שאיפה ליצור מודל בר קיימא מבחינה פיננסית. דוגמה לכך היא בית הילדים, אשר פיתח מאפייה שמחד גיסא מאפשרת לילדים ולבני נוער לעבוד בה לאחר שעות בית הספר, וכך ללמוד ערכים וכישורים של עבודה. מאידך גיסא המיזם העסקי מאפשר לעמותה לגייס כסף ייעודי מקרנות, ובד בבד לייצר פעילות עסקית שתכסה את עלויות המאפייה.

בדומה לכך, גם בעמותה המקדמת נשים בדואיות פותחו מיזמים עסקיים של רקמה ואירוח מסורתי באוהל בדואי. קבוצות של תיירים מתארחות באוהל בהתאם למסורת האירוח הבדואית. האורחים שומעים על האישה הבדואית, טועמים ממטעמיה, ולבסוף קונים בחנות העמותה תכשיטים ומוצרים רקומים. באופן זה העמותה מייצרת מחד גיסא הזדמנות לתעסוקה ולפרנסה עבור נשים בדואיות, ומאידך גיסא מייצרת הכנסה המאפשרת לה לקדם את מטרותיה החברתיות בלא שתהיה תלויה אך ורק בגורמים פילנתרופיים.

במודל ארגוני זה המיזם העסקי הוא חלק נבדל מפעילות העמותה, וההיבטים העסקיים אינם נוגעים לכלל הארגון. כלומר, במסגרת העמותה מתקיימת פעילות ענפה נוספת אשר אינה קשורה במיזם העסקי (תוכניות לנערות לפיתוח מנהיגות, הכנה למבחני הבגרות ולמבחן הפסיכומטרי, ספרייה נידת ביישובים בדואיים ועוד).

לעומת זאת, במודל הארגוני השני הפעילות העסקית נמצאת בליבת הארגון ובמרכזו, ולא בשוליו. דוגמאות לכך הן הבית של דינה והחממה. את שני הארגונים הללו הקימו יזמים אשר רצו לסייע לאוכלוסייה מוחלשת שהייתה קרובה לליבם. הם השקיעו את הונם הפרטי והקימו עסקים חברתיים, בתקווה לייצר מודל עסקי בר קיימא אשר יוכל לספק את התמיכה הכלכלית למשימות השיקום התעסוקתי והשילוב החברתי של נוער בסיכון או של אנשים עם מוגבלויות.

בשני המודלים הארגוניים הללו, הממשקים בין האוריינטציה העסקית לבין האוריינטציה החברתית שונים, והבדלים אלה משפיעים על ההתנהלות והתרבות הארגונית. כשארגון אם (עמותה) מקים מיזם עסקי נוצרות שתי יחידות ארגוניות שונות, אשר בכל אחת מהן שולטות אוריינטציה אחרת ולוגיקה מוסדית (חברתית/עסקית) אחרת. בהתאם לכך, לכל יחידה ארגונית יש זהות ומשימה אחרת, ולכן היחסים בין האוריינטציות מתאפיינים בתיאום ובסנכרון. לאור זאת נקרא למודל זה שותפות מסונכרנת, ודוגמאות לו הן המאפייה שהוקמה במסגרת בית הילדים, ומיזם רוח המדבר שהוקם במסגרת עמותה לקידום נשים בדואיות.

לעומת זאת, למודל הארגוני השני נקרא שותפות סינרגטית, כיוון שמדובר בארגון אחד שנמצאים בו נציגים של שתי האוריינטציות, והם צריכים לעבוד בשותפות מלאה – כמו

בארגונים החממה והבית של דינה. מחד גיסא נציגי האוריינטציות השונות צריכים לקדם משימה משותפת, ומאידך גיסא לכל אחד מהם יש תפקיד ותחום אחריות אחר במכלול הגדול. לאור זאת קיימים ביניהם יחסי תלות והשפעה הדדית, ואלה מייצרים אינטגרציה וסינרגיה רבות יותר בפעילותם, כפי שיורחב בהמשך. באיור 1 להלן מוצגים המודלים הארגוניים הללו.

איור 1: מודלים ארגוניים של ממשקים בין האוריינטציות

שותפות מסונכרנת



שותפות סינרגטית



תרבות ארגונית בעסקים חברתיים

על בסיס השוואה בין התרבויות הארגוניות אפשר לטעון כי בלב ארבעת העסקים קיימת תפיסת עולם ערכית הדוגלת בשילוב חברתי וכלכלי של אוכלוסיות מודרות כמשימת-העל של הארגון. אפשר היה להיווכח בכך מסיפורי ההקמה של המיזמים, שנוצרו מתוך מוטיבציות רגשיות וחברתיות של מייסדיהם. כך לדוגמה, את החממה הקים עולה חדש מאוקראינה אחרי שנוולד לו ילד הסובל מאוטזם ומאפילפסיה בדרגה קשה, מה שהפגיש אותו עם עולם וצרכים של אנשים עם מוגבלויות. את רקמת המדבר הקימו נשים בדואיות שרצו לקדם את מעמדן ורווחתן של נשים מאוכלוסייה זו. את הבית של דינה הקימו שני גברים חרדים משום שאחד מהם רצה להנציח את שמה של אשתו, שבחייה פעלה רבות למען נוער בסיכון, ואת מאפיית הילדים הקימו מובילי בית הילדים, שרצו לייצר פרקטיקה ארגונית שתחנך את הילדים לערכי עבודה ומוסר. בקרב כולם הדחף להקים מיזם חברתי-עסקי נבע מרצון לעזור ולקדם מוטבים מאוכלוסיות מוחלשות שונות. עדויות לערכים אלה נמצאו גם בחומרים פרסומיים (סממנים) של המיזמים. לדוגמה, על הפליירים של רקמת המדבר כתוב "רוקמות את השינוי", ובאתר האינטרנט ובפלייר של מאפיית הילדים כתוב הסלוגן "הילדים אופים את עתידם". סיסמאות אלו מבטאות ומבליטות את המהות, הזהות והערכים של הארגונים, אשר פיתחו פרקטיקה עסקית כדי לקדם מטרה חברתית.

לצד זאת, הנחת היסוד של התרבות הארגונית בכל המיזמים היא שכדי לשרוד ולצמוח חייבים לייצר ערך כלכלי ולהיות תחרותיים בשוק. לכן בכל הארגונים נוכחים מאוד גם ערכים של הישגיות, יעילות ותחרותיות. בציטוט שלהלן אפשר להתרשם מהלך רוח זה: "זה

שיש לנו מטרות חברתיות לא אומר שלא נהיה תחרותיים ואגרסיביים. אנחנו רוצים לנצח, ואנחנו לא בשאנטי אלא נלחמים" (יו"ר הדירקטוריון של התאגיד למחזור פסולת אלקטרונית של החממה).

כדי לקדם את המשימה ההיברידית פותחו בארגונים נורמות, תהליכים ומנגנונים ארגוניים המאפשרים קידום של שורת רווח כפולה, כפי שמתואר להלן:

"כאן לא באים לעבודה אלא באים לעבוד" (מנהל מאפיית הילדים)

ארבעת המיזמים פועלים ליצירת סביבה של מקום עבודה למוטבים. גבולות הגזרה של מקום העבודה, ולא המסגרת הטיפולית, הם המייצרים סטינג (setting) ברור של נורמות, תהליכי עבודה, מערכות יחסים וציפיות מוגדרות בין שני הצדדים – הארגון והעובדים (אנשי המקצוע והמוטבים המועסקים). בהתאם לכך, בכל הארגונים מתקיימים תהליכים של מיון, קליטה, הכשרה, הנעת עובדים ובקרה; בכולם יש הסדרה של יחסי עובד-מעביד: באופי התשלום (משכורת קבועה או שכר לפי תפוקות, כמו כמות הפריטים הרקומים); בהיקפי העבודה (משרה מלאה/כמה משמרות בשבוע/עבודה לפי הזמנות); ובגובה השכר. מתאר זאת מנהל מאפיית הילדים:

הילדים מתחילים לעבוד אצלי מגיל שמונה [...] הם מדביקים מדבקות. מסדרים עוגיות וכו'. הכול באופן שמותאם לגיל. כאשר עד גיל 16 הנוסחה היא גיל פלוס שקל אחד לשעת עבודה. ומגיל 16 חוק עבודת נוער [...] ומי שמגיע לגיל 18 מקבל שכר מינימום כחוק. אבל מגיל 14 בערך אני דורש מהם עבודה של בגירים לכל דבר, ומתנהג בהתאם [...] אני לא מודד להם ביצועים. זה פחות חשוב לי. מה שחשוב לי זה התמדה ורצינות. יש כללים מאוד ברורים [...] ברגע שרואים ילד שבא לעבודה, ולא לעבוד, אז הוא לא יהיה פה [...] יש כאן פיטורים.

בכל הארגונים ברורים מאוד גבולות הגזרה וכללי ההתנהלות המגדירים מה מותר ומה אסור לעשות במקום העבודה, ויש בהם מגוון רחב של פרקטיקות ארגוניות וסממנים (תלוש שכר, אמנת עבודה שתלויה על הקיר, מצלמות הבטחה וכו') המסייעים לארגון בקידום משימתו.

"אם זה [המוצר] לא יהיה כלכלי, אני לא רוצה את זה כאן!" (מנהל החממה)

כל המיזמים פועלים בכלים עסקיים וצריכים להיות רווחיים. לשם כך פותחו מערכים עסקיים המסייעים להם בשיווק ובמכירת המוצרים או השירותים שלהם. בעסק חברתי הארגונים נמדדים גם לפי תפוקות והישגים בתחום הפיננסי. לכן המנהלים בכל העסקים החברתיים מחפשים בהתמדה דרכים להרחיב את מעגל הלקוחות שלהם, לשדרג את שיטות השיווק, לשפר את תהליכי העבודה בתחום התפעול והתמחור ולפתח מוצרים או שירותים תחרותיים ואטרקטיביים יותר. כדי להצליח בשוק תחרותי נדרשים מנהלי הארגונים להציב לעובדיהם סטנדרט מקצועי גבוה; להיות עם "יד על הדופק" באשר למגמות השוק; לחדד

את הייחודיות ואת היתרון היחסי שלהם אל מול המתחרים, ותמיד לבחון שיקולי עלות-תועלת. מנהלת רקמת המדבר מתארת את האתגרים בזירה עסקית:

יש היום המון רקמה בכל מקום. אפילו יש רקמה מהשטחים [...] ההתמודדות עם תחרות מאוד קשה. אני מוכרת משהו ב-150 שקל וְשָׁמָּה [בשטחים] מוכרים ב-50 שקל. זה מאוד קשה. אני לא יכולה לרדת במחיר או ברמה שלי. אז אני שומרת על האיכות ומתחילה לשווק בחוץ [...] הייחודיות שלי היא ברקמה [...] ויש לי גם סיפור אחרי כל דוגמה, זה מה שמביא לי את הקהל. ויש לי מדריכות מדהימות [...] מכל העמותות אנחנו הראשונות שמדברות על מעמד האישה בנגב.

בכל הארגונים מתמודדים עם תחרות קשה בשוק העסקי ומחפשים דרך ליצירת ערך מוסף וייחודיות, בין היתר באמצעות הדגשת המשימה החברתית של הארגון.

"המוצר שלנו הוא נוער, ולא חרוזים" (מנהל הבית של דינה)

כאמור, הייעוד של כל המיזמים העסקיים שנסקרו הוא לפתח אוכלוסיות מוחלשות ולעזור להן בתהליך השיקומי. מנהלת מחלקת שיקום וכוח אדם של החממה מתארת את המדיניות ואת הפרקטיקות של הארגון:

יש החלטה של מיכאל [היזם] שלא מפטרים עובדים משתקמים [...] בתור עסק, זו החלטה לא ריאליזם ולא כלכלית ולא הגיונית, כי אתה מחזיק פה אנשים שלא נותנים לך את התפוקה שאתה רוצה [...] אבל אנחנו משתדלים למצוא למשתקמים תפקיד וללכת לקראתם; אם לא מצליח במשהו אז למצוא משהו אחר שהוא כן יכול; באמת משקיעים הרבה אנרגיות בלעשות שיחות ולשקף ולעזור ולהדריך את המדריך איך לעבוד עם המשתקם. וזה חלק של מחלקת שיקום, וזה לוקח המון זמן. הרבה יותר פשוט להגיד, "טוב אתה לא מתאים שלום ולהתראות", וזה לא נאמר [...] ויש פה הרבה כאלה.

מעניין לשים לב שבמודלים ארגוניים שונים פותחו דרכי פעולה שונות לקידום המטרה החברתית של הארגון. במודל של שותפות סינרגטית העסקים החברתיים פיתחו לאורך השנים מערך חברתי מקצועי. כך, בחממה ובבית של דינה הועסקו נשות מקצוע מתחומים טיפוליים המתמחות בשיקום תעסוקתי (עובדת סוציאלית או מרפא בעיסוק). כדי לקדם את המטרה החברתית של העסק הן מפתחות ומטמיעות תהליכי עבודה מקצועיים, ובהם מיון וקליטה של עובדים המופנים על ידי שירותי רווחה; בניית תוכניות שיקום אישיות; הדרכת הצוות המקצועי העובד עם המוטבים; וקיום קשרים עם שירותי רווחה בקהילה. לעומת זאת, במודל של שותפות מסונכרנת לא פותח שום מערך חברתי במסגרת המיזם העסקי, מכיוון שבמידת הצורך המוטבים נעזרים באנשי מקצוע רלוונטיים במסגרת פעילות חברתית-טיפולית המתקיימת בעמותה, מחוץ למיזם העסקי.

"חשוב לנו מאוד שהמערך המכירתי לא יהיה רק רווחי אלא גם שיקומי" (מנהל הבית של דינה).

נוסף על פרקטיקות מובחנות המקדמות מטרה עסקית או חברתית, כל הארגונים פועלים לפיתוח פרקטיקות המקדמות בד בבד שורת רווח כפולה. זהו תהליך פיתוח היברידי המצריך שותפות סינרגטית בין נציגיהן של שתי האוריינטציות. אלה יחד מפתחים דרכי פעולה, ולאחר מכן בוחנים ומעריכים את המידה שבה העשייה מקדמת יצירה של **ערך משולב**, כפי שמעיד מנהל הבית של דינה:

כשעמדנו בדוכנים, מבחינה שיקומית זה היה אסון. כי הנערים היו רואים אנשים עוברים ומסתכלים עליהם בצורה מזלזלת; לפעמים ראו את החברים שלהם עוברים או יושבים בבית קפה, והם עומדים בדוכן ואף אחד לא קונה, הם הרגישו מאוד מושפלים מזה. אז אמרנו, "זה לא שווה" [...] הרעיון היה לשקם נערים, לא להוריד אותם [...] ולכן עברנו למרכז מבקרים [...] היום יש לנו קרוב ל-100 מבקרים ביום [...] אנו נותנים להם הרצאה על המקום ועושים סיור במפעל. הם עומדים מסביב לנער ורואים איך הוא חותך זכוכית או עושה חרוז וכולם אומרים "וואו. מדהים!" עכשיו הוא מקבל בעצם 50 קומפלימנטים בביקור. אלו נערים שלא קיבלו בחיים קומפלימנטים, אז בשבילם זה מאוד-מאוד מעצים. וזה בדיוק מה שאנחנו מחפשים. יש פה גם מכירה וגם העצמה.

כפי שעולה מן הדברים הללו, אנשי הצוות בארגונים שוקדים כל העת על חיפוש הפרקטיקות שיתאימו במדויק לאופי הארגון, מתוך ניסוי וטעייה ושאיפה לשפר את הביצועים כך שיקדמו את שורת הרווח הכפולה. כדי שזה יקרה חייבים להתקיים מרחבי עבודה משותפים, ואלה קריטיים במיוחד בארגונים של שותפות סינרגטית. לדוגמה, בבית של דינה מתקיימים כבר שנים רבות מפגשי הדרכה דו-שבועיים עם פסיכולוגית חיצונית, בהשתתפות מדריכים מקצועיים (מתחום האומנות), עובדת סוציאלית והמנהל. מטרתם של מפגשי ההדרכה היא להעלות סוגיות ארגוניות שונות ולתמוך רגשית ומקצועית בצוות, אשר מתמודד עם מצבים מורכבים הנוצרים בעבודה עם נוער במצוקה. נוסף על כך, מתקיימות לסירוגין ישיבות צוות דו-שבועיות – האחת בנושאים עסקיים-תפעוליים, והאחרת בסוגיות הקשורות למוטבים. יצירה זו של מרחבים ארגוניים בטוחים המאפשרים שיח פתוח ולמידה פנים-ארגונית תורמת הן לפיתוח ולגיבוש הצוות הן לקידום המשימה הארגונית באופן הוליסטי והיברידי יותר.

לסיכום, נראה כי בהתאם למודל של שיין (Schein, 1990, 2004, 2010), המתמקד בזיהוי הנחות יסוד, ערכים וסממנים המאפיינים את הארגון, מאפייני התרבות הארגונית של עסקים חברתיים הם תפיסת עולם של קידום שורת רווח כפולה, פיתוח פרקטיקות התומכות במשימה זו, עבודה אינטגרטיבית בין נציגי האוריינטציות השונות ובחינה מתמדת של הישגים בשני התחומים – מה שמאפשר לשפר את האפקטיביות החברתית והכלכלית של הארגון.

תתי-תרבויות בעסק חברתי

על פי פרדיגמת הקונפליקט החברתי, אין בארגון תרבות ארגונית אחידה ומוסכמת על כל חבריו. הארגון מורכב מאוסף של קבוצות שונות שיש ביניהן הבדלי כוח וסטטוס (רז, 2004; Martin et al., 2006). תתי-תרבויות בארגון יכולות להיות מנוגדות לתרבות הכללית או לעלות בקנה אחד איתה, אך לכלול מאפיינים ייחודיים ומובחנים משלהן (Trice & Morand, 1991). גם בארגונים שנסקרו זוהו תתי-תרבויות שונות: הנהלה מול העובדים, עובדים מקצועיים מול מוטבים, ונציגי האוריינטציה העסקית מול נציגי האוריינטציה החברתית. בסעיף שלהלן נתעכב על ההבדלים בין תפיסות ונורמות של תתי-תרבויות שהן ייחודיות לעסקים חברתיים (עובדים מקצועיים ומוטבים ונציגי האוריינטציה העסקית והחברתית), ונתייחס להבדלים ולקונפליקטים הנוצרים כתוצאה מכך בין הקבוצות.

עובדים מקצועיים מול מוטבים

המוטבים של העסקים החברתיים באים מקרב אוכלוסיות מוחלשות ומודרות. עבורם ההשתלבות במיזם עסקי היא הזדמנות חשובה לתעסוקה ולפרנסה, ואף מהווה קרש הצלה במציאות חיים קשה. הדבר נכון במיוחד כאשר מדובר במוטבים בוגרים, כפי שעולה מדבריה של מנהלת רקמת המדבר:

אני מחליטה לקבל רק אישה שמאוד זקוקה לעזרה [...] רואים כשאישה מאוד רוצה אוכל ולחם לילדים שלה [...] נשים חזקות יכולות לחפש עבודות [אחרות]. ללכת ללמוד [...] אישה לא חזקה לא יכולה לצאת מהמעגל. אז אנחנו בשבילך. אני זוכרת לפני שנתיים שבאה אישה, בלי נעליים, ובאה שעתיים ברגל. בעלה זרק אותה, ואין לה תעודה ישראלית, היא לא ישראלית [...] יש בחברה שלנו עדיין נשים מאוד חלשות. כשבעל מתחתן [עם אישה שנייה], האישה [השנייה] מוציאה אותה ואת הילדים שלה. הילדים משרתים את האישה השנייה [...] היא יושבת פה ובכתה שלא ראתה את הילדים שלה. והיא עוזרת לאישה השנייה. מנקה את הבית שלה, ובסוף ההיא נותנת לה חתיכת אוכל לילדים שלה. ובגלל שהיא אישה בלי תעודה, לא יכולה לחזור להורים שלה, להגיד להם [...] או שהיא הולכת לרעות את הכבשים. אם היא מבקשת משהו, בעלה שורף אותה. שם את הראש שלה באש. רק שאישה כזאת לא יכולה לבקש את הזכות שלה. אין לה למי לפנות [...] אלו הנשים שאני רוצה לחזק אותן.

בכל המיזמים ההנהלה והעובדים המקצועיים ראו במוטבים קבוצה חלשה שצריך לעזור לה. התוצאה היא שקיימים הבדלים ופערי כוח ניכרים בין שתי תתי-קבוצות, ואופי היחסים הוא של תומך ונתמך. לכן הנורמה היא שטובת המוטבים מקבלת עדיפות, גם אם היא באה על חשבון טובתם האישית של העובדים המקצועיים, כפי שמספרת אחת העובדות הבכירות בעמותה:

בזמן המלחמה [צוק איתן] ישבנו בבית, לא עבדנו כשלושה חודשים, כולם ישבו [...]. לא קיבלנו משכורות. ואחר כך כשראינו שקצת היה כסף, אז לא לקחנו את כל המשכורת שלנו. כי את צריכה לעזור לאנשים אחרים בעבודה זו. אני מרגישה שאני חייבת לעזור כשאשה באה ואומרת, "בנות, אני לא יכולה לחזור לבית; תנו לי חתיכת רקמה; אני לא רוצה לחזור בלי עבודה" [...]. רוב הצוות של מקבלות השכר הן הרבה שעות בהתנדבות.

עדויות לנורמות אלו ולהתנהלות דיפרנציאלית כלפי מוטבים ועובדים מקצועיים נמצאו גם בארגונים אחרים, וזוהו כאחד המאפיינים הבולטים של תרבות ארגונית בעסקים חברתיים. בכל הארגונים, הערכים המובילים בנוגע למוטבים הם הכלה, סובלנות, העצמה וטיפוח, ולכן מופעלות מולם פרקטיקות בעלות אוריינטציה שיקומית-טיפולית. עקב הגישה המגוננת המוטבים אינם יודעים לרוב על הקשיים הכלכליים או הארגוניים שהעסק מתמודד עימם, ואינם משתתפים בתהליך של קבלת החלטות ארגוניות. לעומתם, העובדים המקצועיים חווים תרבות ארגונית אחרת. הם במידה רבה המכניזם והאמצעי אשר משרת את המטרה החברתית של העסק, וכלפיהם מופעלת ביתר שאת פרקטיקה ניהולית המבוססת על לוגיקה עסקית בדגש על ערכים של הישגיות, יעילות ורווחיות. היזם של החממה היטיב לבטא את הפער ביחס לתתי-קבוצות שונות:

כל מנהל שבא לפה אני אומר לו, 'יש לך פה מגבלה אחת: שאתה לא מפטר את האנשים עם המוגבלויות. אתה כל הזמן בתפיסה שאתה רק קולט ומפתח אותם. ומצד שני אתה צריך להביא את ההישגים הכלכליים כדי שהארגון יהיה בר קיימא.

נציגי האוריינטציה העסקית מול נציגי האוריינטציה החברתית

נמצא כי בשלב הלידה של המיזם לא היו בשום ארגון נציגים של שתי האוריינטציות, מה שיצר פערים ואתגרים אל מול המשימה ההיברידית. עם זאת, בשלב מתקדם וממוסד יותר בחיי המיזם הארגונים חיזקו את המסוגלות שלהם לייצר שורת רווח כפולה, וזאת באמצעות גיוס של אנשי צוות מקצועיים מתחום מומחיות שהיה חסר בארגון. באופן זה נוצרו צוותים רב-תחומיים שיכלו, בכוחות משותפים, לקדם את הייעוד של המיזם.

כפי שצוין לעיל, נמצאו שני מודלים ארגוניים של ממשק בין נציגי האוריינטציות השונות, והמודלים הללו משפיעים על הדינמיקה של היחסים בין שתי תתי-תרבויות. במודל של שותפות מסונכרנת קיימות שתי ישויות ארגוניות שונות המתנהלות זו בצד זו. בכל אחת מהן נהוגה תרבות ארגונית אחרת הפועלת על פי סט של ערכים, נורמות ופרקטיקות התואמים את המשימה שלה. כך לדוגמה, במאפיית הילדים המערך החברתי-הטיפולי נמצא מחוץ לגבולות הפיזיים של המאפייה, בבית הילדים. גם המערך השיווקי שלה מפוזר ברובו ברחבי הארץ, ונמצא פיזית מחוץ למאפייה. באופן זה הילדים משולבים בעיקר בחלק התפעולי של

המאפיינה, בשעות אחר הצהריים, כמעריך תומך לצוות המקצועי של המאפיה. התוצאה היא שבין נציגי האוריינטציות כמעט שאין ממשק וחיכוך, ומידת ההיברידיות בארגון היא נמוכה. בזכות מבנה ארגוני זה לכל תת-תרבות יש גבולות, גזרה ומשימה משלה, ולכן יש פחות תלות ומתח בין שתיהן. האחת משלימה את האחרת, אך אינה מתחרה בה, מה שמקל את ניהול העסק. זאת ועוד, כיוון שהמיזם העסקי מופעל במסגרת העמותה, לנציגי האוריינטציה החברתית יש יותר כוח והשפעה על ההגדרה של תהליכי העבודה והנורמות הרצויים במיזם עסקי, כפי שמתאר מנהל מאפייית הילדים:

סדר העדיפויות הוא בראש וראשונה כלפי הנושא החברתי, והעסקי בהמשך לכך. הילדים – הטיפול בהם והנגיעה בילדים, סדר העבודה פה הם כאלה שמותאמים בעבור הילדים. לדוגמה, אני מכין את הלחם בבוקר ולא בלילה. זה אנטי-תזה. למעשה הייתי צריך להכין אותו בלילה ולהוציא בבוקר לשיווק. אני עושה אותו בבוקר. הילדים מטפלים בו אחר-הצהריים, ולמחרת הוא יוצא לשיווק, וזאת על מנת לקיים את המשימה החברתית שלנו.

לעומת זאת, בראשם של שני הארגונים המתנהלים על פי מודל של שותפות סינרגטית עומדים נציגי האוריינטציה העסקית, מה שמקנה להם עמדה בכירה והשפעה רבה יותר בתהליך קבלת ההחלטות. כיוון שמדובר בעסק, תפקידם של נציגי האוריינטציה החברתית הוא, במידה רבה, לתמוך במעריך העסקי באמצעות יצירת סביבת עבודה המותאמת למוטבים, וכך להגביר את היצרנות ואת היעילות שלהם. לאור זאת, נציגיהן של תתי-התרבויות עובדים ביחד לקידום משימה משותפת, מה שמייצר אינטראקציה, השפעה ותלות הדדית רבה יותר בין תתי-התרבויות. כך נוצר מרחב משותף המאפשר לפתח פרקטיקות היברידיות חדשניות ויצירתיות המקדמות שורת רווח כפולה, אך ממשק זה בין תתי-התרבויות מייצר מתח, תחרות בין ערכיה של כל תת-תרבות ומאבק על קונצנזוס ארגוני.

כך לדוגמה, בבית של דינה נוצרות דילמות והתנגשות בין טובת התהליך השיקומי – דוגמת שיחות אישיות רבות יותר עם הנערים, לבין טובת ההיבטים העסקיים – דוגמת מספר הסירים ביום. גם בחממה קיים מתח בהקשר של משאבי הזמן שיש להשקיע בתהליכים שיקומיים-רגשיים אל מול היבטי התפוקה. דוגמה אחרת לדילמה הקיימת בצוות ולמתח בין תתי-תרבויות בחממה נוגעת להכוונת מוטבים חזקים לעסקים רגילים, כדי לפנות מקום לעובדים חדשים עם מוגבלויות הזקוקים לעסק חברתי. עיקרון ואינטרס חברתי זה נוגדים את האינטרס העסקי, כיוון שעובדים ותיקים ומיומנים הם פרודוקטיביים יותר, ולכן לעסק כדאי לשמור עליהם. ניהול המתחים הנוצרים ממפגש בין פרדיגמות והניווט ביניהם הם שגרת יומם של צוותי ניהול בעסקים חברתיים, אשר צריכים לתכלל את כלל השיקולים ולהכריע ביניהם.

לסיכום, בהתאם למודל של מרטין (Martin, 1992) נמצא כי בעסקים חברתיים אין תרבות ארגונית אחידה והומוגנית אחת, אלא כמה תרבויות ארגוניות. במאמר זה התמקדנו בתתי-

הקבוצות של מוטבים ועובדים מקצועיים, ושל נציגי האוריינטציה העסקית והחברתית. כמו כן ראינו שדינמיקת היחסים בין תת-התרבויות העסקית והחברתית מושפעת מהמבנה הארגוני של הממשק בין האוריינטציות השונות. אפשר אפוא לסכם ולומר שמעבר למאפיינים המשותפים לכלל העסקים החברתיים כפי שהוצגו לעיל, התרבות הארגונית בעסקים חברתיים היא תוצר היחסים בין תת-התרבויות המרכיבות את הארגון בהקשר הייחודי שלו.

5. דיון

ארגונים היברידיים מגדירים מחדש את הפרדיגמות הארגוניות. הם מרחיבים את גבולות הארגון לטובת המטרות החברתיות, וממקסמים את ההזדמנויות העומדות בפני ארגונים ממגזרים שונים. עסקים חברתיים הם מקרה בוחן המאפשר ללמוד על ארגונים היברידיים כיוון שהם משלבים בתוכם יעילות, חדשנות ומשאבים של מגזר עסקי, לצד תשוקה, ערכים ושליחות של מגזר חברתי (Battilana et al., 2012; Friedland & Alford, 1991). כך במסגרת גבולותיו של ארגון אחד מתקיימות מטרות ונורמות שונות ואף מנוגדות, ואלה יוצרות הנחיות סותרות לפעולה (Besharov & Smith, 2013), מציבות אתגרים ייחודיים ומעוררות לא מעט דילמות ניהוליות (Dees, 1998; Margolis & Walsh, 2003). הניסיון להיעזר בעקרונות ובמסגרות עסקיות כדי לטפל בבעיות חברתיות דורש מכל הנוגעים בדבר יצירתיות, חשיבה ארגונית חדשנית ויצאה מפרדיגמות קיימות וידועות.

בשני העשורים האחרונים התפתח מאוד המחקר בתחום של ארגונים היברידיים, וכבר קיים לא מעט ידע על מאפיינים, אתגרים, מתחים, דילמות ניהוליות ואסטרטגיות פעולה שהם נוקטים כדי לקדם שורת רווח כפולה. עם זאת, ארגונים היברידיים לא נבחנו עד כה לעומק מבעד לפריזמה של התרבות הארגונית. נושא זה מעניין במיוחד, כיוון שעל פי התפיסה הניהולית-הפונקציונלית, התרבות הארגונית ממלאת תפקיד חשוב בעיצוב הערכים וההתנהגות הרצויה של עובדים, מה שמסייע לקדם החזון והמשימה של הארגון (Schein, 2010). נוסף על כך נטען כי התרבות הארגונית תורמת ליעילות הארגון ולהשגת מטרותיו ביצירת קונצנזוס בין העובדים להנהלה (רז, 2004; Foucault, 1977).

כדי להעמיק את ההבנה שלנו בדבר ההתנהגות הארגונית של ארגונים היברידיים בחרנו לבחון ולנתח במחקר זה אילו ערכים, תהליכים, פרקטיקות ומנגנונים עוזרים בעיצוב של תרבות ארגונית אשר מסייעת להתמודד עם האתגרים הניצבים בפני הארגון, ומאפשרת לייצר קיימות (sustainability) של ארגון המקדם שורת רווח כפולה. לשם כך התמקדנו בארגוני WISE כמקרה מבחן.

ממצאי המחקר מלמדים כי אף שבין העסקים החברתיים שהשתתפו במחקר קיים שוני רב מבחינת המוטבים, תחום התוכן או אסטרטגיות הפעולה, הרי מבחינת מאפייניה של התרבות הארגונית קיים ביניהם דמיון רב. בהתאם למודל של שיין (Schein, 1990, 2004), אפשר לזהות כי בארבעת הארגונים קיימת תפיסת עולם ערכית מגובשת הדוגלת בשילוב חברתי וכלכלי של אוכלוסיות מודרות, וזאת באמצעות יצירה של מיזם עסקי בר קיימא. מצפן ערכי וארגוני זה מסייע למובילי הארגונים לנווט בין השיקולים העסקיים לבין השיקולים החברתיים, מתוך הבנה שקיימת ביניהם תלות מלאה. נורמות ופרקטיקות ארגוניות וניהוליות שפותחו בארגונים תומכות במשימה היברידית זאת. כך בכל הארגונים יצרו setting של מקום עבודה (ולא מסגרת טיפולית), ובו מערכת של כללים, ציפיות ודרישות המסדירים את היחסים בין הארגון לעובדיו, בהתאם לפרופיל של כל עובד. כמו כן, בכל הארגונים פותחו פרקטיקות עסקיות וחברתיות לקידום של שורת רווח כפולה. מעבר לפיתוח מערכים עסקיים וחברתיים, ניתן היה לראות שמבחינת הלך הרוח הארגונים מחפשים בהתמדה אחר פעילויות אשר יכולות לקדם רווח ורווחה בד בבד.

המודל של מרטין (Martin, 1992) מאפשר להעמיק בניתוח של התרבות הארגונית ולזהות תתי-תרבויות שונות המתקיימות בארגוני WISE. במאמר זה התמקדנו בשלוש קבוצות מובחנות של מועסקים – מוטבים, נציגי אוריינטציה עסקית ונציגי אוריינטציה חברתית – אשר מייצגים תרבויות משנה שונות מבחינת מאפיינים, הנחות עבודה, זהויות, אינטרסים ונורמות של התנהלות בארגון. לאור זאת אפשר לטעון כי בארגונים היברידיים קיימת מחד גיסא מידה מסוימת של אחידות (אינטגרציה) באשר לערכים ולנורמות לכלל הארגון, ומאידך גיסא קיים בידול (דיפרנציאציה) בין תרבויות ארגוניות שונות, מה שמייצר מתחים ואתגרים ניהוליים אופייניים לארגונים היברידיים.

אחד הממצאים המעניינים במחקר, המהווה חידוש ותרומה לספרות המחקרית בתחום, הוא האופן שבו הממשק בין שתי האוריינטציות המנוגדות בארגון – החברתית והעסקית – משפיע על התרבות וההתנהגות הארגונית של עסק חברתי. נמצא כי קיימים שני מודלים שונים של ממשק בין האוריינטציות בארגון, וכי למבנה הארגוני יש השפעה רבה על מידת ההיברידיות של המיזמים ועל דינמיקת היחסים בין תתי-התרבויות. במקרים של שותפות מסונכרנת (כשיש שתי יחידות ארגוניות שונות בעלות תרבות ארגונית מובחנת) יש פחות מרחבי עבודה משותפים בין נציגיהן של שתי האוריינטציות, ולכן התלות והקונפליקטים בהם פחותים, אך גם היצירה ההיברידית המשותפת פחותה. מודל זה תואם את ההמלצה בספרות באשר להפרדה בין שתי האוריינטציות המתחרות, וליצירת יחידות ארגוניות שונות לצורך ניהול מיטבי של המתח והקונפליקט ביניהן (Flannery & Deiglmeier, 1999; Garrow & Hasenfeld, 2012). מבנה ארגוני כזה יכול להתקיים במקרה של עסק המקים מיזם חברתי, או להפך, כאשר עמותה מקימה מיזם עסקי. לעומת זאת, כאשר מוקם עסק חברתי חדש, אשר ברמת פעילות הליבה שלו מכוון כולו ליצירת שורת רווח כפולה, נוצר מבנה ארגוני היברידית יותר

ותרבות ארגונית של שותפות סינרגטית בין נציגי האוריינטציות. ממצא זה מבליט את ההשפעה שיש להקשר ולמבנה הארגוני על התרבות הארגונית המתהווה בארגון היברידי.

בהתאם לממצאים שהוצגו לעיל, ולספרות המקצועית בנושא הארגונים ההיברידיים והתרבות הארגונית, אנו מצביעות על כמה גורמים התורמים ליצירת תרבות ארגונית המקדמת שורת רווח כפולה: חזון היזם, צוות היברידי, פרקטיקות משלימות, יחסים בין ארגונים ומאפיינים של ארגון לומד.

חזון היזם

היזם הוא המנהל והאדריכל הראשון של התרבות הארגונית בכל מיזם בתחילת דרכו. היזמים מביאים את הערכים, הנורמות ואת הסגנון הניהולי מהמורשת האישית שלהם, בוחרים בחזון ובערכים ומעצבים את יחסי הגומלין שבין הארגון לסביבתו. נוסף על כך, הם בוחרים באנשי הארגון ומעצבים את אופן התנהלותם כלפי פנים וכלפי חוץ (Schein, 1985). המייסדים וההנהלה הבכירה מעצבים את הזהות הארגונית (מי אנחנו ומהי המשימה שלנו?) ואת התרבות הארגונית, ומגדירים מהי ההצלחה של הארגון ובאיזה אופן עליו לממש את שליחותו (Voss, Cable, & Voss, 2006).

בהלימה לכך, בכל העסקים החברתיים שנסקרו במחקר עומדים יזמים שרצו לבנות מיזם היברידי, מתוך חזון חברתי ושאיפה לקדם אוכלוסייה מודרת מחד גיסא, ומכוונות ליצירת מודל עסקי בר קיימא מאידך גיסא. המכוונות לשורת רווח כפולה עמדה בבסיס לידתו של המיזם גם כאשר ליזמים לא היו ידע וניסיון רלוונטיים בתחום העסקי או החברתי. היעדר הידע והניסיון לא מנע מהם לדבוק בחזון ההיברידי שלהם, ולפתח פרקטיקות ותהליכים אשר יאפשרו לממש את החזון והיעוד של המיזם. בהלימה לכך, גם בספרות בתחום של ארגונים היברידיים מודגשים חשיבותם ותפקידם הקריטי של מנגנוני משילות ארגוניים (governance) דוגמת ועד מנהל ומנהלים בהתוויית דרך, בניווט ובאיזון בין מטרות חברתיות לבין מטרות עסקיות (Ebrahim et al., 2014).

צוות מקצועי היברידי

האנשים העובדים בארגון הם שקובעים את גבולות הביצוע שלו (Drucker, 1990). בעסקים חברתיים יש צורך באנשי מקצוע מהתחום העסקי והחברתי, וכדי שיוכלו לעבוד באפקטיביות יש לייצר עבורם מרחבים משותפים ללמידה ולעבודה. המרחבים המשותפים הללו יאפשרו בנייה של זהות ארגונית היברידית ופתרון בעיות תוך כדי משא ומתן על צרכים ארגוניים שונים (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Battilana & Lee, 2014;). נמצא שבארגונים הפועלים על פי המודל של שותפות (Flannery & Deiglmeier, 1999).

מסונכרנת, הממשק ושיתוף הפעולה בין נציגי תת-התרבות העסקית ותת-התרבות החברתית-טיפולית באים לידי ביטוי בעיקר בדרג הניהולי. לעומת זאת, במודל ארגוני של שותפות סינרגטית המרחבים לעבודה משותפת קיימים לא רק בדרג הניהולי אלא גם בדרג המקצועי, מה שמאפשר לקבל החלטות אינטגרטיביות יותר. תקשורת בין חברי הצוות מאפשרת בנייה של אמון ויחסים וחיזוק של ערכים ותרבות ארגונית באופן כללי (Haslam, 2001), ושל זהות ארגונית היברידית באופן ספציפי (Hsieh, Weng, & Lin, 2017). נקודה זו חשובה במיוחד כאשר מדובר בעסק חברתי הפועל על פי מודל של שותפות סינרגטית.

על פי שיין (Schein, 1990), תרבות ארגונית נוצרת גם באמצעות למידה חברתית. להכשרות ולהדרכות יש תפקיד חשוב בתהליכי סוציאליזציה ארגונית, משום שהן מאפשרות להנהלה לחנך לערכים ולנורמות הרצויים (Van Maanen & Schein, 1979). לתהליכי סוציאליזציה יש חשיבות רבה מאוד גם בארגונים היברידיים, משום שהם מאפשרים לעובדים להכיר ולהפנים את ערכיו ומטרותיו של הארגון, ולתת משמעות לדרכי הפעולה שלו, מה שמחזק את ההתנהגות הרצויה בו (Battilana, 2018; Battilana & Dorado, 2010; Hsieh et al., 2017). פלנרי ודיילמאיר (Flannery & Deiglmeier, 1999) ממליצים לפתח הכשרות חוצות-תחומים לנציגים של שתי האוריינטציות. כך יוכלו אנשי המערך החברתי להבין טוב יותר את ההיבטים הפיננסיים והשיווקיים של העסק, ונציגי המערך העסקי יכירו את המאפיינים הייחודיים של המוטבים ואת העקרונות לעבודה מקדמת עימם. היכרות הדדית עם השפה ועם השיקולים של שתי האוריינטציות יסייעו לצוותים להתמודד עם האתגרים הארגוניים, מתוך הבנה של מכלול השיקולים.

דרך נוספת ליצירת תרבות ארגונית היברידית היא באמצעות תמריצים ומערכת פיקוח המחזקים ערכים והתנהגות רצויה ומעודדים עובדים לקדם הישגים בשני התחומים, החברתי והעסקי (Battilana & Lee, 2014; Hsieh et al., 2017). פרקטיקות ארגוניות אלו מסייעות להנהלה לייצר שליטה נורמטיבית בעובדים, כיוון שיצירת תרבות ארגונית גורמת לעובדים להפנים את הציפיות הארגוניות ולהפעיל פיקוח עצמי (Foucault, 1977 ; 2004, רז).

פרקטיקות משלימות

כאמור, במודל הערכים הסותרים שמתאר שיין (ראו לעיל, Schein, 1990), חוזקה של התרבות הארגונית תלוי בהצלחה של הארגון להפעיל נורמות ופרקטיקות שישלבו בין הערכים הסותרים כך שיוכל להשיג את מטרותיו (רז, 2004 ; Schein, 1990).

כפי שפורט בפרק הממצאים, בכל הארגונים פותחו נורמות, פרקטיקות ומערכי עבודה אשר אפשרו לארגונים לתרגם את הערכים לפעילות עסקית, לפעילות חברתית, או לשניהן גם יחד. אומנם המודל הארגוני של שותפות (סינרגטית או מסונכרנת) בין מערך עסקי למערך חברתי השפיע על מידת ההיברידיות של המיזם, אך עדיין בכל אחד מהארגונים המנהלים הקצו

משאבים ופיתחו דרכי פעולה שאפשרו לממש ולשלב בין הערכים הסותרים. גיוס אנשי מקצוע מהתחום החברתי ומהתחום העסקי תרם מאוד לפיתוח של תהליכי עבודה ופרקטיקות משלימות המסייעים לארגון להתמקצע ולצמוח בקידום של רווח ורווחה. גם הספרות המקצועית מתייחסת לצורך להגדיר מטרות עסקיות וחברתיות ולפתח פעילויות בהתאם, כדי לבנות תרבות ארגונית שמקדמת שורת רווח כפולה (Battilana, 2018; Battilana & Lee, 2014). ההתמסדות של פתרונות נורמטיביים מתוך אינטראקציה חברתית בתוך הארגון, וההסתגלות לסביבה החיצונית של הארגון, תורמות גם הן לעיצוב התרבות הארגונית שלו (Schein, 1985).

יחסים בין-ארגונים

אחד המאפיינים של ארגון היברידי הוא אופי היחסים שהוא בונה עם ארגונים מזירות ומלוגיקות מוסדיות שונות. היות שעסקים חברתיים מקדמים רווח ורווחה בד בבד, הם יכולים לגייס משאבים כפי שמקובל הן במגזר העסקי הן במגזר החברתי (Battilana & Lee, 2014). מיזמים עסקיים משתמשים בהיבטים שונים בזהות ההיברידית שלהם כדי לייצר תזרים מפעילות עסקית, ממענקים פילנתרופיים, מתורמים פרטיים, מחוזים עם המדינה ומקרנות הון סיכון (Bridgstock, Lettice, Özbilgin, & Tatli, 2010; Mullins, Czischke, & van Bortel, 2012; Powell, Gillett, & Doherty, 2018; Teasdale, 2010). הארגון נותנת לו לגיטימציה לפנות לשוקים שונים למטרות גיוס מימון, ולהציג נרטיבים שונים המותאמים לבעלי עניין מגוונים (Doherty et al., 2014; Teasdale, 2010). גם במחקר הנוכחי נמצא שעסקים חברתיים בנו שיתופי פעולה עם גורמים מגוונים למטרות פיתוח משאבים, אך גם כדי להשיג נגישות למומחיות שחסרה להם בתחום החברתי או העסקי, וכן לשם נגישות למוטבים פוטנציאליים. הקשרים ושיתופי הפעולה עם בעלי עניין מלוגיקות מוסדיות שונות חייבו את הארגונים להתנהל באופן המותאם לערכים ולעקרונות העבודה של השותפים השונים, מה שיצר מערכת של נורמות ופרקטיקות אשר גם עיצבו תרבות ארגונית של עסק חברתי.

הארגון הלומד

תרבות ארגונית של ארגון לומד מאופיינת, בין היתר, בהלך רוח של למידה, עבודת צוות, חקרנות, עריכת ניסויים וחשיבה הערכתית (Senge, 1994). אחת האסטרטגיות לבנייה של ארגון היברידי יעיל היא יצירה של תרבות ארגונית המעודדת פתיחות, מגוון דעות, למידה, נטילת סיכונים וסובלנות ביחס לתוצאות של מטרות כפולות ומתחרות בארגון (Flannery & Deiglmeier, 1999). אחת התובנות החשובות העולות ממחקר זה היא שליומים ולמנהלים נדרש זמן לבנות ארגון המקדם שורת רווח כפולה. אפשר לעשות זאת אם פועלים בהדרגתיות,

בשיטתיות ומתוך מוכוונות למטרה של ההתפתחות וההתמקצעות של הארגון בשני התחומים. מדובר בתהליך מורכב וקשה, הדורש גם יצירתיות ומחייב חשיבה מחוץ לתבניות עבודה מוכרות. מתוך הספרות עולה כי פתיחות של ההנהלה ועידוד הצעות ליעול הבאות מלמטה מסייעות בגיבושה של תרבות ארגונית כזאת; תכונות נוספות המוזכרות בספרות הן יחס חיובי לרעיונות חדשניים ויצירתיים ותמיכה בלקיחת סיכונים; יצירת אקלים של שותפות ואמון בין חברי הצוות ויכולת להתמודד עם קונפליקטים על יסוד ענייני; נכונות "לשים על השולחן" נושאים רגישים ויצירה של צוותי חשיבה מעורבים (לוי, 2008; Senge, 1994). תהליך זה מצריך שותפות אינטגרטיבית בין נציגי האוריינטציות השונות, כדי לייצר מודל עבודה היברידי שיצליח לייצר ערך משולב. הנושא חיוני במיוחד בארגונים הפועלים לפי מודל של שותפות סינרגטית, שבו נציגי שתי האוריינטציות נדרשים למידה רבה של פתיחות וגמישות, וכן נדרשת מוכנות של כל צד להתרחב ולצאת מאזור הנוחות שלו.

לסיכום, בהתאם למודל של שיין (Schein, 2004), מחקר זה מלמד כי בעסקים חברתיים המעסיקים אוכלוסיות מודרות קיימים מאפיינים משותפים של תרבות ארגונית. עוד נמצא שקיימים שני מודלים של ממשק בין האוריינטציות בארגונים – שותפות סינרגטית ושותפות מסונכרנת – ואלה משפיעים באופן מהותי על מידת ההיברידיזציה של העסק ועל דינמיקת היחסים בין נציגי האוריינטציות. נוסף על כך נמצא, בהתאם למודל של מרטין (Martin, 1992), כי בתוך הארגונים אין תרבות ארגונית אחידה והומוגנית אחת, אלא כמה תרבויות ארגוניות. לאור זאת, התרבות הארגונית בעסקים חברתיים היא תוצר של היחסים בין תתי-התרבויות המרכיבות את הארגון בהקשר הייחודי שלו. לסיים, סימנו חמישה גורמים מרכזיים אשר מקדמים יצירת תרבות ארגונית היברידי: חזון היזם, צוות היברידי, פרקטיקות משלימות, יחסים בין-ארגונים ומאפיינים של ארגון לומד.

במחקרי המשך מומלץ להרחיב את המחקר בנושאים של תרבות ארגונית בעסקים חברתיים מסוג שונה, וגם בארגונים היברידיים אחרים, במגזר העסקי ובמגזר החברתי. עוד מומלץ לקיים מחקר כמותי שבודק את התוקף החיצוני של ממצאי מחקר זה.

מגבלות המחקר

המחקר המוצג כאן הוא מחקר גישוש הבודק לראשונה את סוגיית נושא התרבות הארגונית בעסקים חברתיים מסוג WISE. ככזה, אוכלוסיית המחקר שלו הייתה מצומצמת, שיטת המחקר האיכותנית אינה יכולה לתת תמונה מלאה, ואי אפשר להשליך מממצאיו לכלל העסקים החברתיים, ועל אחת כמה וכמה – לכלל הארגונים ההיברידיים. עם זאת, בהיותו מחקר ראשוני בתחום יש לממצאיו תרומה תיאורטית ויישומית חשובה.

מקורות

- לוי, ע' (2008). **ניהול ומנהיגות. שינוי וחדשנות**. רמת גן: רימונים.
- רז, א' (2004). **תרבות ארגונית**. רעננה: האוניברסיטה הפתוחה.
- Barker, J. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–431.
- Battilana, J. (2018). Cracking the organizational challenge of pursuing joint social and financial goals: Social enterprise as a laboratory to understand hybrid organizing. *M@n@gement*, 21(4), 1278–1305. doi:10.3917/mana.214.1278
- Battilana, J., & Dorado, S. (2010). Building sustainable hybrid organizations: The case of commercial microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1419–1440.
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing research on hybrid organizing. *The Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441.
- Battilana, J., Lee, M., Walker, J., & Dorsey, C. (2012). In search of the hybrid ideal. *Stanford Social Innovation Review*, 10(3), 51–55.
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2013). *Multiple logics within organizations: An integrative framework and model of organizational hybridity*. Working Paper.
- Bridgstock, R., Lettice, F. M., Özbilgin, M. F., & Tatli, A. (2010). Diversity management for innovation in social enterprises in the UK. *Entrepreneurship & Regional Development*, 22, 557–574.
- Canales, R. (2014). Weaving straw into gold: Managing organizational tensions between standardization and flexibility in microfinance. *Organization Science*, 25(1), 1–28.
- Cobb, J. A., Wry, T., & Zhao, E. Y. (2016). Funding financial inclusion: Institutional logics and the contextual contingency of funding for microfinance organizations. *Academy of Management Journal*, 59(6), 2103–2131.
- Dees, J. G. (1998). *The Meaning of social entrepreneurship*. Duke, Revised May 2001. <http://www.caseatduke.org/>
- Doherty, B., Haugh, H., & Lyon, F. (2014). Social enterprises as hybrid organizations: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 16(4), 417–436.
- Drucker, P. F. (1990). *Managing the nonprofit organization*. New York, NY: Harper Collins.

- Ebrahim, A., Battilana, J., & Mair, J. (2014). The governance of social enterprises: Mission drift and accountability challenges in hybrid organizations. *Research in Organizational Behavior*, 34, 81–100.
- Fiol, C. M., Pratt, M. G., & O'Connor, E. J. (2009). Managing intractable identity conflicts. *Academy of Management Review*, 34(1), 32–55.
- Flannery, D., & Deiglmeier, K. (1999). Managing the social purpose enterprise, In Roberts Enterprise Development Foundation (Ed.), *REDF box set: Social purpose enterprises and venture philanthropy in the new millennium, Vol. 1*, Practitioner perspectives (pp. 11–18). San Francisco: REDF.
- Foucault, M. (1977). *Discipline and punish: The birth of the prison*. New York, N.Y.: Pantheon.
- Friedland, R., & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis* (pp. 232–263). Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Garrow, E., & Hasenfeld, Y. (2012). Managing conflicting institutional logics: Social service versus market. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises* (pp. 121–144). London: Palgrave Macmillan.
- Glynn, M. A. (2000). When cymbals become symbols: Conflict over organizational identity within a symphony orchestra. *Organization Science*, 11(3), 285–298.
- Greenwood, R., Raynard, M., Kodeih, F., Micelotta, E. R., & Lounsbury, M. (2011). Institutional complexity and organizational responses. *Academy of Management Annals*, 5(1), 317–371.
- Haslam, S. A. (2001). *Psychology in organizations: The social identity approach*. London, UK: Sage.
- Hsieh, Y.-C., Weng, J., & Lin, T. (2017). How social enterprises manage their organizational identification: A theoretical framework of identity management approach through attraction, selection, and socialization. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(20), 2880–2904.
Doi: 10.1080/09585192.2017.1328610
- Hsu, G., Koçak, Ö., & Hannan, M. T. (2009). Multiple category memberships in markets: An integrative theory and two empirical tests. *American Sociological Review*, 74(1), 150–169.

- Kraatz, M. S., & Block, E. S. (2008). Organizational implications of institutional pluralism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin, & R. Suddaby (Eds.), *The Sage handbook of organizational institutionalism* (pp. 243–275). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lee, M. (2014). *Mission and markets? The viability of hybrid social ventures*. Working paper. Cambridge, MA: Harvard Business School.
- Margolis, J. D., & Walsh, J. (2003). Misery loves company: Rethinking social initiatives by business. *Administrative Science Quarterly*, 48(2), 268–305.
- Martin, J. (1992). *Cultures in organizations: Three perspectives*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Martin, J., Frost, P. J., & O'Neill, O. A. (2006). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. In S. R. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence, & W. R. Nord (Eds.), *The Sage handbook of organization studies* (pp. 725–755). London UK: Sage.
- Mullins, D., Czischke, D., & van Bortel, G. (2012). Exploring the meaning of hybridity and social enterprise in housing organizations. *Housing Studies*, 27(4), 405–417.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). When worlds collide: The internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Academy of Management Review*, 35, 455–476.
- Pache, A.-C., & Santos, F. (2012). Inside the hybrid organization: Selective coupling as a response to conflicting institutional logics. *Academy of Management Journal*, 56(4), 972–1001.
- Powell, M., Gillett, A., & Doherty, B. (2018). Sustainability in social enterprise: Hybrid organizing in public services. *Public Management Review*, 21(2), 159–186.
Doi: 10.1080/14719037.2018.1438504.
- Pratt, M. G., & Foreman, P. O. (2000). Classifying managerial responses to multiple organizational identities. *Academy of Management Review*, 25(1), 18–42.
- Ruef, M., & Patterson, K. (2009). Credit and classification: The impact of industry boundaries in nineteenth-century America. *Administrative Science Quarterly*, 54(3), 486–520.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Schein, E. (1990). *Organizational culture*. *American Psychologist*, 45(2), 109–119.
- Schein, E. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey Bass.

- Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline fieldbook: Strategies and tools for building a learning organization*. New York: Currency, Doubleday.
- Teasdale, S. (2010). Explaining the multifaceted nature of social enterprise: Impression management as (social) entrepreneurial behavior. *Voluntary Sector Review*, 1(3), 271–292.
- Tracey, P., Phillips, N., & Jarvis, O. (2011). Bridging institutional entrepreneurship and the creation of new organizational forms: A multilevel model. *Organization Science*, 22(1), 60–80.
- Trice, H., & Morand, D. (1991). Organizational subculture and countercultures. In G. Miller (Ed.), *Studies in organizational sociology* (pp. 45–69). Greenwich, CT: JAI Press.
- Van Maanen, J., & Schein, E. (1979). Towards a theory of organizational socialization. In B. Staw & L. Cummings (eds.), *Research in organizational behavior: Vol 1* (pp. 204–264). New York, NY: JAI Press.
- Voss, Z. G., Cable, D. M., & Voss, G. B. (2006). Organizational identity and firm performance: What happens when leaders disagree about "who we are"? *Organization Science*, 17(6), 741–755.
- Young, D. (2012). The state of theory and research on social enterprises. In B. Gidron & Y. Hasenfeld (Eds.), *Social enterprises: An organizational perspective* (pp. 19–46). London, UK: Palgrave Macmillan.