

**מנהיגות אותנטית בעסקים חברתיים**

**נגה בובר בן דוד**

**[Noga.buber-bendavid@mail.huji.ac.il](mailto:Noga.buber-bendavid@mail.huji.ac.il)**

**המחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה**

**האוניברסיטה העברית בירושלים<sup>1</sup>**

**Authentic leadership in social enterprise**

**Noga Buber-Ben David**

**The Department of Sociology and Anthropology**

**The Hebrew University of Jerusalem**

In the neo-liberal age, new organizational forms have emerged, including social enterprises (SE): organizations in which realization of social values is combined with gaining profits. This combination creates unique organizational challenges that require unique leadership skills. Thus, understanding the meaning of leadership of social entrepreneurs is based on ethnography of SE in Israel including 15 interviews with entrepreneurs. The research focuses on the meaning of leadership among entrepreneurs in SE and especially on authentic leadership and particularly on what we can learn for their perspective about authentic leadership. Three main characteristics of authentic leaders in SEs were found: social entrepreneurs are motivated to change the existing reality and fulfill their dreams; are extremely talented in creating and maintaining partnerships; and manifest a unique combination between community and individualistic leadership styles. The research suggests a new perspective on relations between leadership theories in the SE field, suggesting that post-modern economy can aim at wider goals rather than focusing only on maximizing profits.

---

---

<sup>1</sup> העיסוק בעסקים חברתיים וכתובת מאמר זה מהווה חלק מעבודת הדוקטורט: **משמעות העבודה בעסקים חברתיים**, במסגרת תואר שלישי במחלקה לסוציולוגיה ואנתרופולוגיה באוניברסיטה העברית בירושלים בהנחייתם של פרופ' נורית שטדלר ופרופ' בני גדרון. ברצוני להודות לפרופ' נורית שטדלר ופרופ' בני גדרון על קריאת המאמר ותמיכה לאורך כל תקופת המחקר. וכמוכן, למרואיינות ולמראיינים ולארגון Happiness אשר אפשרו קיומו של מחקר זה.

You may say I'm a dreamer,  
But I'm not the only one.  
I hope someday you'll join us,  
And the world will live as one.  
John Lennon

כשמדמיינים את משמעותה של המנהיגות בעסקים חברתיים, אני מציעה לחשוב על שירו של ג'ון לנון "Imagine", בו הוא מתאר אדם החולם על עולם שונה מזה הקיים. החולם בשיר אינו היחיד, כי לדרך הזו מצטרפים שותפים נוספים. המאמר דן במשמעותה של מנהיגות בעסקים חברתיים מנקודת מבטם של היזמים עצמם, ובאופן שבו הם מקנים משמעות לפועלם.

מחקר זה יבחן את השאלות העולות בחיבור שבצומת התיאורטי בין מנהיגות בקרב יזמים בעסקים חברתיים לבין תיאוריות על משמעות של מנהיגות, באמצעות מחקר איכותני שנערך בין השנים 2014-2016. פרויקט המחקר המוצג להלן יתמקד ב-15 ראיונות עומק עם יזמים ויזמיות חברתיים עסקיים בישראל, ומהווה חלק ממחקר רחב יותר של אתנוגרפיה בעסק חברתי במרכז הארץ המעסיק בעלי מוגבלויות שקם כתברה בע"מ. שאלות המחקר יבחנו כיצד יזמי העסקים החברתיים עסקיים המגדירים עצמם ככאלו מאתגרים או מקבלים, את השיח הדומיננטי הניאו-ליברלי הישראלי הקיים, באילו דרכים מתבטא איתגור השיח וקבלתו במסגרת תהליך העבודה, וכיצד הוא בא לידי ביטוי ביחסי העובדים וההנהלה. המחקר מציע נקודת מבט חדשה, בחיבור בין שדה העסקים החברתיים, המאתגר גם הוא את גבולותיו של המגזר השלישי, לבין תיאוריות של מנהיגות אותנטית.

התמונה העולה חושפת את המורכבות בעבודה המשלבת מחד ערכים חברתיים הקשורים בהעסקת אוכלוסיות מודרות משוק העבודה, ומאידך מתמודדת עם גורמים כגון כוחות השוק, תמיכת המדינה והפילנתרופיה. מתוך הראיונות ועבודת השדה זוהו שלושה מאפיינים למנהיגות ומשמעותה, והאופן שבו היא באה לידי ביטוי ביום העסקי החברתי: יזמים בעסקים חברתיים מונעים על ידי שאיפה להשפעה על המציאות או יכולת להגשים חלום; הם בעלי יכולת ליצור שותפויות; מנהיגותם הייחודית משלבת מנהיגות קהילתית עם אינדיווידואליזם.

מחקרים בתחום היזמות החברתית-עסקית התמקדו בעיקר בניתוח פסיכולוגי של המניעים והמאפיינים של יזמים עסקיים חברתיים. המחקר האיכותני הנוכחי מציע לבחון מנהיגות אותנטית במקום בו מתקיים מתח בין ההיבט העסקי לזה החברתי.

## **א. מנהיגות אותנטית ועסקים חברתיים בישראל: רקע ומסגרת אנליטית**

עסקים חברתיים מוגדרים כארגונים בעלי מטרה כפולה: הן חתירה לייצור ערך חברתי, והן חתירה להישרדות בתנאי השוק התחרותי (Light, 2008; Young, 2009, 2012). תופעה חברתית זו קיבלה תאוצה לאור אתגרים כלכליים, חברתיים וסביבתיים, והחלה למשוך חוקרים בשני העשורים האחרונים. כגורמים מדרבנים לעסקים חברתיים ניתן למנות את האתגרים המתקיימים בחברה הגלובלית, הכוללים עוני ומשברים כלכליים (The World Bank, 2007; United Nations, 2009), שינויי האקלים (Gore, 2006; Stern et al., 2006) והזמינות המוגבלת של משאבי הטבע (WWF, 2008). מחקרים אלו נוגעים להיבטים הגלובליים של התופעה, ומחקרים אחרים בוחנים את המשתנים המאפיינים את הכלכלה ברמה הלוקאלית.

### **הקשר ישראלי**

בישראל, כמו גם במקומות רבים אחרים בעולם, מהווה העניין הגובר בעסקים החברתיים חלק ממגמה כללית של אי שביעות רצון ציבורית מתפקודם של המגזרים העסקי והאזרחי, וניסיון למצוא מענה חדש שישלב השגת יעדים חברתיים עם מודל עסקי בר קיימא. מדינת ישראל מהווה בהקשר זה זירה ייחודית, שכן מאז היווסדה היא נעה בין תפיסות קולקטיביסטיות-קהילתיות, מכלכלה שיתופית סוציאליסטית, שבאו לידי ביטוי בעיקר במפעל הקיבוצים ובדינמיקה בחברה הדתית, לבין מעבר חד לתהליכים גלובליים וכלכלה ליברלית המקדשת את ערכי הקפיטליזם ואת מרכזיותו של הפרט (רם, 1999, שלו, 2012; אביגור-אשל, 2015; מנדלקרן, 2015). בהשוואה לעולם, ישראל מתאפיינת בשיעור פילנתרופיה נמוך יחסית (כך, לוינסון וגדרון, 2007; לימור, 2010). בתוך הקונפליקט בין הכיוונים הקהילתיים, הניזונים גם מהמסורת היהודית של סיוע לעני ולחלש, לבין תהליכי השינוי המעודדים אינדיווידואליזם ובתוך כך את שגשוג תופעת היזמות, ניתן לזהות את התופעה המתעצמת של יזמים פרטיים הרוצים להקים עסק – אולם בשם ערכי הקולקטיב. על רקע זה, אפשר לראות ביזמות החברתית-עסקית אלמנטים של מנהיגות מורכבת שנעה על רצף זה בשל הקשר תרבותי ישראלי, כפי שנראה להלן.

### **מנהיגות**

ישנה ספרות ענפה על מנהיגות ועל מנהיגות ביזמות בכל אחד מהמגזרים בנפרד: הציבורי, העסקי והאזרחי (ראו למשל: Luria et al., 2014; House and Aditya, 1997; Avolio et al., 2009; Mehra et al., 2006; Nahavandi, 2012; Yukl, 2010; Perry, 2010; Bartlett, 2002; Babakus et al., 2009; Hitt et al., 2002; Boroski and Greif, 2011). מול היריעה הרחבה של חקר

המנהיגות, המחקר על מנהיגות בעסקים חברתיים נמצא רק בתחילתו (Maizura and Majid, 2014), ומתמקד בשתי שאלות מרכזיות השלובות זו בזו: הראשונה, כיצד באה לידי ביטוי מנהיגות בארגונים המשלבים ערכים חברתיים וכלכליים, והשנייה, באיזה אופן מנהיגות זו יכולה להיות יעילה.

במובן הרחב מנהיגות מוגדרת כהדרכה והכוונה של קבוצת אנשים כאשר למנהיג ישנה יכולת סמכות או השפעה (Nahavandi, 2012). מחקרים רבים עוסקים בהגדרת המנהיגות ובאספקטים שונים שלה. ההגדרה למנהיגות בספרות המחקרית עד שנות החמישים והשישים היתה רחבה ומגוונת: מהגדרה לפיה מנהיגות היא חלק אינטגרלי בתהליך קבוצתי (Krech and Crutchfield, 1948) דרך בחינתה כתהליך ההשפעה (Bass, 1960; Cartwright, 1965; Katz and Kahn, 1966) ועד תפיסת המנהיגות כחלק מתהליך הבנייה וכאמצעי להשגת מטרות (Homans, 1950). למרות שונות ההגדרה, נהונדי (Nahavandi, 2012) מציגה את נקודות הממשק בהגדרות שונות אלו: מנהיגות היא תופעה קבוצתית – אין מנהיג ללא מונהגים; מנהיגים משתמשים בהשפעה להנהיג קבוצת אנשים לאורך תקופה מסוימת, ולכן מנהיגות מונחית מטרות מהווה תפקיד מרכזי בקבוצות ובארגונים.

הספרות המחקרית מתייחסת למנהיגים עסקיים-חברתיים כמגלמים סוג של מנהיגות חדשנית ויוצאת דופן יחסית למנהיגות בארגונים אחרים. (Dees, 1998; Prabhu, 1999). חוקרים מצביעים על ייחודיותם של מנהיגים חברתיים בארגונים, תוך כדי הדגשת הניגודיות לתפיסה האינדיווידואליסטית (Prabhu, 1999; Weerawardena and Gillian, 2006).

מחקרים אודות מנהיגות חברתית מרחיבים את מושג המנהיגות: כך למשל, צוות חוקרים שערך מחקר השוואתי ומקיף בעשרים מדינות בדרום ומרכז אמריקה וספרד הציע מודל של מנהיגות אפקטיבית בעסקים חברתיים, לפיו היא משלבת בין יצירה של ערך חברתי וכלכלי. (Serrano et al., 2006). מחקר נוסף מנסה להציג מודל תיאורטי של מנהיגות פרדוקסלית, לפיה מנהיגות מורכבת מהאתגרים שיש למנהיג בארגונים אלו תוך התמודדות מתמדת עם המתח להחזיק את המשימה החברתית לצד ההיבט הכלכלי (Smith et al., 2012). הרחבה נוספת של מונחים הקיימים בתיאוריית המנהיגות, ושילוב חקר עסקים חברתיים, הציגו הרחבה של המונח מנהיגות שירותית (servant leadership) בקואופרטיבים; מחקר זה הציע מודל מנהיגות בעסקים חברתיים המתאר את המנהיג כישות הפועלת באופן וולונטארי למען קידום מטרות הקואופרטיב ומקבלת את תמיכת החברים באמצעות פעילות כנה, אחראית וסולידרית עם שאר חברי הקבוצה (Maizura and Majid, 2014).

## מנהיגות אותנטית

חוקרי מנהיגות הדגישו את שאיפותיו של המנהיג לעשיית צדק וביטוי יושרה בארגונים (Bass and Steidlmeier, 1999; Colquitt et al., 2001; Yukl, 2010). מתוך אלו עלה זרם חדש בחקר המנהיגות שנקרא "מנהיגות אותנטית", לפיו מדובר במנהיגות המבוססת ערכים ומוסר. מושג המנהיגות האותנטית לא זכה לתשומת לב רבה במחקרים הקשורים במנהיגות. האותנטיות משמעותה המידה בה המנהיג נאמן לעצמו (עילם ושמיר, 2011); אותנטיות בהקשר של מנהיגות מדגישה את נאמנותו של האדם לחווייתו האישיות, לאמונותיו, מחשבותיו, רגשותיו, צרכיו, רצונותיו והעדפותיו (Harter, 2002). האותנטיות, בהגדרתה לפי המחקרים הללו, מדגישה את הציווי "דע את עצמך" שהוצג במקדש אפולו בדלפי ביוון העתיקה (Parke and Wormell, 1956), ואת האופן שבו סוקרטס קידם את הדרך שבה על האדם לחיות בחקירה ושאיפה תמידית אחר "הטוב". גישה זו מתמקדת בדרך שבה המנהיגים מכירים את עצמם ופועלים מתוך ערכים פנימיים, והיא מציגה את חשיבות מערכת היחסים בין המנהיג לסביבתו מתוך גישה של כנות ביחס לסביבה (Gardner et al., 2011). העיסוק המחקרי במנהיגות אותנטית עבר לאורך השנים בתיאוריות של תפיסות חברתיות, מנהיגות מוסרית, מנהיגות לא כריזמטית, פסיכולוגיה חברתית ורווחת חיים (Petan and Bocarnea, 2016). נקודת ההנחה של המאמר הנוכחי היא כי מנהיגות היא תופעה אינטראקטיבית. בדומה לדימוי של קליין והאוס (1995), המנהיגות היא להבה הנוצרת ממפגש של שלושה מרכיבים: הניצוץ שאותו מספק המנהיג, חומרי הבעירה – המונהגים, והחמצן – הנסיבות, ההקשר. מרכיבים אלו מאפשרים את היווצרותה של הלהבה ומשפיעים על עוצמתה.

המנהיגות האותנטית מאפשרת מבט על שאלות מרכזיות לאופן שבו אנו חיים את חיינו בעידן המודרני. גופי וגיונס (2007), מבקרי המודרניות, מצביעים על שלושה נושאים המגבילים את הביטוי האותנטי של האנושיות, ומקשים עלינו להיות עצמנו. ראשית, ניצחון פירוס של האינדיווידואליזם: ניצחונה של חירות הפרט הוא מוחלט מדי, והוא מוביל לאנוכיות רבה מדי המובילה בתורה לקושי בוויסות מוסרי. במצב כזה עולים מנהיגים נרקסיסטים ולא אותנטיים. ביקורת שניה קשורה לרציונליות הטכנית בעידן המודרני (Weber, 1968), לפיה העבודה הופכת לאמצעי לסיפוק מטרות אחרות כגון תשלום חשבונות וקניית מצרכים – ואינה מהווה אבן בניין עיקרית של אורח חיים המאפשר בנייה של האני האותנטי וחשיפתו. ביקורת שלישית נעוצה בדרך שבה ההתאגדויות הבלתי פורמאליות של החברה מצטמצמות, דבר המביא לפגיעה ב"דבק החברתי" ובכלי הביטוי של האני. שלוש הביקורות הללו מניחות את היסוד לעליית האותנטיות כתגובה לשינויים בחיים המודרניים. גם לפי גישה זו עולה חיבור מעניין, לפיו הייחודיות של המנהיגים בעסקים החברתיים נבחנת לאור הרגע בו הבינו כי ברצונם לשנות את המציאות או להגשים חלום.

## מנהיגות ועסקים חברתיים

עליית המנהיגות האותנטית והדיון בעידן המודרני מהווים רקע למגמות בחקר העסקים החברתיים, המנסים להציג אלטרנטיבה לאותו שבר מוסרי בחיים המודרניים. כך למשל, אסכולה מרכזית בחקר העסקים החברתיים מתייחסת למידת היזמות החדשנית של היזם. הניצוץ במובן זה יכול להיות ההיבט החדשני שהמנהיג מציג, זאת בהתבסס על ניתוחו של שומפטר על החדשנות כתהליך מתמיד לשינוי המציאות הכלכלית, שאותו הגדיר "הרס יצירתי" (Schumpeter, 1942; 82). לפי אסכולה זו, על היזם לערוך שינויים ולהתמודד עם צרכים חברתיים והטמעתם בעסקים "earned income", המתמקדת באסטרטגיות להפקת רווח והכנסות, בין אם היזם מקים ישות משפטית כעמותה, כקואופרטיב או כחברה בע"מ (Young and Salamon, 2002). מתוך שתי אסכולות אלו עלתה האסכולה השלישית, המאפשרת לנו הצצה אל "החמצן" של אש המנהיגות, כלומר הסביבה וההקשר של מיזמים אלו. אסכולה זו, המיוצגת על ידי רשת המחקר האירופאית EMES שהוקמה ב-1996, מתמקדת בהיבטי המשילות של העסקים החברתיים ובבחינת אלמנטים דמוקרטיים המתקיימים בהם לצד ההיבט החברתי והכלכלי. היא מנסה לחבר בין ארגוני החברה האזרחית – המגזר השלישי, המגזר העסקי והמגזר הציבורי – בראיה לפיה עסקים חברתיים הם ארגונים המשלבים דינמיקות יזמיות כדי לספק שירותים או טובין, תוך מתן עדיפות למטרה החברתית (Borzaga and Defourny, 2001, Nyssens 2006, Defourny and Nyssens, 2011). המחקר על עסקים חברתיים ומנהיגות אותנטית בהקשר תרבותי עודנו בהתהוות, ולכן כולל ממצאים מעטים למדי (Petan and Bocarnea, 2016). המחקר הנוכחי יעשיר את הידע המחקרי שנצבר על מנהיגות אותנטית בעסקים חברתיים מנקודת מבטו של היזם.

## ב. שיטה

מחקר זו מבוסס על ראיונות עומק שנערכו עם 15 יזמים חברתיים בישראל ושני נציגי ממשלה, מתוכם שתי נשים ו-13 גברים, בעלי השכלה אקדמית, ממעמד סוציו-אקונומי בינוני ומעלה, בטווח הגילאים שבין 23-60. הראיונות נערכו בין השנים 2014-2015, התקיימו במשך כשעה, הוקלטו ותומללו תוך הקפדה אתית על האנונימיות הנדרשת.

הראיון היה מובנה למחצה, וההגעה למרבית המשתתפים הייתה באמצעות שיטת כדור השלג. המרואיינים נשאלו אודות הרקע וסיפור חייהם אשר הביאו אותם להקמת העסק, ולאחר מכן נשאלו אודות האתגרים והסוגיות העולות מתוך ניהול העסק עצמו. בנוסף לראיונות עם היזמים,

דוח זה מבוסס על מחקר אתנוגרפי איכותני שנערך בין השנים 2014-2016 בעסק חברתי Happiness (שם בדוי), ארגון המגדיר את עצמו "חברתי-עסקי", ומעסיק אנשים עם מוגבלויות השותפים לתהליך יצירת המוצר, אריזתו, מכירתו ואספקתו ללקוחותיו.

ההנחה היא שבאמצעות גישה זו ניתן לבחון לעומק את שדה המחקר והמנהיגות החברתית העולה בתהליכי היום יום (Denzin and Lincoln, 2000; Fontana and Frey, 2000 ; Tedlock, 2003). ראיונות עומק עם היזמים החברתיים ואתנוגרפיה מאפשרים בחינה של מנהיגות חברתית ברבדים שונים (Ybema, Yankov, Wels and Kamsteeg, 2009; Watson, 2011; Van Maanen, 2011). כלי מחקר זה מאפשר הדגשה של שלושת המימדים לבחינת העולם האנושי, הבאים לידי ביטוי בגישה הפנומנולוגית: זמן, מרחב, ואחרים משמעותיים (Van den Berg, 1955). שיטה זו מאפשרת לי להציג את משמעות החוויה, באמצעות ברור מעמיק של המשמעויות והפירושים לתפיסתם של היזמים של ארגון עסקי חברתי אודות מנהיגותם.

## **ג. ממצאים**

המתח המובנה ביחסים שבין העסקי לחברתי מביא לשלושה סוגי מאפיינים של מנהיגות בעסקים חברתיים: יכולת ההשפעה על המציאות או הגשמת חלום, יצירה של שותפויות בארגון ומחוצה לו, ושילוב של מנהיגות קהילתית ואינדיווידואליסטית.

### **השפעה על המציאות או הגשמת חלום**

במונחיו של מקס וובר, העבודה בעולם המודרני הרציונלי מהווה "כלוב של זהב" (Weber, 2001). השלב המקדים לשינוי מציאות זו של הרציונליות וחזרה למוסריות אליבא דוובר, בא לידי ביטוי כאשר היזמים מגיעים לתחושת מיצוי או מיאוס מהמציאות הקיימת. לאחר מכן ישנו רגע מכונן, בו היזמים מבינים שיש ביכולתם לשנות את המציאות הזו, והשלב האחרון היא זיהוי ומציאת אפשרות חדשה למען מציאות טובה יותר בעיניהם. אחד המאפיינים המרכזיים של יזמים בעסקים חברתיים הוא רצונם להשפיע על המציאות הקיימת, לרוב בהיבטים הקשורים באוכלוסיות אשר אינן מועסקות באופן שיווני בשוק העבודה, ביניהן א/נשים עם מוגבלויות פיזיות, קוגניטיבית או נפשית, או מבוגרים בני 45 ומעלה המתקשים במציאת עבודה בשל גילם.

השאיפה של היזם להשפעה על המציאות באה לידי ביטוי בכמה שלבים, וביניהם היכולת לזהות בעיה ולהפוך אותה להזדמנות. הדבר בא לידי ביטוי למשל בצורה שבה שי, היזם של העסק החברתי

We are together (שם בדוי) שנוסד בשנת 2011, מתאר את זיהוי הבעיה ולאחריה הפתרון שמגיע על ידי היזם :

"האתגר העיקרי, שלא הצלחנו להציע לו פתרון בשלבים הראשונים, היה של כל האנשים שהיו מצטיינים בתור שכירים ולכן נהיו מנהלים או עברו מעולם הטכנולוגיה לעולם של השיווק, נגיד, HR או כספים... החלטנו להתרכז בלטפל בבעיה הזאת, והקמנו את הקונספט שנקרא 'חממה עסקית', שבה בניתי תוכנית שמלמדת אותם להיות יזמים. מלמצוא רעיון, איך מוצאים רעיון לסטארט אפ, איך בודקים שהוא טוב, איך מקימים עסק סביבו, איך רצים קדימה ומשיגים לקוחות וכן הלאה. כשהדגש הוא מאוד לא טכנולוגי... החשוב הוא שהם יבינו, אותם אנשים, איך נראית הקריירה היום ואיך צריך להתנהל בעולם. קוראים לזה 'קריירה בגישה יזמית', זאת אומרת: תהיה שכיר, זה בסדר, אבל תקבע אתה את הכיוון".

השלב שבו היזם מבין שיש לו אפשרות להשפיע על המציאות מושג באמצעות התבוננות, רפלקסיה עצמית, וההבנה שעל אף הכישורים והפוזיציה בה נמצא היזם בהווה מבחינה תעסוקתית, הוא אינו יכול להגיע אל אותה "אמת" הקיימת בדברי המרואיינים, אל הדבר "האמיתי". בהשאלה מעולם הדת, חזר במרבית הראיונות מוטיב ה-epiphany, הרגע שבו אדם מבין את האמת, כמו מעין גילוי, הארה דתית (Metreveli, 2016). האמת בהקשר זה באה לידי ביטוי באמת הכלכלית החברתית. אוהד, שהקים מיזם העוסק באומנות והנגשתה לקהלים רחבים, מתאר את התהליך :

"ואז נרשמתי לתואר שני בכלכלה וזה לא היה משמעותי... אני לא אומר שכלכלה זה לא משמעותי... כלכלה זה חשוב וזה טוב, וצריך לדעת, אבל בתואר השני לא הרגשתי שהתועלת השולית גדלה, כאילו היא שאפה לאפס... אבל סיימתי, ואז היה תקופה שעבדתי ברשות ההגבלים העסקיים. גם, לא מצאתי שם. באתי האמת עם די הרבה תוכניות – להילחם במונופולים, קרטלים. חשוב מאוד. אבל אז הרגשתי שזה לא לגמרי אמיתי".

כך גם אביטל, יזמת שהקימה בשותפות עסק חברתי שהעסיק אנשים עיוורים, מתארת את השלב המקדים שלפני הקמת המיזם כמעין התפכחות מהעולם הקיים, הכרה ביכולותיה והחלטה לשנות את המציאות :

"לצד כל העולם המאוד לוגי, עלות-תועלת, החזר השקעה, מתנהל אצלי במקביל תהליך שמגיל 18 אני מתנדבת... בשנה האחרונה של הלימודים, של העבודה שלי בתור מהנדסת, הייתי מנהלת פרויקטים ועשיתי שם שינוי מאוד מאוד משמעותי. הצלחתי להעלות להם את הרווח מ-600 אלף למיליון שלוש מאות תוך כמה חודשים. במקביל באותה תקופה הילדה [שאביטל התנדבה לסייע



לה] נפטרה, וקרה אצלי משהו. הבנתי שיש לי פער מאוד גדול בין העולם העסקי, שמתנהל בצורה שהיא מאוד מאוד נכונה והתהליך שעשיתי בארגון העלה את ההכנסה עבור בעלי ההון, אבל העובדים שעשו את כל התהליך הזה לא זכו לראות כלום... וזה מאוד חרה לי ברמה האישית. התפטרתי ועזבתי את התחום של ההנדסה תעשייה וניהול".

שלב ההתפכחות, רגע האמת, מתואר על ידי היזמים בצורה ברורה בצמד הדוגמאות הבאות. במקרה הראשון, הרגע שבו עודד, יזם מאזור המרכז שהקים סטודיו למתנות בו מועסקים בעלי מוגבלויות, מתאר את הרגע שבו הבין מה הוא עושה, לאחר שפרש מחברת פרחים גדולה, ניסה למצוא הזדמנות עסקית בתחום וביקר במפעל מוגן:

"מנהל העמותה הכניס אותי לחדר, ואמר לי: 'כאן נמצאים פגועי הנפש'. כשנכנסתי לחדר לא ידעתי... לא הבנתי כל כך מה הוא אמר לי, אבל איך שנכנסתי... אורות פלורוסנטים של פעם, עמומים, שולחנות. הכל שם מת... כאילו מתנועעים, ידיים רועדות. איך שנכנסתי לשם חטפתי זבנג. בום. ראיתי שחור. יצאתי משם כולי רועד. ו... הוא לא הבין מה קורה לי. אמרתי לו: 'טוב, אני חייב ללכת'. כשיצאתי משם ידעתי שזה מה שאני הולך לעשות".

עודד ממשיך ומתאר את הידיעה המובחנת הזו, שהוא מתעתד להקים מקום למען המשפחות של פגועי הנפש מתוך סיפורו האישי:

"זה החזיר אותי לאירוע ספציפי בחיים שלי: אבא שלי היה בבית חולים לחולי נפש. הוא נפצע במלחמת יום כיפור... ואיך שנכנסתי זה היה בדיוק אותו מראה, עם אותם פלורוסנטים, עם אותם קירות שיש וזה, ואז הוא הגיש לי מכונית... מכונית מעץ שהוא הכין בסדנה. מאז לא נתתי לזה שום התייחסות במהלך החיים... כל התקופה הזאת, תקופת הילדות, בעצם לא הכירו באבא שלי כנכה. הכירו בו כנכה עשרה אחוז כי הוא נפצע פציעה פיסית אבל הפציעה העמוקה יותר היא הפציעה הנפשית, הלם קרב... כשאבא שלי עבד, היה אפשר לנהל חיים נורמליים, וכשלא – אז אי אפשר היה לנהל חיים בכלל. והבנתי מה המשמעות של אדם עם מגבלה, כשהוא עובד לא רק בשבילו אלא בשביל גם כל הסביבה הקרובה שלו. החלטתי שאני גונו את התוכנית העסקית שלי, הופך אותה לתוכנית חברתית אבל מעביר את העוצמה של העניין. לא מעביר לא רחמנות ולא מסכנות ולא יתעזרו לנו".

אילנית, מנהלת בכירה במיזם תקשורתי המעסיק אנשים עם מוגבלויות, מתארת את התהליך כדומה למשל המערה של אפלטון; זהו השלב שבו היזם מצליח להשתחרר מכבלי המערה ולצאת אל מעבר לה, על מנת לשנות את המציאות ולהגשים את החלום.

*"ואז שאלתי: מה יכתבו עלי על המצבה? שהיתה ממש עובדת מצטיינת בחברת תקשורת? לא רוצה שזה מה שיישאר ממני, שהכנסתי עוד כסף לבעלי המניות... אני חושבת שמה שיש לנו, שלא יוכל להיות אף פעם לחברה עסקית רגילה, זה המקום הזה, הרוח הזאת, השותפות גורל של המטרה החברתית. וכאילו זה משהו שהוא כלי, זאת אומרת הוא לא רק חשוב, כי גם בחברת התקשורת הקודמת הייתי מורעלת... היינו מורעלים, כי הכניסו לך את הרעל הזה, כי צבעו לך הכל וקיבלת הכל ממותג והכל היה ממותג והיו מסיבות. מרעילים אותך".*

השימוש במילה "רעל" מעלה על הדעת את דבריו של מרקס אודות האופן שבו האדם משועבד לעבודתו, כאשר לעומת המשכורת והתגמולים קיים מחסור במשמעות וערכים. היא מדגישה את עוצמת השחרור המתמזה ברגע שבו היזמים הופכים את האנרגיה המצטברת, הנובעת מההתבוננות במציאות הקיימת ומהריחוק שהם חווים מולה, לכדי החלטה לשינוי המציאות, לשחרור מהכבלים הקיימים ולאיתור ההזדמנויות החדשות להגשים את הערכים החשובים להם.

### **יצירת שותפויות**

שותפות, לפי ההגדרה הרווחת בספרות המחקרית, מתארת תהליך הדדי של חיפוש אחר דרכים להבין ולפתור אתגרים, תוך כדי יצירת אמון ושיתוף פעולה וולונטרי (Baker et al., 2009). שותפות מצביעה על מנהיגות בקרב פרטים שהקשר ביניהם מאפשר התמודדות עם קונפליקטים תוך כדי יצירת אמון. הגישה היא שארגונים זקוקים לשיתוף פעולה על מנת להצליח ובכדי למצוא פתרונות חדשים לאתגרים מורכבים לטובת הכלל (Jameson et al., 2008; Rubin, 2009).

במחקר הנוכחי עלה ששותפות במובנה הרחב מהווה עניין מהותי ביצירה ובנייה של מנהיגות בעסקים חברתיים. במחקרים רבים, השותפים הופכים לחלק מרכזי ביישום הרעיון, וכך אפשר לראות את המנהיגות גם כאופן שבו המנהיג רותם את האחר לרעיון. הצורה השנייה של השותפות שעלתה מהראיונות ניתנת להגדרה כ"שותפים לדרך"; כאן מדובר על המעגל הרחב יותר של המסייעים לעסק החברתי, החל מהשליבים הראשוניים של מציאת מיקום פיזי, דרך הפצת המידע אודות העסק וכלה בפרסום, בהגעה לקהלים נוספים מתוך מארג של קשרים. כאן ניתן לראות את המנהיגות באה לידי ביטוי באופן שבו המנהיג הופך אחרים לשותפים לדרך.

כך למשל אפשר לראות כיצד שי מציג בראיון את שני סוגי השותפות. הסוג הראשון מתבטא בשותפה שהקימה עימו את המיזם :

*"יש לי עוד מישהי שהיא איתי בלב ובנפש. היא לא היזמית, אבל קוראים לה דורית, והיא מנהלת הכספים, והיא הולכת איתי כל הדרך אבל את הרעיון אני חשבתי עליו לבד. זה לא גם עסק שחייב אותי לגייס כסף, אז לא הייתי צריך גם לחפש משקיעים, פשוט אמרתי: 'אללה, מתחילים'".*

הזיהוי והבחירה של שותפה שתהיה נוכחת בכל אחד מהשלבים הוא מאפיין מרכזי, לטענתי, בהיבט החשוב של המנהיגות הנוגע ליכולת של המנהיגים "להדביק" אחרים ברעיון החברתי שלהם; החל במעגל הקרוב, זה שהלכה למעשה שותף ברקימת העסק, וכלה במעגלים הרחבים יותר. לדוגמה, בתהליכים הראשוניים של בניית העסק, שי ודורית מתארים כי:

*"הלכנו פיסית, אני גר במרכז ליד אזור תעשייה, וסיפרנו להם את הסיפור, ואמרנו שצריכים מקום, והם אמרו: 'איזה יופי, כל הכבוד על היוזמה והכל, קחו מקום, תשלמו כמה שאתם יכולים'. ונתנו לנו מקום, שלא היה מושכר כבר הרבה זמן".*

הייחוס של מזל והצלחה לרעיון טוב בא לידי ביטוי גם במקומות נוספים. אלון, שהקים חווה חקלאית אורגנית באזור המרכז המעסיקה נוער בסיכון בתשלום, מתאר את תהליך יצירת השותפות הקרובה:

*"אתה מדבר עם כל העולם ואשתו, פונה לאנשים שאתה תמיד רצית, שמכירים גם את החלום ורוצים להצטרף... יושבים ביחד, בודקים שזה בערך פחות או יותר אותו כיוון ואז רצים. לגבש קבוצה, ועם כל הפוליטיקות הפנימיות וכל מה שצריך לעשות, אבל בסך הכל קבוצה מאוד מאוד טובה, שיכולה לתת מעצמה המון".*

אלון מתאר את התהליך מרגע שהוגשה התוכנית עד לשלב ההקמה, שנמשך שלושה חודשים. במונחים של בניית ארגון מדובר בתהליך מהיר, הדורש שיתוף פעולה בין גורמים שונים. כך גם, בדומה לשי, אפשר לראות כיצד מדביק המנהיג את שותפיו במשמעות הגלומה במיזם:

*"אחרי שלושה חודשים מצאתי את השטחים, סגרנו את החוזים. לא משלמים על השטח, זה לא בתשלום, זה שיתוף פעולה עם המשפחות... זה לא היה כזה פשוט... חיפשתי אדמות באזור. התחלתי לבדוק. אני מכיר את האנשים במושב, ויכולתי לדעת עם מי כדאי לי לדבר ומי לא. ובמקרה יצא משפחות שכן אפשר לדבר איתן. פניתי אליהן, לקח קצת זמן. בן אדם לא נותן את השטח שלו כל כך מהר... הנתונה שלהם פה היא מאוד מאוד גדולה".*

יצירת שותפויות אינה תהליך פשוט וורוד. מנהיגות במונח זה נאמדת ביכולת להתמיד ולהאמין ברעיון גם כשישנם קשיים. כך עודד מתאר זאת:

"הייתי מאוד נאיבי, חשבתי שהדלתות כולן יפתחו. לא היה לי את מי לשאול כמובן, לא היו עסקים חברתיים לפני 8 שנים".

ישנם מצבים בהם השותפויות אינן מצליחות. חסינותה של מנהיגות במצבים כאלו מאפשרת לראות כיצד המשמעות המרכזית – במקרה הזה, יצירת מקומות תעסוקה לאנשים עם מוגבלות – מתחזקת למרות הקושי:

"לא היה את הפרקטיקה של להתמודד עם עולם העסקים, עם האתגרים היומיומיים. אז אמרתי: 'נעסיק אנשים עם מוגבלויות, אשלם להם משכורת, אני לא רוצה שיסתכלו עלינו כאל מסכנים', ויצאתי במין הצהרה סמויה כזאת – למרות שאנחנו מוגבלים, אנחנו מסוגלים. לא כלפי חוץ, כלפי פנים. אז עוד קראתי לאנשים 'מוגבלים' ולא 'אנשים עם מגבלה'... השקעתי ים כסף. מאות אלפי שקלים מכיסי לפיילוט... החלטתי שאני עושה את זה ביחד עם איזו שהיא עמותה, תחת המעטפת הגג של מפעל מוגן, רק שהעובדים – יעבדו רק אצלנו. יקבלו שכר לפי שעה, לא לפי תפוקה כמו במפעל מוגן, שזה הבדלים דרמטיים... זה התפוצץ אחרי שהבנו שהעמותה עשתה עלינו סיבובים אינסופיים של רווח. הם קיבלו תקציבים מהמדינה, מאיתנו, העבירו רק חלק מהסכומים לעובדים שלנו מתוך מה שאנחנו העברנו. וזה לא היה מתאים לנו... שילמתי מחיר מאוד כבד על הדבר הזה... והעסק הפסיד, לא מצליח להתרומם".

זהו השלב שבו השותפות התפרקה, ועודד החליט לפתוח חברה בע"מ בנפרד מהעמותה. שותפויות כחלק ממאפיינים מרכזיים של מנהיגים בעסקים חברתיים באות לידי ביטוי במעגלים נוספים, כגון משפחה. כך למשל מאיר, שהקים מיזם אקולוגי הפועל לשם גיוס מתנדבים לשם שמירת הסביבה, כמו שימור חופים והצלת צבים, שהציג שותפות שבאה לידי ביטוי בעצות ובתמיכה של בני משפחתו:

"פניתי לאבא שלי, הוא מבין בעסקים, אז אמרתי לו... שמע, זה מה שבא לי לעשות. אמר – יש בזה ביזנס? נתתי לו את הנתונים... ואז הוא אמר לי מה אתה צריך? אמרתי הרבה כסף, אתר אינטרנט. הוא שאל, מה זה הרבה כסף? אמרתי אלף דולר. אלף דולר? יש לך אלף דולר. אתה יודע מה, לא רק שיש לך אלף דולר. יש לך את המשרד שלי, וגם המזכירה שלי יכולה לעזור לך עם דברים אם אתה צריך".

השלבים הראשוניים של בניית המיזם הם מרכזיים. בשלבים הבאים אפשר לראות את יצירת השותפויות לביסוס המיזם מתוך האמונה במשמעות שלו. כך למשל, המיזם של מאיר התבסס לאור שיתוף פעולה עם ארגונים דומים מחוץ לארץ, המתווכים בין מתנדבים ברחבי העולם לישראל ולהיפך.

יצירת שותפויות היא נושא מורכב, ומשמעותה של המנהיגות במצב זה באה לידי ביטוי בשלבי המעבר מרעיון המיזם ליישומו, ולאחר מכן לביסוסו. מעגלי השותפויות שבאו לידי ביטוי בראיונות העלו את חשיבות השותפים, הקשורים באופן יומיומי למיזם, ואת חשיבותם של המעגלים הרחבים יותר, כמי שמאפשרים את ביסוסו של המיזם ואת התמיכה הפיזית, הכלכלית והיצירתית בו לאורך הדרך.

### שילוב מנהיגות קהילתית ומנהיגות אינדיווידואליסטית

מנהיגות קהילתית נידונה בספרות בעיקר סביב פעילות התנדבותית בקהילה (Bonjean and Olson, 1964, Rothman, 2007; Checkoway, 2011; סדן, 2009). במחקר על מנהיגות קהילתית,

מוגדרים הפעילים לרוב כמנהיגים מקומיים (Jeffries, 1997; Rothman, 2007).

חלק זה של המחקר יעסוק בדרך בה מנהיגות בעסקים חברתיים באה לידי ביטוי על הרצף שבין יצירת קהילה לבין עבודה אינדיווידואליסטית ובעיקר בייחודיות התרבותית של ישראל בהקשר זה. כאמור, ישראל נעה מהיוסדותה בין תהליכים קפיטליסטיים המאדירים יצירה של עסקים ואת האינדוודואל, היזם, אל מול תהליכים קבוצתיים, שיתופיים שבאים לידי ביטוי בתפיסה קהילתית, קולקטיביסטית.

את מורכבות צורת המנהיגות הזו אפשר לראות בראיון עם אלון, המתאר את הצורה שבה הוא מנהל את המיזם החקלאי:

*"יש את המתח בין הקמה משותפת לבין מוסד שצריך לפעול באיזה שהוא שלב, להפוך להיות מוסד פעיל. באיזה שהוא שלב עשינו את השינוי המתבקש של איזה שהיא היררכיה כלשהי, שלא הופכת את זה להעברת פקודות או משהו כזה, אלא פחות או יותר חלוקת תפקידים. באיזה שהוא מקום אני המנהל של המקום אבל... אנחנו חושבים ביחד, אנחנו... עם חריקות, כן? אבל המטרה שלנו היא חשיבה משותפת עם זהירות מאוד מאוד גבוהה מחשיבה משותפת מעקרת... זה קו מאוד מאוד עדין בין שיתופיות, חשיבה משותפת, בעיקר נראה לי מה שחשוב וזה לכל מקום עבודה זה לשמור את תחושת השייכות והיצירתיות".*

ניתן לראות את הניסיון להגיע לאיזון בין התפיסה השותפתית מצד אחד, שניתן להתחקות אחריה עד לימי הקיבוצים שבה נקבעו גורלות של יחידים באסיפות החברים, לבין הגישה המערבית המודרנית של המנהל שעל פיו יישק דבר. נראה כי גם למרואיינים לא תמיד ברור מה המפתח לאיזון הנכון בין שתי המגמות הללו.

נקודה נוספת בה ניתן לראות השפעות חזקות של האינדיווידואליזם המאפיין את תרבות היזמות המערבית עולה כאשר המרואיינים דנים בתוכניותיהם לעתיד. לכאורה, ניתן היה לצפות שלאחר שהגשימו את חלומם והצליחו להשפיע על המציאות באמצעות המיזם שאותו הם מנהלים, הם ירצו להמשיך ולהשקיע בו. אך מהראיונות עלה שבדרך כלל המבט ממשיך להיות מופנה קדימה, אל העתיד, אל האתגר הבא.

כך למשל עודד, שהנפיק את חברת הסטארט אפ שלו בבורסה, מתאר כיצד אנשים שזיהו הזדמנויות ועשו את האקזיט פונים לעשייה חברתית: "רוב הקשרים שלי הם בעולם העסקים. עם אנשים שהם בעיקר הייטק בכל מיני דרגות. יש מעטים שעסקים בזה. בעיקר כאלה שעושים אקזיט ואז יש להם כסף. כל השאר לא ערים לעניין הזה... נקודת המוצא שלי היא שכולם אנשים טובים.

"אני יודע שיש למקום הזה עוד כמה שנים עד שנוכל להגיד הוא פועל טוב, הוא לא צריך אותי ביום יום, שזה המטרה לחלוטין. לא מטרה אישית, מטרה ארגונית בעיניי – ואז לעשות עוד דברים". באופן דומה, מאיר ציין שהוא "רוצה לעשות את פריצת המדרגה הבאה. עכשיו יש לי כמובן את האינטרסים האישיים שלי. שככל שזה יהיה יותר גדול יהיה יותר כסף, אני אוכל להביא מנהל, אני אוכל להשתחרר".

התמונה העולה כאן היא מורכבת. מצד אחד, מבט ביקורתי עשוי להצביע על כך שהמאמץ המתמיד להביט קדימה, אל המיזם הבא, עלול לפגוע בסיכויי ההצלחה של המיזם הנוכחי. אולם מצד שני, יש לזכור שהשקפת העולם ושיטות העבודה של היזמות המערבית הם אלו שאפשרו לאותם יזמים להצליח במיזמים הנוכחיים שלהם. במלים אחרות, ההצלחה הנוכחית נובעת משילוב של הערכים החברתיים עם שיטות העבודה העסקיות; שני הדברים חשובים ביותר, בבחינת "טוב אשר תאחז בזה, וגם מזה אל תנח את ידך". המרדף המתמיד אחרי האתגר הבא פועל באופן בלתי נמנע בשתי דרכים סותרות: הוא פוגע במידה מסוימת במיזם הנוכחי, והוא המאפשר את השגתו בבוא העת של האתגר הבא. כפי שכבר למדנו לראות, אם כן, החיבור הלא טריוויאלי בין הערכים החברתיים של המיזם לבין התמודדותו בשדה הקרב הכלכלי המערבי מוביל למתחים רבים שקשה ליישבם בקלות, ומתחזק ומשפיע יותר בהקשר הישראלי.

## ד. דיון

"למנהיגות מעולה יש פוטנציאל להלהיב אנשים ולגרום להם להגיע להישגים יוצאי דופן. אבל מנהיגות לא מתבטאת רק בביצוע; עליה להיות גם בעלת משמעות. מנהיגים בכל הרמות מחוללים שינוי במצב, והם עושים זאת מפני שהם מייחסים משמעות לביצוע". (גופי וגיונס, 2007)

הראיונות עם היזמים מאפשרים לנו גישה לעולם מורכב יותר של מנהיגות ומשמעותה. שלושת מאפייני המשמעויות המרכזיות של המנהיגים בעסקים חברתיים שזוהו – היכולת לשנות מציאות ולהגשים חלום, יצירת שותפויות ושילוב שבין מנהיגות קהילתית לאינדוידואליסטית – מצטרפים לדיון תיאורטי רחב יותר השייך למושג המנהיגות האוטנטית. המתח הקיים בין ההיבט החברתי לעסקי מאפשר הרחבה נוספת למושג המנהיגות האוטנטית: המנהיג נמצא באופן תמידי בצורך ובשאיפה לשמור מחד על הערכים החברתיים ולהגשים חלום המיטיב עם החברה (society), ומאידך לשמר שרידות או רצון לשרידות כלכלית.

לאורך הדיון בשלושת המאפיינים הללו ניתן לראות כי בעסקים חברתיים לא די בביצוע, בהבאתו לפועל של הרעיון, אלא בביסוס ושימור המשמעות החברתית שמעבר לתפקוד העסקי, על ידי המנהיג. לא די ברגע ההארה, לא די בהבנה כי על המנהיג לפנות לדרך משלו ולהקים מיזם חדש. עליו לפעול בכדי ליצור את השותפויות הנדרשות, הן בקרב סביבתו הקרובה והן בקרב הרשת החברתית הרחבה יותר שלו, בכדי לבסס את המיזם ההולך ומתפתח. עם הזמן, העימות בין הפן הקהילתי לפן האינדוידואליסטי נעשה בולט יותר. ראשית, בהתנהלות בתוך העסק, יש צורך למצוא איזון ברמת היומיום בין האידיאלים החברתיים לבין היישום בפועל השואף לשימור ופיתוח התחרותיות של המיזם בשוק הכלכלי. ושנית, בשאיפה של חלק מהיזמים להפקיד את המיזם, העומד עתה בכוחות עצמו, בידי אדם אחר ולהמשיך הלאה לדרך חדשה, אל האתגר הבא, במין עידון של המרדף ההייטקיסטי אחרי האקזיט, הלבוש כעת במחלצות חברתיות יותר.

מחקר זה מאפשר הצצה אל סיפורה של החברה הישראלית דרך תפיסת המנהיגות ויצירה של ארגונים שמניעם הוא חברתי. הנוגע לרצף בין התפיסה הכלכלית הניאו-ליברלית לבין זו הסוציאליסטית הייחודית למאפייניה של ישראל. במובן זה אפשר לראות תזוזה ממשית בכלכלה הישראלית והעולמית, ובתפיסה של האזרחים את תפקידם במדינה ואת יכולת השפעה שלהם על המתרחש בה, תוך שילוב אוכלוסיות שלרוב מודרות משוק העבודה ומהשיח החברתי-תרבותי-כלכלי.

## ה. סיכום

מחקר זה שופך אור על עולמם המורכב של פרטים אשר רובם החליטו לשנות מציאות או להשפיע עליה באמצעות המארג החברתי, היכולת ליצור שותפות עם גורמים פנימיים וחיצוניים. מאפיינים אלו של יזמים, שרצו להגשים חלום, מאפשרים לנו לקרוא להם מנהיגים אותנטיים, אלו הקשובים לצו ליבם וליצירת טוב כפי שהם תופסים אותו. בעולם מודרני, אשר חקק על דגלו את זכויות הפרט ואיפשר התחזקות של יזמות וצבירת הון ללא דאגה לזולת, ניתן להבחין במגמה שבמסגרתה היזמות מיתרגמת לא/נשים המעוניינים לאפשר ניתוב של כישוריהם ויכולותיהם לטובת החברה בעולם פוסט-מודרני. ובעיקר, בשדה פעולה הקשור לשילובם של אנשים בעלי מוגבלויות בעסקים, והאופן בו אותם ארגונים יכולים לקיים עסק כלכלי בר קיימא בשוק העבודה.

מחקר זה מהווה חלק מעבודת דוקטורט רחבה יותר, אשר תאפשר הצצה אל מונח נוסף ומרכזי בנוגע למנהיגות בעסקים חברתיים, העוסק במשמעות העבודה. מאמר זה התמקד במתן משמעות בעסקים חברתיים, בעיקר מנקודת מבטו של המנהיג וההקשר, הנסיבות התרבותיות-הניצוץ והחמצן שקליין והאוס (1995) תיארו במפגש בין שלושת המרכיבים את המנהיגות. עבודת הדוקטורט שלי תתמקד בקודקוד השלישי- המונהגים, חומרי הבעירה ובהקשר התרבותי בהבנה של מושג משמעות העבודה.

בחינה זו תאפשר הצגה של מושג משמעות העבודה בהיבטיה השונים של העבודה והרחבה לשדות תיאוריית נוספים כמו משמעות עבודה בשגרה ובתקופות עמוסות יותר, הרחבת המושג של העובד האידיאלי והצורה בה השיח התיאורטי ומקבלי החלטות יוכלו לבחון את העבודה המשולבת וההשלכות שלה.

כמו כן, מחקרים עתידיים עשויים להציג מחקר רחב המשווה בין מדינות שונות והשפעתן על מנהיגים חברתיים עסקיים. במחקר זה ראינו כיצד הזירה הישראלית המשלבת קהילתיות העומדת ביסודותיה עם רוח היזמות של השנים האחרונות מהווה רקע ייחודי לעלייתם של העסקים החברתיים; בחינה של זירות נוספות בהן קיימת עלייה של עסקים חברתיים עשויה לשפוך אור על הסוגיה מזוויות נוספות.



## ביבליוגרפיה

- גדרון, ב. ואבו, ע. (2014). עסקים חברתיים בישראל: מהדרה להכללה חברתית וכלכלית. חיפה: אחוה.
- ג'ופי, ר. וג'ונס, ג. (2007). מנהיגות אותנטית. תל-אביב: משרד הביטחון, מטר.
- הולר, ר. (2014). אנשים עם מוגבלויות ומדינת הרווחה הישראלית: המקרה של עבודות דחק. *ביטחון סוציאלי* 9, 39-76.
- כץ, ח., לוינסון, א., וגדרון, ב. (2007). פילנתרופיה בישראל, 2006: דפוסי התנדבות ותרומה של הציבור. באר שבע: המרכז הישראלי לחקר המגזר השלישי.
- לימור, ג. (2010). *חברה אזרחית ומגזר שלישי*. ירושלים: המכון הישראלי לדמוקרטיה.
- מנדלקרן, ר. (2015). אחרית דבר: קיצור תולדות הניאו ליברליזם בישראל. בתוך: הארווי, ד. (עורך). *קיצור תולדות הניאו ליברליזם*. ירושלים: מולד, 271-312.
- סבירסקי, ש. (2013). העם דורש שליטה בכספו. *תיאוריה וביקורת* 41, 147-163.
- עילם-שמיר, ג. (2011). מנהיגות אותנטית: סיפורי חיים ומתן משמעות. תל אביב: המו"ל.
- רם, א. (1999). "בין הנשק והמשק: הפוסט ציונות הליברלית בעידן העולמקומי", מתוך רם, א., ויפתחאל, א. (עורכים), 'אתנוקרטיה' ו'עולמקומיות': גישות חדשות לחקר החברה והמרחב בישראל. באר שבע: אוניברסיטת בן גוריון בנגב, 43-100.
- שלו, מ. (2012). הרקע הכלכלי למחאה החברתית של קיץ 2011. בתוך: בן-דוד, ד. (עורך). *דו"ח מצב המדינה: חברה, כלכלה ומדיניות 2011*. ירושלים: מרכז טאוב.
- Agovino, M. and Parodi, G. (2014). Identifying The Quality of Work by Fuzzy Sets Theory: A Comparison between Disabled and Non-Disabled Workers. *Social Indicators Research*, 119 (3), 1627-1648.
- Avolio, B. J., Walumbwa, F. O., & Weber, T. J. (2009). Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions. *Annual Review of Psychology*, 60, 421-449.
- Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J. (2011). Service Worker Burnout and Turnover Intentions: Roles of Person-Job Fit, Servant Leadership, and Customer Orientation. *Services Marketing Quarterly*, 32(1), 17-31.
- Baker, S., Robichaud, T., Westforth Dietrich, V., Wells, S. and Schreck, R. (2009). School Counselor Consultation: A Pathway to Advocacy, Collaboration, and Leadership. *Professional School Counseling*, 12(3), 200-206.
- Bartlett, D and Dibben, P. (2002). Public Sector Innovation and Entrepreneurship: Case Studies from Local Government. *Local Government Studies*, 28(4), 107-121
- Bass, B. M. (1960). *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior*. New York, Harper & Brothers.
- Bass, B. M. (2000). The Future of Leadership in the learning organization. *Journal of Leadership Studies*, 7(3), 18-38.
- Bass, B. M. and Steidlmeier, P. (1999). Ethics, Character, and Ethentic transformational leadership behavior". *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181-217.
- Bass, B. and Bass, R. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications* (4th ed.). New York: The Free Press

- Bonjean, C.M. and Olson, D.M. (1964). Community Leadership: Directions of research. *Administrative Science Quarterly*, 9(3), 278-300
- Bornstein, D. (2004). *How to Change the World: Social Entrepreneurs and the Power of New Ideas*. Oxford: Oxford University Press
- Boroski, E. and Greif, T. B. (2009). Servant-leaders in Community colleges: Their values, beliefs, and implications. *Review of Business Research*, 9(4), 113–120.
- Cartwright, D. (1965). Influence, Leadership, Control .In: March, J. (Ed.), *Handbook of organizations*, Chicago, Rand McNally, 1-47
- Checkoway, B. (2011). What is youth participation? *Children and youth services review*, 33(2), 340-345.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425.
- Dees, J. G. (1998). The Mmeaning of “Socia Eentreprneurship.” Comments and suggestions contributed from the Social Entrepreneurship Founders Working Group. Durham, NC: Center for the Advancement of Social Entrepreneurship, Fuqua School of Business, Duke University
- Defourny, J. (2001). *From Third Sector to Social Snterprise*. In: Defourny, J. and Borzaga, C. (Eds.) *The Emergence of Social Enterprise*, London: Routledge, 1-28.
- Defourny, J. and Nyssens, M. (2010). Conceptions of Social Enterprise and Social Entrepreneurship in Europe and The United States: Convergences and Divergences. *Journal of Social Entrepreneurship* 1(1), 32-53.
- Denzin, N. and Lincoln, Y. (Eds.). (2000). *Handbook of Qualitative Research*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Fontana Dorado, S. (2006). Social Entrepreneurial Ventures: Different Values So Different Process of Creation, No? *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 11(4), 319-343.
- Gardner, W. L., Coglisier, C. C., Davis, K. M., & Dickens, M. P. (2011). Authentic Leadership: A Review of the Literature and Research agenda. *The Leadership Quarterly*, 22(6), 1120-1145.
- Gore, A. (2006). *An Inconvenient Truth: The Planetary Emergency of Global Warming and What We Can Do About it*. Rodal books.
- Harter, S. (2002). Authenticity. In C. R. Snyder, and. Lopez , S. (Eds.), *Handbook of positive psychology*. Oxford UK Oxford University Press, 382–394.
- Hitt, Michael A., Ho-Uk Lee, and Emre Yucel. (2002). The importance of social capital to the management of multinational enterprises: Relucel networks among Asian and Western firms." *Asia Pacific Journal of Management*, 19(2-3), 353-372.
- Homans, George C. (1950). *The Human Group*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- House, R. J. and Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis? *Journal of Management*, 23(3), 409-473.
- Jameson, J., Ferrell, G., Kelly, J., Walker, S. and Ryan, M., (2006). Building Trust and Shared knowledge in communities of e-learning practice: collaborative leadership. In the JISC eLISA and CAMEL lifelong learning projects. *British Journal of Educational Technology*, 37(6), 949-967.
- Katz, D. and Kahn, R. L. (1966). *The Psychology of Prganizations*. New York: HR Folks International.

- Krech, D. and Crutchfield, R. S. (1948). *Theory and Problems of Social Psychology*. New York, NY, US: McGraw-Hill.
- Light, P. (2008). *The Search for Social Entrepreneurship*. Washington: Brookings Institute Press.
- Luria, G., Kalish, Y., and Winstein, M. (2014). Learning Disability and Leadership: Becoming an Effective Leader. *Journal of Organizational Behavior*, 35, 747-761
- Maizura, M. and Majid, I. (2014). Entrepreneurial Servant Leadership (ESL): A Proposal Leadership Model for Social Enterprise (Cooperative)., *International Journal of Technical Research and Applications*, number of journal 51-57
- Mehra, A., Dixon, A. L., Brass, D. J., and Robertson, B. (2006). The Social Network ties of group leaders: Implications for group performance and leader reputation. *Organization Science*, 17(1), 64-79.
- Metreveli, T. (2016). Religion, Politics and Nation-Building In Post-communist countries, Nationalities Papers/Taylor and Francis, 1-4.
- MOW International Research Team. (1987). *The Meaning of Working*. London: Academic Press.
- Nahavandi, A. (2012). *The Art and Science of Leadership*. (6<sup>th</sup> ed.). NY: Prentice-Hall.
- Parke, H. and Wormell, D. (1956). *The Delphic Oracle*. Oxford: Blackwell.
- Perry, J. (Ed.) (2010). Public Leadership and Nonprofit *Leadership*. John-Wiley & Sons Jossey-Bass Publishers, Part 2, Chapter 6
- Petan, L. and Bocarnea, M. (2016). Follower Perceptions of Authentic Leadership: A Comparison between Respondents from Romania and the United States. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 221, 142-150.
- Prabhu, G. N. (1999). Social Entrepreneurial Leadership. *Career Development International*, 43,140-145
- Rothman, J. (2007). Multi, Modes of Intervention at the macro level. *Journal of Community Practice*, 15(4), 11-40.
- Rousseau, J. J., Dunn, S., and May, G. (2002). *The social contract: And, the first and second discourses*, New Haven, Yale University Press.
- Rubin, H. ed., (2009). *Collaborative Leadership: Developing Effective Partnerships for Communities and schools*. Corwin Press.
- Schumpeter, J. A. (1942). Entrepreneurship as Innovation. In Swedberg, R. (Ed.), *Entrepreneurship: The Social Science View*. Oxford: Oxford University Press, 51-75.
- Serrano, L., Bose, M., Arenas, D., Berger, B., Márquez, P., Lozano, G., and Del Castillo E. (2006). *Effective Management of Social Enterprises: Lessons from Businesses and Civil Society Organizations in Iberoamerica*. Cambridge, Massachusetts, Harvard University press.
- Smith, W., Besharov, M., Wessels, A., and Chertok, M. (2012). A Paradoxical Leadership Model for Social Entrepreneurs: Challenges, Leadership Skills, and Pedagogical Tools for Managing Social and Commercial Demands. *Academy of Management Learning & Education*, 11, 463-478.
- Stern, N. H., Peters, S., Bakhshi, V., Bowen, A., Cameron, C., Catovsky, S., and Garbett, S. L. (2006). *Stern Review: The economics of climate change* (Vol. 30). Cambridge: Cambridge University Press.
- Tedlock, B. (2003). Ethnography and Ethnographic Representation. In: Denzin, N. and Lincoln, Y. (Eds.). *Strategies of Qualitative Inquiry*. Thousand Oaks: Sage, 165-213.

- Van den Berg, J.H. (1955). *A Phenomenological Approach to Psychiatry*. Springfield, IL: Thomas.
- Van Maanen, J. (2011). *Tales of the Field: On Writing Ethnography*. Chicago: University of Chicago Press.
- Watson, T. (2011). Ethnography, Reality, and Truth: The Vital Need for Studies of ‘How Things Work’ in Organizations and Management. *Journal of Management Studies*, 48(1), 202-217.
- Weber, M. [1921] 1968. *Economy and Society*, vol. 1. eds. Guenther Roth and Claus Wittich. New York: Bedminister Press.
- Weber, M. 2001 [1930]. *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. New York, NY: Routledge.
- Weerawardena, Jay and Sullivan Mort, Gillian. (2006). Investigating Social Entrepreneurship: A Multidimensional Model. *Journal of World Business*, 41, 1, 21-35
- WWF. (2008). [Living planet: report 2008](#).
- Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., and Kamsteeg. F. (2009). Studying Everyday Organizational Life. In: Ybema, S., Yanow, D., Wels, H., and Kamsteeg. F. (Eds.). *Organizational Ethnography: Studying the Complexities of Everyday Life*. London: Sage, 1-20.
- Young, D. (2007). *Financing Nonprofits: Putting Theory into Practice*. Plymouth: AltaMira.
- Young, D. (2009). Alternative Perspectives on Social Enterprise. In: Corde, J. and Steuerle, E. (Eds.). *Nonprofits and Business*. Washington: The Urban Institute Press. 21-26.
- Young, D. R., and Salamon, L. M. (2002). Commercialization, Social Ventures, and For-Profit Competition. *The state of nonprofit America*, Washington, DC,: Brooking Institute Press, 423-446.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7 ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson
-