

יזמים קהילתיים סדרתיים תופעה ייחודית ברשת הממשל העירוני

עבודת גמר לתואר מוסמך במדיניות ציבורית
בהנחיית ד"ר גלית כהן-בלנקשטיין

מוגשת על-ידי:

דנה גולד 300906799

דצמבר 2019

תודות

רבים האנשים שבזכותם מחקר זה רואה אור.

בראש ובראשונה ארצה להודות לבעלי והוריי שליוו אותי לאורך כל התהליך. תודה על הגיבוי והמוטיבציה. תודה לילדיי המתוקים שעל-אף שעות השינה המעטות, הזכירו לי שעליי לבצע את המשימה בצורה הטובה ביותר.

תודה גדולה והערכה ענקית לד"ר גלית בלנקשטיין-כהן על הנחייה וליווי מלמדים, קשובים ומלאי סבלנות. תודה שהיית שם לאורך כל הדרך, שליוות אותי יד ביד ושעזרת לי להגשים את עצמי.

תודה לכל האנשים שסייעו לי לאורך הדרך. תהליך איתור היזמים היה תהליך מאתגר ולאורכו פגשתי רבים וטובים שסייעו לי באיתור, הציעו להשתתף בעצמם וחיברו אותי לרבים אחרים.

תודה מיוחדת במינה ליזמים שראיינתי עבור המחקר. תודה על הזמן והשיתוף ובמיוחד תודה על ההשראה. הייתה לי הזכות לפגוש אתכם וללמוד מכם. אתם אנשים מיוחדים ואני בהחלט יכולה לומר שהעולם שלנו טוב יותר בזכותכם.

בהערכה רבה לכולכם, דנה

תקציר

אחת מצורות המעורבות הבולטות ביותר בספרות המחקרית העוסקת ברשת הממשל העירוני היא זו של היזמים הקהילתיים. יזמים אשר מבקשים לספק שירותים ציבוריים לקהילתם דרך התארגנות עצמית שאינה למטרות רווח. עם זאת, תשומת לב קטנה בלבד הוקדשה לניתוח היזם הקהילתי כאינדיבידואל. ניתוח פעילותו של יזם קהילתי אשר הוביל מספר יוזמות קהילתיות, עשוי לתת נקודת מבט רחבה וטובה יותר על דמותו של היזם הקהילתי ועל חשיבותו במרחב העירוני. לפיכך, מחקר זה מבקש להגדיר לראשונה **יזם קהילתי סדרתי**, לאפיין את ייחודיותו במרחב העירוני, לזהות את המוטיבציות שלו לפעול שוב ושוב, לנתח כיצד הוא מגדיר הצלחה וכשלון של יוזמותיו ולבחון כיצד השפעתו מתרחבת לאורך הזמן.

איסוף הנתונים התבצע באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה עם חמישה-עשר יזמים מקומיים העוסקים באופן סדרתי ביצירת ערך לקהילתם. יזם קהילתי סדרתי הוגדר כיזם שהוביל או מוביל לפחות שלוש יוזמות קהילתיות, בין אם הצליחו או נכשלו.

ממצאי המחקר מציגים שבעה יסודות מאפיינים של היזמים הקהילתיים הסדרתיים. יסודות אלו מציגים את המנוע ליזמות קהילתית חוזרת ואת האמצעים המסייעים ליזמים קהילתיים סדרתיים להתגבר על קשיים, אכזבות וכשלונות האורבים ליזמים קהילתיים ואשר עלולים להניע אותם מלהמשיך וליזום.

מתוך שבעת היסודות חולצו שלוש תובנות מרכזיות אודות יזמות קהילתית סדרתית:

(1) מה **מסביר** סדרתיות? **תכונות האופי, תפיסות ההצלחה והכשלון ודרך החיים** של היזמים מאפשרים ליזמים להביט על צרכים קהילתיים כהזדמנויות ששווה לפעול עבורן שוב ושוב ובכך הם מהווים את המסביר המרכזי לסדרתיות.

(2) מה **מסייע** לסדרתיות להיווצר? הגורמים המסייעים ליזם הקהילתי להפוך לסדרתי בפועל הם: **שותף חזק** הפועל עימו יד ביד בקידום היוזמות, **הצלחה של היוזמה הראשונה** המייצרת מוטיבציה להמשיך ולפעול ו**ביסוס תשתית יציבה של היוזמה הנוכחית** אשר תאפשר ליזם להתפנות לעסוק ביוזמה הבאה.

(3) מהו **הערך** של הסדרתיות מעבר להשפעה שבמסגרת היוזמות עצמן? תחילה, היזם הסדרתי הופך **למומחה ליזמות קהילתית** המפיץ את הידע והנסיון שרכש לאחרים ובכך מרחיב את מעגלי ההשפעה. שנית, היזם הסדרתי בונה **שותפות עמוקה וארוכת טווח עם הרשות המקומית** ובכך תורם משמעותית לתיווך בין הקהילה לממסד.

תוכן עניינים

מבוא	1
סקירת ספרות	3
פרק א': החברה האזרחית כשחקן מרכזי ברשת הממשל העירוני	3
א.1. משלטון מקומי (Local Government) לממשל עירוני (Urban Governance)	3
א.2. מאפייני השותפות בין הממשל המקומי והחברה האזרחית	5
פרק ב': נקיטת פעולה בממשל עירוני באמצעות יזמות קהילתית	10
ב.1. הון חברתי וחיבור למקום כנכסים ליצירת יזמות קהילתית	10
ב.2. יזמות קהילתית מוצלחת - גורמים ומאפיינים	11
ב.3. מאפייניו ותכונותיו של מנהיג היוזמה	14
ב.4. למידה על יזמות קהילתית מתוך הספרות אודות יזמות חברתית	15
פרק ג': יזמות סדרתית - מאפיינים ותובנות	17
ג.1. תובנות מעולם היזמות הסדרתית העסקית	17
ג.2. מהם הגורמים לסדרתיות?	18
ג.3. יזמות קהילתית סדרתית	19
מתודולוגיה	20
ממצאים	25
מבט כללי: מיהם היזמים הקהילתיים הסדרתיים וכיצד הם פועלים?	26
שבעה יסודות ליזמות קהילתית סדרתית	28
1. גישה: בלי תרוצים ובלי חשבונות, זה נחוץ ולכן אעשה זאת	28
2. מסגור התוצאה: התועלת שלי מתוצאות היוזמה גדולה מהמחיר שאני משלם בהובלתה	35
3. תפיסת הצלחה וכשלון: יש לי קריטריונים משלי להגדרת ההצלחה של היוזמות שלי	38
4. הנאה: אני אוהב ליזום יזמות קהילתיות	43
5. בסיס לסדרתיות: מה מאפשר לי לעבור ליוזמה הבאה?	45
6. התמקצעות: הסדרתיות הופכת אותי למומחה ליזמות קהילתית	59
7. קשר לממסד: הממסד הוא שחקן חשוב בקידום היוזמות שלי	63
דיון ומסקנות	68

72	סיכום
73	ביבליוגרפיה
82	נספחים
82	1. רשימת היזמים
84	2. רשימת היוזמות
89	3. פירוט היוזמות

מבוא

מסורת מחקר ענפה מציגה את השינוי שחל בשלושים השנים האחרונות בדרך ניהול ערים. ממשלות מקומיות החלו לתרגל מנהיגות חדשה המערבת שחקנים נוספים התורמים מיכולותיהם וחוזקותיהם לשיפור איכות החיים במרחב העירוני בצורות מעורבות שונות. אחת מצורות המעורבות הבולטות היא יזמות מבוססת קהילה המוגדרת כהתארגנות עצמית ללא מטרות רווח במטרה לספק שירותים ציבוריים לקהילת היזם באופן עצמאי.

בעוד שמחקרים רבים בוחנים יזמות קהילתית כחלק מרשת הממשל העירוני ומציגים את היזם הקהילתי המוביל את היוזמה כשחקן דומיננטי במרחב, תשומת לב קטנה בלבד הוקדשה לניתוח היזם כאינדיבידואל. בשונה מיזמים קהילתיים, יזמים חברתיים קיבלו תשומת לב רחבה בספרות המחקרית וממנה ניתן ללמוד אודות דמות היזם הקהילתי, מאפייניו והסיבות להצלחתו. עם זאת, מרבית המחקרים המבקשים לאפיין את דמותו של היזם החברתי מתבססים על מקרי הצלחה בלבד ובכך מציגים תמונה שאיננה שלמה. על-אף שניתן ללמוד מיזמים קהילתיים שהובילו יוזמה אחת, כשמבקשים לבחון אמפירית תופעה מרכזית, הרי שנכון יותר לבחון פעילות יזמית חוזרת ונשנית. ניתוח פעילותו של יזם קהילתי אשר הוביל מספר יוזמות קהילתיות, יוזמות שהצליחו ויוזמות שנכשלו גם יחד, עשוי לתת נקודת מבט רחבה וטובה יותר על יזמות קהילתית מוצלחת ועל החשיבות של היזמים הקהילתיים במרחב העירוני. בהתבסס על ההגדרות בספרות העוסקת ביזמות עסקית סדרתית, יחידת הניתוח של יזם קהילתי אשר הוביל מספר יוזמות לאורך דרכו היזמית מוגדרת לראשונה במחקר זה כ**יזם קהילתי סדרתי**.

שאלת המחקר עליה מבקש מחקר זה לענות היא: **מהם המאפיינים הייחודיים של יזמים קהילתיים סדרתיים?**

ההנחה עליה מתבסס המחקר היא שיזמים קהילתיים סדרתיים הינם שחקנים קבועים, יעילים אשר תורמים לשיפור איכות החיים במסגרת הקהילתית-שכונתית-עירונית ובכך הופכים לחלק משמעותי ברשת ניהול העיר. בחינת נקודת המבט של היזם הסדרתי מאפשרת לבחון יזמות קהילתית סדרתית כתופעה. תחילה, נקודת המבט העוסקת ביזם כאינדיבידואל מלמדת על ייחודיותו במרחב העירוני דרך בחינת מאפייניו, פעולותיו, תפיסותיו והמוטיבציות המנחות אותו. שנית, היא מאפשרת לנתח את המנוע ליזמות קהילתית חוזרת ואת האמצעים המסייעים ליזמים קהילתיים סדרתיים להתגבר על קשיים, אכזבות וכשלונות האורבים ליזמים קהילתיים ואשר עלולים להניע אותם מלהמשיך וליזום. שלישית, היא מסייעת לנתח במסגרת רחבה יותר הצלחה אל מול כשלון של יזמות קהילתית מתוך נקודת הנחה שיזמים סדרתיים הצליחו ונכשלו במסגרת הובלת היוזמות.

ולבסוף, היא מאפשרת ללמוד מהם הכלים, הידע, הכוח והנסיון שהוא צבר לאורך הדרך וכיצד השפעתו מתרחבת עם הזמן.

לטובת המחקר נערכו חמישה-עשר ראיונות עומק מובנים למחצה עם יזמים קהילתיים סדרתיים אשר הוגדרו בהתאם להגדרות של יזמות סדרתית בספרות העוסקת ביזמות עסקית, כיזמים שהובילו או מובילים לפחות שלוש יוזמות קהילתיות, בין אם הצליחו או נכשלו.

עבודה זו מורכבת מארבעה פרקים עיקריים: הפרק הראשון הוא **סקירת הספרות** המציג את הרקע התיאורטי על עולם היזמות הקהילתית דרך הספרות העוסקת ברשת הממשל העירוני והספרות העוסקת ביזמות חברתית. כמו כן, יוצג רקע תיאורטי על עולם היזמות העסקית הסדרתית. הפרק השני הוא **מתודולוגיית המחקר** המציג את הסיבות לבחירה במחקר איכותני ומפרט את תהליכי איסוף וניתוח הנתונים. הפרק השלישי הוא **הממצאים** המפרט את הממצאים העיקריים אודות מאפייניהם של היזמים הקהילתיים הסדרתיים כפי שעלו מניתוח הנתונים. הפרק הרביעי והאחרון הוא **הדיון והמסקנות** העוסק בניתוח עמוק של הממצאים, השוואתם לרקע התיאורטי וביסוס תובנות מרכזיות אודות ייחודם ותרומתם של היזמים הקהילתיים הסדרתיים במרחב העירוני.

סקירת ספרות

"לעולם אל תטילו ספק בכך שקבוצה קטנה של אזרחים מודאגים ואכפתיים יכולה לשנות את העולם, זהו הדבר היחיד שאי פעם

הביא לשינוי" מרגרט מיד

מטרת סקירה זו היא לתת רקע ממספר זוויות אודות עולם היזמות הקהילתית המקומית. יזמות קהילתית קיבלה פוקוס בעיקר בחקר רשת הממשל העירוני אך מוזכרת גם במחקרים העוסקים ביזמות חברתית. תחילה, יינתן רקע על רשת הממשל העירוני והשחקנים השונים הפועלים בה. פרק זה יתמקד בחברה האזרחית כשחקנית מרכזית ברשת ומערכת היחסים בינה לבין הרשות המקומית. לאחר מכן, תוצג בפירוט תופעת היזמות הקהילתית, מאפייניה והגורמים להצלחתה. כמו כן, הפרק ינתח את מאפייני ותכונות היזם האינדיבידואל כמנהיג היוזמה, הן מן הממצאים המועטים הקיימים בספרות אודות יזמים קהילתיים ובעיקר מתוך הספרות העשירה העוסקת ביזמים חברתיים. לבסוף, יינתן רקע אודות יזמות סדרתית במיקוד על תובנות מעולם היזמות העסקית והשלכתן על עולם היזמות הקהילתית הסדרתית.

פרק א': החברה האזרחית כשחקן מרכזי ברשת הממשל העירוני

א.1. משלטון מקומי (Local Government) לממשל עירוני (Urban Governance)

בשלושים השנים האחרונות, הגדרת תפקידם של המוסדות השלטוניים ושל הפוליטיקאים השתנתה באופן משמעותי. שלטונות מקומיים מתמודדים עם אתגרים עמוקים בעקבות אילוצים מוסדיים, כלכליים ופוליטיים השזורים זה בזה ויוצרים אילוצים ופשרות בדרכי ניהול העיר (Pierre & Peters, 2012). תהליכים כגון גלובליזציה, מיסוד כלכלות מקומיות ושינויים חברתיים (Healey, 2006), לצד משברים כלכליים אשר הובילו לקיצוץ בתקציבים, הוביל את הרשויות המקומיות להתמודד עם אתגר בו עליהן לספק שירותים הנחוצים לתושבים שנפגעו מהמשבר אך יכולתן לעשות זאת הולכת וקטנה. בנוסף, כחלק מהעלייה ברמת החיים, מצפה התושב לעלייה באיכות השירותים המוניציפליים (משרד הפנים, 2018). משצרכי התושבים לא נענים כמצופה, אמונם במערכת העירונית הולך ויורד, והם מבקשים לקחת לידיהם אחריות ולהתמודד עם סוגיות ציבוריות עליהן הם אינם מקבלים מענה (Healey, 2006). בעקבות כך, ממשלות מקומיות החלו לתרגל מנהיגות חדשה המכבדת את קול התושב ובעלי העניין בהחלטות מדיניות ולהתבסס יותר על שיתופי פעולה ופחות על פיקוד ושליטה (Bingham, 2006).

לאורך השנים, עם ההבנה שיש שחקנים חדשים בזירה השלטונית שאינם הממשל עצמו, שונתה ההתייחסות בכל הנוגע לחובלת העיר מ'שלטון מקומי'- Local Governance ל'ממשל עירוני'- (Pierre) Urban Governance (Peters, 2012 &). המונח 'ממשל עירוני' מתאר גישה חדישה לניהול עיר לפיה השגת יעדים קולקטיביים מתבצעת בתהליך בו מעורבים מגוון שחקנים עירוניים כשהשחקנים הציבוריים הם רק קטגוריה אחת לצד הסקטור העסקי והתארגנויות וולונטריות (Pierre & Peters, 2012; Stone, 1993). בעוד המונח 'ממשלה'/'שלטון' (Government) מתייחס לרשות המבצעת, מוסדות הציבור או לפעולות הנעשות על-ידי הדרג הפוליטי עבור קידום הדרישות והאינטרסים של החברה אותה הוא מייצג, המונח 'ממשל' (Governance) מתייחס לתהליכים רחבים יותר הנותנים מענה לדרישות ואינטרסים משותפים ולתיאום בין פעולות חברתיות במרחב (Pinson, 2002). לפי תפיסה זו, העיר מנוהלת על-ידי רשת של שחקנים אשר מצופה להצליח להתגבר על אתגרים עירוניים חברתיים, כלכליים וסביבתיים ארוכי וקצרי טווח (Bahadur & Tanner, 2014; Gleeson et al., 2004; Healey, 2006; Richardson et al., 2018). שחקן תורם את יכולותיו וחוזקותיו (Elander, 2002; Nijkamp & Kourtit, 2013; Stoker, 1998).

המשמעות של צורת הניהול החדשה היא, אם כן, שינוי תפקידו של השלטון המקומי במערכת הניהול העירונית. חוקרים רבים מדגישים כי שינוי זה אינו מחליש את המוסדות הציבוריים והפוליטיים אלא מעצב אותם מחדש (Pinson, 2002) מגוף שתפקידו מתן שירות, לגוף המנווט ומקדם פעולות חברתיות ויוזמות מקומיות (Healey, 1998; Jessop, 2006). כך הופך השלטון המקומי למתכלל החברתי המקומי החולק את התפקידים שהיו מיוחסים לו בעבר עם שחקנים נוספים בזירה העירונית אותם עליו לזהות ולגייס כשותפים (Gleeson et al., 2004; Pinson, 2002).

בכדי לעשות זאת, על הרשות המקומית לאמץ תהליכי חשיבה ומנגנונים המעודדים חדשנות ולהטביע אותם בגנטיקה הארגונית (משרד הפנים, 2018; Richardson et al., 2018). תהליכים אלה עשויים להשלים או להחליף את תהליכי הממשל המסורתיים הפועלים באופן ליניארי כלפי מטה (Bingham, 2006).

'חדשנות' מוגדרת כ-"יכולת לחשוב ולפעול אחרת באופן מועיל". מתוך הגדרה זו נגזר כי חדשנות היא יכולת נרכשת הקשורה לשבירת דפוסי החשיבה הקיימים. בנוסף לתהליך החשיבה, שימוש בפרקטיקות חדשניות גם בתהליכי היישום הוא קריטי לייצור הערך החברתי (משרד הפנים, 2018).

המושג 'חדשנות מוניציפלית' מתייחס בעיקר לאופני הניהול, הארגון והשליטה של הרשות וכיצד מנגנונים אלו מוסבים למיקוד בתושב, בצרכיו ובבעיותיו באמצעות תקשורת, מעורבות, שיתוף ושותפות (שם).

שותפות מוגדרת כקואליציה של אינטרסים המשותפים ליותר ממגזר אחד במטרה לבנות ולפקח על אסטרטגיה מוסכמת להתחדשות ושינוי בתחום מוגדר (Bailey et al., 1995), סביב צורך נקודתי או סביב אסטרטגיה ארוכת טווח (Healey, 2006). היא מוצגת במחקרים הדנים בניהול העיר כגישה המתאימה לפתור כל בעיה או אתגר הניצבים בפני השלטון (שם). לשותפות שלושה יתרונות מרכזיים (Mackintosh, 1992): (1) הגדלת המשאבים על-ידי איגומם אשר עשוי להביא לתמיכת שותפים נוספים כיוון שמייצר אמון וביטחון ביישום המטרה. (2) יצירת ערך חברתי נוסף לערך האישי של השותפים. (3) חיבור בין מקורות ידע ויכולות מביא לבניית מערכות חדשניות ויעילות.

בכדי להבין מה ממשל עירוני מחייב בפועל ומה תורם להצלחותיו וכשלונותיו, מחקרים רבים ניסו לזהות ולאפיין את השחקנים ברשת ואת השפעתם ובכלל זה להעריך את המוטיבציות, המאפיינים והפרקטיקות שלהם, את תפקידיהם ואת השפעותיהם. דוגמאות לשחקנים כאלה הן השלטון המקומי (Bernt, 2009; Davies, 2002), משרתי ציבור (Häikiö, 2007), ושותפויות פרטיות-ציבוריות (Cook, 2009). כמו כן, הספרות העכשווית מזהה מגוון תהליכי שיתוף עירוניים, Top-Down ו Bottom-Up, המעודדים השתתפות פעילה בקביעת המדיניות המקומית (Bingham, 2006; Fagotto & Fung, 2006; Gerometta et al., 2005; Hendriks, 2014).

בעקבות חשיבותה ההולכת וגוברת של החברה האזרחית ברשת הממשל העירוני, תשומת לב רחבה הוקדשה בספרות המחקרית למגוון השחקנים האזרחיים, תפקידם ברשת והקשר בינם לבין הדרג הפוליטי (Gleeson et al., 2004; Gerometta et al., 2005; McFarlane, 2012; Roy, 2008; De Wit & Berner, 2009; Martin, 2001; Fraser & Kick, 2014).

2.א. מאפייני השותפות בין הממשל המקומי והחברה האזרחית

תפקידה של החברה האזרחית מוגדר כתפקיד משלים לזה של הממשל המקומי בייצור רווחה (Gerometta et al., 2005). הספרות עוסקת בשלוש צורות עיקריות של מעורבות אזרחית: השתתפות (*participation*) בתהליכי

קביעת המדיניות (Fung, 2006; Roberts, 2004), הובלה משותפת (*co-production*) של יוזמות ושירותים מקומיים עם הממשל המקומי (Bovaird, 2007; Marschall, 2004) ויוזמות (*entrepreneurship*) מבוססת קהילה (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016). היוזמות מבוססות קהילה יכולות להיות למטרות רווח או ללא מטרות רווח והן יכולות להעסיק עובדים בשכר או מתנדבים.

השתתפות בתהליכי קביעת המדיניות (*participation*) משמעותה שילוב התושבים בתהליכי קבלת ההחלטות הציבוריות המקומיות במטרה לייצר חיפוש משותף אחר פתרונות יעילים לבעיות ולצרכים קהילתיים. מדובר על חלוקת הכוח בין מקבלי ההחלטות ועובדי הציבור לבין התושב והקהילה בכדי להעצים את כוח התושבים. בשונה מהשתתפות עקיפה של הצבעה בבחירות מקומיות, השתתפות בתהליכי קביעת מדיניות מערבת את התושב באופן ישיר ופעיל בתהליך. דוגמאות להשתתפות תושבים הן: מענה על סקרים, קבוצות מיקוד, פגישות עם פקידי ונבכרי ציבור והשתתפות בדיונים (Roberts, 2004).

הובלה משותפת של יוזמות ושירותים (*co-production*) משמעותה מתן שירותים באמצעות קשרים קבועים וארוכי-טווח בין ספקי שירותים מקצועיים מהמגזר הציבורי לבין פרטים בקהילה, כאשר כל הצדדים תורמים משאבים משמעותיים לתהליך (Marschall, 2004; Bovaird, 2007). גישת ההובלה המשותפת משנה את תפיסת היצרן-צרכן בין הרשות המקומית לתושב ומביאה לשיפור באיכות השירותים הציבוריים המקומיים. הניהול המשותף יכול לבוא לידי ביטוי בכל אחת מאבני שרשרת האספקה: תכנון, ביצוע, ניהול, אספקה, פיקוח והערכה ובמגוון רמות שותפות, מהשתתפות באחת מאבני שרשרת האספקה ועד אספקת השירות על-ידי חברי הקהילה באופן עצמאי ללא מעורבות של צוות מקצועי מהמגזר הציבורי (Marschall, 2004).

יוזמות מבוססת קהילה (*entrepreneurship*) מוגדרת כפעולה אותה יוזמים אזרחים כקבוצה, המכוונת להשגת אינטרס משותף, ובה האזרחים עצמם מחליטים על המטרות והאמצעים, ומשתתפים באופן אקטיבי בהטמעה של הפרויקט על כל שלביו ולרוב, ללא תמורה כספית. על-אף שהגדרה זו מרמזת כי יוזמות קהילתיות היא עצמאית ומנותקת מהממסד, במציאות קיימות יוזמות קהילתיות רבות בעלות קשר כלשהו עם הרשות המקומית בשלבים שונים של היוזמה. היתרון המשמעותי של יוזמות קהילתיות הוא יעילותה בפתרון בעיות מקומיות-שכונתיות. היא נוצרת פעמים רבות באופן ספונטני ולא מאורגן על-ידי תושב אחד או שניים המזהים

צורך. עם זאת, גיוס תושבים נוספים על-ידי היוזמים המנהיגים הוא חיוני בכדי לקדם את רעיונם (Denters, 2016).

ההחלטה לייצר שותפות עם תושבים היא החלטה אסטרטגית. ממשלות עירוניות הנוטות לקדם הזדמנויות לשיתופי פעולה מצליחות להתרחק ממצבים המקשים על תהליכי קבלת החלטות ומאבקים מצד התושבים (Gleeson et al., 2004). השחקנים השונים רואים בדרך זו הזדמנות לתהליך קבלת החלטות יעיל יותר ומותאם לצרכיהם (Pinson, 2002; Korf, 2002). יתרה מזאת, גישות משתפות תורמות לחיזוק התחושה הקהילתית והאמון ההדדי של התושבים המעורבים (Korf, 2002).

לרשות המקומית תפקיד מכריע בשותפות בינה לבין החברה האזרחית בהובלה ועיצוב הפעולה החברתית על-ידי התוויית הנורמות, הפרקטיקות והחוקים המעצבים את המציאות החברתית בעיר (Healey, 2006) ועל-ידי יצירת שיתופי הפעולה בין הסקטורים השונים ברשת. זהו תפקיד משמעותי שכן הוא מחזק את היציבות הדמוקרטית ובמידה ונעשה כראוי, מביא לאיכות חיים טובה יותר במרחב העירוני (Pierre & Peters, 2012; Pinson, 2002; Stone, 1993).

לצד החשיבות של הרשות המקומית בהובלת מדיניות השיתוף, עליה להתמודד עם אתגרים רבים תוך שילוב בין שמירה על זהותה, המבנה שלה, תהליכי המפתח שהיא מובילה לבין המשך פיתוח עירוני בר-קיימא (Bahadur & Tanner, 2014; Leichenko, 2011). חסמים כלכליים, בירוקרטיים, רגולטורים, פוליטיים, תפיסתיים ותקשורתיים כמו גם החשש משינויים וסיכונים ואי הבהירות בנוגע לטבעה של חדשנות, עלולים להשאיר את המערכת מיושנת ולהעמיק את הפער בין הרשות לתושב. על-כן, אתגר ראשון ומשמעותי המופיע רבות בספרות הוא הטמעת מודלים וכלים לתהליכי שיתוף כדרך התנהלות ארוכת טווח (Bingham, 2006; Van Meerkerk et al., 2013) וכן ביצוע שינויים עמוקים, מבניים ותפיסתיים במערכות הכוללים טיפוח מיומנויות חדשניות בקרב עובדי הציבור והקמה וחיזוק של מנגנוני תקשורת ושיח פנים וחוץ ארגוניים (משרד הפנים, 2018).

אתגר שני הוא גיוס נבחרי ועובדי ציבור לתהליך. נבחרי הציבור עשויים לחשוש מהתנגדות בוחריהם לשינויים או להיות מאוימים מהתחזקות כוחם של התושבים ובעקבות כך למנוע שינויים (Healy, 2015; משרד הפנים, 2018). עובדי הציבור עלולים להתנגד לשימוש בפרקטיקות חדשניות במסגרת עבודתם כתוצאה מבירוקרטיה

ולוגיסטיקה מתישות, חוסר תיאום בין-ארגוני, עייפות, קושי להכיל שינויים וחשש מהתחזקות כוחו של הציבור על חשבון כוחם המקצועי (משרד הפנים, 2018). בנוסף, הנטייה לשיתוף הפעולה מצד עובדי הציבור יכולה להיות מושפעת מחיבורים פרסונליים עם התושבים (Fagotto & Fung, 2006).

אתגר שלישי, הוא אופן חלוקת המשאבים העירוניים בין השכונות, הקהילות וקבוצות האינטרס השונות במרחב (Korf, 2002; משרד הפנים, 2018). על-אף שמקרי עבר מראים שמרבית היוזמות הניבו תוצאות בעלות אופי כללי ולא שרתו רק את הקבוצה שקידמה אותן, הספרות עוסקת רבות בחשש שקידום צרכים של קבוצות חזקות יגיע על חשבון צרכיהן של קבוצות חלשות (Fagotto & Fung, 2006; Bahadur & Tanner, 2014; Berkhout, 2008).

אתגר נוסף הוא העבודה בפועל עם ההתארגנויות האזרחיות. ארגוני חברה אזרחית לא בהכרח יודעים לבנות תהליך באופן מקצועי ויעיל ועל הרשות המקומית לסייע ולפקח בכדי לשפר את איכות התכניות. כמו כן, ארגוני חברה אזרחית מקומיים עלולים לגבש ציפיות לא מציאותיות בדבר יכולתם להשפיע כתוצאה מהתחזקותם הפוליטית. באותה נשימה, פוליטיקאים מקומיים עלולים להרגיש שהם מאבדים מכוחם שכן הקרדיט על הישגים מקומיים ייוחס לתושבים עצמם (Fagotto & Fung, 2006).

חרף כל האתגרים במערכת הציבורית המקומית, הרשות המוניציפאלית על מורכבותה ופוטנציאל ההשפעה שלה על איכות חייו של התושב, יכולה בעזרת מגוון שיטות וכלים להטמיע מנגנוני חדשנות המעודדים ומקדמים שיתוף, מעורבות ויוזמות תושבים (משרד הפנים, 2018).

הספרות בוחנת מגוון סיפורי הצלחה ומציעה דרכים שונות להתגברות על האתגרים. כאמור, ברוב השותפויות השחקנים יהיו לא שווים בכוחם ועל-כן חשוב להגדיר מראש את המטרות לשמן הוקמה השותפות ואת הצרכים, העדיפויות והדרישות של כל השחקנים המעורבים (Healey, 2006).

מבחינת נבחרי הציבור, מחקרים הראו כי תושבים בעלי קשרים לדרג הפוליטי המקומי מודעים יותר לאתגרים המקומיים ונוקטים ביותר פעולות אקטיביות להתמודדות עמם (Marschall, 2004). ממצא זה מצביע על כך שתקשורת עשויה לסייע למקבלי ההחלטות להתגבר על החשש מהתנגדות ציבור הבוחרים לשינויים שיקדמו.

מבחינת עובדי הציבור, הטמעת פרקטיקות פנים-ארגוניות המעודדות חשיבה ועשייה חדשנית כגון: ניהול סיכונים, פיתוח מיומנויות פתרון בעיות, יצירת שפה משותפת, חגיגת הצלחות ובניית סיפור ארגוני מעורר הזדהות יסייעו לגיוס עובדי הציבור לתהליך (משרד הפנים, 2018).

מבחינת החברה האזרחית, מחקרים מראים כי התפיסה של בני-אדם לגבי ההגיונות והלגיטימיות של השלטון תחתיו הם חיים תלויה במידה רבה בהזדמנות הניתנת להם להשמיע את קולם (Lind & Tyler, 1988). על-כן, בכדי לייצר השתתפות אפקטיבית שתניב תוצאות משמעותיות ותייצר אמון בין שני הצדדים, ההשתתפות צריכה להיות Bottom-Up, בעלת אופי מעשי, תוך התייחסות לבעיות אמיתיות העומדות בפני הציבור ברמה המקומית (Kathi & Cooper, 2005). בנוסף, מחקרים הציגו כי העברת כוח ומשאבים אל השכונות או אל התארגנויות קהילתיות הגדילה משמעותית את כמות ואיכות המעורבות האזרחית (Fagotto & Fung, 2006).

בהקשר של מאבקים בין קבוצות אינטרס ואי שוויון ביניהן, בניית הקונצנזוס עשוי להיות פתרון מועדף ליישוב סכסוכים וקונפליקטים מקומיים (Manzo & Perkins, 2006; Innes, 1996; Innes & Booher, 1999). סכנת אי השוויון מאיימת גם על הדמוקרטיזציה אשר נקשרת באופן חיובי ליזמות הקהילתית. בהקשר זה, לרשות המקומית תפקיד חשוב גם בפיקוח על התהליכים (Healy, 2015).

ניתן לסכם אפוא את הפתרונות לאתגרים של הרשות המקומית לכדי חמישה ערכי הליבה שהתווה הנדריקס (Hendriks, 2014): (1) היענות (Responsiveness) לצרכי התושבים הכוללת פתיחות ושיתוף (2) יעילות (Effectiveness) הכוללת בין היתר חדשנות, פתרון בעיות והתמודדות עם מצבי אי וודאות (3) גמישות (Resilience) תוך שמירה על יציבות (4) צדק תהליכי (Procedural justice) שמשמעותו הליך הוגן מול כלל תושבי העיר הכולל, יושרה, שקיפות, מידתיות ושוויון (5) איזון (Counterbalance) הכולל תהליכי פיקוח ובקרה.

פרק ב': נקיטת פעולה בממשל עירוני באמצעות יזמות קהילתית

יזמות קהילתית מוגדרת כהתארגנות עצמית, העוסקת בפעילויות ללא מטרת רווח, bottom-up, במטרה לספק שירותים ומוצרים ציבוריים לקהילת היזם באופן עצמאי. מובילי היוזמה יכולים להיות מאורגנים רשמית או לא ולהעסיק מתנדבים, צוות בתשלום או גם וגם (Igalla et al., 2018).

הייחודיות של יזמות קהילתית היא שהיא מבוססת קהילה ובעלת מכוונות מקומית. קבוצת תושבים מקומיים היא הכוח המניע שמאחורי היוזמה אשר מגייסים מתנדבים מתוך הקהילה ומתמקדים בצרכי הקהילה (Bailey, 2012; Llano-Arias, 2015; Ornetzeder & Rohrer, 2013). הגדרה זו באה לידי ביטוי בשמות השונים המתארים יזמות אזרחית בספרות המחקרית:

Grassroots initiatives (Edelenbos & Van Meerkerk, 2013; Ornetzeder & Rohrer, 2013); Community-led initiatives (Creamer, 2015); Community self-organization (Denters, 2016); Self-organization (Cheng, Anttila & Stern, 2005; Van Meerkerk et al., 2013; Social enterprises), (2015; Teasdale, 2012).

ב.1. הון חברתי וחיבור למקום כנכסים ליצירת יזמות קהילתית

גישה "מבוססת נכסים" הפכה פופולרית בתחום הפיתוח הקהילתי (Manzo & Perkins, 2006) ומציגה מודל לפיו קהילות מייצרות שירותים בניהול עצמי. במסגרת זו, על קהילות להכיר ולמפות את נכסיהן- אנשים, עמותות ומוסדות מקומיים ולגייס אותם לטובת הפיתוח שלה. פיתוח קהילתי מבוסס נכסים נשען על מערכות היחסים הפנימיות, על המסורות והחוזקות הקהילתיות ועל היכולת של הקהילה לגייס ולהשקיע נכונה משאבים חיצוניים. גישה זו מדגישה את השליטה המקומית ביצירת המציאות של הקהילה וחבריה (Kretzmann & McKnight, 1993).

יזמות קהילתית נשענת על שני נכסי קהילה מרכזיים: הון חברתי וחיבור למקום (Manzo & Perkins, 2006).

♦ הון חברתי מתאר את רשת הקשרים בין אנשים בקהילה והנורמות המשותפות להם, שיחד מאפשרים לפרט ולקבוצה לקדם את מטרותיהם (אמויאל וקרמון, 2011) ולייצר נכסים קהילתיים, מוחשיים (מבנים, שירותים ורשתות תמיכה) ובלתי מוחשיים (זהות, מוניטין וכבוד), אשר לא היו קיימים קודם לכן

(Thompson, 2002). האינטראקציה ובניית הרשתות החברתיות מאפשרות זרימת מידע בין הפרטים, מייצרות כוח והשפעה אל מול הממסד ומבססות זהות והכרה המחזקות את הקהילה והפרט (Lin, 2002).

◆ חיבור למקום: לצד התפתחות קהילתית המבוססת על הון חברתי, ניתן בספרות דגש לא מבוטל לפן המקומי-פיזי בו פועלת וחייה הקהילה. המחשבות, הרגשות והאמונות של האדם כלפי המקום בו הקהילה שלו מתקיימת לצד הקשרים הבין-אישיים עם השכנים, הארגונים המקומיים ושאר חברי הקהילה הם מרכיב משמעותי בנטייה של האדם לשאוף לקחת חלק פעיל בשיפור השכונה (Manzo & Perkins, 2006). בעוד שהיכולת לפעול במרחב הציבורי אינה אחידה כתוצאה מאוכלוסייה הטרוגנית, יחסי כוחות והבדלי מעמדות, דווקא החיבור למקום הנשען על חוויות היסטוריות, מסגרות משותפות, ערכים קולקטיביים, כבוד והכרה הדדית, מעודד לקיחת אחריות וגילוי סולידריות שדווקא יקטינו את אי השוויון המקומי (Gerometta et al., 2005; Denters, 2016).

ניתן להציג את הקשר בין הפרט לקהילה בשלושה ממדים (Manzo & Perkins, 2006): (1) הממד הקוגניטיבי המתאר את הזהות של הפרט לקהילתו ולמקום בו הוא חי. (2) הממד הרגשי המתייחס למערכות היחסים שמנהל הפרט עם פרטים אחרים בקהילה ועם המקום המובילות לתחושת חיבור. (3) הממד ההתנהגותי המתייחס להשתתפות של הפרט בתכנון, שימור ופיתוח קהילתיים וכן בפעילויות חברתיות להעמקת הקשרים.

ניתן לומר אם כן, כי מרחב החיים הפיזי של האדם הוא מרכזי בבניית המשמעות והערך העצמי שלו. כיוון שמלבד הפן הפיזי של מגורים והימצאות בסביבה, הוא מספק מרכיב חשוב בצרכים קיומיים של שייכות, רווחה, ביטחון והכרה (שם).

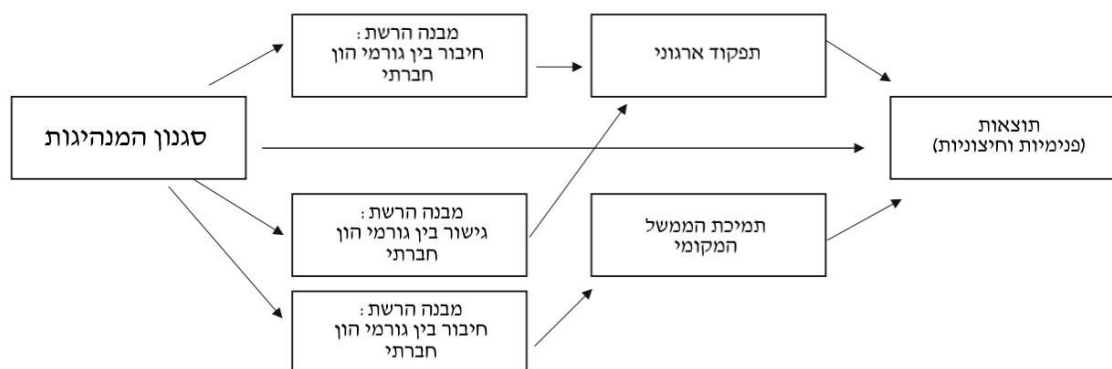
חיבור למקום, זהות מקומית ותחושת קהילתיות לצד הון חברתי מפותח יכולים לספק הבנה רבה כיצד מרחבים שכונתיים יכולים להניע תושבים לפעול באופן קולקטיבי לשימור, הגנה או שיפור קהילתם ולהשתתפות בתהליכי תכנון מקומיים ובכך לפתח קהילות מצליחות (Manzo & Perkins, 2006). כוח חברתי בנוי על כוחם של יחסים בינאישיים בין אלו העובדים למען מטרה משותפת. השתתפות בהשפעה על המציאות הקהילתית מביאה להעצמה של התושב ושל הקהילה (Healey, 2006; Manzo & Perkins, 2006).

2.2. יזמות קהילתית מוצלחת- גורמים ומאפיינים

ארבעה פקטורים מרכזיים משפיעים על תוצאות של יזמות קהילתית (Igalla et al., 2018; Denters, 2016):

1. רשתות עצמאיות ומגוונות של בעלי עניין. ישנה הבחנה בין שלושה סוגי רשתות: הסוג הראשון נוצר מתוך חיבור בין גורמי הון חברתי (bonding social capital) ומתייחס לקבוצת ליבה של חברים המובילים יחדיו את היוזמה. חברי הקבוצה מנהלים מערכות יחסים עמוקות ויש ביניהם אמון הדדי. קבוצה זו מהווה תשתית ארגונית חזקה שאינה תלויה במנהיג היוזמה בלבד, תלות אשר תמנע את קריסתה של היוזמה במידה והמנהיג יחליט לפרוש מהובלתה (ראו גם: Bass et al., 2003; Torri & Martinez, 2011). הסוג השני נוצר מתוך גישור בין גורמי הון חברתי (bridging social capital) המתייחס לקשרים המחברים את היוזמה עם שחקנים חיצוניים כמו קבוצות קהילתיות אחרות. קשרים אלה פותחים גישה למשאבים נוספים כדוגמת מתנדבים, ידע ותרומות כספיות. הסוג השלישי נוצר מתוך קישור בין גורמי הון חברתי (linking social capital) המתייחס לקשרים שבין היוזמה לארגונים הציבוריים ולנבחרי הציבור אשר יכולים לסייע למובילי היוזמה לקבל סוגי תמיכה שונים.
 2. יכולת ארגונית הכוללת תשתית ארגונית יציבה, תשתית כלכלית יציבה וניהול משאבי אנוש.
 3. תמיכת הממסד ביוזמה הן על-ידי הדרג הנבחר והן על-ידי הדרג המקצועי. התמיכה באה לידי ביטוי במגוון דרכים כגון התווית מדיניות מותאמת, מסגרת משפטית מקלה, ייעוץ, תמיכה כלכלית, סיוע בחיבור לשותפים ומילוי תפקיד פעיל במסגרת שיתוף הפעולה. כמו כן, תמיכה יכולה להיות פאסיבית כלומר, מעודדת יזמות קהילתית אך ללא יכולת להשקיע משאבים בפיתוחה (ראו גם: Creamer, 2015).
 4. מנהיגים אמביציוזיים ומעוררי השראה בעלי מוכנות להשקיע זמן בהובלת היוזמה.
- ארבעת הגורמים מקיימים ביניהם קשר הדדי של יחסי גומלין כפי שמתואר בתרשים 1. בנוסף לארבעת הגורמים המרכזיים, מוזכרים בספרות חמישה גורמים נוספים (שם):
1. תמיכת ארגונים מקומיים מהמגזר השלישי הכוללת תמיכה כספית, טכנית, ייעוץ והדרכה מצד ארגונים מקומיים מגדיל משמעותית את עמידות היוזמות.
 2. מבנה דמוקרטי הכולל שקיפות וייצוג רחב בכל תהליכי היוזמה.
 3. אסטרטגיות יזמיות הכוללות פעולות לגיוס אנשים ומשאבים ואינטראקציה עם שחקנים חיצוניים.
 4. תנאים מקדימים שאין היזם יכול להשפיע עליהם כגון: מבנים, דפוסי התנהגות ומסורות מקומיות (ראו גם: Ornetzeder & Rohrer, 2013).

5. מוטיבציה המבטאה את מחויבותם של המנהיגים ושל אנשים מעורבים אחרים לעבודה קשה ואת אמונתם בהצלחת היוזמה ובהשגת מטרותיה.



תרשים 1 הגורמים המשפיעים על תוצאות יזמות קהילתית (Igalla et al., 2018)

ניתן לחלק את הצלחת היוזמות הקהילתית להצלחה פנימית והצלחה חיצונית. הצלחה פנימית מיוחסת לביצועים הפנים-ארגוניים הנוגעים ליכולתן של היוזמות להישאר יציבות לאורך זמן, להקל על פעילותן, להוכיח את כדאיותן, לקבל לגיטימציה ולהתבסס כלכלית. הצלחה חיצונית מיוחסת לערך הציבורי ולתרומת היוזמה לטובת הכלל. (Igalla et al., 2018). חוקרים מציינים כי השתתפות תושבים רחבה בקידום היוזמה מחד והשפעה רחבה הנוגעת בכמה שיותר חברי קהילה מאידך, הן חלק מהגדרותיה של יוזמה מוצלחת. עם זאת, הם מדגישים את הקושי שבמידת ערכים איכותניים כמו ערך ציבורי והשפעה (לדוגמא: Mair & Marti, 2006). יתרה מזאת, יוזמות מקומיות יכולות לקבל פן רחב יותר ולהתפתח לאזורים נוספים בעלי צרכים דומים, זאת כתלות במטרות, במהות וברשת מערכות היחסים שלהן (Becker et al., 2017).

יוזמות רבות מצליחות מכיוון שהן בבירור מתייחסות לצרכים מקומיים. לעיתים פרויקטים מקבילים במגזר הציבורי מצליחים פחות כיוון שיש בהם מרכיב חזק יותר של אספקת המוצר או השירות לפי רצונות הספק ולא לפי צרכיו של קהל היעד. הארגונים המקומיים הצומחים מהשטח קשובים לצרכים האמיתיים ולכן מספקים אותם טוב יותר (Thompson, 2002; Gofen et al., 2013).

על-אף שלעיתים קרובות היוזמות האזרחית היא תגובה לחוסר מענה על הצרכים או כשלון ממסדי (Teasdale, 2012), ארגונים אלה פועלים לעיתים קרובות בשיתוף פעולה עם המוסדות הציבוריים כמו גם עם ארגונים

רשמיים נוספים, הן עבור קבלת מימון ציבורי והן בכדי לקבל לגיטימציה לפעולתם (Bakker & Denters, 2012; Edelenbos & Van Meerkerk, 2016).

לנוכח הממצאים אודות חשיבותה ויתרונותיה, לממשלות מקומיות כדאי לשקול ולתכנן כיצד לעודד ולסייע ביצירה ובהעצמה של יזמות קהילתית (Gerometta et al., 2005; Thompson, 2002). דוגמאות לכך הן (1) קריאה לתושבים להוביל יוזמות מקומיות על בסיס צרכים שאיתרה הרשות המקומית שאין ביכולתה להוביל או על בסיס דלת פתוחה לתמיכה ביוזמות (Kathi & Cooper, 2005; Thompson, 2002; Bovaird, 2007). (2) חלוקת משאבים ותקציבים עירוניים לקידום יוזמות (3) הקמת מערך הכשרה וחניכה, על-ידי שיתוף פעולה עם הסקטור העסקי או על-ידי גיוס אנשי מקצוע במסגרת הרשות המקומית אשר יסייעו לבניית מיומנויות וביטחון עצמי בקרב יזמים פוטנציאליים (Thompson, 2002).

3. מאפייניו ותכונותיו של מנהיג היוזמה

היזמים המקומיים נחשבים לקבוצת שחקנים דומיננטית וחזקה במרחב העירוני (Fagotto & Fung, 2006; Thompson, 2002), אך בעוד שמחקרים רבים בוחנים יזמות אזרחית כחלק מרשת הממשל העירוני, תשומת לב קטנה בלבד הוקדשה לתיאור היזם הקהילתי כאינדיבידואל (Igalla et al., 2018). מחקרים אחדים בלבד מתמקדים במובילי היוזמות ומתארים אותם כמנהיגים מקומיים. מחקרים אלה מדגישים כי מאפייני היזם, איכויותיו ופעולותיו תורמים משמעותית להצלחת היוזמה (Johnson & Young, 1997; Van Meerkerk et al., 2013). באופן ספציפי, יזמים מוצלחים הם אלה המשקיעים מאמצים להגיע לחברי הקהילה בכדי לעודד אותם לקחת חלק בקידום היוזמה (Nilesh, 2011; Torri & Martinez, 2011), לכוון אותם ולעורר בהם השראה על ידי הדגשת החשיבות של הערכים, המשימות והתוצאות של ההתארגנות שהם מובילים (למשל, Bass et al., 2003; Wright et al., 2012). ליזם גם תרומה עקיפה להצלחה בחיזוק הקשרים בין קבוצת הליבה המובילה יחד עימו את היוזמה וחיזוק ההון הקהילתי שלהם (Bass et al., 2003; Torri & Martinez, 2011). בשונה מיזמים קהילתיים, יזמים חברתיים קיבלו תשומת לב רחבה בספרות המחקרית ולרוב מתוארים כ- "מעורבים באופן אקטיבי בפיתוח דרכים חדשניות לאספקת מוצרים ושירותים" (Zahra et al., 2009:521). בהסתמך על הגדרה זו, ניתן להגדיר יזמות קהילתית כיוזמות חברתית עם מאפיינים ייחודיים (ראו גם:

Zahra. (Lumpkin et al., 2018; Gofen, 2015; Thompson, 2002) ושותפיו מגדירים שלושה סוגי יזמות חברתית ובכך מבדילים יזמות קהילתית מסוגי יזמות חברתית אחרים (Zahra et al., 2009): (1) יזמות הפועלת למילוי פער עבור אוכלוסייה חלשה ומטרתה להטמיע רפורמות וחידושים למערכת החברתית הרחבה (Social Constructionists). (2) יזמות המבקשת לשנות באופן קיצוני דפוסים חברתיים בעיתיים (Social Engineers). (3) יזמות חברתית מקומית בקנה מידה קטן לשיפור איכות חיים במסגרת קהילתית (Social Bricoleurs).

ב.4. למידה על יזמות קהילתית מתוך הספרות אודות יזמות חברתית

האופנים בהם יזמות חברתית מוטמעת בקהילה המקומית ותורמת לביסוס הנכסים הקהילתיים המקומיים (לדוגמא: Shaw, 2004; Mair & Marti, 2006; Leadbeater, 1997), הם למעשה ביטוי של מעורבות החברה האזרחית בממשל העירוני. בדומה ליזמות חברתית, המתמקדת במשימה החברתית ולא ברווח הכספי (Dees, 1998; Leadbeater, 1997; Zahra et al., 2009), יזמות קהילתית מתמקדת במצבה של הקהילה ושואפת להגדיל את רווחתה על-ידי "יצירת מיזמים חדשים או ניהול ארגונים קיימים באופן חדשני" (Zahra et al., 2009:512) על-ידי "הפעלת מעגל מוסרי של צבירת הון חברתי" (Leadbeater, 1997:3).

גם יזמות חברתית וגם יזמות קהילתית קמות מתוך חובה מוסרית ואחריות חברתית של אזרחים לשיפור הרווחה החברתית על-ידי אספקת מוצרים ושירותים ציבוריים שאינם מסופקים כמצופה על-ידי הממסד (Smith, 2010; Dees, 1998; Martin & Osberg, 2007) ונעזרים לרוב בפעילות התנדבותית קלאסית כדי לעשות זאת (Smith, 2010; ראו גם: Dees, 1998; Igalla et al., 2018; Edelenbos, 2005).

ההבדלים המרכזיים שמייחדים את היזמות הקהילתית הם שבעוד שיזמות חברתית מייצרת ערך חברתי לקהל יעד רחב ויכולה להיות מקודמת על-ידי מגוון ארגונים, כגון: ארגונים ללא כוונת רווח, ארגוני מגזר ציבורי וחברות עסקיות, שאינם בהכרח צורכים את המוצר או השירות המוצע על-ידם (Weerawardena & Mort, 1998; Dees, 2012), יזמות קהילתית מקדמת את צרכיה הציבוריים האישיים של הקהילה המקומית על-ידי מנהיגים וחברים מהקהילה (Bailey, 2012; Bakker et al., 2012; Edelenbos & Van Meerkerk, 2016; Healey, 2015; Igalla et al., 2018).

מחקרים רבים בתחום היוזמות החברתית מציעים מודלים רב ממדיים להגדרת המאפיינים של היוזמה והיזם והסיבות להצלחתם. ההגדרה הבסיסית ליוזם מצליח היא אדם המייצר השפעה חברתית נרחבת ומשמעותית באמצעות מיומנויות ומשאבים אותם הוא משיג בזכות כישורי המנהיגות שלו (Thompson et al., 2000).

באופן מפורט יותר, יזמים חברתיים מצליחים (1) קשובים ל"קול הקהילה", מחויבים לשליחות החברתית (Thompson, 2002) ופועלים ליצירת שינוי משמעותי וערך חברתי (Weerawardena et al., 2006; Short et al., 2009). (2) מזהים פער בצרכים, מאתרים ויוצרים הזדמנויות לפעולה בכדי למלא את הפער (Weerawardena et al., 2006). איתור הזדמנות מצריך בעיקר איסוף ידע ומידע ואילו יצירת הזדמנות מצריך בעיקר שימוש בכלים חדשניים ויצירתיים (González et al., 2017). (3) מגדירים חזון ומבססים מערכות ניהול ובקרה (Thompson, 2002; Weerawardena et al., 2006). (4) מצליחים להתגבר על מכשולים ואתגרים ומתמודדים באופן פרואקטיבי עם סיכונים, שינויים ואי-ודאות (Thompson, 2002; Weerawardena et al., 2009). (5) מצליחים לגייס ולהניע אחרים לפעול למען המטרה ובונים רשתות בעלי עניין (Thompson, 2002). קריטריון זה שם דגש על תמיכת הממסד ביוזם וביוזמתו (Short et al., 2009). (6) מצליחים לגייס את המשאבים הדרושים לקידום היוזמה (Thompson, 2002; Dwivedi & Weerawardena, 2018).

ניתן לומר שתשוקתו של היזם הינה רכיב מפתח בהשגת אמון בעלי העניין ביוזמה ובמשימה החברתית. קריטריון זה שם דגש על היזם היחיד כקטר לשינוי חברתי ומכירה בחשיבותו של המנהיג העומד בראש היוזמה כגורם מפתח בהשגת המשימה החברתית (Thorgren & Omoredede, 2018).

בנוגע לשאלה "האם בכל אדם טמון הפוטנציאל להיות יזם מצליח?" הספרות חלוקה. יש הטוענים שיוזמים מוצלחים לא בהכרח נולדים כאלה אלא ניתן ללמוד ולאמץ מודלים וכלים בכדי להפוך ליוזם חברתי מצליח (Dwivedi & Weerawardena, 2018). מנגד, יש הגורסים כי לא כל אחד יכול להיות יזם ויתרה מכך, לא כל מנהיג חברתי מתאים להיות יזם. יזם חברתי הוא סוג מיוחד של מנהיג ועליו להיות מוכר ככזה (Dees, 1998).

על-אף התרומה של הספרות אודות יזמות חברתית בניתוח יזמות קהילתית, ניתוח דמותו של היזם הקהילתי כשחקן ייחודי ברשת העירונית ובקהילה אינו שלם. מרבית החוקרים שביקשו לנתח את דמותו של היזם החברתי, ביססו את מחקריהם על מקרי בוחן של יוזמות שהצליחו (לדוגמא: Alvord et al., 2002; Mort et al., 2002).

al., 2004; Weerawardena et al., 2006; Peredo & McLean, 2006; Zahra et al., 2009; Thorgren & Omorede, 2018) ובכך לא הציגו תמונה מלאה אודות מאפייניהם ותרומתם של היוזמים הקהילתיים. ניתוח פעילותו של יזם קהילתי אשר הוביל מספר יוזמות קהילתיות, יוזמות שהצליחו ויוזמות שנכשלו גם יחד, עשוי לתת נקודת מבט רחבה וטובה יותר על יוזמות קהילתיות מוצלחות ועל החשיבות של היוזמים הקהילתיים במרחב העירוני. בהסתמך על התרומה העשירה והמבוססת של יוזמות סדרתיות בתעשיית ההיי-טק (Chen, 2013; Eesley & Roberts, 2012; Headd, 2003; Holmes & Schmitz, 1990; Minniti & Bygrave, 2001; Plehn-Dujowich, 2010), מחקר זה מציע למקד את תשומת הלב לדפוס שכמעט ואינו מסוקר בספרות אודות הממשל העירוני (urban governance) אשר יוגדר במחקר זה כ-"יוזמות קהילתיות סדרתיות".

פרק ג': יוזמות סדרתיות- מאפיינים ותובנות

התרומה המשמעותית של יוזמות קהילתיות (Edelenbos & Van Meerkerk, 2016; Igalla et al., 2018; Van Meerkerk et al., 2013) משקפת הנעה עצמית למעורבות עמוקה המספקת ידע ונסיון מצטברים על דרכי השימוש ברשת הממשל המקומית כמו גם על ההשפעה עליה וכך מחזקת את החשיבות של בחינת היזם הסדרתי כשחקן מרכזי. בהתאם להגדרות של יוזמות סדרתיות בספרות הניהול, מחקר זה מציע להתייחס למונח 'סדרתי' כיוזם שמוביל או הוביל לפחות שלוש יוזמות קהילתיות, מתוך נקודת הנחה שחלקן הצליחו וחלקן כשלו.

1.1 תובנות מעולם היוזמות הסדרתיות העסקית

יוזמים עסקיים מחולקים לשתי קבוצות עיקריות (Morrison, 2018): יוזמים מתחילים (novice), המתכננים להקים עסק או נמצאים בתחילת הקמתו; ויוזמים קבועים (habitual), יוזמים מנוסים המחולקים גם הם לשתי קבוצות (Plehn-Dujowich, 2010): יוזמים המנהלים מספר עסקים במקביל (parallel or portfolio entrepreneurs) ויוזמים סדרתיים אשר מקימים עסקים אחד אחרי השני, כלומר, לא ניהלו שני עסקים בו זמנית (serial or sequential entrepreneurs).

על-אף שניתן להחשיב יזמים אשר הקימו עסק אחד עמיד כיזמים מצליחים, כשמדובר על בחינה אמפירית המבקשת להתחקות אחר פעילויות ותהליכים קוגניטיביים המזוהים עם הצלחה יזמית, הרי שנכון יותר לבחון פעילות יזמית חוזרת ונשנית (Morrison, 2018).

למרות שהמחקרים העוסקים בהשוואה שבין יזמים סדרתיים ליזמים הפועלים במקביל מצביעים על הצלחה גדולה יותר בקרב היזמים המפעילים מספר יוזמות במקביל כמו גם יכולת איתור וניצול ההזדמנויות טובה יותר (Parker, 2014), יזמות סדרתית נצפית יותר בשוק העסקי (Plehn-Flores-Romero & Blackburn, 2006; Dujowich, 2010). בהשוואה לעמיתיהם המתחילים, יזמים סדרתיים מתוארים כחדשניים יותר, המוכנים ליטול סיכון גבוה יותר, בעלי צורך חזק יותר להצליח (Palich & Bagby, 1995; Carland et al., 2000) ובעלי ביטחון עצמי גבוה יותר (Macko & Tyszka, 2009).

ג.2 מחסם הגורמים לסדרתיות:

הכישורים האישיים המולדים משחקים תפקיד מרכזי בנטייה לסדרתיות. הלמידה והנסיון המצטברים יכולים לסייע אך הם אינם מהווים יתרון משמעותי על הסיכוי להצלחה ביחס ליזמים מתחילים (Rocha et al., 2015). עם זאת, מחקרים אחרים באותו הנושא מציגים את הנסיון היזמי כמשפיע לחיוב על ההפיכה לסדרתי. הנסיון הופך את היזמים לאינטואיטיביים יותר בזיהוי ההזדמנויות ובבחירת דרכי הפעולה (Alsos & Kolvereid, 1998), ובכך מגדיל את ההסתברות להצלחה (Gompers et al., 2006; Plehn-Dujowich, 2010). יזמים עם סיפורי הצלחה הם בעלי סיכוי גבוה יותר להצליח במיזמים הבאים מאשר יזמים חסרי נסיון או יזמים שכשלו (Gompers et al., 2010). כשלון יוזמה מהווה מחסום ליזמות סדרתית. הקושי נובע משלוש סיבות מרכזיות: (1) יזמות סדרתית מעוצבת על-ידי תנאים חברתיים. לכשלון סטיגמה שלילית המובילה לחוסר רצון להתקשר עם היזם שכשל. (2) מחסור במדיניות המאתרת, מעודדת, תומכת, מכשירה ומלווה יזמות מובילה לחוסר במוטיבציה (3) פחד אישי מכשלון נוסף (Amankwah-Amoah, 2018; Davidsson & Honig, 2003).

ג.3. יזמות קהילתית סדרתית

בחינת נקודת המבט של היזם הסדרתי מאפשרת לבחון יזמות סדרתית קהילתית כתופעה ייחודית במרחב העירוני ולסייע בהבנה כיצד יזמים מקומיים יכולים ושואפים לחולל שינוי מקומי ולשפר את איכות החיים שלהם ושל קהילתם.

ליזמים סדרתיים נסיון רב יותר בהובלת יוזמות קהילתיות כיוון שצברו ידע, פרקטיקות וכוח לאורך דרכם היזמית. נקודת המבט העוסקת ביזם כאינדיבידואל מלמדת על המוטיבציות והשיקולים המנחים אותו, כיצד הוא מגדיר הצלחה או כשלון, מהם הכלים, הידע והנסיון שהוא צבר לאורך הדרך וכיצד היוזמות שמוביל מתפתחות ומשפיעות לאורך זמן.

מתודולוגיה

מטרת מחקר זה היא לאפיין יזמים קהילתיים סדרתיים כתופעה.

שאלת המחקר: מהם המאפיינים הייחודיים של יזמים קהילתיים סדרתיים?

ליזמים סדרתיים נסיון רב יותר בהובלת יוזמות קהילתיות כיוון שצברו ידע, פרקטיקות וכוח לאורך דרכם היזמית. נקודת המבט העוסקת ביזם כאינדיבידואל מלמדת על המוטיבציות והשיקולים המנחים אותו, כיצד הוא מגדיר הצלחה או כשלון של היוזמות שלו, מהם הכלים, הידע והנסיון שהוא צבר לאורך הדרך וכיצד הוא כיום והיוזמות שמוביל מתפתחות ומשפיעות לאורך זמן. בנוסף, יזמות סדרתית מסייעת לנתח במסגרת רחבה יותר הצלחה אל מול כשלון מתוך נקודת הנחה שיזמים סדרתיים הצליחו ונכשלו במסגרת הובלת היוזמות.

למרות כל זאת, יזמים סדרתיים כתופעה נחקרים רבות בספרות אודות יזמות עסקית אך הם אינם מוזכרים או מאובחנים בספרות העוסקת ביזמות חברתית ויזמות קהילתית. יתרה מכך, מאפייני היזם באופן כללי מתועדים היטב בספרות אודות יזמות עסקית ויזמות חברתית אך מופיעים באופן דל בלבד במחקרים אודות יזמות קהילתית.

היחידה הנחקרת היא היזם העוסק ביזמות מקומית באופן סדרתי. ניתוח זה שואף לסייע בהבנה כיצד יזמים מקומיים יכולים לחולל שינוי מקומי ולשפר את איכות החיים שלהם ושל קהילתם ובהסתכלות רחבה יותר, שיפור איכות החיים ורווחתם של התושבים החיים במסגרת הגיאוגרפית עליה אחראית הרשות המקומית.

בהתאם להגדרות של יזמות סדרתית בספרות אודות יזמות עסקית, מחקר זה מציע להתייחס למונח 'סדרתי' כיום שהוביל או מוביל לפחות שלוש יוזמות קהילתיות, בין אם הצליחו או נכשלו.

שיטת המחקר

מחקר זה מבוצע בגישה איכותנית. המחקר האיכותני פותח פתח להתבוננות בהתנהגות האנושית, להבנתה וליצירת ידע אודותיה (צבר-בן יהושע, 2001). הוא מעודד חקירה ביקורתית ביחס לאופן היווצרותן של תופעות חברתיות וביחס למשמעות המוענקת להן על-ידי בני האדם המעורבים בהן (חקק, קסן וקרונר-נבו, 2010).

במחקר איכותני ניתוח התופעות נעשה תוך הבנת ההקשר למצב והסביבה הטבעיים בהם הן מתרחשות. החוקר שואף להבין את התופעות כפי שהן מובנות ומוסברות על-ידי הפרטים הלוקחים בהן חלק (צבר-בן יהושע, 2001 ;

שקדי, 2003). עם זאת, גישה זו רואה את החוקר כשחקן בשדה המחקר ועל-כן תהליך המחקר הוא תהליך של ניתוח סובייקטיבי בידי החוקר (שקדי, 2003).

מטרת המחקר האיכותני היא לגלות את המציאות אך מכיוון שאנשים שונים תופסים את המציאות באופן שונה, אין מציאות אחת נכונה ועל-כן יש לחקור פרשנויות שונות שלה (צבר-בן יהושע, 2001). נרטיב, הבניית סיפור, הינו דרך פרשנות של תופעות המסייע בפירוש העולם ומתן משמעות לתופעות המתרחשות בו (שקדי, 2003). ריבוי התפיסות והנרטיבים של היזמים המקומיים הסדרתיים מסייע לניתוח עולם היזמות המקומית המגוון. הסיפורים האישיים מאפשרים להסיק מסקנות על התפקיד של יזמים קהילתיים סדרתיים במרחב העירוני.

כלי המחקר ותהליך איסוף הנתונים

איסוף הנתונים התבצע באמצעות ראיונות עומק מובנים למחצה עם יזמים מקומיים העוסקים באופן סדרתי ביצירת ערך חברתי לקהילתם. מטרת ראיון העומק היא להבין כיצד בני האדם חוו את החוויה שבמסגרת התופעה הנחקרת ואת המשמעות שהם מייחסים לה (שקדי, 2003). ראיונות עומק מובנים למחצה משלבים ראיון מובנה המאפשר למראיין לשאול שאלות קבועות מראש ולהוסיף שאלות בעת הצורך תוך שיחה גמישה המאפשרת למראיין לבטא את עצמו בעולם המושגים האישי שלו (Patto, 1990).

איתור המרואיינים היווה חלק מרכזי בתהליך איסוף הנתונים וכלל ארבעה שלבים. השלב הראשון עסק באיתור יזמים פוטנציאליים על-ידי קיום שיחות עם עובדים קהילתיים מקומיים, נציגי מרכזים קהילתיים, נציגי קהילות ועובדי עיריות רלוונטיים בכדי לקבל מידע על יזמים עמם הם פועלים. השלב השני עסק באיתור יזמים פוטנציאליים על-ידי פרסום וקריאה להשתתפות במחקר ברשתות המדיה. בשלב השלישי נערכה בחינה קפדנית האם היזמים עונים להגדרה של 'יזם סדרתי' ואשר מובילים או הובילו בעבר לפחות שלוש יוזמות מקומיות, בין אם הוגדרו כהצלחה ובין אם הוגדרו ככשלון. הפנייה למרואיינים הפוטנציאליים נעשתה באמצעות שיחת טלפון. השלב הרביעי כלל איתור יזמים קהילתיים סדרתיים נוספים לפי דגימת כדור השלג, כלומר, היזמים הפוטנציאליים עמם נערכו השיחות מסרו פרטים של ליזמים פוטנציאליים נוספים.

במסגרת תהליך איתור היזמים, התקיימו שיחות עם קרוב לחמישים אנשים שסייעו באיתור והמליצו על יזמים פוטנציאליים. בסך הכל התקבלו חמישים ושבעה שמות של יזמים פוטנציאליים מתוכם עשרים לא ענו על הגדרות המחקר, עם עשרים נוספים לא נוצר לבסוף קשר ממגוון סיבות שעיקרן חוסר במענה לפנייה ושבעה-עשר נוספים נמצאו כמתאימים לקיום ראיון. בסופו של דבר, המחקר מבוסס על חמישה-עשר ראיונות מתוך

השבעה-עשר שאושרו טרם ניתוח הממצאים. היזמים שרואיינו פועלים במגוון תחומים חברתיים, מתגוררים באיזורים שונים בארץ ובעלי מאפייני דת, גזע ומין מגוונים.

הראיונות ערכו כשעה וחצי. בתחילתו של כל ראיון הוקדשו מספר דקות להצגה עצמית, תיאור המחקר ואופי הראיון. המרואיינים נתבקשו לחתום על הסכם השתתפות במחקר. לאחר מכן המרואיינים הציגו את עצמם ואת הרקע האישי שלהם. עיקר הראיון הוקדש לשיתוף בסיפורי היוזמות אשר העניקו מידע המסייע לענות על שאלת המחקר ממספר נקודות מבט כגון צרכים, מוטיבציה, בחירת הפרויקטים, שגרות, פרקטיקות, שותפים והגדרת הצלחה וכשלון¹. לבסוף, נשאלו שאלות ממוקדות שמטרתן לקבל מידע כללי יותר על התהליך שעברו היזמים לאורך הזמן.

אסטרטגיית ניתוח המחקר

ניתוח הנתונים הוא לב המחקר האיכותני. זהו תהליך אנליטי בעל מאפיינים אינטואיטיביים שמטרתו מתן פרשנות והכללה לתופעה הנחקרת. לתהליך הניתוח שלוש מטרות עיקריות: לתת משמעות מחקרית לתופעה והפיכתה למדע, לסייע לחוקר לבחור את הנתונים בהם יתקדם במחקר ולאפשר לחוקר לקשר בין הממצאים לתיאוריה (גבתון, 2001).

אסטרטגיית הניתוח בה השתמשתי היא 'תיאוריה מעוגנת בשדה' (Glaser & Strauss, 1967). דרך ניתוח זו היא מתודה מרכזית לניתוח במחקר האיכותני (גבתון, 2001) במסגרתה התהליך החברתי נחקר משש זוויות (The Six C's): הגורמים לתופעה (causes), ההקשרים בה היא מתרחשת (contexts), התלות שלה בסביבה ובמצב הספציפי (contingencies), ההשלכות שלה (consequences), השונות המשותפת שלה עם תופעות נוספות (covariance) והתנאים המאפשרים לה לקרות (conditions) (Strauss & Corbin, 1998).

הניתוח באמצעות 'תיאוריה מעוגנת בשדה' מתבסס על ארבעה עקרונות מרכזיים (דושניק, 2011):

- (1) *השוואה מתמדת* בין טקסטים וזיהוי משמעויות משותפות.
- (2) *רגישות תיאורטית* הכוללת רגישות פוליטית ואתית בתהליך הניתוח הסובייקטיבי.
- (3) *התמשכות והתפתחות* תהליך הניתוח הכולל תהליכים חוזרים ונשנים של קריאה ומתן פרשנות.

¹ נספח 1 מציג את רשימת היזמים | נספח 2 מציג את רשימת היוזמות | נספח 3 מציג את פירוט היוזמות

(4) רפלקסיביות, הפרשנות שנותן החוקר לתופעות ביחס למיקומו במחקר.

הניתוח במסגרת 'תיאוריה מעוגנת בשדה' מאפשר לבנות מודל תיאורטי המסביר את התופעה החברתית הנחקרת באמצעות איתור, שיום ואפיון של חזרות העולות מהממצאים (גבתון, 2001). במטרה לחקור מימדים מרובים של התהליך החברתי העומד במרכז המחקר, מגייס החוקר משתתפים אשר להם חוויות שונות של אותה התופעה (Starks & Trinidad, 2007). את הדפוסים והחזרות לא ניתן לתאר או לנתח באופן מתמטי אלא על-ידי חיפוש מובנה ושיטתי של הקשרים ומשמעויות משותפות. חיפוש זה מביא את החוקר לאתר מתוך הדפוסים והחזרות תמות מרכזיות אשר יסבירו את התופעה הנחקרת (גבתון, 2001).

תהליך קידוד וניתוח הנתונים כולל שלושה שלבים: 'קידוד פתוח' הכולל בחינה, השוואה, המשגה ומיון הנתונים לקטגוריות ראשוניות; 'קידוד צירי' הכולל חלוקה מחדש לקטגוריות מאופיינות על-פי קריטריונים (תמות); ו'קידוד סלקטיבי' הכולל אבחון של התופעות המרכזיות (מטא-תמות) (Strauss & Corbin, 1998).

הניתוח האיכותני-פרשני מעודד את חופש היצירה של החוקר בתהליך הניתוח, באמצעותו הוא יוצר גרסה משלו למציאות אותה הוא חוקר תוך השוואה לתיאוריות הקיימות בספרות המחקרית (שלסקי ואריאלי, 2001). על-פי עיקרון זה, הניתוח מבוסס על פרשנותו של החוקר לצד המפגש בין הטקסטים עצמם (דושניק, 2011).

תהליך הניתוח מתפתח כשבכל שלב גדלה עוצמת הפרשנות וההפשטה (דושניק, 2011). החוקר ממשיך להוסיף אנשים למדגם עד שהוא מגיע ל'רוויה תיאורטית', כלומר, עד אשר ניתן לומר שהתיאוריה מיוצגת במלואה על-ידי הנתונים (Starks & Trinidad, 2007).

תהליך הניתוח בפועל כלל ארבעה שלבים: תחילה, סומנו בראיונות אמירות כלליות הרלוונטיות לתהליך הסדרתיות. לאחר מכן, חולצו תובנות מתוך תיאור התהליכים של הובלת היוזמות. כל אמירה או תובנה קיבלה כותרת מאפיינת ראשונית כמו לדוגמא, "רשימה של גורמים להצלחה", "אופן גיוס השותפים" ו"יעוץ ליזמים אחרים". בהמשך התבצע מיון של האמירות והתובנות לקבוצות כשכל קבוצה קיבלה כותרת מייצגת כמו לדוגמא, "גיבוש תובנות כלליות על הצלחה ושלון", "אימוץ אסטרטגיות קבועות" ו"התבססות כמומחה וכמקור ידע בעיני אחרים". לבסוף, נערכה השוואה בין הכותרות המאפיינות והן חולקו לשש קטגוריות מרכזיות המהוות את המאפיינים המרכזיים של היזמים הסדרתיים. כך לדוגמא, שלושת הכותרות מעלה קובצו לקטגוריית "התמקצעות: הסדרתיות הופכת אותי למומחה ליזמות קהילתית".

אתיקה מחקרית

טרם ביצע הראיונות נערכה שיחה טלפונית עם המרואיינים בה הובאו לידיעתם פרטי המחקר והחוקרת והתקבלה הסכמתם המלאה להשתתף בו. נוסף לכך, כלל המרואיינים חתמו על מסמך הסכמה להשתתפות במחקר על-פי כללי האתיקה המחייבים מחקרים כמו זה במסגרת הפקולטה למדעי החברה באוניברסיטה העברית בירושלים (דושניק וצבר-בן יהושע, 2001).

במחקר זה הושארה ההחלטה בנוגע לחשיפת פרטי היזם ופרטים נוספים שסיפר במהלך הראיון לזים עצמו. במסגרת ההכנה לראיון, הוסבר ליזמים כי מחקר זה אינו מבוצע באנונימיות אלא אם יבקשו שכל או חלק מהפרטים שמסרו ישארו חסויים. התאפשר לכלל היזמים לקבל את תמלול הראיון ולאשרו טרם השימוש בנתונים. בפועל, כלל היזמים אישרו את חשיפת פרטיהם האישיים ורובם המכריע אישר שימוש מלא בראיון.

הזווית הרפלקסיבית

בשלוש השנים שקדמו לביצוע המחקר עסקתי בליווי יזמים קהילתיים וסייעתי להם בקידום יוזמות מקומיות במסגרת עבודתי בעיריית ירושלים. אני מאמינה כי עידוד יזמות מקומית לצד ליווי מקצועי ותקציבי מטעם הרשות המקומית יכולים לשפר באופן משמעותי את איכות החיים ורווחתם של קהילות ותושבים. בעיניי, ההכרה ביזמים כשחקן מרכזי בניהול העיר היא חשובה ואף הכרחית כיוון שיזמים הם "אנשי השטח" אשר להם הידע הטוב והעדכני ביותר בנוגע לצרכים של קהילותיהם, לצד העובדה כי לרשות המוניציפלית אין את היכולת לענות על כלל הצרכים של כל הקהילות שבתחומה. מתוך כך, עניין אותי לחקור יזמות קהילתית ויזמים קהילתיים ובכל להעשיר את הידע אודותיהם במסגרת הישראלית ובכך גם לנסות ולסייע ליזמים בקידום יוזמותיהם.

השקפה זו, לצד היכרותי עם עולם היזמות המקומית על מאפייניו, מושגיו ותכונותיו עלול היה ליצור הטיה בהובלת הראיונות ובניתוח הנתונים. עלה בי חשש כי הקשרים העמוקים שיצרתי עם יזמים מקומיים במסגרת עבודתי ישפיעו על דעותיי אודות המרואיינים ויוזמותיהם ובכך יביאו אותי לפרש בצורה מעוותת את הנתונים.

במסגרת מעורבותי בתחום המחקר והיכרותי הקודמת עם יזמים ירושלמים, הכרתי באופן אישי שני יזמים מתוך כלל היזמים שהשתתפו בו. למרות כל זאת, הקפדתי להיות מודעת לנוכחותי במחקר לכל אורכו. אני מאמינה שהצלחתי לשמור על מקצועיות ואי-שיפוטיות לאורך הראיונות וכי הממצאים שחילצתי נקיים מדעותיי האישיות ומבוססים בכללותם על השקפת עולמם של המרואיינים וניתוח מבוסס נתונים.

ממצאים | יזמים קהילתיים סדרתיים וייחודם במרחב העירוני

פרק זה מפרט שבעה יסודות המאפיינים יזמים קהילתיים סדרתיים וכן את פעולותיהם, תפיסותיהם והאסטרטגיות שהם מאמצים, כפי שעלו מניתוח הנתונים. יסודות אלו מציגים את המנוע ליזמות קהילתית חוזרת ואת האמצעים המסייעים ליזמים קהילתיים סדרתיים להתגבר על קשיים, אכזבות וכשלונות האורבים ליזמים קהילתיים ואשר עלולים להניע אותם מלהמשיך וליזום. שבעת המאפיינים מדגישים את ייחודם במרחב העירוני הן ביחס לשאר התושבים החיים במחיצתם והן ביחס ליזמים שאינם סדרתיים.

היסוד הראשון הוא "גישה: בלי תרוצים ובלי חשבונות, זה נחוץ ולכן אעשה זאת" המציג כיצד סיטואציות המזוהות כחסם לפעולה בעיני מרבית האנשים, נתפסות בעיני היזמים הקהילתיים הסדרתיים כהזדמנות ליזמות.

היסוד השני הוא "מסגור התוצאה: התועלת שלי מתוצאות היוזמה גדולה מהמחיר שאני משלם בחובלתה" המתאר כיצד יזמים נותנים משקל גבוה יותר לתועלת שביזמות או לחילופין משקל נמוך יותר למחיר שהם משלמים כיוזמים, כך שהמחיר אינו מניע אותם מלהמשיך וליזום.

היסוד השלישי הוא "תפיסת הצלחה וכשלון: יש לי קריטריונים משלי להגדרת ההצלחה של היוזמות שלי" המציג את ההגדרות הרחבות שנותנים היזמים הקהילתיים הסדרתיים להצלחה וכשלון באמצעות מקרים בהם היזמים תופסים יוזמות שלהם כמצליחות כאשר אחרים עשויים לראותן ככושלות ולהיפך.

היסוד הרביעי הוא "הנאה: אני אוהב ליזום יוזמות קהילתיות" המציג כיצד יזמות טומנת בחובה הנאה עבור היזמים הקהילתיים הסדרתיים הן מהתהליך ומהתוצאות של היוזמה והן מההכרה והפרגון להם זוכה היזם מהסביבה.

היסוד החמישי הוא "בסיס לסדרתיות: מה מאפשר לי לעבור ליוזמה הבאה?" המפרט רכיבים המגדילים את הסיכוי לעסוק ביזמות באופן סדרתי. הראשון הוא שותף חזק הפועל יד ביד עם היזם בקידום היוזמות. השני הוא הצלחה של היוזמה הראשונה המציבה בפני היזם את היכולת שלו לשנות ולהשפיע ובכך מייצרת מוטיבציה להמשיך ולפעול. השלישי הוא ביסוס היוזמה הנוכחית שמוביל היזם בכדי שיתאפשר לו לעבור ולעסוק ביוזמה הבאה.

היסוד השישי הוא "התמקצעות: הסדרתיות הופכת אותי למומחה ליזמות קהילתית" המציגה כיצד היזמים הסדרתיים עוברים תהליכי למידה משמעותיים אשר הופכים אותם למומחים ליזמות. ההתמקצעות באה לידי ביטוי באימוץ אסטרטגיות פעולה קבועות במסגרת הובלת היוזמות, בגיבוש תובנות כלליות על הסיבות להצלחה וכשלון של יוזמות, בהתבססות כמקור ידע ליזמות בעיני אחרים, בהפיכת העיסוק ביזמות למקצוע ובהתבגרות אישית.

היסוד השביעי הוא "קשר לממסד: הממסד הוא שחקן חשוב בקידום היוזמות שלי" המציג את הקשר של היזמים הקהילתיים הסדרתיים לממסד. בחלק זה מוצגת החשיבות שנותנים היזמים לממסד במסגרת קידום היוזמות שלהם ושאיפתם לחבור אליו כשותף אסטרטגי.

מבט כללי: מיהם היזמים הקהילתיים הסדרתיים וכיצד הם פועלים?

אפיון היזמים הקהילתיים הסדרתיים: במסגרת המחקר רואיינו חמישה-עשר יזמים קהילתיים סדרתיים אשר הובילו שלוש יוזמות או יותר. רובם המכריע של המרואיינים מציינים כי יזמות, קהילה ותרומה לחברה מהווים חלק מרכזי בחייהם מזה שנים רבות הן במסגרת מקצועית, הן במסגרת התנדבותית והן כחלק מההשתייכות לקהילה.

המרואיינים מציגים שני אלמנטים מרכזיים העומדים בבסיס הווייתם היזמית: הצורך בקהילה וחיבור עמוק למקום. הצורך בקהילה מבטא את הכמיהה לתחושת שייכות. ניתן ללמוד מהראיונות כי הצורך בקהילה הוא מניע חזק לפעולה יזמית. בנוסף, יזמים משתמשים בה לעיתים קרובות כאמצעי להשגת מטרותיהם או מעידים כי תחושת הקהילתיות התקבלה כערך מוסף ומשמעותי מקידום יוזמותיהם, נוסף למטרה הראשונה אותה ביקשה היוזמה להשיג. החיבור למקום המגורים מתבטא באמצעות קשר רגשי למרחב הגיאוגרפי בו בחר היזם לגור ואותו מבקש לשפר ובכך מציג את החשיבות והמשמעות שמייחסים היזמים למרחב בו הם פועלים.

ניתן לחלק את היזמים הסדרתיים לשלוש קבוצות עיקריות: הקבוצה הראשונה מורכבת מיזמים הפועלים לשיפור איכות חייהם ועתיד המקום בו הם חיים. היוזמות אותן מובילים יזמים אלה מאופיינות לרוב במאבקים מול הממסד לשיפור תשתיות מיושנות או שאינן מותאמות לצרכי התושבים בעיקר בתחומי החינוך והמרחב הציבורי. הקבוצה השנייה מורכבת מיזמים הפועלים להקמת קהילה. יזמים אלה מובילים יוזמות שמטרת העל שלהם היא גיבוש קהילה ותחושת שייכות. הקבוצה השלישית מורכבת מיזמים שחיים חיי שליחות. בשונה

משתי הקבוצות הקודמות המקדמות באופן סדרתי צרכים מקומיים במרחב בו הם כבר חיים, היזמים בקבוצה זו בוחרים היכן לגור בהתאם לפוטנציאל העשייה בו.

אפיון תהליך הסדרתיות: מרבית המרואיינים יזמו גם יוזמות שהצליחו וגם יוזמות שנכשלו. במרבית המקרים, נסיון ההקמה של היוזמה שנכשלה התרחש לאחר קידום של יוזמות מצליחות. נתון זה מצביע על כך שיזמות סדרתית אינה גרף למידה עולה אלא תהליך גלי של הצלחות וכשלונות. ניתן לאפיין את תהליך הסדרתיות בשני מימדים:

1. סוג הסדרתיות: יזמות טורית בה היזם הקים יוזמה נוספת רק לאחר שעזב את היוזמה הקודמת לעומת יזמות במקביל בה היזם מקים יוזמה נוספת בעודו מנהל את היוזמה הקודמת.
2. הקשר בין היוזמות: יוזמות הקשורות אחת לשנייה, תומכות אחת בשנייה או צומחות האחת בעקבות השניה לעומת יוזמות נפרדות העונות על צרכים שונים.

אפיון מערכת היחסים עם הממסד: מרבית המרואיינים מקיימים מערכת יחסים עם הרשות המקומית או מוסדות ציבוריים אחרים במרחב. מערכת היחסים יכולה להיות מוצלחת, לא מוצלחת או גם וגם.

יזמים המקיימים קשר מוצלח עם הממסד מתארים ממסד קשוב ומשמעותי ומספרים על מערכת יחסים הדדית ומפירה. חלקם מציינים כי שיתוף הפעולה בין שני הצדדים הוא תוצאה של שני תהליכים שהתרחשו במקביל. האחד הוא צבירת כוח ונסיון של היזמים והפיכתם לשחקן משמעותי במרחב והשני הוא שינוי תודעתי של הממסד ביחס לתפקיד היזמים הקהילתיים במרחב העירוני.

יזמים המקיימים קשר לא מוצלח עם הממסד מספרים על הנסיון הכושל לביסוס מערכת היחסים, מעידים על קושי בעבודה מולו ובאופן כללי תופסים אותו כגורם מעכב ומגביל.

אלה אשר חוו את שני סוגי מערכות היחסים עם הממסד מציגים את הגיוון והשונויות בין מערכות היחסים שהם מקיימים עם גופים שונים ודמויות שונות מהממסד. איכות והקשרים ושיתופי הפעולה תלויים הן בפתיחות המערכת ליצירת שיתופי פעולה אלה והן בחיבורים הפרסונליים בין אנשי הממסד ליזמים.

שבעה יסודות ליזמות קהילתית סדרתית

1. גישה: בלי תרוצים ובלי חשבונות, זה נחוץ ולכן אעשה זאת

הסיכוי לנקיטת יוזמה במרחב הציבורי בידי מרבית התושבים הוא נמוך. שגרת החיים העמוסה וחוסר הרצון לצאת "פראירים" הן דוגמאות לסיבות המסבירות זאת. גם אם מתרחש דבר מה שלילי במרחב הציבורי אשר מסב את תשומת הלב, סביר שמרבית האנשים יבחרו שלא לבצע פעולה אקטיבית בכדי לשנותו או לכל היותר יפנו לגורם המוסמך לטפל בכך. הסיכוי לנקיטת יוזמה בידי תושבים קטן ככל שרמת הקשרים בין התושבים נמוכה יותר ורמת הניכור גבוהה יותר.

לא כך המצב כשמדובר ביזמים הקהילתיים הסדרתיים. מצבי החיים השונים וצרכים שאינם מסופקים הם אינם חסמים בעיניהם, אלא הזדמנויות. מצבים אשר מפחיתים אנרגיה אצל אנשים רבים הם מצבים המעוררים אצלם מוטיבציה לפעולה.

היזמים הסדרתיים מעידים כי כשהמטרה מספיק חשובה להם, הם יפעלו למענה. הם מבינים מחד, שאם הם לא יפעלו לשינוי, סביר שאף אחד אחר לא יעשה זאת, ומאידך, אין להם בעיה שהפעולות שלהם ישרתו גם אחרים. כמו כן, גישה חיובית זו אינה משתנה עקב התקלות באתגרים ואף מאומצת על-ידם כדרך חיים.

בחלק זה של הממצאים יוצגו ארבעה אלמנטים של הגישה החיובית כלפי הפעולה היזמית של היזמים הקהילתיים הסדרתיים. כל אלמנט מתאר כיצד סיטואציות המזוהות כחסם לפעולה בעיני מרבית האנשים, מהוות הזדמנות בעיני היזמים הסדרתיים.

1.1. כל מצב בחיים הוא תירוץ ללמה לא כן

היזמים הקהילתיים הסדרתיים מצליחים לשלב בין פעולות החיים השונות ולנצל את הזמן גם עבור הובלת יוזמות. הם רואים במצבי החיים השונים הזדמנות לפעולה, זאת בשונה ממרבית האנשים שיראו מצבים אלה כעמוסים, מאתגרים ומעייפים. גישה זו מתחזקת כשהיזמים מוצאים זמן להקמת יוזמות בתקופות מאתגרות בהן סביר שמרבית האנשים יבחרו להתמקד בתפעול היומיומי השוטף כמו לדוגמא, חופשת לידה, חופשות ארוכות של הילדים מבית הספר או תקופת סיום הלימודים באוניברסיטה.

דוגמא מרכזית לכך היא של אילה שאת כל שלושת יוזמותיה הקימה במהלך חופשות הלידה. בזמן שאמהות רבות וודאי יטענו שחופשת הלידה היא אינה חופשה כלל אלא תקופה לא פשוטה, מעייפת ואינטנסיבית, אילה ראתה תקופה זו כזמן אידיאלי לפעילות קהילתית יזמית:

"שלושת חופשות הלידה שלי ארכו שנה, מלבד הראשונה שהייתה חמישה חודשים. זה היה הבסיס לפרויקטים שהפעלתי, חוץ מזה אני מתנדבת ופעילה מאוד כל החיים שלי... 'כריך באהבה' הוא פרויקט שיזמתי לפני שמונה שנים כשהייתי בחופשת הלידה של בני השני... הייתה לי עוד חברה שגם הייתה בחופשת לידה שהחליטה להצטרף אליי... בעצם זה לא היה מורכב כי כולנו היינו נשים בחופשת לידה".

במהלך הראיון סיפרה אילה על יוזמת 'פרי בטן' שמטרתה להוות רשת תמיכה לאימהות בחופשת לידה ובכך להקל על הקשיים שהן חוות בתקופה זו, מה שהדגיש עוד יותר את הייחודיות שלה כיזמת סדרתית הרואה הזדמנות לעשייה בתקופה הנחשבת מאתגרת בעיני רבות:

"התפקיד שלי היה להוריד את המגננות כי הנשים שישר אומרות ש'לא צריך' והן 'מסתדרות', אבל זה לא העניין של האוכל והן לא באמת היו מסודרות, זה העניין שאנשים יגיעו ויתנו תשומת לב וחיבוק. לא תמיד הצלחתי להוריד את המגננות אבל כשכן הצלחתי אנשים כל-כך הודו לי על שהורדתי את המגננות והבושה. היו הרבה נשים שהיו אומרות לי 'תני את זה למישהי שבאמת צריכה'. זה לא העניין של צריכה או לא צריכה, זה עניין של להוריד להן מהראש ואם יש ילדים גדולים שצריך לדאוג להם, או שאם זה תינוק חדש ויש טירוף מערכות לגמרי בבית".

אילה מסכמת את המוטיבציה ליזמות סדרתית ובכך מחזקת את הנקודה שעבורה, אין זמן שאינו מתאים ליזמות קהילתית:

"כשאתה רוצה משהו ואתה אוהב אותו אתה מוצא לו זמן אני מניחה".

דוגמא נוספת לתקופה המאתגרת את ניהול הזמן היא תקופת החופש הגדול עבור הורים לילדים קטנים. איתי יזם כהורה צעיר מסיבה קהילתית שהפכה למסורת ארוכת שנים ונערכת בכל שנה ביום האחרון של החופש הגדול:

"זה הנביט בי את העניין הזה שביום האחרון של החופש הגדול, שלהורים ולילדים אין קייטנות ואין כוח, לארגן את מסיבת החנוכה של השכונה".

מתן הקים את שתי היוזמות הראשונות שלו, "עושים רחוב" ו"הרשת" כשהיה בשיא תקופת לימודיו באוניברסיטה, זמן בו מרבית הסטודנטים מתמקדים בסיום החובות לתואר ובמציאת עבודה:

"אמרנו שנעשה משהו שיראה לתושבים ותיקים בשכונה שאנחנו פה ואכפת לנו, לא סתם באנו 'לסמן וי' על תואר ולעוף מפה".

דוגמא אחרונה מציגה גישה לפיה היוזמות היא אלמנט מרכזי כחלק מחיי שליחות בהם בחר היוזם. אין זמן מתאים או לא מתאים ליזום אלא הם מייצרים באופן תמידי את המציאות בה רוצים לחיות. כך מתאר זאת יהב:

"יש בי רצון לתת, לעשות ואני מבין ככל שעוברות השנים שזה היתרון שלי. שם אני יכול לתת. יש לי גם הרבה חסרונות, ברוך השם, ואני מבין שהמקום הזה של יוזמה, זה מאוד בנפש שלי, זה בוער בי, זה אני... אתה חיי חיים של שליחות, כל אחד כפי שהוא בוחר לעצמו. בהתנדבות יש אלמנט מגונן וחיצוני, אני הולך למקום ושם אני עוזר אבל יש לי את הבית שלי ובשליחות יש היכרות עם מקום בלי המגננה, אתה נמצא במקום שבו אתה גם רוצה לחיות את חייך בצורה טובה וגם אתה רוצה לתת את מה שאתה יכול לתת לטובת המקום... אם יש מקומות שבהם עושים ואז הולכים, לפעמים יוצרים יותר חלל מאשר מה שהיה קודם לכן... אתה קודם משתלב בקהילה ולא מנסה לשנות אותה ולהשפיע עליה חיצונית. אתה קודם כל חלק. אחרי זה כחלק מהאנשים שחיים שם רוצה לעשות טוב, כמו שהיית רוצה לעשות טוב אם היית גר בכל מקום".

1.2. אני עונה על צורך אישי שלי ולא אכפת לי מאחרים שגם אחרים יחוו מהפירות

היוזמים הקהילתיים הסדרתיים מאופיינים באלגואיזם. אלגואיזם הוא ביטוי המורכב משתי מילים, אגואיזם ואלטרואיזם ופירושו מציאת פתרון לצרכים אישיים אשר יכולים לשרת את האינטרסים של הכלל. הפרויקטים שהם מובילים עונים על צורך אישי שעונה גם על צרכים, זהים או שונים, של חברי הקהילה והם מודעים לכך ולעיתים נראה שצרכי הקהילה אף מקבלים מקום מרכזי בפעילותו של היוזם.

אהוד רואה בגישה זו מוטיבציה נכונה לפעולה:

"כשאני מסתכל על המוטיבציה שלי כאקטיביסט, אתה אקטיביסט במה שקרוב אלייך הביתה.
השאלה אם אתה עושה את זה בצורה אנימבית או בצורת הכלל. אני חושב שאלגואיזם זו
מוטיבציה נכונה וחשוב לדעת לכוון אותה לכיוון הנכון".

אביגיל עברה לגור בקדימה וחשה בדידות. היא החליטה להקים מספר מיזמים במטרה להכיר תושבים וידעה
שהם ישפיעו לטובה גם על אחרים :

"אני אדם מאוד קהילתי, בכל המקומות שהייתי פיתחתי קהילה סביבי. המעבר לקדימה היה
לי קשה כי פתאום לא הכרתי אף אחד והייתי מאוד מנותקת ועוד עברנו בתקופה שהייתי בה
בחופשת לידה שזו תקופה שבה אתה לא כל-כך מכיר אנשים חדשים כי אין לך ילדים במסגרות
חינוך עדיין. המעבר הזה הניע אותי ליזום יוזמות שבהן אני אצליח לפתח קהילה ואולי אנשים
נוספים יוכלו ליהנות מזה על הדרך".

יוסי מציג שילוב של אלגואיזם ולקיחת אחריות :

"אני לא אפעל רק עבור הקו שלי אלא אני אפעל עבור כל תושבי ירושלים ובשלב הבא עבור כל
נוסעי התחבורה הציבורית. אני לא אפעל רק נגד הכביש אלא אני אפעל עבור פארק המסילה,
עבור כל תשע השכונות שנושקות לפסי הרכבת... אני אפעל בלאקוונות, במקומות שלא קיימים
אחרים"

ישנם מקרים בהם צרכיהם האישיים של היזמים הקהילתיים קיבלו מענה אך הם החליטו להקים יוזמה שתענה
גם על הצורך הרחב של הקהילה המקומית.

דובי ורעייתו פעלו להקמת בית-ספר בשכונת מגוריהם. כשבתם התקבלה לבית-ספר איכותי בשכונה סמוכה,
הם החליטו לקחת סיכון, לוותר על המקום בבית הספר אליו התקבלו ולהילחם על הקמת בית-ספר בשכונתם :

"אחרי שהיינו ברשימת המתנה במקום ריאלי, התקשרו אלינו ואמרו לנו שהתקבלנו ושיש לנו
ארבע שעות להחליט... החלטנו שאנחנו הולכים בכל הכוח על הקמת בית הספר. אני זוכר את
השיחה, ישבנו באחד החדרים בבית ודיברנו אחד עם השניה ואמרנו, אוקיי, זה אומר שאנחנו
נתאבד על זה".

גם סיפורו של חן מתאר גישה דומה. חן מצא מסגרת פרטית לנגן בה על תופים כתחביב אך החליט שהוא פועל להקמת מסגרת קהילתית-עירונית להרכבים מוזיקליים בעיר מגוריו כדי שתושבים נוספים יוכלו להנות בכך:

"נסעתי לשם ואני רואה את החזרה, אנשים בגילי שרים יפה, מנגנים. התלהבתי מהמסגרת... אחרי חודש של חזרות המנחה אומר לנו שיש הופעה... אני עומד על במה, מקום קטן, אבל התחושה והאווירה הייתה כמו להופיע בקיסריה. חלום שמתגשם... בשנה האחרונה חשבתי על רעיון שלא יהיה במסגרת פרטית. אני רוצה מסגרת מעבר למה שהוא מציע, שתעבוד באותו הקונספט, אבל שיהיה לה ערך מוסף, שהערך המוסף יהיה שזה יהיה קהילתי, שזה יהיה לתושבי העיר, אני רוצה הכרה מהרשות, שהם יהיו המעטפת, שהם ידאגו לכל מה שמסביב, לחדר, לכלים, לחזרות. אמרתי שאקח את הקונספט ואפתח אותו".

1.3. זה לא מצליח, אז בואו נפתח נוסח חזק יותר

ליזמים הקהילתיים התייחסות ייחודית קשיים עמוקים עימם הם מתמודדים במסגרת היוזמה. בעוד שסביר שיוזמים רבים היו מרימים ידיים ופורשים, היוזמים הסדרתיים שואבים מוטיבציה ממצבים מורכבים שכאלה שכן הם רואים בהם מכשול או אתגר ולא מחסום.

יוסי מתאר את חוסר שיתוף הפעולה של הממסד כזינוק במוטיבציה להמשיך ולפעול:

"כל דבר שהעלנו זה לא ולא ולא... השלב הזה שאומרים לי לא, זו רק ההתחלה. ועדת הסל אמרה לי לא- זאת רק ההתחלה. העירייה אמרה לי לא- זאת רק ההתחלה. אין לך סיכוי- זאת רק ההתחלה. דברים שיגרמו לי לצאת מהמיטה בבוקר זה להגיד לי 'אין לך סיכוי יוסי, עזוב, אתה יוצא למאבק אבוד, אתה נלחם בתחנות רוח'. תגידי לי את זה, זה מדליק אותי".

ענבר פעלה להקמת מסגרת גנית לילדיה ולאחר שהיא ושותפיה נכשלו בנסיון הראשון רבים בחרו לפרוש. לעומת זאת, ענבר לא ויתרה והחליטה להמשיך ולהילחם על הקמת הגן:

"התחלנו לחפש מקום ומצאתי שהדרך הכי קצרה לעשות את זה תוך חצי שנה זה באמצעות עמותה... ניסינו לעשות את זה, התכנסנו כמה בנות כדי לחתום ולהעביר את כל הנושא, אבל זה לא צלח. אז נכנסנו ללחץ של זמנים וחלק נכבד מהבנות אמרו שזה כבר לא יקרה השנה. אני אמרתי שאין מצב שזה לא יקרה השנה, אני צריכה שיהיה לי גן לילדים. ניסו לשכנע אותי ואמרו לי לעזוב ושאפשר להקים אחר כך, אבל לא יכולתי לתת ליד הגורל להתערב פה. אני

צריכה לדעת מה אני עושה באחד בספטמבר. אתכם או בלעדיכם, מי שנשאר – וולקאם, מי שלא – גם סבבה, אבל אני בראבק. באמת חלק עזבו, וויתרו על הרעיון לגמרי ונשארנו אני ומיכל".

1.4. אני לא עושה כי אף אחד אחר לא עושה

יזמים קהילתיים לוקחים אחריות כשניצב מולם צורך. הם מבינים שרק מעטים מן התושבים יבחרו לקום ולפעול למען הדברים שמפריעים להם בחיי היום יום ושכדי לשפר את איכות חייהם עליהם לפעול למענה על הצורך בעצמם.

כך אילה, ענבר ועפרה מתארות זאת:

"הרבה פעמים אני רואה איזושהו משהו שמפריע לי ואני מנסה לשנות אותו או שאני סקרנית מטבעי ומאוד אוהבת להיות בעשייה. בהרבה פעמים אני מרגישה שאין מישהו שיעשה את זה אז אני עושה את זה בעצמי" (אילה).

"קושי נוסף הוא להיות עם המון דברים. רועי אומר לי למשל שאני לוקחת על עצמי עוד ועוד עד שאין לי זמן לנשום ואין לי זמן לנוח, אבל אני יודעת שאם אני אשב בצד לא יהיה מי שיעשה" (ענבר).

"מבחינתי כיוזמת אני לוקחת את האחריות על החיים שלי בידיים שלי, אני רציתי לעשות משהו שיהיה לי טוב אז יזמתי את זה ולא חיכיתי שמישהו יעשה בשבילי. אין לי קבוצת קריאה וזה חסר לי אז אני הקמתי... אתה מתארגן כדי שאיכות החיים שלך תשתפר. המדינה בטוח לא תיתן לך הכל, אתה צריך לבנות לעצמך" (עפרה).

יהב, יוסי ונעה מתארים פעולה בוואקום ואת האחריות הגדולה שעל כתפיהם בעקבות כך:

"ההיבט הזה של אתה לא פשוט קם והולך אלא אתה רואה את האחריות שלך מהרגע הראשון ועד הרגע האחרון" (יהב).

"אני גם פועל בוואקום, אם אני אצא מהוואקום אף אחד אחר לא יפעל בו, אז יש לי אחריות, אני לא יכול לוותר.. ברגע שבאתי ולקחתי על עצמי את השליחות הזאת אני צריך לדאוג לה, עד הסוף ואני אעשה את כל מה שאני יודע, את כל מה שאני יכול" (יוסי).

"זה יצא מכלל שליטה במקום שכולנו נבין שיש פה תקלה מצד שני הצדדים. מהמקרה הזה הבנתי שאין פה את המקום לתווכ את זה, אין את השיח הזה. ברמה השכונתית צריך להבין, אפשר לפתור דברים עם קשרים ושיח... צריך להיות משהו הרבה יותר בסיסי שלא בא לפתור את הסכסוך הפוליטי... זו התחושה שהייתי איתה כשהבנתי שצריך לעשות דברים אחרת... לפעמים לא מבינים למה אני מתעסקת בזה אם אני לא מקבלת שכר. זה שינוי התודעה הגדול, לא עושים את הכול במסגרת העבודה, עושים במסגרת החיים. לכן לאנשים קשה עם יזמים. הסיפור של יזמות קהילתית בתור תושב לא קיימת" (נעה).

איתי ודובי הציגו את האחריות שהם נוקטים במסגרת היזמות הקהילתית על-ידי ההשוואה של עצמם להתנהגותם של מרבית החברים בקהילה:

"בסופו של יום, כמו בכל חברה, אני חושב, בכל הפרויקטים תמצאי את אותם פלוס מינוס עשרה אנשים שעוברים מפרויקט לפרויקט או עוזרים אחד לשני... יש את הגרעין הזה שאיתו אתה עובד. יש פעמים שאתה מקבל עזרה חיצונית מאחרים ויש פעמים שלא. זה מסתכם בסופו של דבר בקבוצה די מצומצמת... בקונפליקטים אנשים יותר נלחמים על הבית אז הם נרתמים לעניין. הרבה פעמים זה ברמה של עצות, צריך לעשות ככה וככה, ואז אני שואל, אתה מוכן לעשות את זה? אז עונים לי- לא, אין לי זמן. לפעמים מתווספים, לפעמים לא. אלה החיים, זה תלוי תחומי העניין של אנשים, בזמן שלהם... המוכנות של אנשים לתרום מעבר לאף שלהם היא די נמוכה הרבה פעמים" (איתי).

"זאת דעה אישית שלי כן? שיש את הזריקה של אחריות כלפי הזולת. אני צריך לטפל בשלי קודם כל. אני לא באתי ממקום כזה, באתי ממקום של אנחנו פה בשביל כולם וכולם יותר טובים יחד מאשר כשכל אחד לחוד. אני חושב שזה מאפיין את המיד-ווסט של ארצות הברית, ככה זה התרבות שם. אנשים אומרים שלום למי שעוברים לידו, באמת שואלים מה נשמע את הקופאית. העניין של להיכנס ולצאת מהרכבת משגע אותי, אני עומד בכוונה בדיוק ליד הדלת כדי להראות לכולם שאנחנו לא נכנסים עכשיו, שצריך לתת לכולם קודם לצאת. אני לאט לאט לומד שחוקי המשחק הם שונים ואני צריך להתחיל לדאוג לעצמי כי לא יהיה אף אחד אחר שידאג לי" (דובי).

ליאור מספר שבחר את אזור מגוריו בהתאם להיכן שזיהה הזדמנויות לפעולה קהילתית משמעותית כתוצאה מצרכים מקומיים שלא קיבלו מענה:

"התאגדנו, חבורת סטודנטים, והחלטנו ללכת לנצרת עילית ולהקים שם קהילת מחנכים ולעסוק בחינוך יחד, מתוך הבנה שאנשים לא שורדים בשדה החינוך והסיבה לכך היא שאין להם תמיכה מסביב, אז הקמנו קהילה, כולנו עבדנו במוסדות החינוך בנצרת עילית".

לאחר שלוש שנים הקהילה התפזרה וליאור עבר לגור בלוד, הקים מספר יוזמות ביניהן 'רי-לוד'- קהילות משימה סטודנטיליות, עמותת 'גינדס' להתחדשות עירונית והקמת מרכז הצעירים אותו הוא מנהל כיום ודרכו מוביל יוזמות נוספות:

"הגעתי לפה והקמנו את קהילות הסטודנטים. בחרנו בלוד כי אני חושב שזאת העיר הכי דפוקה בארץ, בפער... הייתה מחשבה לקחת סטודנטים, לתת להם לעשות עבודה קהילתית וחברתית ובתמורה הם יקבלו מלגה. מתוך הרצון לחזק את העיר, להביא כוחות חדשים".

"כשעברנו ללוד חיפשנו אנשים שדומים לנו שגם עברו לגור פה והייתה בחורה נוספת שעברה ללוד פחות או יותר מאותן נסיבות ובאותה תקופה שאנחנו עברנו. היא רצתה לעשות פה דברים ומהר מאוד הבנו שהנושא של דיור ותכנון הוא מאוד משמעותי".

"היינו מעורבים, ידענו על דברים שקורים בעיר... אז ידענו שיש כסף של הגוינט. ידענו שאנחנו רוצים את זה, אני הכרתי את מרכז הצעירים ברמלה. הכרתי אותם טוב והכרתי את מרכז הצעירים שהיה גם בנצרת, הבנו כמה זה חשוב".

2. מסגור התוצאה: התועלת שלי מתוצאות היוזמה גדולה מהמחיר שאני משלם בהובלתה

ניתן לומר שההבדל בין יזמים ללא יזמים הוא ההחלטה לפעול כשמוזנים צורך. בתהליך ההחלטה האם לקדם יוזמה, במסגרתו בוחנים את התועלת הצפויה מהיוזמה אל מול המחיר שמשלמים על הוצאתה לפועל, ייתו היזמים לייחס לתועלת משקל גבוה יותר מאשר המשקל שיתנו למחיר.

הייחודיות של היזמים הסדרתיים היא שהם הובילו בעבר יוזמות מצליחות וכושלות במסגרתם חוו קשיים ושילמו מחיר על פעילותם ולמרות כל זאת, הם ממשיכים ליזום יוזמות נוספות. אחד ההסברים לכך הוא שהם

נוטים לזהות ולהבליט אלמנטים חיוביים גם ביוזמות שהצליחו וגם ביוזמות שנכשלו, כלומר, הם נותנים משקל גבוה יותר לתועלת שביזמות או לחילופין משקל נמוך יותר למחיר שהם משלמים כיוזמים.

חלק זה מציג ארבע דוגמאות של מסגור עלות-תועלת שעושים היוזמים הסדרתיים במסגרתם הם מציגים כיצד התועלת מיוזמות קהילתית גדולה מהמחיר שהם משלמים כיוזמים המובילים אותה.

דוגמא אחת למסגור חיובי באה לידי ביטוי בסיפורי יזמות שפעלו תקופה והפסיקו כיוון שלא הצליחו להתבסס. ניתן לראות כי היוזמים בוחרים להתמקד ברווח ולא בכשלון ומודים על התקופה שהיוזמה כן פעלה זה.

עפרה שיזמה קבלות שבת קהילתיות מתארת זאת כך :

"קבלות השבת פעלו מעל שנה ואז הפסיקו. אני חושבת שהיה מאוד קשה להביא אנשים, יום שישי אחר הצהריים זה זמן לא פשוט. בשלב מסוים בעלי והבת שלי לא היו מגיעים והבנתי שלשבת לבד בקבלת השבת רק כי אני נורא קהילתית בלי המשפחה זה מאמץ גדול. אני ראיתי את החיובי בזה, שהפעלנו את זה שנה".

ליאור שהקים קהילת מחנכים בנצרת-עלית שלאחר שלוש שנים התפרקה מתאר זאת כך :

"קהילת המחנכים הייתה צורך מאוד ברור שלנו, אני זוכר שכשהחלטנו שאנחנו לא ממשיכים עם הפרויקט, מנהל אגף החינוך של נצרת עילית נפגש אתנו ואמר לנו שהוא לא רוצה שנסתכל על זה ככשלון כי לא הצלחנו להביא דור המשך וכל שנה אותה קבוצה המשיכה, הוא רצה שנסתכל על זה כתרומה של שלוש שנים, שלוש שנים משמעותיות שבהן תרמנו. זו אמירה מאוד נכונה ויפה וזה גם עשה שקט נפשי ופחות רגשי אשם. בסוף כוחות החיים חזקים יותר. מי שרצה לגור במרכז או ליד ההורים או אם יש ילדים, כל הדברים האלה משמעותיים".

דוגמא שנייה למסגור חיובי באה לידי ביטוי ביוזמות שעודן פועלות והיוזמים חווים קושי גדול בקידומן אך עם זאת, רואים ביוזמות אלה הצלחה אישית שלהם ובוחרים להסתכל על החלקים החיוביים בתהליך.

נעה פעלה להקמת מניין משתף בבית-הכנסת ומתארת את ההצלחה לצד הכשלון באופן הבא :

"נכנסתי עם המון מרץ גם כהזדמנות להכיר אנשים אז לקחתי אותו בשנה הראשונה ועשיתי הכול... פתאום נהיו הרבה יותר מפגשים קהילתיים, שיעורים, תפילות וזה העלה את רף העשייה. לי זה נהיה מקום מאוד משמעותי וזה בנה פה קהילה מאוד מיוחדת... אני חושבת

שהכניסה שלי לניהול הקהילה עשתה מצד אחד משהו טוב למניין. זה הרים אותה והפך אותה למשמעותית, נתן לאנשים הרגשה שהם חלק מהקהילה... ארגנתי צוותים וקבוצות ולכל אחד היה מקום אבל לא לכל האנשים יש אופי מארגן או קהילתי אז יש גבול לכמה אפשר לעשות... לא נכנסו אנשים שכבר היו חלק מהקהילה לקחת חלק בניהול אחרי שאני שחררתי קצת את המושכות... היום אני מרגישה שזו יוזמה שלא הייתה שלי אבל הפכתי אותה להיות משהו אחר, הפכתי את זה לקהילה שהקימה מניין, יש יותר דגש קהילתי... אבל אני רואה שדברים לא יקרו בלי שאדחוף אותם ואני יודעת שזה תלוי בי... יש לי הרבה תהיות איך אני ממשיכה מפה, אם אני צריכה לפרוש מתפקיד ההנהלה. מצד שני אין כל-כך מי שיחליף אותי. אני תוהה איך אני מחדשת את הכוחות שלי כי זו יוזמה שחשובה לי".

גם ענת מתארת סיפור דומה בנסיון שלה להקים קהילת צעירים :

"הקהילה זה מה שמשאיר אותי בעיר. אני רואה אותה כהצלחה שלי ואני גאה בזה... יש הרבה כשלויות וצריך להמשיך הלאה ולא לתת לכשלון לעצור אותנו. זה נורא החזיק אותי כי היו מפגשים שראיתי בהם כשלון כי לא הגיעו הרבה אנשים... אני תמיד רוצה יותר, הייתי רוצה יותר שנהיה החבורה עם הלהט הזה של "בואו נקים עסק חברתי". אבל אנחנו קצת במקום אחר בחיים, לכל אחד יש קריירות אנחנו לא בני עשרים פלוס שרוצים לשנות את העולם, אנחנו קצת במקום מקובע. זה חלק מהתהליך שלי להבין. יש את הציפיות, אני מסתכלת קדימה ואני מאוכזבת שדברים לא קורים כמו שדמיינתי אבל אני שוכחת להסתכל מה קורה ואולי גם להתלהב ולהודות על מה שכן קורה ומה שקורה זה מה שצריך לקרות כי זה מה שנכון לנו, כנראה לא מתאים שנקים עכשיו עסק".

דוגמא שלישית למסגור חיובי באה לידי ביטוי ביוזמות שנכשלו אך היוזמים הרוויחו תועלת אישית מקידום היוזמה ועל-כן רואים בה גם אלמנט של הצלחה.

עפרה מתארת כיצד היוזמה שהובילה להקמת אתר לשיתוף מידע נכשל קהילתית אך הצליח אישית :

"אני לא יודעת אם זאת הצלחה או כשלון, זה תלוי איך את בוחרת להגדיר הצלחה וכשלון. אני הרגשתי שבאופן אישי הצלחתי כי הכרתי חברות טובות שבקשר איתי היום. הפרויקט עצמו

לא הצליח כי אנשים אחרים לא נכנסו אליו (לאתר)... זה כמו שבהייטק יש לך יזמים מצליחים ויש כאלה שלא אבל הם ממשיכים הלאה, כך אני הרגשתי".

דוגמא רביעית למסגור חיובי באה לידי ביטוי ביוזמות שנכשלו אך היוזמים מדווחים על תועלת קהילתית משמעותית כתוצאה מהתהליך.

אהוד מספר כיצד הנסיון לשינוי תכנית האב להתחדשות העירונית בשכונתו נכשל אך העבודה השיטתית והמערך הקהילתי שהקימו יצרו גיבוש קהילתי ותחושת קהילתיות ובכך מבטאים ערך מוסף חיובי של היוזמה:

"הכשלון הגדול היה שלא נאבקנו, שאמרנו בואו נשתף את הציבור ונדבר... מהכשלון של תכנית האב היו הרבה ממדים מרשימים בהיקפים שלהם, ניהלנו מאות פעילים, ארגנו ידע ופעילים ונגענו בהרבה אנשים בשכונה אבל במסגור המסר ובהפעלת הכוח כשלנו".

3. תפיסת הצלחה וכשלון: יש לי קריטריונים משלי להגדרת ההצלחה של היוזמות שלי

היוזמים הקהילתיים הסדרתיים מגדירים הצלחה של יוזמה במגוון דרכים. בעקבות כך, ניתן לאתר מקרים רבים בהם תפיסת ההצלחה או הכשלון שלהם בנוגע ליוזמה שהובילו עשויה להיות שונה מהתפיסות הרווחות בקרב הציבור הרחב. לעיתים יגדירו היוזמים יוזמות כמצליחות כשאחרים לא יראו אותן כך ואף עשויים להגדירן ככשלון, זאת כיוון שהיוזמים תופסים את היוזמה כתורמת מעבר לתרומה הנצפית לעין בעיני אלה המושפעים ממנה או אלה המבקשים לנתח אותה. ניתן לומר שפעמים רבות הם נותנים חשיבות רבה לדרך ורואים בתהליך שעשו הצלחה החשובה מהתוצאה הסופית. בנוסף, ישנם מקרים הפוכים בהם יוזמה הנחשבת מוצלחת נתפסת בעיני היוזמים ככשלון, זאת כיוון שלא ענתה על ציפיותיהם או שלדעתם לא השיגה באופן הרצוי את המטרה לשמה קמה.

חלק זה מפרט חמישה סוגים של תפיסות הצלחה וכשלון המראות כיצד יזמים קהילתיים סדרתיים רואים הצלחות במקומות בהם אחרים עשויים לראות כשלון ולהיפך.

3.1 היוזמה שלי הצליחה על-אף שלא השיגה יציבות ארוכת טווח

הסוג הראשון מציג תפיסת הצלחה ביוזמות שהצליחו להתקיים לתקופה קצרה אך לא השיגו יציבות לאורך זמן. אנשים רבים עשויים שלא לראות ביוזמות אלה הצלחה כיוון שלא הפכו לבנות-קיימא אך היוזמים שהובילו את היוזמות מחשיבים אותן כהצלחה עבור הזמן שכן פעלו.

יהב הפעיל במשך שנתיים את יוזמת "בית מדרש רחוב" ולאחר מכן היוזמה הפסיקה לפעול. יהב מתאר שחלם להקים את היוזמה במשך שנים, על-כן רואה בה הצלחה ואינו מתייחס למשך הזמן כקריטריון המשפיע על כך:

"זה פרויקט שאני שנים חולם אותו ולמחרת אנחנו יושבים ברחוב... אני יצאתי באורות מטורפים מהמפגש הזה... היינו בטוחים שבן אדם ממוצע ישב איתנו שתי דקות, שלוש דקות. בן אדם ממוצע ישב איתנו עשרים דקות. כשאני אומר ממוצע אני מתכוון שיותר מעשרה ישבו איתנו שעה ויותר... אחד הדברים הכי מיוחדים בפרויקט הזה הוא שחלק מהאנשים שישבו איתנו הם אנשים שמעולם לא יצא לי לפגוש בשום מסגרת אחרת... הפרויקט פעל שנתיים. הקבוצה השתנתה בין השנה הראשונה לשנייה".

אביגיל הקימה מפגשי יולדות במהלך חופשת הלידה שלה. סדרת המפגשים התקיימה פעם אחת ולאחר חזרתה של אביגיל לעבודה לא התקיימו סבבים נוספים עבור קבוצות יולדות נוספות. אביגיל רואה הצלחה בסדרת המפגשים מעצם קיומם ולא רואה כשלון בעובדת היות הפרויקט חד פעמי:

"היו ארבעה מפגשים והיה ממש מוצלח. ההפצה של האירוע הייתה די קשה אבל בסוף זה יצא לפועל והבנות נהנו. היינו 12 בנות קבועות למשך ארבעה מפגשים. לצערי אחרי שחזרתי מחופשת הלידה הן לא ארגנו מפגשים נוספים כאלה".

3.2. היוזמה שלי מצליחה על-אף שתלויה בי בלבד

הסוג השני מציג יוזמות הפועלות באופן שוטף אך הן תלויות ביזם בלבד כך שאם יבחר לעזוב, היוזמה לא תוכל להתקיים. היזמים המובילים אותן רואים בהן הצלחה אך אחרים עשויים שלא לראותן כמוצלחות מכיוון שלא נוצרה להן תשתית ארגונית רחבה.

חן מעיד על הצלחתה הגדולה של יוזמתו "הורים ומנגנים" במסגרתה היא זוכה לתשומת לב רחבה בעירו, עונה על צורך רחב ומשפיעה על תושבים רבים. לצד זה, הוא מדבר על האתגר שבניהול היוזמה לבדו, אך עם זאת, הוא אינו מתייחס לכך כאל אלמנט של כשלון:

"עכשיו יש הצלחה, יש מה להראות ואני כבר אתחיל לדחוף את הפרויקט שיכנס לתכנית המתקצבת של העירייה... אני מרגיש שאני כל הזמן אצטרך עכשיו להרוות את הפרויקט ולהשקות אותו, כמו בזוגיות... הכול נעשה כרגע בהתנדבות ואני לא יודע מה יוליד יום, זה

מאוד שאב אותי למרכז אבל יש לי עבודה ומשפחה, לא נשאר לי זמן. אני כל ערב שם. אני לא יודע מה עושים במצב כזה... אני אומר שאם אני אעזוב את זה עכשיו ואקח צעד אחורה זה לא יחזיק לבד... מרגיש שזה ממש שלי, קשה לי לשחרר את זה. אני לא מתלונן, כן? כי זה שווה מיליונים, השיחות והתגובות בוצאפ. כשאתה משפיע על אדם אחד ומשפר לו את היום הוא ישפיע על כל המשפחה שלו".

נעה, בדומה לחן, רואה הצלחה בהפיכת קהילת המניין המשתף שהיא מובילה למשמעותי ומגובש ולצד זאת, לא מציגה את החוסר ביציבות כשלון אלא כאתגר:

"אני חושבת שהכניסה שלי לניהול הקהילה עשתה מצד אחד משהו טוב למניין. זה הרים אותה והפך אותה למשמעותית, נתן לאנשים הרגשה שהם חלק מהקהילה... ארגנתי צוותים וקבוצות ולכל אחד היה מקום אבל לא לכל האנשים יש אופי מארגן או קהילתי אז יש גבול לכמה אפשר לעשות... לא נכנסו אנשים שכבר היו חלק מהקהילה לקחת חלק בניהול אחרי שאני שחררתי קצת את המושכות".

3.3. היוזמה שלי מצליחה על-אף שמשפיעה על קבוצה קטנה של אנשים

הסוג השלישי מציג יוזמות הפועלות באופן שוטף אך משפיעות על כמות קטנה בלבד של חברי קהילה. יוזמות אלה מבקשות לתת מענה נקודתי אשר היוזמים רואים בו יזמות קהילתית מצליחה ואחרים עשויים לראות בו פרויקט שאינו משפיע באופן נרחב על הקהילה ובכך אין להגדירו כיוזמה קהילתית.

עפרה הפעילה בעבר ומפעילה כיום מספר פרויקטים המפגישים מספר מצומצם של אנשים. עם זאת, היא רואה בהן יוזמה קהילתית לכל דבר כיוון שהיא יוצרת קהילה באמצעות מפגשי תוכן:

"עוד שני פרויקטים שקיימים עד היום, האחד הוא קבוצת קריאה בעברית ומשתתפות שם בערך 12-15 נשים שנפגשות פעם בחודש, קוראות ספר בעברית ומשוחחות עליו... זה מיזם שפועל עד היום, כבר שנה שלישית. את הפרויקט הנוסף, עשיתי יחד עם היהודים האמריקאים... הקמתי קבוצת לימוד שגם סבבה סביב קריאה בעברית, עם ארבעה אמריקאים ושלוש ישראליות. היינו נפגשים פעם בחודש קוראים טקסטים בעברית ומדברים על זה באנגלית ובעברית".

הילית מובילה קבוצת נשים בשם "מועדון הסרט הפמיניסטי" ובמסגרתה היא עורכת מפגשים חודשיים אליהן מגיעות כעשר נשים בכל מפגש. הילית, אשר רואה הצלחה ביוזמה, מספרת כי הקבוצה פתוחה לכולן אך היא אינה פועלת באופן אקטיבי בכדי להגדילה:

"זה מועדון הסרט, בעיני הצלחה... הקבוצה לא סגורה במכוון אבל אנחנו כבר לא מתאמצות להרחיב אותה... זה התנפח מחברה מביאה חברה אבל זה די פסק כי זה לא ממש חשוב לנו. אני מניחה שיש עוד נשים שאם הן היו שמועות על זה הן היו רוצות להצטרף אבל אנחנו לא פנויות לעסוק בהפצה של זה".

3.4. היוזמה שלי מצליחה כיוון שנותנת ערך מוסף מעבר למטרה לשמה היא קמה

הסוג הרביעי מציג יוזמות שהיוזמים רואים בתוצאותיהן הצלחה שהיא מעבר למטרה לשמה הם הקימו אותן. הם נותנים חשיבות רבה לתהליך, לעיתים יותר מהחשיבות שנותנים להשגת המטרה. לרוב, יוזמות אלה משיגות ערך מוסף קהילתי אשר נוצר בתהליך ההקמה. הערך הקהילתי יכול להיות מושג בין אם היוזמה השיגה את מטרתה העיקרית או בין אם לא. כך או כך, היוזם יגדיר הצלחה לא רק על סמך השגת המטרה, אלא על סמך ההצלחות הקהילתיות הנוספות שהשיגה היוזמה מעבר לכך.

אילה מתארת כיצד יוזמתה, "כריך באהבה", מצליח גם להשיג את מטרתו הרשמית אך הצלחתו נמדדת גם בהישגיו הקהילתיים:

"הייחוד של הפרויקט זו העובדה שהוא מקיף הרבה מאוד אנשים בכפר יונה... ככה אנחנו מצליחים לייצר אימפקט מאוד גדול גם בשביל הילדים שמקבלים את הכריכים אבל גם מבחינת הקהילה שמתאספת סביב התהליך הזה".

אהוד מתאר את הארגון הקהילתי שבמסגרת המאבק לשינוי תכנית האב העירונית בשכונתו כהצלחה של היוזמה, זאת לצד הכשלות שבהשגת מטרות המאבק:

"היו לנו כמה נקודות שלדעתי הביאו את ההצלחה הקהילתית: השיטתיות, הצלחנו למנף את הזעקה השכונתית, לייצר קשרים בין האזורים השונים שלה ואף להקים מנהיגות מקומית בכל אזור. הייתה תנופת פעילות מדהימה מבחינת האווירה הקהילתית. זה נכשל כשלון חרוץ".

כל מה שעשינו היה להיות תושבים נחמדים שהשמיעו את העמדות שלהם ודרשו שיכירו בזה אבל כל אנשי התכנון והביצוע בעירייה ראו רק את התכנית".

3.5. היוזמה שלי נכשלה על-אף שהשיגה תשתית יציבה, פועלת לאורך זמן ויוצרת השפעה רחבה

הסוג החמישי מציג יוזמות מבוססות, המשפיעות באופן נרחב ופועלות לאורך זמן, אך למרות זאת, היזם רואה בהן אלמנט של כשלון. לרוב הסיבה לכך היא שהיוזמה לא ענתה על ציפיותיו של היזם, הוא בחר לעזוב אותה אך שותפים אחרים שראו בה הצלחה אפשרו את יציבותה, את המשך פעילותה ואף את התרחבותה. ליאור מתאר זאת ביוזמתו "רי-לוד" במסגרתה הוא הקים קהילות סטודנטים בעיר לוד במטרה שיובילו יוזמות חברתיות לצמצום פערים. יוזמת "רי-לוד" התפתחה לאורך השנים והפכה לארגון "תוצרת הארץ" שמהווה כיום ארגון מרכזי בהובלת קהילות משימה סטודנטאליות:

"הייתה מחשבה לקחת סטודנטים, לתת להם לעשות עבודה קהילתית וחברתית ובתמורה הם יקבלו מלגה, מתוך הרצון לחזק את העיר, להביא כוחות חדשים. היום אני נגד הגישה הזאת, אני אפילו מכה על חטא קצת על ההשתתפות שלי בפרויקט, אני חושב שהשיח החברתי מאוד מיושן ובעייתי, שיח פריווילגי שמציג מי החלש ומי החזק, אני לא רוצה לפתח את זה, אני לא שם. במבחן המעשה הפרויקט גם לא אפקטיבי כי הוא מיטיב אך ורק עם המשתתפים בו... חמישים שנה הדבר הזה קיים בוורסיות שונות ואין שום מקום שאפשר להצביע אליו ולהגיד שבו חל שינוי דרסטי ומשמעותי בזכות אותה תופעה של אנשים שבאו מבחוץ או מאיזושהי תנועת רכבת כזאת של אנשים שמגיעים ומתחלפים".

אילה מתארת תפיסה דומה במסגרת היוזמה "פרי בטן". על-אף שהיוזמה שהקימה עדיין קיימת ופועלת ומצליחה להתגבר על קשיים מהותיים, אילה רואה בה אלמנט של כשלון שכן המודל שביקשה להשריש ביוזמה אינו עובד:

"בהתחלה היה קל כי היו מלא מתנדבות ומעט יולדות אבל בשלב מסוים זה התהפך וכבר היה מאוד קשה למצוא מתנדבות... היינו ממש עסוקות בלמצוא מתנדבות, זה היה קשה ומתסכל... בשלב מסוים אמרנו שזה לא בשבילנו וזה לא הולך. זה היה בצער רב כי ידענו שהקהילה רוצה את זה. אחרי לבטים החלטנו לסגור לגמרי ופרסמנו פוסט תודה והוקרה לכולם, כתבנו שאנחנו מצטערות אבל אנחנו סוגרות. פנו אלינו שתי נשים שהן חברות עד

היום ואמרו לנו שהן מוכנות לקחת את הפרויקט על עצמן כדי שהוא לא ייסגר... זה לא חזר לאיך שזה היה והן גם נאבקות אבל הן מצליחות לשמר את זה... הפרויקט הזה לא מצליח לעמוד בפני עצמו, קשה לשמר את היולדות שימשיכו את הפרויקט. ההגיון המנחה היה שיוולדת שנכנסת תחזיר חזרה, זה הצליח בשלב הראשון אבל דעך אחר-כך. זה היה מאוד מתסכל וחבל, הפרויקט היה אמור להחזיק את עצמו בסופו של דבר".

4. הנאה: אני אוהב ליזום יוזמות קהילתיות

באופן כללי ניתן לומר שבני אדם מעורבים בפעולות הגורמות להם הנאה. תחביבים, מפגשים חברתיים והתנדבות הן דוגמאות נפוצות לכך. כך יזמות טומנת בחובה הנאה עבור היזמים הקהילתיים הסדרתיים. הראיונות מתעדים הן באופן ברור והן באופן משתמע תחושות הנאה מהעשייה הקהילתית, מה שמסביר את החזרה עליה פעמים רבות ובמגוון הקשרים.

ההנאה אותה מפיקים היזמים באה לידי ביטוי בשני אופנים: הנאה מהתהליך ומהתוצאה והנאה מההכרה והפרגון להם זוכה היזם מהסביבה.

4.1. הנאה מהתהליך הובלת היוזמה ומתוצאתה

ההנאה מהתהליך והתוצאה מתוארת על-ידי ענבר כך:

"להיות בעשייה זה אומר שאני חיה... ליזום זה כיף, כשזה מצליח זה אפילו עוד יותר כיף. זה מלמד הרבה על עצמך, פתאום אני אומרת – וואו, אני אשכרה יכולה לעשות דברים. לפעמים צריך פשוט לדבר, פשוט להגיד, לפעמים זה מספיק כדי להניע דברים ולא אכפת לי שיקחו קרדיט על דברים. אני נהנית מהתוצאה, מה זה מעניין אותי שנתנו קרדיט למישהו. זה משהו שאני חושבת שחשוב לזכור בעשייה חברתית".

כך גם חן מתאר את הסיפוק שהוא חש מהעשייה הקהילתית:

"אני יותר אוהב להיות פרויקטור. אם יש משהו שחשוב לי ואני רוצה אותו, זה יקרה. את לא מבינה כמה זה ממלא אותי... אפילו הבן שלי שאל אותי 'תגיד אבא, כולם ירוויחו מזה כסף ואתה כלום?', אמרתי לו שככה זה וזה ממלא אותי ועושה לי טוב כרגע".

דוגמא נוספת שייכת ליוסי אשר הוביל מספר מאבקים אל מול העירייה והוא מתאר את ההנאה מהמאבק בממסד:

"הפסדנו, הנה יש להם תכנית, יש להם כביש, יש להם תקציב, אין לנו מה לעשות. אני וקימי קופצים, שמחים, מלאי אנרגיות. כולם מסתכלים עלינו 'מה פשר השמחה הזאת?', אנחנו אומרים 'מה זאת אומרת? יש לנו מלחמה נגד העירייה'. התחלתי להבין שלא כולם שמחים ממלחמות נגד העירייה או אפילו הרוב לא שמחים להיכנס לעימות מול הממסד ואני נהנה מזה, זה הכיף שלי אני אפעל בלאקוונות, במקומות שלא קיימים אחרים, אבל אני אהנה, אהנה מהעימות מול הממסד. זה נותן לי דרייב, זה מדליק אותי כי אני לא אוהב את הממסד, אני מודה".

עפרה אשר קידמה מספר יוזמות למפגשים חברתיים מספרת שהכנת התוכן והמפגש עם קבוצת השותפים שמובילים עמה את היוזמה הם הסיבות להנאה הגדולה שלה מהיוזמות:

"בהתחלה היינו נפגשים להכין את הלימוד, בערך שישה אנשים. זה היה כמו תחביב. חלק מהכיף שלי, אפרופו מניע. גם ישיבות הצוות האלה, זה היה לי מעניין גם להכין את הפגישה כי זה היה לקרוא טקסטים יהודיים. אני אוהבת גם את הצד הארגוני של זה כמו הפרסום והקשר עם הועד. אהבתי גם את החלקים של התוכן וגם את החלקים של הארגון".

איתי אשר עוסק במסגרת היוזמה שלו בארגון אירועים קהילתיים מתאר את ההנאה הגדולה מהפקתם:

"ברמה האישית אני נהנה מההפקה שקשורה בזה. אני נהנה לראות מנגל של 500 אנשים. אני נהנה לראות מסיק זיתים. אני נהנה מעצם העיסוק עצמו של מה שקשור בזה. תוכלי לכתוב אחר כך במסקנות במבנה האישיותי של היזם אלמנט של אהבה ליוזמה, אהבה להפקה, אהבה לסוג של שואו, משהו שאתה רואה תוצרים בצורה די מהירה".

4.2. הנאה מההכרה של חסביבה

איתי מתאר את ההנאה מההכרה בו כדמות מרכזית בקהילה ובכך שמזוהה עם יוזמות שהפכו לגאוה שכונתית:

"אנשים סך הכל באו לרכל ולאכול חומס, לא שום דבר מעבר לזה. מאז אני הפכתי לסוג של סולטן סולימאן של השכונה, גיבור מסיבת החומס שבעצם זה כלום, זה טלפון אחד ל'פינתי'

אבל זה הפך למשהו שכל שנה הוא ביום האחרון של החופש הגדול... זה משהו שבו אתה זוכה להצלחה ואתה זוכה לפידבקים זה נותן משהו לאגו שלך אז אתה אומר יאללה בוא נמצא את הדבר הבא, את השטות הבאה".

אילה מספרת על ההכרה והפרגון שהיוזמות שלה מקבלות מהממסד. כך היא מספרת לדוגמה על הפרגון לו היא זוכה במסגרת יוזמת 'כריך באהבה':

"המתנ"ס תומך בנו בדברים אחרים מלבד הביטוח, הם מאוד מעריכים את הפרויקט הזה. לדוגמה, לפני חצי שנה במסגרת חודש האישיה בכפר יונה, פנתה אליי מנהלת התרבות ואמרה לי שהיא רוצה להקדיש את אירועי התרבות שיש בכפר יונה למיזמים נשיים בעיר... היא אמרה שיש לה הצגת סטנדאפ לנשים שהיא רוצה להביא והיא רוצה שהאירוע יהיה בחסות 'כריך באהבה'... הכינו לנו שם רול אפ ופרסום על חשבון המתנ"ס והיה פשוט מדהים ומהמם. מדברים על זה בכל מיני פורומים כשראש העיר מדברת על הדברים הנפלאים שיש בכפר יונה היא תמיד מדברת עלינו. אנחנו מפורסמים מלא פעמים בעיתון המקומי, כל פעם שואלים אותי אם אני רוצה לפרסם. זה נורא נחמד ויש הרבה פרגון, אהדה והערכה בכפר יונה".

5. התמקצעות: הסדרתיות הופכת אותי למומחה ליוזמות קהילתיות

היזמים הסדרתיים עוברים תהליכי למידה מתוקף היותם סדרתיים. בזכות העיסוק ביוזמות באופן סדרתי היזמים צוברים ידע, נסיון וקשרים והופכים לדמויות מפתח בהנעת תהליכים מקומיים. בעוד שיזמים שאינם סדרתיים יכולים לצבור מומחיות בתחום היוזמה אותם הם מובילים, היזמים הסדרתיים הופכים להיות מומחים ביוזמות. מומחיות זו הופכת אותם לשחקנים חשובים במרחב הציבורי שכן מלבד התרומה שלהם לאיכות החיים של הקהילה במסגרת היוזמות שהם מקדמים, הם הופכים להיות דמויות אשר ניתן ללמוד מהן ולהיעזר בהן, דמויות אשר יודעות לספר את הסיפור המקומי בצורה הטובה ביותר ודמויות המהוות את הקשר שבין הממסד לקהילה. התפקידים הנוספים שמקבלים היזמים מעצם היותם סדרתיים מציג את הערך המוסף שיש לסדרתיות ואת הרווח הנוסף המופק ממנה גם עבור היזמים עצמם וגם עבור מי שמושפע מהם.

חלק זה מפרט חמש תוצאות של תהליכי הלמידה של היזמים הסדרתיים. תוצאות אלה מציגות את הערך המוסף מיזמות סדרתית עבור היזמים, עבור קהילתם ועבור החברה.

5.1. גיבוש תובנות כלליות על הצלחה וכשלון

יזמים סדרתיים יכולים להתרחק מהסיפור של היוזמות עצמן ולבסס ראייה כללית יותר על 'מה עובד'. הנסיון שצברו מאפשר להם לבסס את רשימת הסיבות להצלחה, לפרט את רשימת הכלים שיסייעו להצלחה ומה עלול להכשיל.

כך מפרטת עפרה:

"אני אתן לך ברשימה: אחד, אתה צריך להתחבר לפרויקט ברמה האישית, אתה צריך שתהיה לך תשוקה לתוכן. שתיים, פרויקט לא עושים לבד, עושים עם קבוצה שמנהיגה ובונה אותו יחד. שלוש, חשוב לעשות שיתופי פעולה עם מחזיקי עניין, אנשים רלוונטיים. למשל, עם הועד המקומי או העמותה שמקימה. פרויקט צריך להיות חלק ממרקם יותר גדול או למצוא עסקים או ארגונים שיתרמו לך מנחה. שיתופי הפעולה צריכים להיות משאב שאתה משתמש בו כדי לחזק את הקבוצה. אני גם חושבת שחשוב לתעד, זה עושה סדר ולחגוג את ההצלחות. גם בקבוצה הקטנה וגם בפרויקט עצמו".

כך מפרט איתי:

"יכולת להעביר מסרים בצורה ממוקדת ועניינית... דבר שני זה טביעת עין לאבחן משהו שיש בו פוטנציאל. יצירתיות זו גם תכונה שכנראה עוזרת. חוש הומור. לשתף פעולה עם אנשים ברמה טובה אני חושב שזה עוזר... לדעת להבחין בין עיקר לטפל ולדעת להעביר את הרעיון בצורה נכונה שאנשים במשפט אחד, באס אמ אס אחד, יבינו במה מדובר, ניסוח טוב... עבודה של תומכים מסביב ברמה של חברים וברמה של שותפים. טוב שיהיה קשרים לרמה המוסדית, אם זה המינהל, אם זה העירייה, רשות כזאת או אחרת. אני חושב שזה מאוד חשוב להצלחה של יוזמות. צריך לגעת בצורך מסוים, לגעת בעצב חשוף".

כך מפרט מתן:

"יש בעיני ארבע נקודות שהן קריטיות להצלחה של יוזמה קהילתית. אחד, סיכויי ההצלחה יגדלו אם ליזם יש רישות גבוה במרחב - כלומר אם הוא מכיר הרבה אנשים. בעיות נפתרות לפעמים רק מהעובדה שהקשרים עובדים. שתיים, יזם לא יכול לפעול ללא שותפים. יזמים

בודדים לא מצליחים לאורך זמן, צריך לפחות שותף אחד, זה לא עובד כשאתה זאב בודד. שלוש, חשוב לחוות חוויות הצלחה קטנות בתחילת הדרך. אם הן לא קורות אתה ממשיך להיות שרוי בתפיסת העולם הרווחת: "איך אני אשנה את המציאות, זה מסובך מידי", צריך לסדוק את האקסיומה הזאת במוח... אתה צריך להגיע עם ציפיות נמוכות למשהו קטן... והדבר הרביעי, יש משהו מאוד מרגש ובתולי בהתחלה של מיזם, בעיקר אם הוא עובר את מבחן 'האם זה עונה על הצורך' ו'האם הוא מעניין ומפתיע'. המבחן האמיתי הוא האם המיזם מחזיק לאורך זמן והאם הוא שורד את אותה ההתלהבות הראשונית, האם הוא מתפתח ליותר הסברה, יותר תפקידים, יותר מיסוד ויותר תקציב. אחרת מדובר ביוזמה טובה אולי אבל שלא תשרוד".

הפירוט של ליאור ממשיך את ההסבר של מתן ונותן דגש על חשיבות היזם בהקמה ובביסוסה של היוזמה:

"אני מכיר הרבה רעיונות לא טובים, שמצליחים ויש להם המשכיות וכסף ותקציבים ומנגד אני מכיר רעיונות מעולים שקורסים וההבדל בין השניים הוא היזם. עד כמה הוא רוצה את זה, כמה הוא מאמין בזה ודוחף, עד כמה יש לו רעל בעיניים עד כמה הוא סוחף אחריו ובסוף זה מה שמכריע... יזם מנוסה יודע להגיד גם מתי להוריד את הרגל מהגז. יזמים שזה הפורטה שלהם, שהם ראש בקיר לא משנה מה וממשיכים, הם אלה שמצליחים... בעולם העסקי יש על זה מחקרים רבים, קוראים לזה תופעת המייסד. בסוף מה שהיא אומרת זה שהמייסד, אם הוא יזם מספיק טוב וחכם זאת לא חוכמה להגיע לקצה ולדחוף ושכולם יהיו אחרייך אלא שהוא צריך להקים תשתיות ליום שאחריו שהמיזם ימשיך".

זוהי רשימתו של יוסי:

"אמרנו אחד מניע, שתיים זה מידע, שלוש לובינג וממשל. כלים פוליטיים, פקידותיים, להתחיל לערבב את כולם. לערבב אותם, זה הסיפור. אין משהו אחר... השלב הרביעי והוא אולי אפילו הכי חשוב זה הקהילה. לבד אתה לא יכול לעשות שום דבר. כלום, כלום, כלום אי אפשר לעשות לבד, כלום. אבל ברגע שאתה מביא איתך קהילה, ברגע שאתה עושה אירוע כמו "מסלול הקיפוד" ומגיעים אליו עשרות ומאות אנשים, ברגע שאתה עושה אירוע על פארק המסילה ששומרים על פארק המסילה ומגיעים אליו אלף אנשים, אלף. זאת עוצמה, זאת לא הפגנה, זה אירוע קהילתי, זה משהו שונה לגמרי. אנשים מגיעים להאמין בחזון החיובי, לא באים להפגין נגד, יש אלטרנטיבה והם רוצים את האלטרנטיבה הזאת. זה מאוד חזק".

דובי מפרט את המיומנויות החשובות להצלחה של יוזמה בעיקר בהקשר של מערכת היחסים עם בעלי העניין:

”תקשורת. שזה דבר מאוד מאוד חשוב. הכל מתנהל היום בהתכתבויות. אתה צריך יכולת טובה בהתנסחות בכתב בצורה מסודרת וברמה גבוהה כי אנחנו חיים בתרבות המכתבים. אחרת מאוד קשה להתקדם. פוליטיקה. דבר שאני פחות טוב בו. בישראל זה מאוד חשוב. היכולת ליצור קשרים אמיתיים עם אנשים אבל קשרים אמיתיים ולא מזוייפים. להיות חבר של אותו הבן אדם אבל בידיעה שאתה עושה את זה למטרה מסוימת. איכשהו להפריד בין השניים ולהיות אדם אמיתי כי מהר מאוד זה יכול להתדרדר למקום שבו אתה מנצל אנשים וזה יכול להרוס את הכל, זה מהר מאוד הופך את התהליך לפחות אפקטיבי. הדבר האחרון הוא היכולת לקבל תמיכה, לדעת לבקש עזרה, לדעת שאתה לא כל-יכול וצריך עזרה. אם אתה נכשל, יכול להיות שאתה לא יכול לעשות את זה לבד, אתה צריך אנשים נוספים. לדעתי זה כישרון להכיר בזה שלא הכל ניתן לעשות לבד או שזה יהיה פחות טוב אם תעשה את זה לבד. בגרעין של היוזמה כולם צריכים להיות חשובים כדי שזה יצליח, אתה צריך תפקיד חשוב אחרת אין לך מה להיות שם”.

5.2. אימוץ אסטרטגיות קבועות

היזמים הסדרתיים הופכים מנוסים מיוזמה ליוזמה ורבים מהם מסגלים לעצמם שיטות פעולה קבועות באופן פיתוח והובלת היוזמות.

יפורטו להלן שלושה סוגי אסטרטגיות אותן אימצו היזמים הקהילתיים הסדרתיים בעקבות צבירת הנסיון לאורך דרכם היזמית.

5.2.1. אסטרטגיות גיוס שותפים

מרבית היזמים הסדרתיים אינם פועלים לבדם. כשהם מחליטים על הקמת יוזמה חדשה, אחת מפעולותיהם הראשונות היא גיוס שותפים מהקהילה לתהליך ההקמה ולניהול היוזמה. לחלקם שותפים קבועים וחלקם מגייסים שותפים חדשים בכל פרויקט.

ישנם יזמים המגייסים את שותפיהם באמצעות פנייה ישירה אך ישנם כאלה שיבחרו לחפש שותפים במרחב באמצעות קריאה רחבה להצטרפות. אחת האסטרטגיות המרכזיות לגיוס שותפים העולה מהראיונות היא שימוש ברשתות החברתיות.

אביגיל, לדוגמא, מספרת שבתחילת כל תהליך חדש היא מפרסמת את כוונתה להקים את היוזמה בקבוצת הפייסבוק היישובית:

"פתחתי קבוצת ווצאפ שקוראים לה "טרמפים" שאמורה לעזור לאנשים להגיע לרכבת. את הקבוצה פרסמתי בכל קבוצות הפייסבוק שיש באזור כדי שכמה שיותר אנשים יצטרפו" (יוזמת קבוצת טרמפים).

"יוזמה אחרת שניסיתי להרים היא ביקור של נשים בחופשת הלידה אצל אוכלוסייה מבוגרת. בפועל מה שקרה זה שפרסמתי בקבוצה של היישוב שאני רוצה לארגן מפגש עם קשישים, הורים וילדים" (יוזמת מפגשי יולדות-קשישים).

יהב קורא לאסטרטגיית גיוס השותפים שלו "פתיחה-סגירה" ומתאר שלבים בהם הוא פותח את ההצטרפות לקידום היוזמה לכל המעוניין ושלבים בהם הוא פונה לשותפים פטנציאליים באופן ממוקד כפי שמופיע בדוגמא הבאה ביוזמה שהוביל להקמת קהילת צעירים:

"תובנה מאוד משמעותית מרמה היזמית שעלתה לי בהקשר הזה היא מה שקראתי לו 'פתיחה וסגירה'. יש כל הזמן שלבים שבהם אתה חייב לגונן על עצמך. אתה לא יכול בכל שלב לפתוח לכולם, להגיד בכל שלב הקהילה פתוחה לכולם. יש זמנים שבהם הקהילה מעצבת את עצמה כמו שהיא ואם אתה לא תתן לתהליך הזה את הזמן אז לא יקרה התהליך שאתה צריך כדי שתוכל לקלוט עוד אנשים בצורה טובה, כדי שתוכל לעשות תהליכים נוספים כמו שצריך. אם נקשר את זה לסיפור, אז השלב הראשון היה סגירה. התקשרתי רק לאנשים ספציפיים שחשבתי שיש להם עניין. ניסיתי ליצר הסכמה כי ידעתי שבשלב ראשון, אם ישר נפתח את זה לכולם אז יהיו התנגדויות ואז אנשים יגידו 'טוב, אז לא משנה'. כולם זה אותיות של כלום. אתה מנסה מנסה לעשות משהו עם כולם ובסוף נהיה לך כלום. אמרתי למה כולם? בוא נעשה עם חלק, העיקר שנעשה... התהליך השני, פתיחה. אמרתי 'כל מי שרוצה, מוזמן', אפילו מעבר למכינה ואז שוב סגרנו, לא צרפנו שוב אנשים כשהתגבשה קבוצה".

אסטרטגיה נוספת לגיוס שותפים היא מתן תפקידים ומשימות לשותפים פוטנציאליים. חיבור שותפים בצורה כזו מעניקה להם תחושת משמעות ובכך מחזקת את הסיכוי שיהפכו לשותפים קבועים.

הדוגמאות של יהב מציגות כיצד גייס שותפים ביוזמותיו :

"אני הייתי העורך הראשי אבל התייעצנו. היה יום שיא שבאו מלא אנשים שבאו ועזרו לכתוב תכנים. זה כל הקטע הזה שצריך להפוך את האנשים לשותפים. אתה צריך לכתוב דף לימוד. זה מסובך, זה לוקח הרבה שעות. האם אתה הופך את הכותב שלך לשותף ואתה עושה יום שהרבה אנשים באים ומקים שם אירוע. זאת משימה, הרבה פעמים יותר קל לכתוב בעצמך מאשר לתת את זה למישהו אחר. עשיתי שילוב של השניים, גם ימי שיא וגם היינו עושים סבב בין האנשים ואני הייתי עורך את זה" (יוזמת בית מדרש רחוב).

"(קיימנו מפגשים) כל פעם בסלון של מישהו אחר. לשמחתנו אנשים זרמו ונתנו את הבית שלהם. זה גם חלק מהעניין. בעצם כל צעד בפרויקט הזה היה בו אלמנט קהילתי. אחד האתגרים בכל פרויקט זה לראות את האנשים שאתה עובד איתם, לא רק כאמצעי אלא כמטרה. עכשיו יש לך מטרה מאוד ברורה, אתה צרים להשיג מקום, אבל נגיד אחרי כל מפגש היינו עושים סיכום של המפגש יחד עם הבית המארח, יחד עם הצוות המוביל, יחד עם אנשים שנשארו איתנו עד הסוף ורצו לדבר ואז נוצר פה משהו שהוא מבוסס קהילה ומבוסס שותפים בתוך הפרויקט" (יוזמת בסלון של הארמון).

יוסי מתאר את אותה האסטרטגיה ביוזמות שהוא הוביל. להלן דוגמא לכך מתוך הסיפור על יוזמת 15 דקות:

"אם אני רואה שמישהו עושה טעות, אני לא אגיד לו 'אתה עושה טעות', אני אשב בשקט. איזו סטודנטית יצרה איתנו קשר. היא רוצה לעשות עבודה על מחסור בנהגים. היא הגיע לאיזה אירוע שלנו. 'אהלן, מה עניינים? אני זאת שעושה את העבודה, דיברתי איתך בטלפון', התחלתי לעשות עליה מודיעין 'ברוכה הבאה, יופי שבאת. מה את לומדת? מה מעניין אותך לעשות?', 'אני לומדת תכנון ערים, מעניין אותי להיות מעורבת יותר בתחום התחבורה הציבורית', 'במה את טובה?', 'אני טובה בכתיבת ניירות עמדה', 'יאללה, בואי נתחיל מלכתוב נייר עמדה על התחום שעבדת עליו, מתאים לך?', 'מתאים לי'. יאללה, היא מתחילה לעבוד על נייר עמדה על נהגי תחבורה ציבורית. תראי, זה נייר עמדה שאני יכול לכתוב תוך כדי נסיעה באוטובוס, כן?

חסכתי את כל הזמן. אני לא צריך הרבה, באמת, לקשקש ארבע נקודות ולהעיק אותו. אבל, אני אאבד אותה אם אני אעשה את זה לבד. אולי יש לי נייר עמדה לא 95% אלא 85% אבל יש לי עוד בן-אדם שמרגיש עכשיו שהוא חלק מהארגון, מרגיש שיש לו say, מרגיש שהוא מקדם דברים שחשובים לו".

5.2.2. בנייה וניהול רשתות בעלי עניין

בנוסף לקבוצת השותפים המובילה את היוזמה יחד עם היזם, הוא זקוק לרישיות גבוה במרחב. הרשתות שהוא פורש סביבו בנויות מקשרים אסטרטגיים וחברתיים והפרטים בהן מסייעים בקידום היוזמה או תומכים בה. סוג הפרטים ואופי הקשרים ברשתות שבונה סביבו היזם משתנה בהתאם למטרות אותן הוא מנסה להשיג. סוג אחד של רשת הוא "קשרים". היזם הסדרתי נוטה לשמור על קשר עם בעלי תפקידים או אנשים מהקהילה ומשתמש בקשרים אלה בעת הצורך עבור סיוע נקודתי לקידום יוזמותיו.

במקרה של מתן מתוארות פעמים רבות כיצד נעזר בבעלי תפקידים שהכיר מבעוד מועד ביוזמותיו:

"חששות נוספים שנדמה לי שיש אותם לכל יזם, זה או החשש מלעשות משהו שאולי הוא לא חוקי. התייעצתי עם חברת מועצה שעבדתי איתה לפני כן מה לעשות לגבי זה" (יוזמת עושים רחוב).

"אחרי השיחה הגעתי עם זה לראש המדור שלי באגודה ואמרתי לה בואי נעשה את זה כמיזם של האגודה. היא בהתחלה לקחה זמן לחשוב על זה והחליטה שהיא רוצה להביא משהו חדש למדור וזה הפך להיות פרויקט שהאגודה אימצה אותו" (יוזמת עושים רחוב).

"אמרתי לך שהכרתי כל מיני אנשים בעירייה, אז לפרויקט השני של "עושים רחוב" הזמנתי גם את מנהלת אגף הרווחה וגם את אחת חברות המועצה שהתלהבו מהרעיון" (יוזמת עושים רחוב).

"בתוך התפקיד שהיה לי באגודה בתור רכז ההתיישבות בנגב, הייתה לי שיחה עם מאלה מ'ארץ עיר', אחראית תחום הקהילות שם... (היא) אמרה שהיא רוצה שנבדוק את המודל של קהילה יותר רחבה, שכרגע גם היא לא יודעת בדיוק מה זה אומר אבל אם זה מעניין אותי, היא תשמת לראות אותי מתחיל לעבוד ולגבש אותו" (יוזמת הרשת).

חן מתאר דרך דומה לקדם את יוזמותיו :

"חיפשתי אולם ספורט לאימונים והוא היה תפוס כל הזמן לחוגים. ניגשתי לסגן ראש העיר שהחזיק את תיק הספורט בעירייה וביקשתי מסגרת נוספת מעבר לאימון השבועי שהקבוצה מהליגה מחויבת אליו" (יוזמת חוג קט-רגל).

"אחרי זה שלחתי את הפלייר גם לכמה חברי מועצה שאני מכיר, אחד הפידבקים היה מחברת מועצה שהיא מספר שתיים של ראש העיר. היא חזרה אליי באותו הרגע ושאלה אותי מול מי אני מקדם את זה" (יוזמת הורים ומגננים).

סוג שני של רשת הוא תשתית רחבה של פעילים או מתנדבים המגויסים לקידום היוזמה או תפעולה השוטף.

יהב ביסס תשתית של מלגאים סטודנטים ביוזמותיו :

"בשנה הראשונה הוא היה בהתנדבות מלאה. בשנה השנייה, הלכתי למרכזים אקדמים של סטודנטים מצטיינים שידעתי שהם מחויבים להתנדבות. הלכתי אליהם ונעזרתי בהם" (יוזמת בית מדרש רחוב).

"בסופו של דבר החברה שהובילו את הפרויקט הם סטודנטים, הם צריכים להתפרנס ממשהו, אין להם עבודה, קיווינו לעשות את זה דרך קרן מלגות" (יוזמת מרחב מוסיקלי).

"בשנה השנייה אני כבר לא הובלתי את הפרויקט אני ריכזתי אותו, הנחיתי אותו. מי שהוביל את זה הם כפר הסטודנטים" (יוזמת בסלון של הארמון).

גם בסיפוריו של אהוד נמצא אלמנט חוזר של גיוס וניהול מערך פעילים בכדי לקדם את המאבקים שהוביל :

"גייסנו יותר מ-500 תושבים שהגיעו למפגשים, הייתה לנו רשת של 300 תושבים ומתוכם 100 פעילים, כלומר הרמנו מערך רציני" (שינוי תכנית אב עירונית).

"התחלנו לייצר ארגון עירוני. כאן מבחינת חלוקה, יוסי הוא המוח היצירתי, הממזר, המוביל ואני אחראי על הדאטה ואיסוף הפעילים" (יוזמת 15 דקות).

"התחלתי לשלוח מיילים וחיפשתי אנשים שמתעניינים להתחבר למאבק ולעשות שינוי חינוכי" (יוזמת בבית-הספר "סאלד").

הדוגמא של אילה מציגה הקמת תשתית של תורמים מהמגזר העסקי. אילה פעלה לחיבור עסקים מקומיים שסייעו בתרומות ובהטבות ובכך אפשרו ליוזמות שלה לייצר אפקט גדול יותר במרחב:

"ההתנדבות במסגרת הפרויקט התרחבה גם לבעלי עסקים. קיבלנו תרומה של פיתות שהמתנדבות שלי יוכלו ללכת לקחת מבחור שיש לו פלאפל. יש גם ספק של משלוחים עד הבית של לחם ולחמניות שגם נתן לנו מחיר ממש טוב ומוזל בלי עלות משלוח כדי שהמחיר יהיה כמו של לחם וזה מגיע טרי בבוקר" (יוזמת כריך באהבה).

"פה הצלחנו ליצור רשת של ספקים שרצו לתמוך בפרויקט הזה, בצורה אדירה. עשינו רשימה של נותני שירות שנתנו הנחות והטבות מדהימות ליולדות ולמתנדבות שלנו" (יוזמת פרי בטן).

"היינו נפגשות פעם בשבוע וגם פה זה שילב בעלי העסקים שרצו להיות מעורבים, כולם רצו לקחת חלק במפגשי החל"ד. היינו נפגשות כל פעם בבית של מישהי אחרת ומהר מאוד זה גם היה בסטודיואים של ספורט ויוגה" (יוזמת מפגשי חל"ד).

סוג שלישי של רשת הוא הקמת קואליציה באמצעות חיבור לשותפים אסטרטגיים הפועלים במרחב העירוני. יזמים סדרתיים קושרים קשרים עמוקים לדמויות או ארגונים מרכזיים במרחב הקהילתי אשר הופכים לשותפים אסטרטגיים ארוכי טווח לקידום היוזמות שלהם.

אצל איתי השותף האסטרטגי הוא המינהל הקהילתי בשכונתו כפי שמתואר בדוגמאות להלן:

"הרבה פעמים שאנחנו נפגשים ונעמה מציגה אותי למישהו היא אומרת, הנה הבוס שלי. הנה האדם שכל המשאבים של המינהל הקהילתי מוקצים לשטויות שלו".

"ביום העצמאות הצלחתי לשכנע את המינהל הקהילתי במקום להשקיע את הכסף בבמה של מופע להשקיע אותו במנגל שכונתי. לקנות בשר, אנחנו נדאג לאנשים שינפנו ולעשות על האש בחינם לכל השכונה וזה היה להיט מטורף".

"אז אמרתי בואו נקים קהילת עסקים בשכונה וביחד עם המינהל הקהילתי ועם חברות ההנהלה והמנכ"ל שנרתם לזה ועם אנשים בעירייה שעוסקים בתעסוקה הקמנו את 'עסק שכונתי'".

השותפה האסטרטגית המרכזית של מתן היא העירייה. תיאור מערכת היחסים של מתן עם העירייה מציג את השותפות ארוכת הטווח אשר מפרה גם את מתן ויוזמותיו וגם את העירייה :

"מכיוון שמדובר בפרויקט קהילתי, אני חושב שהם הבינו שאין להם את החיבור הקהילתי שלנו יש לשטח אז הם כן זרמו עם זה אבל הם גם הכווינו את זה למקומות שיותר נוחים להם. נניח אנחנו עובדים בעיקר בשפ"פים. עוד משהו שיחסית הוסדר יפה זה שאחרי ארבע שנים העירייה לוקחת בעלות על מקומות שבהם "עושים רחוב" בצעה עבודה זאת אומרת שהיא מתחזקת מבחינת אחזקה וגיוון וכדומה. זה מתווסף להם לרשימת המקומות לטיפול" (יוזמת עושים רחוב).

"כשהתחלנו את התקשורת עם העירייה והצגנו את עצמנו כ'צעירים שאינם סטודנטים' הם קראו לנו 'משפחות צעירות'. היה להם פער בכל הקשור לאוכלוסייה שלנו, הם לא מתייחסים אליה. זה השלב שהעיר מאבדת את כל הצעירים שלה, גם באר-שבעים במקור. אני מרגיש שהיום הם מדברים במונחי "sink dink" ובתכנית האסטרטגית עשר שנים קדימה יש להם פרק שלם שמתעסק בשלב החיים הזה... העירייה הפכה לשותפה מלאה" (יוזמת הרשת).

5.2.3 אסטרטגיות לניהול מאבק

ישנן יוזמות המנהלות מאבק בממסד ופועלות לשינוי עולות המתרחשות בעקבות פעולותיו או אי-פעולותיו ואשר היזמים לא הצליחו לפתור בשיח עימו. היזמים מזהים את הממסד כאטום ומקובע ומחליטים לנהל מאבק בכדי לשנות את הדפוסים המיושנים שאינם מותאמים לצרכים העכשוויים.

האלמנט המרכזי בהובלת מאבק הוא צבירת כוח אותו משיגים היזמים בארבע אסטרטגיות עיקריות.

אסטרטגייה ראשונה היא "אחיזה בשני הקצוות", כלומר, לפעול במקביל גם אל מול אנשי מפתח בממסד וגם אל מול מערך פעילים כפי שמתאר אהוד :

"זה כלי מאוד חשוב כמו שאמרתי. להבין מה היריב חושב, מה מניע אותו לעבוד ואז או לתקוף אותם או לשתף איתם פעולה" (יוזמת פארק המסילה).

"האסטרטגיה הייתה להמשיך את הקולות מה שטח שקוראים לפתרונות קונקרטיים, לייצר קבוצות פעילים, לדעת לעבוד ברמה הכי גבוהה של מדיניות מול מנכ"ל, זאת-אומרת להחזיק את שני הקצוות" (יוזמת 15 דקות).

"היום בית-הספר חזק ויש לנו כוח, אז אם אנחנו אומרים שיש בעיה העירייה יודעת שעם ההורים של "סאלד" הם לא מסתבכים כי זה בית-ספר ציבורי שמחזיק אז הם רוצים לחזק" (יוזמת בבית-הספר "סאלד").

אסטרטגייה שנייה היא להתבסס כמקור ידע ומידע. ברגע שנאבקים בדמויות מקצועיות בממסד, ידע ומידע הם קריטיים כיוון שמאפשרים הצגת פתרון מבוסס לבעיה אותה מבקשים לפתור. יוסי מתאר זאת כך:

"יש לדעת כמה שיותר. הדבר הראשון שעשינו ב'15 דקות' זה להגיד לאנשים תביאו לנו כמה שיותר מידע מה קורה אצלכם. בפארק המסילה, קודם כל הרמנו בלוג. התחלנו לפרסם מידע בבלוג בצורה מסודרת. קנינו את הדומיין "פארק המסילה", הוא שלנו... מידע זה כל מידע שאת יכולה לדמיין. גם שאבנו מידע מהממסד, גם ייצרנו מידע בעצמנו, הפצנו מידע לתקשורת. אנחנו היינו הסמכות על פארק המסילה, כל דבר שאת רוצה לדעת על פארק המסילה זה אנחנו".

אסטרטגייה שלישית היא יצירת אווירה קהילתית שמטרתה לייצר התגייסות קהילתית למאבק.

דובי מתאר כיצד זאת כך:

"הייתה אווירה מדהימה בבית הספר, זה היה מאוד קהילתי... מכיוון שלא היה אפשרי למורים לעשות משמרות בוקר אז הורים היו צריכים להגיע לעשות משמרות בוקר וגם לעשות לפעמים צהרון. היינו צריכים להתחלק בינינו".

אסטרטגייה רביעית היא "לייצר רעש". מטרת אסטרטגייה זו היא למנף לתקשורת את ההתרחשות, התמיכה והצורך הרחב בשינוי ובכך להפעיל לחץ על הממסד.

אהוד מספר כיצד יצירת נראות סייע בקידום המאבקים שהוביל:

"נאמני פארק המסילה היו במצב הטוב חמישה תושבים אבל יצרנו אווירה כאילו אנחנו המון. הרבה אנשים תמכו, היו חתימות, הייתה עצומה וטיולים בפארק וזה יצר את אווירת המאבק, שקורה משהו, הנראות הייתה חשובה" (יוזמת פארק המסילה).

"לא משנה כמה הורים ומשפחות הגיעו בפועל, זה יוצר אווירה בשכונה וזה מה שרצינו להשיג. זוג הורים נוסף הצליחו לפרסם איזה צילום של כל הקבוצה שהולכת ל"סאלד" במקומון בירושלים. היינו זבוב אבל עשינו רעש של עדר פילים" (יוזמת בבית-הספר "סאלד").

5.3. התבססות כמומחה וכמקור ידע בעיני אחרים

יזמים סדרתיים מזוהים ככאלה לא רק בעיני עצמם אלא גם בעיני קהילתם ובמקרים רבים גם בעיני אנשים אחרים שאינם מושפעים מהיוזמות עצמן. פעמים רבות הם מוזמנים להשתתף בפורומים ולהרצות במקומות שונים ובכך לתרום מהידע שצברו כיוזמים. ממצא זה מציג את הערך שנותנת החברה ליזמים סדרתיים ובכך למעשה נותנת ערך ליזמות הסדרתית בהקשר רחב יותר מההקשר הקהילתי המקומי.

נעה מתארת כיצד הפכה להיות דמות מרכזית בכל הקשור לארגון קהילתי ומוזמנת לכל הפורומים העוסקים בנושא קהילה בעיר מגוריה:

"זה גורם היום לכל מי שיש לו רעיון להתקשר אליי. כל ערב שיש פה שקשור למילה "קהילה" או "התנדבות" אנשים בטוחים שאני חייבת להגיע... יש תפיסה שיש אנשים שיודעים איך עושים את זה וכל השאר לא יודעים איך עושים את זה".

יוסי מספר שהפך להיות יועץ לעינייני יזמות קהילתית לרבים המבקשים לקדם רעיונות ברמה המקומית:

"קחי את הטלפון שלי ליום אחד, יתקשרו אליך מכל ירושלים. כולם, כל הזמן. תעזור לי, תעשה לי, שמענו שעשית ככה וככה ואני תמיד אומר את אותו משפט 'אני אשמח לעזור בהכל, תרגישו חופשי לפנות בכל דרך תמיד, תמיד, תמיד, אני תמיד זמין'..."

כך גם דובי מספר על ייעוץ והליווי שנותן ליזמים חדשים לפני צאתם לדרך:

"בהחלט יש אנשים שבאים אלי ואני יכול לייעץ להם לגבי יוזמה שיש להם והתהליך שהם צריכים לעבור. אני כבר יכול לראות איפה הם יכולים ליפול ולכוון אותם למקומות האלה. אני

יודע להצביע על משאבים שאינם אמינים למשל ולייעץ להם שלא יתרגשו אם הדברים לא מסתדרים".

ליאור מספר על הרצאותיו בפני חיילים בנושא יזמות חברתית:

"לפעמים מזמינים אותי לדבר עם חיילים על יזמות חברתית ואני תמיד אומר להם לא לחשוב שהם יהיו קדושים מעונים, הם יהיו חלק מהעולם החברתי, יוכלו להתפרנס, לא להיות מיליונרים אבל הם יעבדו בארגונים חברתיים. הם יוכלו להקים עמותה ולהתפרנס ממנה, הכל בסדר, זה לא חיי עוני מכפירים או עמותות קש שאתה סוחט מהן כסף. זה מגזר מאוד גדול ואם אתה עושה תפקידי ניהול בעמותות אתה יכול להרוויח שכר סביר לגמרי. אני אומר להם לא לחשוש, ללכת על זה, להיות חלק מעולם החברתי, הוא צריך אותם, שילכו להפעיל את המיזמים שהכי קרובים להם ללב בין אם זאת הצלת חתולי רחוב ובין אם זה ארגונים קהילתיים, לא משנה מה זה יהיה, העניין הוא ללכת על זה. זה המסר שאני מנסה להעביר להם".

5.4. הפיכת העיסוק ביזמות למקצוע

ישנם יזמים סדרתיים אשר הפכו את העיסוק ביזמות למקצוע ובכך עוסקים בקידום יזמות גם במסגרת תפקידם המקצועי עליו מקבלים שכר. בדרך זו, היזמים הסדרתיים מייצרים השפעה גדולה הרבה יותר ומהווים קרקע פוריה להקמה של יוזמות נוספות על-ידי יזמים נוספים.

מתן לדוגמא, הקים את "הרשת", קהילה משימתית לצעירים המתגוררים בבאר-שבע וכשהפכה להתארגנות ממוסדת, החל לעבוד בה בשכר. במסגרת "הרשת" מתן מסייע לצעירים בעיר לקדם יוזמות מקומיות ומוציא לפועל פרויקטים העונים על צרכים של קהילת הצעירים בעיר:

"הרשת משמשת כפלטפורמה ליצירה. אנשים שיש להם רעיונות ומיזמים שקשורים לצעירים בב"ש ומחפשים קשר לעירייה, עזרה תקציבית, סיוע וליווי, עזרה בשיווק יכולים למצוא עזרה אצלנו. בנוסף, במקומות שאנחנו מזהים וואקומים, כמו בסצנה לצעירים שאינם סטודנטים, הרשת עצמה יוצרת תוכן אירועים, מסיבות, פסטיבלים וכדומה".

גם עפרה מספרת כיצד החלה לעבוד בעמותה האחראית על הקשר בין ישראלים מהגרים בפילדלפיה לאחר שהשתתפה בקורס מנהיגות מטעם במסגרתו מובילים המשתתפים יוזמות קהילתיות:

"אני היום מנחה עם המנהל את קבוצות המנהיגות. דרך ההתנדבות שלי הציעו לי לעבוד בשכר. הבנתי שההתנדבות מובילה לעבודה. אני אומרת את זה כי לפני שעזבתי עבדתי בג'וינט בתחום של תעסוקה, חלק מהדברים שעוזרים להשיג עבודה הוא להיות פעיל בקהילה, להתנדב ואז אנשים יכירו אותך ואת המיומנויות שלך. הם ראו שאני יודעת להרים פרויקטים ולהנחות והזמינו אותי לעבוד אצלם".

5.5. התבגרות והתמקצעות

יזמים מעידים על עצמם כי עברו תהליך של התבגרות בדרך היזמית שלהם. מדובר על תהליכים הכוללים הן התמקצעות בפרקטיקות יזמיות והן התבגרות אישית המאופיינת בהתחזקות הביטחון העצמי ובתחושת רוגע ושליטה בניהול היוזמות.

דובי מתאר את התהליך שעבר:

"אני חושב שעברתי תהליך של התבגרות. אבל זה יותר עניין אישי ופחות מקצועי. אני חושב שאני מתחיל תהליכים עם פחות לחץ, עם ההבנה שכל יוזמה יכולה להיות תהליך ולא דווקא להצליח. אני לא לוקח ללב אם יוזמה נכשלת. אבל זה לא אומר שזה טוב או לא טוב, רק מכון לאיפה אני נמצא בחיים האישיים שלי כרגע".

גם הילית מתארת תהליך התמקצעות והתבגרות:

"אני הרבה יותר מקצועית. אני הרבה פחות מפחדת מדברים. אני מרגישה שיש לי כוח... הייתה מישהי אחרת שאמרה 'אני באה בשביל הילית'. פעם זה היה מבאס אותי בטירוף. מה, הדבר שאני מציעה לא טוב? אל תעשו לי טובה תבואו בשביל התוכן לא בשבילי. היום אני מבינה שלפעמים אנשים צריכים את התירוץ הזה, שזה הדבר שיוציא אותם מהבית. וגם, אני תו תקן טוב למשהו, אז למדתי להנות מהדבר הזה, למדתי לא לפחד, למדתי איך עושים את הדברים, איך להסביר את עצמי, איך להיות יעילה... אני לא מרגישה חייבת לאף אחד, שאם התחלתי משהו אני יכולה להגיד שאני לא רוצה לעשות את זה יותר. אני לא חייבת לאף אחד להישאר. זה משהו שהייתי צריכה ללמוד אותו, זה לא היה טריוויאלי. גם לשחרר, גם איפה חשוב לי להתעקש. אני מרגישה שהתהליך שעברתי כיוזמית היה משמעותי מאוד עבורי והגדיל את הביטחון העצמי שלי. היום אם בא לי שמשו יקרה אני יודעת שכל מה שצריך זה שאני אחליט

שהוא יקרה. אולי לא יקרה בדיוק באופן שבו דמיינתי עם כמות האנשים שדמיינתי אבל הכל בסדר. אני לא אתרגש מזה וזה גם לא עוצר אותי מלעשות".

6. בסיס לסדרתיות: מה מאפשר לי לעבור ליוזמה הבאה?

במהלך ניתוח הממצאים זוהו שלושה רכיבים המגדילים את הסיכוי לעסוק ביוזמות באופן סדרתי. הראשון הוא שותף חזק הפועל יד ביד עם היזם בקידום יוזמותיו. השני הוא הצלחה של היוזמה הראשונה המציבה בפני היזם את היכולת שלו לשנות ולהשפיע ובכך מייצרת מוטיבציה להמשיך ולפעול. השלישי הוא ביסוס היוזמה הנוכחית בכדי שיתאפשר לעבור ולעסוק ביוזמה הבאה.

6.1 שותף חזק

המרוויינים מעידים על החשיבות של שותף או קבוצת שותפים להצלחת היוזמה הקהילתית. הם מדגישים את העובדה שקשה לפעול לבד ורבים מהם סוברים שללא שותפים יוזמה לא תצליח לפעול לאורך זמן. מלבד חלוקת המשימות והתמיכה ההדדית, כל שותף תורם ידע, מיומנויות וכלים המסייעים בקידום היוזמה. סיפורי היזמים מציגים מקרים בהם שותף שחבר אליהם באחת היוזמות הראשונות השפיע על המשך הדרך היוזמית שלהם. היזמים מציגים כיצד השותף הפך לחבר קרוב וכיצד החברות יצרה הפריית מוטיבציה הדדית המשמרת את המוטיבציה להמשיך ולהפעיל פרויקטים לשיפור איכות החיים במרחב הקהילתי.

יוסי ואהוד הכירו במהלך מאבק שניהל יוסי להקמת פארק המסילה. יוסי, אשר טוען כי לא ראה בעצמו יזם טרם המאבק על הקמת הפארק, מציג כיצד השותפות עם אהוד הפכה אותו ליזם סדרתי:

"15 דקות' התחיל פה, מתוך אירוע של פארק המסילה למעשה. היה לנו אירוע של פארק המסילה לפני עשר שנים שהיה מעולה, הצלחנו בו, היו בו אנרגיות ששינו את המגמה, "מסלול הקיפוד". עשינו מסלול הליכה פיראטי בעצמנו עם סטודנטים בין השכונות. רצו לבנות שם כביש. כביש הוא מפריד, פארק המסילה מחבר, אנחנו בעד פארק, מסלול הליכה, בואו תראו איך אפשר לעשות את זה. איתגרנו את העירייה. אני ואהוד (עוזיאל) עושים את המסלול ומחלקים כאפות, איזה יופי, עשינו את זה. ואהוד שואל 'מה הדבר הבא?' מה נפלת עלי? אני חוזר הביתה, לקונכייה שלי, תודה ושלוש. שאלתי אותו 'למה את מתכוון?' הוא אומר לי 'או תחבורה ציבורית או חינוך. צריך לפעול באחד מהנושאים האלה'. העיר הפוכה, עבודות רכבת קלה, כלום לא זז לשום מקום. מפה להגיע לתחנה המרכזית על קו 18 לוקח שעה ורבע, זה לא

נורמלי. אז אמרתי לו 'טוב, תשמע, פארק המסילה עשינו עבודה של שנתיים, היה נחמד'. יש לנו ילדות באותו גיל כמעט, אז הן היו בנות שנתיים. 'אז בוא נעשה שנתיים עבודה על תחבורה ציבורית, נסיים כשהן יהיו בנות ארבע, נתחיל לעבוד על חינוך ואז נגיע לגיל 6, נהיה מוכנים'. סבבה, מעולה, לחצנו ידיים, קבענו לשבת לבירה ומשם התקדמנו".

אילה מתארת כיצד חברה לשותפה שהביאה עימה כישורים שלה עצמה לא היו וכיצד הן הפכו לחברות נפש וקידמו יחדיו יוזמות נוספות:

"ואז פנתה אליי מישלי ושאלה אותי אם אני צריכה עזרה בשיבוץ, אמרתי לה שכן ואני אשמח, לא חשבתי לבקש בכלל. אמרתי לה שאני גם שונאת אקסלים והיא אמרה שהיא מאוד אוהבת אותם אז הבנו שמדובר בשידוך מוצלח. היא הגיעה אליי הביתה בלי שהכרתי אותה לפני כן והיה קליק מהרגע הראשון, הפכנו לשותפות. בהתחלה היא הייתה עוזרת רק בשיבוצים אבל אז הצעתי לה להיות שותפה שלי והיא מאוד התרגשה ונכנסה לזה עם כל הלב והנשמה. במשך כמה שנים עשינו את זה יחד וזו הפכה גם לחברות מאוד קרובה... באחת משיבות המתנדבים היחידות שהצלחנו לארגן, עלתה בקשה מהמתנדבים שאמרו שהם רוצים לעשות עוד משהו חוץ מההתנדבות הזאת. הם העלו את היוזמה של אוכל לנשים אחרי לידה. פתחו כזה בפרדס חנה אז הלכנו לדבר איתם כדי להבין את העיקרון והם הסבירו לנו. אני והשותפה שלי אמרנו שנלך על זה".

6.2. הצלחה ראשונית

הצלחת היוזמה הראשונה שהובילו היוזמים הקהילתיים עודדה אותם ליזום פרויקטים נוספים ולהפוך לסדרתיים. ההצלחה הראשונית נתנה להם את הכוח והמוטיבציה להמשיך ולהשפיע על איכות החיים שלהם ושל הסובבים אותם.

איתי, אשר מוביל מספר אירועי מסורת שכונתיים סיפר כיצד הצלחה של אירוע אחד הובילה למיסוד אירועים נוספים אשר הפכו למסורות שכונתיות:

"הגיעו 200 אנשים בערך עם מחצלות... מזה למדתי שאפשר לעשות מה שרוצים בסופו של דבר וכדאי לעשות את זה נכון. וזה הנביט בי את העניין הזה שביום האחרון של החופש הגדול, שלהורים ולילדים אין קייטנות ואין כוח, לארגן את מסיבת החומס של השכונה... זה הפך

להיות סוג של אירוע דגל... זה משהו שבו אתה זוכה להצלחה ואתה זוכה לפידבקים זה נותן משהו לאגו שלך אז אתה אומר יאללה בוא נמצא את הדבר הבא... הבנתי שאוכל מושך אנשים, הבנתי שאוכל הוא טריגר שמושך אנשים להיות ביחד בחברותא".

ניתן ללמוד גם מסיפורה של הילית שמתארת רגע משמעותי שעברה בתחילת דרכה כפעילה שכונתית. הסיפור מתאר הצלחה במאבק שאינו הקמה של יוזמה אך הוא משמש בסיס משמעותי לסיפור חייה כיזמת קהילתית סדרתית:

"העבירו את המינהל הקהילתי לבניין חדש והחליטו לייקר מאוד מאוד את הגימבורי כי הוא היה בשני חללים וצריך פתאום לשלם לשני אנשים, כפול, והיינו מתעצבנים על זה. פעם בשבוע היינו מגיעים כולם, מתעצבנים כולם. באיזהו שלב אמרתי, תגידו, אם כולנו, כל-כך הרבה אנשים מסכימים על זה, אולי נעשה משהו? הכנו מכתב נורא יפה... אמרו לנו כל הכבוד לכם אבל זה בלתי אפשרי. לא באנו. ואז הזמינו אותנו לפגישה. זה היה מאוד חשוב בהתפתחות שלי, בהבנה שלי מה אפשר לעשות בקהילה, זה היה ממש אירוע מכונן. הזמינו אותנו לפגישה, ישבנו והתחלנו לזרוק להם כל מני רעיונות איך לייעל והצלחנו, הצלחנו בענק... כך נוצרה בין מנהל המינהל לבני מערכת יחסים ראשונית בתור תושבת שאפשר לדבר איתה אבל גם יודעת להיות קול של תושבים".

6.3. בסיס ארגוני יציב של היוזמה הקודמת

אלמנט נוסף משמעותי המעודד סדרתיות הוא ביסוס יוזמה קודמת המאפשר ליזם לנתב את האנרגיות אל עבר הקמה של יוזמה חדשה. ביסוס יוזמה קיימת יכול לבוא לידי ביטוי בשני אופנים: האחד הוא שהיזם ממשיך להוביל את היוזמה במודל המאפשר ניהול פשוט ושגרתי והשני הוא שהיזם מייצר תשתית מבוססת שממשיכה לפעול בהצלחה לאחר שעוזב. לאחר עזיבת היזם, היוזמה יכולה להמשיך ולהתקיים באמצעות הקמת ארגון ממוסד, באמצעות מעבר האחריות ליורש מהקהילה או באמצעות אימוץ היוזמה על-ידי הממסד או ארגון אחר. מתן מתאר כיצד היוזמה הראשונה שהוביל, "עושים רחוב", הפכה להיות פרויקט מוסדר של אגודת הסטודנטים באוניברסיטת בן-גוריון וכשהייתה תשתית יציבה החליט לעבור ולהקים את היוזמה הבאה:

"הגעתי עם זה לראש המדור שלי באגודה ואמרתי לה בואי נעשה את זה כמיזם של האגודה. היא בהתחלה לקחה זמן לחשוב על זה והחליטה שהיא רוצה להביא משהו חדש למדור וזה

הפך להיות פרויקט שהאגודה אימצה אותו ואני הפכתי להיות הרכז שלו... אחרי שנה הגעתי לצומת האם להמשיך עם הפרויקט, החלטתי שזה מחמיא מאוד לאגו שזה מזוהה איתי אבל זה לא טוב לפרויקט שהוא יזוהה ככה פרסונאלית. גם הבנתי שזה כבר לא עושה לי את זה. בנינו פורמט והוא עבד, תמיד יש מקום לשיפור אבל בשיטת ה-20 80, וב-80 אחוז שלו הוא כבר קיים וזה מה שעניין אותי אז המשכתי הלאה ל'רשת' וזה כבר פרק ב' בסיפור שלי".

בהמשך, מתאר מתן את הסיפור של "הרשת" ובסיומו מציג כיצד ביסס את היוזמה לכדי התארגנות יציבה אשר אפשרה לו לעבור לפרויקט היוזמי הבא:

"אנחנו פועלים תחת 'ארץ עיר' ואין לנו ישות משפטית ולכן אנחנו קוראים לזה 'התארגנות'.... היום הצוות המוביל מכיל חמישה אנשים, כל אחד באחוזי משרה משתנים בסך הכול מדובר בשלוש משרות מלאות... עד לפני שלושה שבועות הייתי ה'מתכלל', ככה אנחנו קוראים לזה. כרגע סיימתי את תפקידי רשמית ואני מתחיל מיזם חדש".

איתי ודובי מסבירים מה היתרון של ביסוס יוזמה קודמת על-ידי העברתה למישהו אחר שימשיך לנהל את זה:

"בתור מתנדב כמות הזמן שאתה יכול להשקיע הולכת ויורדת אם אתה אדם עובד אבל אתה לא יכול לתת אחרי ההתלהבות הראשונית אז זה טוב שמישהו אחר ימשיך להתעסק ולנהל את זה" (איתי).

"בשנים הראשונות כשהגענו והייתי יוזם אירועי חנוכה ופסח בעיקר עבור הקהילה שלי, פנה אלי מישהו ואמר לי "דובי אתה יזם. אתה צריך להקים את האירוע ולהעביר את הניהול שלו למישהו אחר" ואני מאוד נעלבתי. לא הבנתי, אני לא מארגן מספיק טוב את האירועים האלה? היום אני מבין למה הוא התכוון. צריך ליזום פעילויות כי אחרים לא יעשו זאת ואז לתת לזה להתפתח עם מישהו אחר... לא ידעתי לעשות את זה אז, ליזום משהו, לבנות אותו ואז להעביר. כלומר, לבנות פרויקט שקל להניע אותו, שיש לו המשכיות ושכולם מבינים את הרעיון שלו ופשוט להעביר אותו למישהו אחר שיניע אותו בכל פעם" (דובי).

7. קשר לממסד: הממסד הוא שחקן חשוב בקידום היוזמות שלי

מהתיאורים החוזרים ונשנים לאורך הראיונות של מערכת היחסים של היוזמים עם המוסדות הציבוריים המקומיים, ניתן ללמוד על החשיבות שנותנים היוזמים לממסד במסגרת קידום היוזמות שלהם ועל שאיפתם לחבור אליו כשותף אסטרטגי.

אכן, מרבית היוזמות של המרואיינים קשורות במידה כזו או אחרת לממסד. היוזמים נעזרים ברשות המקומית ובמוסדות הציבוריים המקומיים ופועלים עימם בשיתוף פעולה לקידום יוזמותיהם. חלק מן היוזמות זקוקות לממסד בכדי להצליח ואילו חלקן האחר יכולות לפעול עצמאית אך סיוע של הממסד יתרום משמעותית להצלחתן. גם ביוזמות בהן נאבקו היוזמים בממסד, היה גורם ממסדי אחר שסייע להם בהשגת המטרה.

ששת סוגי מערכות היחסים להלן מציגים את החשיבות שמייחסים היוזמים הסדרתיים לקשר עם המערכת העירונית בקידום מוצלח של היוזמה, בגיבוש דרכם היוזמית ובשיפור איכות החיים של התושבים.

7.1. הממסד מעודד ומוקיר יזמים קהילתיים הפועלים במרחב

ישנן רשויות מקומיות המעודדות פעילות יזמית ומוקירות יזמים קהילתיים על פועלם במרחב המקומי. רשויות אלה נותנות לרוב מעטפת כללית של סיוע כגון תקציבים, הקצאת ציוד או ביטוח למתנדבים אך הדגש העיקרי במערכת יחסים זו היא הרוח הגבית שמקבל היוזם.

עפרה שהתגוררה ביישוב קהילתי שבמהותו מעודד יזמות קהילתית מספרת:

"במתן כיישוב קהילתי, כל שכן ותושב שיש לו איזושהי יוזמה, הוא יכול להריץ אותה ולעשות אותה... נורא קל לפעול פה כי בדרך כלל יש כאן רוח טובה... יש שיח, הם כל כך שמחו שעושים את זה. כל המטרה היא שתושבים יהיו פעילים אז הם ישר אימצו את הפרויקט".

אילה מספרת על החיבוק והגיבוי שהיוזמות ומערך המתנדבים שלה מקבלים מהממסד:

"לגבי השותפים, אפשר לדבר על התמיכה של הארגונים, אז יש את התמיכה של המתנ"ס. יש לו גוף של מתנדבים, רכזת קהילה ומתנדבים והם מאוד רוצים שנהיה חלק מהדבר הזה ומהצוות. המתנדבים שלנו מקבלים ביטוח מטעם ביטוח לאומי, ביטוח מתנדבים שזה משהו חשוב מאוד ויפה ומעבר לזה הם מוזמנים לטקסי הוקרה למתנדבים... יחד עם זאת, המתנ"ס תומך בנו בדברים אחרים מלבד הביטוח, הם מאוד מעריכים את הפרויקט הזה".

"מדברים על זה בכל מיני פורומים כשראש העיר מדברת על הדברים הנפלאים שיש בכפר יונה היא תמיד מדברת עלינו. אנחנו מפורסמים מלא פעמים בעיתון המקומי, כל פעם שואלים אותי אם אני רוצה לפרסם. זה נורא נחמד ויש הרבה פרגון, אהדה והערכה בכפר יונה".

7.2. הממסד מקיים קורסי יזמות ומגבש קבוצות פעילים המכשירות ומפעילות יזמים קהילתיים מקומיים

חלק מהרשויות המקומיות מוציאות לפועל קורסי יזמות או מגבשות פורומים ליזמים מקומיים ובכך מבססות קבוצות מנהיגות מקומיות המקדמות פרויקטים קהילתיים במרחב. במסגרת זו מוענקים מחד, ליווי וכלים מקצועיים ומאידך ליגיטמציה לפעולה במרחב. בכך, מבססת הרשות תשתית עירונית יציבה ליזמות סדרתית. הילית ודובי החלו את דרכם היזמית כחלק מפורום צעירים שהוקם על-ידי המינהל הקהילתי בשכונתם בירושלים:

"הפכנו להיות ועד הצעירים... עשינו את המסיבה הראשונה עם ועד הצעירים במינהל. התחלנו לחשוב על רעיונות לאירועים שאנחנו רוצים כמו שאנחנו רוצים, ההבדל היה שפה היינו אמורים לקחת חלק משמעותי בהפקה ולא רק לייעץ ושמישהו אחר יעשה. זאת הייתה צורת העבודה של 'שכונה צעירה', צורה מדהימה בעיניי. זה היה שכלול מאיך שהתנהלנו עם המינהל עד אותו הרגע" (הילית).

"הייתי חבר פורום צעירים שהקימה רכזת פרויקט 'שכונה צעירה' במינהל הקהילתי. זה היה כשכבר היינו מאוד מעורבים בהקמת הקהילה והפעילויות. בשכונה פנתה אלינו רכזת הצעירים בשכונה. הוזמנו להגיע לוועדה שמטרתה הייתה למפות את השכונה, הצרכים והבעיות ולהציע פתרונות ופרויקטים שנעבוד עליהם כפורום. הלכנו הביתה לעשות שיעורי בית כי היחידים שהגיעו עם רעיונות לפגישה היו צחי עם רעיון על אוטובוסים ואני. הפורום אימץ לבסוף שני פרויקטים שהצעתיי" (דובי).

7.3. הממסד מסייע לקידום יוזמות קהילתיות

ישנם מקרים בהם שיתוף הפעולה בא לידי ביטוי בפן הארגוני והלוגיסטי כמו לדוגמא, סיוע בפרסום, הקצאת חדרים לפעילות ותקצוב המסייעים ליזם בתפעול היוזמה באופן שוטף.

איתי וענת נותנים דוגמאות לכך:

"ברמה הפרקטית, אם אתה צריך באירוע מאבטח ואתה צריך לשלם כל פעם מכיסך על מאבטח אז זה הופך את זה למשהו הרבה יותר מורכב. ברגע שהמינהל נותן לך את המינהל הזה ועוזר לך עם הדברים זה משהו שהוא מאוד חשוב להצלחה" (איתי).

"המנהל מאוד הדגיש שהוא בעדנו ואיתנו אז ביקשנו מקום לקיים פעילויות. יש שם מין בית לסטארטאפיסטים שפנוי לפעמים בערבים אז נפגשנו שם. עשינו שם פגישות של הקהילה עצמה וגם עשינו פעמיים טד" (ענת).

ישנם מקרים בהם הממסד מסייע בחיבורים ומקשר את היזם לגורמים שיסייעו לו לתפעל את היוזמה כפי שמתואר בדוגמא של הילית :

"למעשה אנחנו לא מאוגדים אבל אנחנו בקשר עם... האוניברסיטה נותנת מלגות לא בכסף אלא בנקודות זכות לסטודנטים שעושים מעורבות חברתית ובזכות המינהל הקהילתי שחיבר אותנו אז השגנו בשם הארטישוק".

7.4. הממסד שותף פעיל בקידום היוזמה

ישנם מקרים בהם היזם והממסד מובילים יחד את היוזמה ומחלקים ביניהם משימות. יתב מתאר זאת כך :

"התמזל מזלנו שעבדנו עם מינהל קהילתי שאין כדוגמתו. הוא ממש היה שותף שלנו למעשה... סייע בחיבור לתושבים, בלהבין את הצרכים שלהם, להבין מה יותר מתאים, מה פחות. בהיבט הלוגיסטי, עזרו לנו עם כיסאות... אבל זו שותפות שהיא ארוכת טווח, צריך להבין את זה. יש הסתכלות שאנחנו ממש שותפים של המינהל. זה יצר המון טוב".

7.5. הממסד לוקח אחריות מלאה על היוזמה

במקרים מסוימים, הממסד מאמץ את היוזמה והיא מתחילה לפעול תחת אחריותו. מעבר האחריות לממסד הוא אלמנט מרכזי להצלחת היוזמה והוא מאפשר ליזם להמשיך אל עבר היוזמה הבאה. דובי מספר על אימוץ היוזמה שלו להקרנת סרטים במרחב הציבורי על-ידי הממסד :

"צריך ליזום פעילויות כי אחרים לא יעשו זאת ואז לתת לזה להתפתח עם מישהו אחר... אנחנו הקמנו את הפרויקט והרצנו אותו שנתיים ואז כבר היה אפשר לחזור על זה שוב ושוב ללא מעורבות ישירה שלנו. זה היה דיי מוצלח לאורך כל השנים".

7.6. הממסד עובר שינוי בזכות היזמים הסדרתיים:

ישנם יזמים שהצליחו להשפיע על הממסד לשנות את תפישתו כלפיהם במסגרת תהליך של התקרבות בין שני הצדדים. בחלק מהמקרים הממסד אף התאים את המדיניות שקידם בעקבות השפעותיו של היזם. השותפות העמוקה שנוצרת בין היזם לממסד מבוססת על החשיבות שמייחסים הצדדים האחד לשני ובאה לידי ביטוי בגיבוי הדדי כפי שמוצג בדוגמאות להלן.

איתי מתאר תהליך של התקרבות בינו לבין הממסד כך שכיום יש ביניהם שיח ושיתוף בנוגע לנעשה במרחב המקומי:

"במקרים הראשונים המינהל לפעמים היה קיר. מה אתם עושים אירוע מבלי לעדכן אותנו? היה מנהל שקהילה לא עניינה אותו, הוא היה מיינדד למקום שנותן חוגים. ואז התחלפה ההנהלה והמנכ"ל והיום יש מנהלת שהיא הרבה יותר מיינדד לזה. הרבה פעמים שאנחנו נפגשים ונעמה מציגה אותי למישהו היא אומרת, הנה הבוס שלי. הנה האדם שכל המשאבים של המינהל הקהילתי מוקצים לשטויות שלו. אני חושב שזה יפה מאוד שהמינהל מוריד את האגו שלו כי הבינו שיש אנשים חיצוניים שהידע והיכולות שלהם יכולים לתרום למינהל ולקהילה, לתת להם ערך מוסף ככה שבסופו של דבר זה מביא לקהלים חדשים, מביא לפעילויות. אז כדי להצליח בדברים האלה צריך שתהיה קרקע פוריה שתעזור לך לשתול את הניצנים".

גם הילית עברה תהליך עם הממסד וכיום לא רק שרואה בממסד שותף לקידום יוזמותיה אלא גם מבקשת לחזק את מעמדו המקומי:

"אני מרגישה שהמינהל הקהילתי בגבעה הצרפתית באופן ספציפי הוא כוח מאוד מאוד משמעותי. בגלל שזה מקום מאוד קטן אז הוא נותן מענה להרבה מאוד דברים. אני חושבת שהרבה אנשים מכירים אותו ככוח משמעותי. מערכת היחסים שלי עם המינהל היא מאוד טובה. אני גם מאוד משתדלת ככל האפשר בארטישוק, שלא נתחרה איתו. באופן עקרוני

המקום של מינהל קהילתי בשכונה בירושלים, חשוב לי לשמור עליו. אני יכולה להגיד שבהתחלה-בהתחלה כשהיינו משפחות צעירות לא הכי מאורגנות היו דברים שביקשנו ואמרו שזה לא אפשרי. היינו אז קבוצה מאוד מתוסכלת כי ציפינו לקבל שירות, שהיום אני כבר לא מצפה לקבל אותו. היום אני לא אומרת המינהל חייב לי- למדתי מה ומתי הגיוני לבקש".

גם ליאור מציג דעה לפיה על יזמים קהילתיים אסור להחליף את העירייה אלא לחזק אותה:

"לפני שלוש שנים היו דיונים על העמותה ואני הייתי בעד הסגירה שלה. כי יש חברה כלכלית. אנחנו פעלנו כשלא הייתה חברה כלכלית בוואקום, קידמנו דברים ועשינו גם פעילות קהילתית, אין לנו זכות קיום יותר. בכל השיחות שלנו הגדרנו שהשאיפה שלנו היא שהעירייה תקלוט אותנו וניסגר, אי אפשר להגיד שזו השאיפה שלנו ואז כשזה קורה במציאות לא לעשות את זה. אני כן אמרתי שכדאי לסגור אותה כי לעירייה יש חברה כלכלית ויש לה עמותה שמתעסקת עם התחדשות עירונית וזה צריך להיות שם. זה צריך להיספג בעמותה הזו".

מתן מתאר כיצד הקמת "הרשת" הובילה לשינוי מדיניות של העירייה:

"אני חושב שבמובנים לא מעטים הרשת יצרה ועדיין יוצרת את השינוי התודעתי... כשהתחלנו את התקשורת עם העירייה והצגנו את עצמנו כ'צעירים שאינם סטודנטים' הם קראו לנו 'משפחות צעירות'. היה להם פער בכל הקשור לאוכלוסייה שלנו, הם לא מתייחסים אליה. זה השלב שהעיר מאבדת את כל הצעירים שלה, גם באר-שבעים במקור. אני מרגיש שהיום הם מדברים במונחי "sink dink" ובתכנית האסטרטגית עשר שנים קדימה יש להם פרק שלם שמתעסק בשלב החיים הזה".

בנוסף, מתן מציג את השינוי התודעתי שהוא מצליח לייצר בקרב התושבים בכל הקשור למערכת היחסים עם העירייה:

"הרבה פעמים אנחנו משתמשים במונח "יצרני עיר" כי משהו בעידן שאנחנו חיים בו מעודד אותך להיות צרכן של העיר. כאן הרשת הפכה ומשנה תפיסות חיים. אני משלם ארנונה אז אני מצפה שינקו לי את הרחוב, אני הולך אל העסקים וצורך אותם ואח"כ מבקר אותם - אני לקוח חיצוני ליצירת הכול. מטרת הרשת היא אנשים שיוצרים את העיר. האימפקט המרכזי שהבאנו הוא כמות האנשים שיוזמים היום בעיר דרך הרשת ובליזויה".

דיון ומסקנות

מחקר זה מגדיר לראשונה יזמות קהילתית סדרתית ומבקש לאפיין יזמים קהילתיים סדרתיים כתופעה ייחודית במרחב העירוני. ממצאי המחקר מציגים שבעה יסודות העומדים בבסיסו של היזם הקהילתי הסדרתי, המסבירים מחד את הנטייה ליזמות סדרתית, ומאידך את חשיבות היזמות סדרתית כחלק מרשת ניהול העיר.

היסוד הראשון הוא **גישת** חיובית כלפי הפעולה היזמית. יסוד זה מציג כיצד יזמים סדרתיים רואים הזדמנויות להובלת יוזמה קהילתית במצבי חיים אשר אחרים מוצאים אותם עמוסים או מאתגרים. היסוד השני הוא **מסגור התוצאה** המתאר כיצד יזמים נותנים משקל גבוה יותר לתועלת שביזמות או לחילופין משקל נמוך יותר למחיר אותו הם משלמים כיוזמים. היסוד השלישי הוא **תפיסות הצלחה וכשלון** המציג את ההגדרה הרחבה של היזמים הסדרתיים בנוגע להצלחה וכשלון של יוזמות. היסוד הרביעי הוא **הנאה** מיזמות המציג את היזמות כפעולה המניבה הנאה עבור היזם. היסוד החמישי הוא **בסיס ליזמות** המורכב משלושה אלמנטים המגדילים את הסיכוי של היזם להפוך לסדרתי: שותף חזק, הצלחת היוזמה הראשונה וביסוס יציב של היוזמה הנוכחית. היסוד השישי הוא **התמקצעות** המציג את היזם הסדרתי כמומחה ליזמות וכמקור ידע. היסוד השביעי הוא **קשר לממסד** המציג את החשיבות שנותנים היזמים הסדרתיים לשותפות עם הממסד בקידום משותף של איכות החיים של קהילתם.

ניתן לחלץ מתוך שבעת היסודות שלוש תובנות מרכזיות אודות יזמים קהילתיים סדרתיים המדגישות את ייחודם ואת חשיבותם במרחב העירוני:

(1) ביזמים קהילתיים סדרתיים טמון מנוע ליזמות שהדלק שלו הם תכונות אופי, תפיסותיו ודרך חיים.

התובנה הראשונה עונה על השאלה- מהם המאפיינים המסבירים את הנטייה לסדרתיות? תובנה זו מציגה את תכונות האופי, התפיסות ודרך החיים של היזמים אשר מאפשרים להם להביט על צרכים קהילתיים כהזדמנויות ששווה לפעול עבורן שוב ושוב.

ניתן לומר שליוזמים קהילתיים סדרתיים קל יותר לקום ולפעול עבור מטרה הנראית להם חשובה כיוון שהם נותנים פרשנות שונה לקשיים, אתגרים, אכזבות וכשלונות האורבים להם ואשר עלולים להניע אותם מלהמשיך וליזום. ההסבר לכך הוא הנטייה של היזם הסדרתי להגדיל את ההיבטים החיוביים ולהקטין את ההיבטים השליליים שביזמות.

תובנה זו עולה באופן משמעותי בארבעה מתוך שבעת היסודות: גישה חיובית כלפי הפעולה היזמית בכל זמן, מסגור עלות-תועלת הנותן משקל גבוה יותר לתועלות שביזמות מאשר למחירים שהיא גובה, תפיסות רחבות של הצלחה וכשלון, ולבסוף, הנאה מתהליך ותוצאות היזמות. ארבעת היסודות יחד בונים "מנוע" המאפשר ליזמים הקהילתיים הסדרתיים ליזום שוב ושוב. יסודות אלה, אשר עלו באופן מובהק מסיפורי היזמים, הם הגורמים המסבירים את הסדרתיות וניתן לסכם במשפט:

"בלי תירוצים ובלי חשבונות, אם זה מספיק חשוב לי אני עושה את זה"

ניתן לחזק תובנה זו באמצעות השוואה לספרות המחקרית העוסקת ביזמות עסקית סדרתית ולספרות העוסקת ביזמות קהילתית. בספרות העוסקת ביזמות עסקית סדרתית נטען כי הנטייה לסדרתיות מושפעת בעיקר מכישורים אישיים מולדים (Rocha et al., 2015). נראה כי ממצאי המחקר עולים בקנה אחד עם הספרות ומציגים את אישיות היזם כאלמנט העיקרי בנטייה ליזמות סדרתית.

בנוסף, תובנה זו מתחזקת כשמשווים באופן ממוקד בין הספרות העוסקת ביזמות קהילתית לממצא אודות תפיסות ההצלחה והכשלון של היזמים הקהילתיים הסדרתיים. הספרות מגדירה יוזמה מצליחה כיוזמה יציבה לאורך זמן, התורמת לטובת הכלל (Igalla et al., 2018). התרומה לטובת הכלל באה לידי ביטוי בהשתתפות רחבה של תושבים מחד, והשפעה על כמה שיותר תושבים מאידך (Mair & Marti, 2006). לעומת זאת, ההגדרות שנתנו היזמים להצלחה וכשלון שונות מאלה שבספרות. הם נותנים חשיבות רבה לדרך ורואים בתהליך שעשו הצלחה החשובה מהתוצאה הסופית ובהתאם מגדירים הצלחה גם ביוזמות שעונות על חלק מההגדרות או העונות על הגדרות אחרות שהספרות אינה מפרטת. מאידך, המרואיינים מתארים בראיונותיהם יוזמות העומדות בהגדרות שבספרות אך הם אינם רואים בהן הצלחה כיוון שלא הצליחו לעמוד בציפיותיהם.

ההשוואה בין תפיסת ההצלחה והכשלון לבין הספרות מדגישה כיצד היזמים הסדרתיים תופסים הצלחות בצורה רחבה ובכך משמרים מוטיבציה להמשיך וליזום ומצד שני, רואים כשלונות כדחיפה להמשיך ולמצוא פתרונות למימוש צרכים שעוד לא נענו.

(2) תובנה שנייה: שותף חזק, הצלחת היוזמה הראשונה של היזם וביסוס תשתית יציבה של היוזמה הנוכחית

מסייעים ליזם סדרתי פוטנציאלי להפוך לסדרתי בפועל.

התובנה השנייה עונה על השאלה- מהם הגורמים המסייעים לסדרתיות? תובנה זו מציגה גורמים הסוללים את הדרך היזמית הסדרתית בכך שהם מעודדים ומקלים על היזם לעבור אל היוזמה הבאה. הסדרתיות אינה בהכרח תלויה בהם, אך הם בהחלט מסייעים ליזם הקהילתי בעל תכונות האופי, התפיסות ודרך החיים המאפיינת סדרתיים, להפוך לסדרתי בפועל.

הגורם הראשון הוא **שותף חזק** הפועל יד ביד עם היזם. הממצאים מציגים כי שותפות עמוקה שנרקמה בין היזם לשותפו במסגרת הובלת יוזמה, יצרה ביניהם חברות עמוקה והפריית מוטיבציה הדדית אשר גרמה להם להמשיך ולפעול יחד עבור מטרות נוספות. ממצאים אלה מתכתבים עם הספרות העוסקת ביזמות קהילתית המדגישה כי שותפים חזקים הם גורם מרכזי להצלחת יוזמה. החיבור בין השותפים מתואר בספרות כמערכת יחסים עמוקה בעלת אמון הדדי המבססת תשתית יציבה להובלת היוזמה אל עבר הצלחתה (Igalla et al., 2011; Torri & Martinez, 2003; Bass et al., 2016; Denters, 2018), ואילו ממצאי המחקר מציגים שותפים חזקים כתשתית יציבה לסדרתיות מוצלחת. קיים קשר טבעי בין שני סוגי הממצאים שכן, כשיזמים סדרתיים מבקשים לשחזר הצלחה ביוזמה נוספת, סביר שישאפו להמשיך בשותפות המוצלחת פעם נוספת.

הגורם השני הוא **הצלחה של היוזמה הראשונה** המציבה בפני היזם את היכולת שלו לשנות ולהשפיע, ובכך מייצרת מוטיבציה להמשיך ולפעול בכדי להשפיע על איכות החיים שלהם ושל הסובבים אותם. הספרות העוסקת ביזמות עסקית סדרתית גורסת כי יזמים עם סיפורי הצלחה הם בעלי סיכוי גבוה יותר להצליח במיזמים הבאים (Gompers et al., 2010). טענה זו לא ממקדת את ההצלחה כגורם לסדרתיות אלא כגורם להצלחה נוספת ואילו ממצא מחקר זה מציג הצלחה כמגדילה את הסיכוי ליזום יוזמה נוספת אך לא בהכרח יוזמה שתצליח.

הגורם השלישי הוא **ביסוס היוזמה הנוכחית** בכדי שיתאפשר לעבור ולעסוק ביוזמה הבאה. ביסוס התשתית מאפשר ליזם לקחת צעד אחורה מהיוזמה ולפנות את זמנו להקמת יוזמה נוספת מבלי שהיוזמה הקודמת תקרוס. ממצא זה מתכתב עם הספרות העוסקת ביזמות קהילתית המציגה תשתית יציבה של יוזמה כהצלחה מרכזית של יוזמה קהילתית (Igalla et al., 2018). מכאן ניתן לומר שחשיבותה של תשתית יציבה הוא לא רק עבור המשך השפעה לאורך זמן, אלא גם עבור הקמת יוזמות נוספות אשר ישפיעו לטובה על איכות החיים.

(3) תובנה שלישית: היזם הקהילתי הסדרתי תורם לקהילה באופן נרחב יותר מהתרומה של יוזמותיו כיוון שהוא מפיץ את הידע והנסיון שצבר כמומחה ליזמות קהילתית וכיוון שהוא בונה שותפות עמוקה וארוכת טווח עם הרשות המקומית.

התובנה השלישית עונה על השאלה- מהו הערך של הסדרתיות מעבר להשפעה במסגרת היוזמות עצמן? תובנה זו מציגה את היזמים הסדרתיים כדמויות המצליחות להשפיע השפעה רחבה מעבר לתרומה של יוזמותיהם בזכות היותם סדרתיים.

היזמים הסדרתיים עוברים תהליכי למידה וצוברים ידע, נסיון וקשרים אשר הופכים אותם לדמויות מפתח בהנעת תהליכים מקומיים. הם הופכים להיות מוכרים כיזמים סדרתיים לא רק בקהילתם אלא גם מחוצה לה ומזוהים כמומחים ליזמות קהילתית. מומחיותם ביזמות מזמנת להם פניות ובקשות לסייע ליזמים נוספים בקידום יוזמותיהם ולהרצות בפני קהלים רחבים כנותני השראה ודמויות לחיקוי. כך הסדרתיות נתפסת כערך לא רק בעיני היזם וקהילתו, אלא גם בעיני החברה. תובנה זו עולה לראשונה במחקר זה שכן לא נמצאו מחקרים קודמים אשר בחנו את השפעתם של יזמים קהילתיים סדרתיים ואילו הספרות העוסקת ביזמות קהילתית אינה מציינת השפעות רחבות של יזמים קהילתיים לא סדרתיים מעבר לתרומת יוזמותיהם.

בנוסף, נראה כי הסדרתיות היא בעלת ערך בהשפעה רחבה יותר מזו המתקבלת במסגרת היוזמות עצמן גם במסגרת המקומית באמצעות מערכת היחסים שבונים היזמים הסדרתיים עם הרשות המקומית. היזמים הסדרתיים מעידים על החשיבות שהם נותנים לרשות המקומית בקידום יוזמותיהם ועל שאיפתם לחבור אליה כשותפה אסטרטגית. נתון זה מלמד כי יזמות קהילתית אינה אנטי-ממסדית בטווח הארוך וכי במקרים רבים יש רצון ושאפה לפעול במשותף. בנוסף, עולה מכך החשיבות של הממסד בסיוע לקידום יוזמות קהילתיות ואת היותו שחקן חשוב ביצירת מרחב מעודד יזמות לא רק מתוך החולשות שלו כגוף שנכשל במענה על צרכי התושבים, אלא גם מתוך החוזקות שלו כגוף המקדם מנהיגות מקומית. מתיאורם של המרואיינים המעריכים את הקשר הנוצר עם הממסד, נראה כי הם זוקפים חלק מהצלחת היוזמות לטובתו של הממסד כך שניתן לומר שהצלחות של היזמים הן גם הצלחות של הממסד. לבסוף, נתון זה מעיד על ההפרייה ההדדית של היזמים והממסד וכיצד הם מסייעים האחד לשני בהתפתחות ההדדית. כשחקנים קבועים במרחב העירוני, המבקשים להיות שותפים של הממסד, הם יכולים לתרום תרומות משמעותיות לממסד הן בתיווך צרכי הקהילה והן בקידום משותף של פרויקטים קהילתיים.

תובנה זו מתכתבת עם הספרות העוסקת ברשת הממשל העירוני הגורסת כי הרשות המקומית צריכה לאמץ צורת ניהול חדשה במסגרתה היא הופכת משלטון מקומי למתכלל חברתי החולק את התפקידים שהיו מיוחסים לו בעבר עם שחקנים נוספים אותם הוא מגייס כשותפים (Gleeson et al., 2004; Pinson, 2002). הספרות דנה בשותפות עם החברה האזרחית כאסטרטגיה חדשנית לניהול העיר (משרד הפנים, 2018, Bailey et al., 1995, Healey, 2006) ומציגה אותה כקואליציה של אינטרסים משותפים סביב צורך נקודתי או סביב אסטרטגיה ארוכת טווח. נראה כי החשיבות שנותנים היזמים הסדרתיים לתפקיד הרשות המקומית והשאיפה שלהם לשפר אותו ולא להחליף אותו, מהווה בסיס לבניית שותפות ארוכת טווח בין שני הצדדים התורמת לשיפור איכות החיים במסגרת העירונית.

סיכום

מחקר זה בוחן לראשונה את המאפיינים והתרומות של יזמים קהילתיים סדרתיים במרחב העירוני. הממצאים והתובנות המוצגות בו מייצרות בסיס להבנה מדוע יזמים קהילתיים סדרתיים ממשיכים בדרכם היזמית על-אף הקשיים, המכשולים, האתגרים והמחירים שיזמות קהילתית גובה מהם. בנוסף, היא מחזקת את החשיבות שלהם כשחקנים ברשת הממשל העירוני.

מגבלת המחקר הנוכחי היא בחקירת דמות היזם הקהילתי הסדרתי רק באמצעות ראיונות עם יזמים קהילתיים סדרתיים. מחקרים עתידיים יוכלו להעמיק את ההבנה אודות ייחודם וחשיבותם של היזמים הקהילתיים הסדרתיים באמצעות בחינת ההבדלים בינם לבין יזמים שאינם סדרתיים ובחינת החשיבות של היזמים הסדרתיים בעיני השותפים האסטרטגיים שלהם, ביניהם עובדי ונבחרי הרשות המקומית, ובעיני חברי הקהילה שלהם.

ביבליוגרפיה

- אמויאל, ע וכרמון, נ. (2011). הון חברתי: משמעותו, מדידתו והקשרים בינו לבין תכנון עירוני. *תכנון*, 28(2), 20-43.
- גבתון, ד. (2001). תיאוריה המעוגנת בשדה: משמעות תהליך ניתוח הנתונים ובניית התיאוריה במחקר איכותי. בתוך צבר-בן יהושע, נ. (עורכת). *מסורות וזרמים במחקר האיכותי*. הוצאת דביר. ע"מ 195-227.
- דושניק, ל., צבר-בן יהושע, נ. (2001). אתיקה של המחקר האיכותי. בתוך צבר-בן יהושע, נ. (עורכת). *מסורות וזרמים במחקר האיכותי*. הוצאת דביר. ע"מ 343-365.
- דושניק, ל. (2011). ניתוח נתונים במחקר איכותני: הצעה לארבעה עקרונות מנחים. *שבילי מחקר: רשות המחקר הבין-מכללתית*. מכון מופ"ת. כרך 17, ע"מ 137-143.
- חקק, י., קסן, ל., קרומר-נבו, מ. (2010). מדידה, כימות ודירוג כתופעות חברתיות בישראל. בתוך י' חקק, ל' קסן ומ' קרומר-נבו (עורכים). *הכל מדיד? מבטים ביקורתיים על דירוג וכימות*. הוצאת אוניברסיטת בן-גוריון בנגב. ע"מ 9-18.
- משרד הפנים. (2018). קידום חדשנות מוניציפלית ברשויות המקומיות בישראל. מהדורה ראשונה.
- צבר-בן יהושע, נ. (2001). מבוא. בתוך נ' צבר-בן יהושע (עורכת). *מסורות וזרמים במחקר האיכותי*. הוצאת דביר. ע"מ 13-29.
- שלסקי, ש., אריאלי, מ. (2001). מהפוזיטיביזם לפרשנות ולגישות פוסט-מודרניות בחקר החינוך. בתוך נ' צבר-בן יהושע (עורכת). *מסורות וזרמים במחקר האיכותי*. הוצאת דביר. ע"מ 31-76.
- שקדי, א. (2003). שיטות איסוף נתונים. *מילים המנסות לגעת: מחקר איכותני-תיאוריה ויישום*. תל אביב: הוצאת רמות. עמודים: 69-92.
- Alsos, G. A., & Kolvereid, L. (1998). The business gestation process of novice, serial, and parallel business founders. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 22(4), 101-114.
- Alvord, S. H., Brown, L. D., & Letts, C. W. (2004). Social entrepreneurship and societal transformation: An exploratory study. *The journal of applied behavioral science*, 40(3), 260-282.
- Anttila, S., & Stern, C. (2005). The voluntary provision of snowmobile trails on private land in Sweden. *Rationality and Society*, 17(4), 453-474.
- Bahadur, A., & Tanner, T. (2014). Transformational resilience thinking: putting people, power and politics at the heart of urban climate resilience. *Environment and Urbanization*, 26(1), 200-214.
- Bailey, N., Barker, A., & MacDonald, K. (1995). *Partnership agencies in British urban policy* (Vol. 6). Taylor & Francis.

- Bailey, N. (2012). The role, organisation and contribution of community enterprise to urban regeneration policy in the UK. *Progress in Planning*, 77(1), 1-35.
- Bakker, J., & Denters, B. A. S. (2012). Experimenting with a design experiment. *Revista internacional de sociologia*, 70(Extra 2), 121-141.
- Bakker, J., Denters, B., Oude Vrielink, M., & Klok, P. J. (2012). Citizens' initiatives: How local governments fill their facilitative role. *Local Government Studies*, 38(4), 395-414.
- Bass, B. M., Avolio, B. J., Jung, D. I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of applied psychology*, 88(2), 207.
- Becker, S., Kunze, C., & Vancea, M. (2017). Community energy and social entrepreneurship: Addressing purpose, organisation and embeddedness of renewable energy projects. *Journal of Cleaner Production*, 147, 25-36.
- Berkhaut, F. (2008, September). Order in socio-technical systems: the dark side of resilience. In *Re-framing resilience: a symposium report. STEPS Working Paper* (Vol. 13).
- Bernt, M. (2009). Partnerships for demolition: The governance of urban renewal in East Germany's shrinking cities. *International Journal of Urban and Regional Research*, 33(3), 754-769.
- Bingham, L. B. (2006). The new urban governance: processes for engaging citizens and stakeholders. *Review of Policy Research*, 23(4), 815-826.
- Bovaird, T. (2007). Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. *Public administration review*, 67(5), 846-860.
- Carland, J. C., Carland, J. W., & Stewart Jr, W. H. (2000). The indefatigable entrepreneur: A study of the dispositions of multiple venture founders. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 12(1), 1-18.
- Chaskin, R. J. (2001). Building community capacity: A definitional framework and case studies from a comprehensive community initiative. *Urban affairs review*, 36(3), 291-323.
- Chen, J. (2013). Selection and serial entrepreneurs. *Journal of Economics & Management Strategy*, 22(2), 281-311.
- Cheng, I. H. (2015). Re-modelling and reconceptualising skills development in Cambodia: How are social enterprises preparing young people for successful transitions between learning and work?. *International Journal of Educational Development*, 43, 134-141.

- Cook, I. R. (2009). Private sector involvement in urban governance: The case of Business Improvement Districts and Town Centre Management partnerships in England. *Geoforum*, 40(5), 930-940.
- Creamer, E. (2015). The double-edged sword of grant funding: a study of community-led climate change initiatives in remote rural Scotland. *Local Environment*, 20(9), 981-999.
- Davidsson, P., & Honig, B. (2003). The role of social and human capital among nascent entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 18(3), 301-331.
- Davies, J. S. (2002). The governance of urban regeneration: a critique of the 'governing without government' thesis. *Public administration*, 80(2), 301-322.
- De Wit, J., & Berner, E. (2009). Progressive patronage? Municipalities, NGOs, CBOs and the limits to slum dwellers' empowerment. *Development and Change*, 40(5), 927-947.
- Dees, J. G. (1998). The meaning of social entrepreneurship.
- Denters, B. (2016). 11. Community self-organization: potentials and pitfalls. *Critical reflections on interactive governance: Self-organization and participation in public governance*, 230.
- Dwivedi, A., & Weerawardena, J. (2018). Conceptualizing and operationalizing the social entrepreneurship construct. *Journal of Business Research*, 86, 32-40.
- Edelenbos, J. (2005). Institutional implications of interactive governance: Insights from Dutch practice. *Governance*, 18(1), 111-134.
- Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2013). Chapter nine institutional evolution within local democracy—local self-governance meets local government. *Interactive policy making, metagovernance and democracy*, 169.
- Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (Eds.). (2016). *Critical reflections on interactive governance: Self-organization and participation in public governance*. Edward Elgar Publishing.
- Eesley, C. E., & Roberts, E. B. (2012). Are you experienced or are you talented?: When does innate talent versus experience explain entrepreneurial performance?. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(3), 207-219.
- Elander, I. (2002). Partnerships and urban governance. *International social science journal*, 54(172), 191-204.
- Fagotto, E., & Fung, A. (2006). Empowered participation in urban governance: the Minneapolis neighborhood revitalization program. *International Journal of Urban and Regional Research*, 30(3), 638-655.

- Flores-Romero, M. G., & Blackburn, R. (2006, January). Is Entrepreneurship more about sticking with a firm, or about running several of them? Evidence from Novice and Serial Entrepreneurs. In *Workshop on firm exit and serial entrepreneurship, Max-Planck-Institute, Jena* (pp. 13-14).
- Fraser, J. C., & Kick, E. L. (2014). Governing urban restructuring with city-building nonprofits. *Environment and Planning A*, 46(6), 1445-1461.
- Fung, A. (2006). Varieties of participation in complex governance. *Public administration review*, 66, 66-75.
- Gerometta, J., Haussermann, H., & Longo, G. (2005). Social innovation and civil society in urban governance: Strategies for an inclusive city. *Urban studies*, 42(11), 2007-2021.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). The constant comparative method of qualitative analysis. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*, 101, 158.
- Gleeson, B., Darbas, T., & Lawson, S. (2004). Governance, sustainability and recent Australian metropolitan strategies: a socio-theoretic analysis. *Urban policy and research*, 22(4), 345-366.
- Gofen, A., Bresler-Gonen, R., & Golan-Hoss, E. (2014). "Hey, Mayors, Leave Them Kids Alone" Entrepreneurial Citizens, Policy Noncompliance, and Local Government Response. *Urban Affairs Review*, 50(3), 391-416.
- Gofen, A. (2015). Citizens' entrepreneurial role in public service provision. *Public Management Review*, 17(3), 404-424.
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2006). *Skill vs. luck in entrepreneurship and venture capital: Evidence from serial entrepreneurs* (No. w12592). National bureau of economic research.
- Gompers, P., Kovner, A., Lerner, J., & Scharfstein, D. (2010). Performance persistence in entrepreneurship. *Journal of Financial Economics*, 96(1), 18-32.
- González, M. F., Husted, B. W., & Aigner, D. J. (2017). Opportunity discovery and creation in social entrepreneurship: An exploratory study in Mexico. *Journal of Business Research*, 81, 212-220.
- Headd, B. (2003). Redefining business success: Distinguishing between closure and failure. *Small business economics*, 21(1), 51-61.
- Healey, P. (2006). Transforming governance: Challenges of institutional adaptation and a new politics of space. *European planning studies*, 14(3), 299-320.

- Healey, P. (2015). Citizen-generated local development initiative: recent English experience. *International Journal of Urban Sciences*, 19(2), 109-118.
- Hendriks, F. (2014). Understanding good urban governance: Essentials, shifts, and values. *Urban Affairs Review*, 50(4), 553-576.
- Holmes, T. J., & Schmitz Jr, J. A. (1990). A theory of entrepreneurship and its application to the study of business transfers. *Journal of political Economy*, 98(2), 265-294.
- Innes, J. E. (1996). Planning through consensus building. *American Planning Association. Journal of the American Planning Association*, 62(4), 460.
- Innes, J. E., & Booher, D. E. (1999). Consensus building and complex adaptive systems: A framework for evaluating collaborative planning. *Journal of the American planning association*, 65(4), 412-423.
- Jessop, B. (1998). The narrative of enterprise and the enterprise of narrative: place marketing and the entrepreneurial city. *The entrepreneurial city: Geographies of politics, regime and representation*, 77-99.
- Johnson, A. K., & Young, D. R. (1997). A profile of the non-profit sector in Romania. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 8(3), 303-322.
- Kathi, P. C., & Cooper, T. L. (2005). Democratizing the administrative state: Connecting neighborhood councils and city agencies. *Public Administration Review*, 65(5), 559-567.
- Korf, B. E. N. E. D. I. K. T. (2002). Does PRA make sense in democratic societies?. *PLA notes*, 44.
- Kretzmann, J. P., & McKnight, J. L. (1993). Introduction to Building Communities from the Inside Out: A Path toward Finding and Mobilizing a Community's Assets. *Institute for Policy Research, Northwestern University*. Tillgänglig: <http://www.abcdinstitute.org/docs/abcd/GreenBookIntro.pdf> [2013-02-22].
- Leadbeater, C. (1997). *The rise of the social entrepreneur* (No. 25). Demos.
- Leichenko, R. (2011). Climate change and urban resilience. *Current opinion in environmental sustainability*, 3(3), 164-168.
- Lin, N. (2002). *Social capital: A theory of social structure and action* (Vol. 19). Cambridge university press.
- Lind, E. A., & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. Springer Science & Business Media.

- Llano-Arias, V. (2015). Community Knowledge Sharing and Co-Production of Water Services: Two Cases of Community Aqueduct Associations in Colombia. *Water Alternatives*, 8(2).
- Lumpkin, G. T., Bacq, S., & Pidduck, R. J. (2018). Where change happens: community-level phenomena in social entrepreneurship research. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 24-50.
- Mackintosh, M. (1992). Partnership: issues of policy and negotiation. *Local economy*, 7(3), 210-224.
- Macko, A., & Tyszka, T. (2009). Entrepreneurship and risk taking. *Applied psychology*, 58(3), 469-487.
- Mair, J., & Marti, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*, 41(1), 36-44.
- Igalla, M., Edelenbos, J., & van Meerkerk, I. (2019). Citizens in action, what do they accomplish? A systematic literature review of citizen initiatives, their main characteristics, outcomes, and factors. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 1-19.
- Manzo, L. C., & Perkins, D. D. (2006). Finding common ground: The importance of place attachment to community participation and planning. *Journal of planning literature*, 20(4), 335-350.
- Marschall, M. J. (2004). Citizen participation and the neighborhood context: A new look at the coproduction of local public goods. *Political Research Quarterly*, 57(2), 231-244.
- Martin, D. G. (2004). Nonprofit foundations and grassroots organizing: reshaping urban governance. *The Professional Geographer*, 56(3), 394-405.
- Martin, R. L., & Osberg, S. (2007). Social entrepreneurship: The case for definition.
- McFarlane, C. (2012). The entrepreneurial slum: Civil society, mobility and the co-production of urban development. *Urban Studies*, 49(13), 2795-2816.
- Minniti, M., & Bygrave, W. (2001). A dynamic model of entrepreneurial learning. *Entrepreneurship theory and practice*, 25(3), 5-16.
- Morrison, R. (2018). ENTREPRENEURIAL COGNITION IN SERIAL AND PARALLEL ENTREPRENEURS: THE NECESSITY TO SEGREGATE SUCCESS AND FAILURE. *Global Journal of Entrepreneurship*, 2(1), 12.

- Mort, G. S., Weerawardena, J., & Carnegie, K. (2002). Social entrepreneurship: towards conceptualization and measurement. In *American Marketing Association. Conference Proceedings* (Vol. 13, p. 5). American Marketing Association.
- Nijkamp, P., & Kourtit, K. (2013). The “new urban Europe”: global challenges and local responses in the urban century. *European Planning Studies*, 21(3), 291-315.
- Nilesh, P. (2011). Negotiating communal harmony in Mumbai: Women in Mohalla committees. *Asian Politics & Policy*, 3(4), 611-625.
- Ornetzeder, M., & Rohrer, H. (2013). Of solar collectors, wind power, and car sharing: Comparing and understanding successful cases of grassroots innovations. *Global Environmental Change*, 23(5), 856-867.
- Palich, L. E., & Bagby, D. R. (1995). Using cognitive theory to explain entrepreneurial risk-taking: Challenging conventional wisdom. *Journal of business venturing*, 10(6), 425-438.
- Parker, S. C. (2013). Do serial entrepreneurs run successively better-performing businesses?. *Journal of Business Venturing*, 28(5), 652-666.
- Parker, S. C. (2014). Who become serial and portfolio entrepreneurs?. *Small Business Economics*, 43(4), 887-898.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods*. 2nd edn. (Sage: Newbury Park, CA).
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of world business*, 41(1), 56-65.
- Peters, B.G., & Pierre, J. (2012). Urban governance. In Mossberger, K., Clarke, S. E., & John, P. (Eds.). (2015). *The Oxford handbook of urban politics*. Oxford University Press.
- Pinson, G. (2002). Political government and governance: strategic planning and the reshaping of political capacity in Turin. *International Journal of Urban and Regional Research*, 26(3), 477-493.
- Plehn-Dujowich, J. (2010). A theory of serial entrepreneurship. *Small Business Economics*, 35(4), 377-398.
- Richardson, L., Durose, C., & Perry, B. (2018). Coproducing urban governance. *Politics and Governance*, 6(1), 145-149.
- Roberts, N. (2004). Public deliberation in an age of direct citizen participation. *The American review of public administration*, 34(4), 315-353.

- Rocha, V., Carneiro, A., & Varum, C. A. (2015). Serial entrepreneurship, learning by doing and self-selection. *International Journal of Industrial Organization*, 40, 91-106.
- Roy, I. (2008). Civil society and good governance: (re-)conceptualizing the interface. *World development*, 36(4), 677-705.
- Shaw, E. (2004). Marketing in the social enterprise context: is it entrepreneurial?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 7(3), 194-205.
- Short, J. C., Moss, T. W., & Lumpkin, G. T. (2009). Research in social entrepreneurship: Past contributions and future opportunities. *Strategic entrepreneurship journal*, 3(2), 161-194.
- Smith, M. J. (2010). From big government to big society: changing the state–society balance. *Parliamentary affairs*, 63(4), 818-833.
- Starks, H., & Brown Trinidad, S. (2007). Choose your method: A comparison of phenomenology, discourse analysis, and grounded theory. *Qualitative health research*, 17(10), 1372-1380.
- Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International social science journal*, 50(155), 17-28.
- Stone, C. N. (1993). Urban regimes and the capacity to govern: A political economy approach. *Journal of urban affairs*, 15(1), 1-28.
- Strauss, A., & Corbin, J. (1998). *Basics of qualitative research techniques*. Thousand Oaks, CA: Sage publications.
- Teasdale, S. (2012). What's in a name? Making sense of social enterprise discourses. *Public policy and administration*, 27(2), 99-119.
- Thompson, J., Alvy, G., & Lees, A. (2000). Social entrepreneurship—a new look at the people and the potential. *Management decision*, 38(5), 328-338.
- Thompson, J. L. (2002). The world of the social entrepreneur. *International journal of public sector management*, 15(5), 412-431.
- Thorgren, S., & Omoredede, A. (2018). Passionate leaders in social entrepreneurship: Exploring an African context. *Business & Society*, 57(3), 481-524.
- Torri, M. C., & Martinez, A. (2011). Gender empowerment and equality in rural India: are women's community-based enterprises the way forward?. *Journal of International Women's Studies*, 12(1), 157-176.
- Van Meerkerk, I., Boonstra, B., & Edelenbos, J. (2013). Self-organization in urban regeneration: A two-case comparative research. *European Planning Studies*, 21(10), 1630-1652.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2006). Investigating social entrepreneurship: A multidimensional model. *Journal of world business*, 41(1), 21-35.

Weerawardena, J., & Mort, G. S. (2012). Competitive strategy in socially entrepreneurial nonprofit organizations: Innovation and differentiation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 31(1), 91-101.

Wright, M., Robbie, K., & Ennew, C. (1997). Venture capitalists and serial entrepreneurs. *Journal of business venturing*, 12(3), 227-249.

Wright, B. E., Moynihan, D. P., & Pandey, S. K. (2012). Pulling the levers: Transformational leadership, public service motivation, and mission valence. *Public Administration Review*, 72(2), 206-215.

Zahra, S. A., Gedajlovic, E., Neubaum, D. O., & Shulman, J. M. (2009). A typology of social entrepreneurs: Motives, search processes and ethical challenges. *Journal of business venturing*, 24(5), 519-532.

Zhang, J. (2011). The advantage of experienced start-up founders in venture capital acquisition: evidence from serial entrepreneurs. *Small Business Economics*, 36(2), 187-208.

נספחים

1. רשימת היוזמים

היוזמים	עיר מגורים	רקע יזמי, קהילתי או חברתי	רשימת היוזמות	המאפיין העיקרי של היוזמות	סוג הסדרתיות העיקרי	הקשר העיקרי בין היוזמות	מיקומה של היוזמה שנכשלה
דובי סינגל	ירושלים	✓	הקמת בית-הספר "איתן" יריד מסגרות לגיל הרך סינמפארק שדרוג המרחב הציבורי	שיפור איכות החיים ועתיד מקום המגורים	במקביל	יוזמות נפרדות העונות על צרכים שונים	באמצע
יהב פלמון	ירושלים	✓	בית מדרש רחוב מרחב מוסיקלי קהילת צעירים בסלון של הארמון	חיי שליחות	במקביל	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	באמצע
איתי ליטמן	ירושלים		מסיבת החומס אירועי תרבות במרחב הציבורי עסק שכונתי	הקמת קהילה	בטור	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	באמצע
הילית ישראל	ירושלים	✓	קבלת שב"ע האצטרובל מועדון הסרט הפמיניסטי גרוטיאדה קבוצת ליגה כדורגל נשים	הקמת קהילה	במקביל	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	באמצע
יוסי סעידוב	ירושלים		פארק המסילה 15 דקות בית-ספר דתי-חילוני	שיפור איכות החיים ועתיד מקום המגורים	טור	יוזמות נפרדות העונות על צרכים שונים	באמצע

אהוד עוזיאל	ירושלים	✓	שינוי תכנית אב עירונית 15 דקות בית-הספר "סאלד"	שיפור איכות החיים ועתיד מקום המגורים	טור	יוזמות נפרדות העונות על צרכים שונים	בהתחלה
מתן סעד	באר-שבע		עושים רחוב הרשת נקודת חן	הקמת קהילה	בטור	יוזמות נפרדות העונות על צרכים שונים	באמצע
נעה מבורך	לוד	✓	קהילת מניין משתף ספרייה קהילתית שיח יהודים-ערבים	חיי שליחות	בטור	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	באמצע
אביגיל לוין	קדימה	✓	ספריית קח-תן קבוצת טרמפים מפגשי חופשת לידה מפגשי יולדות-קשישים	הקמת קהילה	בטור	יוזמות נפרדות העונות על צרכים שונים	באמצע
חן מוצפי	רמת-גן	✓	קבוצת ליגת הורים בכדורגל חוג קט-רגל הורים ומנגנים	הקמת קהילה	בטור	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	-
עפרה פלמר-גרנות	מתן/פילדלפיה	✓	נפגשים בחגים מתן תורה קבלות שבת פיליתון קבוצת קריאה בעברית קבוצת קריאה דו-לשונית	הקמת קהילה	בטור	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	באמצע
ענת שלג	אשקלון	✓	קהילת רוח-ים אירועי תרבות במרחב הציבורי היא-מהות	הקמת קהילה	במקביל	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	באמצע
אילה מידן גרינשפן	כפר יונה	✓	כריך באהבה פרי בטן מפגשי חל"ד	הקמת קהילה	במקביל	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	באמצע

ליאור בניסטי	לוד	✓	קהילת מחנכים רי-לוד עמותת ג'ינדאס מרכז צעירים	חיי שליחות	במקביל	יוזמות נפרדות העונות על צרכים שונים	בהתחלה
ענבר ברבי דבוש	אשקלון	✓	גנים בגישה מונטסורית בית-ספר דמוקרטי מפגשי יולדות	שיפור איכות החיים ועתיד מקום המגורים	במקביל	יוזמות הקשורות אחת לשנייה	באמצע

2. רשימת היוזמות

היזם	היוזמה	תחום	תפיסת הצלחה/כשלון היוזמה	צורך אישי מול צורך קהילתי	מרחב הפעולה	הקהילה כאמצעי/מטרה /ערך מוסף	מערכת היחסים עם הממסד <u>בהקמה</u>			תקופת פעילות היוזמה	מי המוביל כיום
							מאבק	שת"פ	כיוון היוזמה		
סינגל דובי	הקמת בית-הספר "איתן"	חינוך	הצלחה	זהה	עירוני	אמצעי ערך מוסף	✓	✓	bottom- up	פעיל כיום	הממסד
	יריד מסגרות לגיל הרץ	הפצת מידע	כשלון	זהה	שכונתי			✓	top- down	לא פעל כלל	
	סינמפארק	תרבות	הצלחה	זהה	שכונתי	מטרה		✓	top- down	פעיל כיום	הממסד
	שדרוג המרחב הציבורי	מרחב ציבורי	הצלחה	זהה	רחוב	אמצעי ערך מוסף	✓	✓	גם וגם	פעיל כיום	היזם
יחב פלמון	בית מדרש רחוב	תרבות	הצלחה	שונה	עירוני				bottom- up	פעל לתקופה והפסיק	
	מרחב מוסיקלי	תרבות	כשלון	שונה	עירוני				bottom- up	לא פעל כלל	

יורש מהקהילה	פעיל כיום	bottom-up	✓		מטרה	שכונתי	זהה	הצלחה חלקית	קהילה	קהילת צעירים	
הממסד יורש מהקהילה	פעיל כיום	bottom-up	✓		מטרה	שכונתי	שונה	הצלחה	קבוצת שייכות	בסלון של הארמון	
הממסד	פעיל כיום	bottom-up	✓		מטרה	שכונתי	זהה	הצלחה	תרבות	מסיבת החומוס	איתי ליטמן
הממסד היום	פעיל כיום	bottom-up	✓	✓	מטרה	שכונתי	זהה	הצלחה	תרבות	אירועי תרבות במרחב הציבורי	
הממסד	פעיל כיום	bottom-up			מטרה	שכונתי	זהה	הצלחה	עסקים	עסק שכונתי	
	פעל לתקופה והפסיק	bottom-up			מטרה	שכונתי	זהה	הצלחה	תרבות	קבלת שבי"ע	הילית ישראל
היום	פעיל כיום	bottom-up			אמצעי	שכונתי	זהה	הצלחה	קיימות	האצטרובל	
היום	פעיל כיום	bottom-up			מטרה	שכונתי	זהה	הצלחה	קבוצת שייכות- תרבות	מועדון הסרט הפמיניסטי	
	לא פעל כלל	bottom-up				שכונתי	שונה	כשלון	קיימות	גרוטיאדה	
יורש מהקהילה	פעיל כיום	top-down	✓		מטרה	שכונתי	זהה	הצלחה	קבוצת שייכות- תרבות	קבוצת ליגה כדורגל נשים	
הממסד	פעיל כיום	bottom-up		✓	אמצעי	עירוני	זהה	הצלחה	מרחב ציבורי	פארק המסילה	יוסי סעידוב
ארגון	פעיל כיום	bottom-up		✓	אמצעי	עירוני	זהה	הצלחה	תחבורה	15 דקות	
	לא פעל כלל	bottom-up				עירוני	זהה	כשלון	חינוך	בית-ספר דתי-חילוני	
	פעל לתקופה והפסיק	bottom-up		✓	ערך מוסף	שכונתי	זהה	הצלחה חלקית	מרחב ציבורי	שינוי תכנית אב עירונית	אהוד עוזיאל

ארגון	פעיל כיום	bottom-up		✓	אמצעי	עירוני	זהה	הצלחה	תחבורה	15 דקות	
הממסד	פעיל כיום	bottom-up	✓	✓	ערך מוסף	עירוני	זהה	הצלחה	חינוך	בית-הספר "סאלד"	
ארגון	פעיל כיום	bottom-up	✓		ערך מוסף	עירוני	שונה	הצלחה	מרחב ציבורי למטרות מפגש	עושים רחוב	מתן סעד
ארגון	פעיל כיום	bottom-up	✓		מטרה	עירוני	זהה	הצלחה	קהילה	הרשת	
	לא פעל כלל	bottom-up				עירוני	שונה	כשלון	מרחב ציבורי	נקודת חן	
היזם	פעיל כיום	bottom-up			מטרה	עירוני	זהה	הצלחה חלקית	קהילה	קהילת מניין משתף	נעה מבורך
	לא פעל כלל	bottom-up	✓			שכונתי	שונה	כשלון	מרחב ציבורי למטרות מפגש	ספרייה קהילתית	
היזם	פעיל כיום	bottom-up				שכונתי	זהה	הצלחה חלקית	קבוצת שייכות-תרבות	שיח יהודים-ערבים	
היזם	פעיל כיום	bottom-up				רחוב	זהה	הצלחה חלקית	מרחב ציבורי למטרות מפגש	ספריית קח-תן	אביגיל לוי
היזם	פעיל כיום	bottom-up			מטרה	עירוני	שונה	הצלחה	קבוצות שיתוף מידע ועוזרה הדדית	קבוצת טרמפים	
	פעל לתקופה והפסיק	bottom-up			מטרה	עירוני	זהה	הצלחה חלקית	אימהות/חופשת לידה	מפגשי חופשת לידה	
	לא פעל כלל	bottom-up	✓			עירוני	זהה	כשלון	אימהות/חופשת לידה	מפגשי יולדות-קשישים	

חן מוצפי	קבוצת ליגת הורים בכדורגל	קבוצת שייכות	הצלחה	זהה	שכונתי	ערך מוסף		✓	top-down	פעיל כיום	היזם
	חוג קט-רגל	קבוצת שייכות	הצלחה	זהה	שכונתי	ערך מוסף		✓	bottom-up	פעיל כיום	יורש מהקהילה
	הורים ומנגנים	קבוצת שייכות	הצלחה	זהה	עירוני	ערך מוסף		✓	bottom-up	פעיל כיום	היזם
עפרה פלמר-גרנות	נפגשים בחגים	קבוצת שייכות	הצלחה	זהה	שכונתי	ערך מוסף			bottom-up	פעל לתקופה והפסיק	
	מתן תורה	תרבות	הצלחה	זהה	שכונתי	ערך מוסף		✓	bottom-up	פעל לתקופה והפסיק	
	קבלות שבת	תרבות	הצלחה	זהה	שכונתי	מטרה		✓	bottom-up	פעל לתקופה והפסיק	
	פיליתון	הפצת מידע	הצלחה חלקית	שונה	עירוני	אמצעי		✓	top-down	לא פעל כלל	
	קבוצת קריאה בעברית	קבוצת שייכות	הצלחה	זהה	עירוני	ערך מוסף			bottom-up	פעיל כיום	היזם
	קבוצת קריאה דו-לשונית	קבוצת שייכות	הצלחה	זהה	עירוני	ערך מוסף			bottom-up	פעיל כיום	היזם
	קהילת רוח ים	קהילה	הצלחה חלקית	שונה	עירוני	מטרה		לא	bottom-up	פעיל כיום	היזם
ענת שלג	אירועי תרבות במרחב הציבורי	תרבות	הצלחה חלקית	שונה	עירוני	מטרה		שת"פ	bottom-up	פעיל כיום	היזם
	היא-מהות	אימהות/חופשת לידה	הצלחה חלקית	זהה	עירוני	מטרה		שת"פ	bottom-up	פעל לתקופה והפסיק	
אילה מידן גרינשפן	כריך באהבה	רווחה	הצלחה	שונה	עירוני	ערך מוסף		לא	bottom-up	פעיל כיום	היזם
	פרי בטן	אימהות/חופשת לידה	הצלחה חלקית	שונה	עירוני	ערך מוסף		לא	bottom-up	פעיל כיום	יורש

יורש מהקהילה	פעיל כיום	bottom-up	לא			עירוני	זהה	הצלחה	אימהות/ חופשת לידה	מפגשי חלי"ד	
	פעל לתקופה והפסיק	bottom-up	לא		מטרה	עירוני	זהה	כשלון	קהילה	קהילת מחנכים	ליאור בניסטי
ארגון	פעיל כיום	bottom-up	לא		מטרה	עירוני	שונה	הצלחה חלקית	קהילה	רי-לוד	
ארגון	פעיל כיום	bottom-up	לא			עירוני	שונה	הצלחה חלקית	מרחב ציבורי	עמותת גינדאס	
הארגון היזם	פעיל כיום	top-down	שת"פ			עירוני	שונה	הצלחה	שירותים חברתיים	מרכז צעירים	
ארגון	פעיל כיום	bottom-up	לא			עירוני	זהה	הצלחה	חינוך	גנים בגישה מונטסורית	ענבר ברבי דבוש
	לא פעל כלל	bottom-up	שת"פ לא מוצלח			עירוני	זהה	כשלון	חינוך	בית-ספר דמוקרטי	
היזם	פעיל כיום	bottom-up	שת"פ		מטרה	עירוני	זהה	הצלחה	אימהות/ חופשת לידה + רווחה	מפגשי יולדות	

3. פירוט היוזמות

◆ דובי סינגל

1. הקמת בית הספר "איתן"

הקמת בית-ספר ממלכתי דתי בשכונת ארמון הנציב בירושלים מתוך מחסור במסגרות ממלכתיות-דתיות איכותיות. בית-הספר הוקם במקום בית-ספר אחר אשר נחשב חלש ולא מבוקש והחל כשלוחה של בית-הספר אפרתה הממוקם בשכונת הקטמונים. לאחר שנתיים מהקמת השלוחה, פעלו היזם ושותפיו לקבלת סמל מוסד והפיכתו לעצמאי.

2. יריד מסגרות הגיל הרך

ארגון יריד שנתי אליו מגיעים נציגי כל הגנים, המעונות והמשפחותונים בשכונה בכדי להציג את עצמם ובכך לאפשר להורים להכיר, להתרשם ולהחליט באילו מוסדות לבקר לקראת רישום ילדיהם. היזם ביקש לענות על צורך של הורים צעירים שלא הכירו את המסגרות ונאלצו להשקיע זמן ואנרגיה בחיפוש אחר המסגרת המתאימה לילדיהם על-ידי ביקור בגנים רבים עד לקבלת ההחלטה. היוזמה לא יצאה אל הפועל כיוון שהיזם נתקל במחסומים פוליטיים. השותף העיקרי להקמת היוזמה תוכנן להיות המינהל הקהילתי בשכונתו אך כיוון שהמינהל מפעיל מסגרות יום לגיל הרך נתקל היזם בחוסר שיתוף פעולה והחליט שלא להקים את היריד באופן עצמאי.

3. סינמפארק

הקרנת סרט תחת כיפת השמיים למשפחות צעירות בערבים קיציים. היוזמה יצאה לפועל במסגרת פורום פעילים שהוקם על-ידי רכזת צעירים במינהל הקהילתי בשכונת המגורים של היזם. היוזמה הורחבה לשכונות נוספות בעיר וכיום מתקיימת בשכונתנו של היזם בהובלת המינהל הקהילתי.

4. שדרוג המרחב הציבורי

היזם הוביל שדרוג גן משחקים בשכונת מגוריו והרחבתו בכדי להתאימו לצרכי הציבור המשתמש בו. בנוסף, פעל היזם לשדרוג שביל הגישה לגן כך שיהיה נעים לשהות בו ולעבור דרכו באמצעות תקציב שקיבל מעיריית ירושלים במסגרת קול קורא בתחום הפלייסמייקנינג.

◆ יתב פלמון

1. בית מדרש רחוב

מפגשי לימוד טקסטים יהודיים ברחובה של עיר במסגרתם היזם ושותפיו הזמינו עוברים ושבים להצטרף. בשנת הפעילות הראשונה, כלל העוסקים במלאכה היו מתנדבים ובשנה השנייה גויסו סטודנטים במלגה. מרבית המפגשים התקיימו בכיכר ציון בירושלים.

2. מרחב מוסיקלי

מפגשי ג'אז במרחב הציבורי בהם העוברים והשבים מוזמנים להצטרף ולנגן. נערכו שני מפגשים שזכו להצלחה אך הפרויקט לא המשיך מכיוון שלא נמצא לו מקור תקציבי למלגה עבור הסטודנטים שפעלו בו.

3. קהילת צעירים

היזם כבוגר מכינת 'בית-ישראל' הירושלמית חלם להקים קהילת צעירים עצמאית בירושלים במתוך אידיאולוגיה של חי שליוחות ועשייה לטובת המקום בו הוא גר. כשקהילת 'בית-ישראל' החליטה להקים שלוחה של מכינתם בשכונת ארמון-הנציב, היזם והקבוצה שגיבש סביבו החליטו להתיישב כקהילה באותה השכונה וללוות את הקמת המכינה. מאז המעבר לארמון-הנציב הוקם כפר סטודנטים המלווה על-ידי הקהילה במטרה שיהפכו לחברי קבע בקהילה לאחר לימודיהם. מאז הקמת הקהילה, חבריה, הסטודנטים מהכפר וחניכי המכינה הקימו והיו מעורבים בפרויקטים קהילתיים רבים לשיפור איכות החיים בשכונה וליצירת חיבורים בין התושבים.

4. בסלון של הארמון

מפגשים עם דוברים ירושלמים המשתפים בסיפור חייהם. מדובר במפגשים קהילתיים-חברתיים המתבססים על הרעיון של פרויקט 'זיכרון בסלון' במטרה להפגיש אנשים שונים בגילאים שונים. היוזמה הוקמה על-ידי היזם בשיתוף חברי הקהילה שלו בשכונת ארמון-הנציב והמינהל הקהילתי. המפגש כולל היכרות בין המשתתפים, שלב הדוברים ובסוף שלב אינטגרטיבי של שאלות ותשובות היוצרות שיח. המפגשים מתקיימים בסלון ביתם של תושבי השכונה המתנדבים לארח ולוקחים חלק בניתוח הצלחת המפגש וחשיבה על המפגש הבא. השאיפה במפגשים היא להזמין דוברים בעלי זיקה לשכונה ובכך ליצור היבט קהילתי מקומי. כיום מובילים את הפרויקט המינהל הקהילתי ורכז כפר הסטודנטים המנוהל על-ידי קהילתו של היזם.

◆ איתי ליטמן

1. מסיבת החומוס

מפגש חברתי-קהילתי-שכונתי ביום האחרון של החופש הגדול בו תושבי שכונת הגבעה הצרפתית בירושלים נפגשים לאכול חומוס ביחד. מדובר באירוע המבקש לתת מענה להעברת הזמן למשפחות ביום האחרון של החופש הגדול. הערך המוסף של היוזמה הוא תרומה לבנייה וחיזוק של הקהילה ולהגברת הגאווה השכונתית. בגן משחקים בשכונה מוצב דוכן של מסעדת החומוס 'פינתי' שמוכר במחיר מוזל צלחות חומוס. בכל שנה מגיעים מעל ל-200 תושבים, בעיקר משפחות צעירות.

2. אירועי תרבות במרחב הציבורי

אירועים תרבותיים קהילתיים, כל אירוע בנושא אחר, המייצרים מפגש במרחב הציבורי השכונתי, לדוגמא, מסיק זיתים שכונתי, הופעה מוזיקלית ופיקניק שכונתי. חלק מן האירועים הפכו למסורות שנתיות וחלקם חד פעמיים אך הם חלק מהרצף שמטרתו בינוי קהילה ותחושת שייכות.

3. עסק שכונתי

הקמת קבוצת עסקים שכונתית שמטרתה יצירת נטוורקינג, מפגשי תוכן לקידום העסקים המקומיים ויצירת כלכלה מקומית מקיימת. כיום היוזמה מנוהלת על-ידי רכזת התעסוקה של הגבעה הצרפתית מטעם עיריית ירושלים.

◆ חילית ישראל

1. קבלת שב"ע (שכונה בעד עצמה)

קבלות שבת קהילתיות שמטרתן מפגש ופעילות חברתית. היוזמה ענתה על צורך מהותי בשכונת הגבעה הצרפתית בירושלים לפעילות שכונתית משותפת למשפחות צעירות. קבלות השבת התקיימו מספר פעמים עד שהחלו להתקיים בשכונה אירועים ומפגשים נוספים ולא היה בהן יותר צורך.

2. האצטרובל

חנות יד שנייה בשיטת 'קח-תן' בשכונת הגבעה הצרפתית בירושלים הפועלת כחלק מהמועדון המקומי המנוהל על-ידי תושבים בשם הארטישוק. החנות הוקמה במסגרת קואופרטיב מזון שהקימו תושבי השכונה ופעל במועדון. פעם בחודש מתקיימת מסיבת בגדים אליה ניתן להביא את הבגדים למסירה ובה המשתתפות ממיינות ומסדרות. כיום מנוהלת החנות על-ידי מלגאית בליוויה של היזמת.

3. מועדון הסרט הפמיניסטי

מפגשים נשיים חודשיים לצפייה בסרט ודיון לאחריו. היזמת מנהלת ביחד עם שותפה את ערב המפגש ואת קבוצת הוואטסאפ בה חברות כשישים נשים. קבוצת הוואטסאפ משמשת גם לדיון בנושאים פמיניסטים נוספים לסרטים, בעיקר סביב נושאים קהילתיים.

4. גרוטיאדה

נסיון לבנות מחסן גרוטאות אליו התושבים בשכונה יביאו גרוטאות ויוכלו לקחת חפצים להם הם זקוקים. במסגרת זו, החלה היזמת לערוך סדנאות מיחזור לילדים. בפועל, היוזמה לא ענתה על צורך קהילתי קיים, לא היה לה ביקוש בקרב התושבים ועל-כן פסקה לפעול.

5. קבוצת ליגה כדורגל נשים

היזמת התגייסה להקמת קבוצת כדורגל בשכונתה כחלק מליגת שכונות לנשים שהקימה עיריית ירושלים. היזמת גיבשה קבוצה וניהלה אותה עד להעברת הניהול לתושבת אחרת המנהלת את הקבוצה כיום.

◆ יוסי סעידוב

1. פארק המסילה

פארק עירוני שהוקם על דרך מסילת הרכבת הישנה בירושלים. הפארק נחשב לנכס עירוני בו מתקיימות מגוון פעילויות פנאי. המאבק להקמת הפארק נולד מתוך התנגדות לתכנית סלילת כביש רחב שאמור היה להחליף את פסי הרכבת שנותרו במקום. היזם יחד עם קבוצת פעילים, הקימו את קבוצת "נאמני פארק המסילה" והחלו מאבק להקמת הפארק במקום הכביש. באמצעות פעילות קהילתית ובשיתוף פעולה אסטרטגי עם החברה להגנת הטבע ומכללת בצלאל, הם קבעו עובדות בשטח והצליחו לגייס את תושבי האזור לתמוך בשינוי התכנית ולבסוף גם את הממסד. מאז הקמתו, בפארק המסילה נוצרו עוד יוזמות ירושלמיות כמו פארק גוננים וספריות הרחוב הקהילתיות.

2. 15 דקות

ארגון צרכני תחבורה ציבורית שהחל מיוזמתם הקהילתית של יוסי ושותפו אהוד עוזיאל לקידום קו אוטובוס ישיר משכונתם בירושלים, גוננים, לתחנה המרכזית בבירה. השניים העריכו כי זמן הנסיעה במסלול ישיר יארך 15 דקות ומכאן שם הארגון. למפגש התושבים הראשון שארגנו הגיעו עשרות תושבים מכל רחבי ירושלים והפעילות הפכה מיד להתארגנות כלל עירונית. לאחר שלוש שנים של פעילות ירושלמית הבינו יוסי ואהוד כי הצורך בארגון נוסעי תחבורה ציבורית הוא צורך ארצי והקימו עמותה אליה גויס מנכ"ל. מטרת העמותה לשנות את מערכת התחבורה הציבורית כך שתהווה חלופה ראוייה לשימוש ברכב פרטי. פעילות העמותה מתקיימת באמצעות מאבקים ציבוריים ותקשורתיים בעזרת מתנדבים ואנשי מקצוע. יוסי משמש כיום כדובר העמותה.

3. בית-ספר דתי-חילוני

נסיון להקים בשכונת גוננים בירושלים בית-ספר מעורב דתי-חילוני. בעבודה אל מול הממסד, נתקל היזם בקשיים כיוון שביקשו למלא בית-ספר מעורב אחר בשכונה אשר נחשב חלש וללא ביקוש. לבסוף, החליט היזם לרשום את בתו לבית-ספר אחר ומששביעות רצונו מבית-הספר הייתה גבוהה, החליט לוותר על המאבק על-אף שמאמין בחשיבותו ומקווה שיוקם גם בלעדיו.

◆ אהוד עוזיאל

1. שינוי תכנית אב עירונית

עיריית ירושלים הוציאה לפועל תכנית שמטרתה לצופף את שכונת הקטמונים בירושלים. היזם הרגיש שהתכנית נוגדת את האלמנטים החיוביים העיקריים בשכונה ויצא למאבק למניעת יישומה בפועל. הוא הקים מערך פעילים מאורגן וגדול שהוגדר על-ידו כהצלחה אך בפועל לא הצליח לבטל או לשנות את התכנית בעבודה אל מול גורמי העירייה.

2. 15 דקות

ארגון צרכני תחבורה ציבורית שהחל מיוזמתם הקהילתית של אהוד ושותפו יוסי סעידוב לקידום קו אוטובוס ישיר משכונתם בירושלים, גוננים, לתחנה המרכזית בבירה. השניים העריכו כי זמן הנסיעה במסלול ישיר יארך 15 דקות ומכאן שם הארגון. למפגש התושבים הראשון שארגנו הגיעו עשרות תושבים מכל רחבי ירושלים והפעילות הפכה מיד להתארגנות כלל עירונית. לאחר שלוש שנים של פעילות ירושלמית הבינו אהוד ויוסי כי הצורך בארגון נוסעי תחבורה ציבורית הוא צורך ארצי והקימו עמותה אליה גויס מנכ"ל. מטרת העמותה לשנות את מערכת התחבורה הציבורית כך שתהווה חלופה ראוייה לשימוש ברכב פרטי. פעילות העמותה מתקיימת באמצעות מאבקים ציבוריים ותקשורתיים בעזרת מתנדבים ואנשי מקצוע. אהוד משמש כיום כיושב-ראש הועד המנהל.

3. בית-הספר "סאלד"

היזם גיבש קבוצת הורים שחיפשה בית-ספר ממלכתי ציבורי עבור ילדיהם במציאות בה בתי-הספר הממלכתיים הציבוריים באזור היו חלשים ועמדו בפני סכנת סגירה. היזם ושותפיו חברו למנהלת בית-הספר "סאלד" והחלו לפעול ברמה הקהילתית לשם חיזוקו. הקבוצה קיימה אירועים קהילתיים והפכה את השיח החינוכי לשיח משותף צוות מקצועי-הורים. ההד החיובי הופץ ובית-הספר הפך למבוקש וחזק בקרב הציבור החילוני באזור. בזכות הכוח שצברו ההורים, הם הצליחו להקים גני ילדים באותה הרוח החינוכית.

◆ מתן סעד

1. עושים רחוב

פרויקט שהוקם במטרה לייצר תחושת אחריות, קהילתיות וסולידריות בין תושבי הקבע והסטודנטים בשכונות הוותיקות שבסביבת אוניברסיטת בן-גוריון בבאר-שבע, זאת באמצעות שיקום ושיפוץ המרחב הציבורי. הפרויקט החל ברחוב מגוריו של היזם, רחוב ביאליק, בו תושבי הקבע הוזמנו לחגיגה רב גילאית לאחר שדרוג הרחוב בהפתעה על-ידי היזם וחבריו הסטודנטים. לאור הצלחת האירוע הראשון, הפך המיזם, בתמיכת עיריית באר-שבע ואוניברסיטת בן-גוריון, לפרויקט קבוע תחת המדור למעורבות חברתית של אגודת הסטודנטים ופועל עד היום במרחבים המשותפים שבקרבת האוניברסיטה.

2. הרשת

קהילת צעירים באר-שבעית רחבה המונה למעלה מ-500 חברים ומהווה מודל חברתי-קהילתי חדשני לחיים עירוניים עבור צעירים בשלב של טרום משפחות צעירות - sink-dink. המטרה לשמה הוקמה הרשת היא למצב את באר-שבע כאלטרנטיבת חיים מרכזית לצעירים. היזם החל בהקמת "הרשת" בכדי לייצר לעצמו מרחב חיים מותאם למצבו ובמהירה חבר אליו ארגון "ארץ עיר" וכיום "הרשת" פועלת תחתיו. במסגרת "הרשת" מקודמות יוזמות חברתיות וקהילתיות, מפגשי צעירים, קידום עסקים וחדשנות עירונית-שיתופית במרחב הציבורי. מודל "הרשת" משוכפל כיום לערים נוספות בארץ.

3. נקודת חן

פרויקט שהוקם במטרה לשפר פיזית וקהילתית את המרכז המסחרי "חן" שבשכונה ב' בבאר-שבע. היזם הקים צוות שמנה שמונה חברים אשר גיבשו תכנית פעולה. הצעד הראשון היה קיום של אירוע חד-פעמי אליו הגיעו כ-150 תושבים והצעד השני היה פעילות פלייסמייקינג אשר לא הניבה תוצאות מעשיות. לאחר מספר מפגשים קבוצת המובילים קטנה עד שהתפרקה. הסיבות לכך היו חוסר במטרה ממוקדת וחוסר באמצעים לקידום הפרויקט.

◆ נעה מבורד

1. קהילת מניין משתף

מניין משתף הוא מניין בו נשים לוקחות חלק בחלקי תפילה המקובלים בהלכה. כשעברה היזמת ללוד, היה קיים מניין שכזה אך הוא עמד להיסגר והיזמת לקחה על עצמה את שיקומו. היזמת הצליחה לגבש קהילה משמעותית של ציבור דתי בעל גישה פתוחה, המהווה חידוש בעיר לוד. היא ארגנה מפגשים קהילתיים, שיעורים ותפילות וגיישה צוות מוביל לקהילה. הקבוצה נפגשת אחת לחודש ומונה כעשרים משפחות. לצד ההצלחה, מעידה היזמת על קושי בגיוס שותפים לניהול משותף של הקהילה.

2. ספרייה קהילתית

יוזמה שהוקמה מתוך השאיפה לייצר מקום מפגש ושיח במרחב הציבורי אשר היה חסר בשכונת מגוריה. היזמת החליטה להגשים את המטרה באמצעות פרויקט פלייסמייקינג ובחרה בהקמת ספרייה קהילתית בגן משחקים מרכזי בשכונה. היזמת פעלה בשני צירים, האחד ארגון התושבים, הקמת קבוצת פעילים וקיום אירועים בגן המשחקים. השני, דיאלוג מול עיריית לוד. היוזמה נמצאת בחיתוליה כיוון שהשיח מול העירייה אינו מתקדם ובעקבות כך אין הוצאה לפועל של תכנית ההקמה. נוסף לכך, התושבים התלהבו מהרעיון אך השיח והעשייה הקהילתית אינם מפותחים בעיר ועל-כן היזמת התקשתה להעביר את המסר ולגייס תושבים שיפעלו יחד איתה בקשר מול העירייה ובארגון הקהילתי הדרוש להקמת הספרייה.

3. שיח יהודים-ערבים

יצירת מרחב ציבורי פתוח לחיים משותפים בשכונה מעורבת באוכלוסיות יהודית וערבית בעיר לוד. היוזמה קמה מתוך רצון לחיות חיים בסביבה מגוונת ולקיים שיח א-פוליטי על מציאות החיים בה. היזמת חברה לפרויקט של 'קרן רוטשילד' בכדי לקדם את היוזמה במסגרתו מתקיימים שלושה מפגשים ועובדים לפי פורמט מובנה.

◆ אביגיל לוי

1. ספריית קח-תן

ספריית קח-תן בלובי בניין המגורים. המיזם נולד מתוך הצורך לייצר היכרות וקשרים עם השכנים ולייצר סביבה קהילתית שנעים לחיות בה. לאחר הקמת הספרייה נעשה נסיון לשכפל את המיזם לבניינים נוספים בכדי לייצר חיבורים בין הבניינים אך לעת עתה הספרייה פועלת בבניין של היזמת בלבד.

2. קבוצת טרמפים

קבוצת וואצאפ יישובית שמטרתה להציע ולבקש טרמפים, בעיקר מהיישוב אל תחנת הרכבת. היוזמה נולדה מתוך הצורך בהגעה מהירה אל הרכבת, צורך שלא נענה על-ידי התחבורה הציבורית ביישוב. כיום הקבוצה הגיעה למקסימום המכסה המתאפשר בקבוצת וואצאפ והיא פעילה על בסיס יומיומי. מעבר למטרה הראשית, הקבוצה יצרה קשרים והיכרות בין אנשים המתגוררים בקדימה.

3. מפגשי חופשת לידה

סדנא בת ארבעה מפגשים שהקימה היזמת בשיתוף פעולה עם סניף וויצו ביישוב קדימה עבור נשים בחופשת לידה. המפגשים כללו תכנים אותם הציעו האימהות במטרה לייצר מפגש חברתי שיתופי ומהנה. היוזמה הצליחה חלקית כיוון שהתקיימה רק פעם אחת ולאחר חזרתה לעבודה של היזמת לא הצליחה להתרומם שוב.

4. מפגשי יולדות-קשישים

מפגשי אימהות בחופשת לידה עם זקנים בודדים ביישוב קדימה. מטרת הפרויקט היא בילוי משותף של אימהות ותינוקות עם זקנים המתקשים לצאת מביתם. בפועל ארגון המיזם דרש זמן, סדר וכוחות מעבר למה שהתאפשר ליזמת. היה קושי לקבל פרטים של זקנים המתגוררים ביישוב ולייצר חיבורים מחייבים עם מתנדבים. בנוסף, נדרש לבצע מעקבים, תזכורות וגיוס, פעולות המצריכות התעסקות יומיומית ואינטנסיבית במיזם. ברמה האישית היזמת נפגשה אחת לשבוע עם זקנה מן היישוב אך ברמה הקהילתית הפרויקט לא התרומם בגלל הקושי התפעולי.

◆ חן מוצפי

1. קבוצת ליגת הורים בכדורגל

עריית רמת-גן הזמינה הורים לילדים הלומדים בבתי-הספר בעיר להצטרף לליגת הורים בקט-רגל. בליגה מתקיימות תחרויות בין בתי-הספר ואירועי שיא קהילתיים. היזם כחובב כדורגל וכהורה פעיל בבית הספר של ילדיו, לקח על עצמו לארגן ולהוביל את קבוצת הליגה ההורית.

2. חוג קט-רגל

קבוצת אימוני כדורגל שכונתית חובבנית הנפגשת פעם בשבוע לאימון משותף בה יכולים לשחק תושבי שכונה כחוג למבוגרים. היזם הצליח לקבל את אולם הספורט השכונתי לשעתיים שבועיות, שם מתקיימים האימונים. הקבוצה מורכבת ממגוון רחב של תושבים, צעירים ומבוגרים. עבור ההשתתפות נגבית עלות סמלית המשמשת להשכרת האולם ותחזוקתו. כיום מנהל את הקבוצה תושב אחר שירש את ההובלה מהיזם.

3. הורים ומנגנים

מיזם קהילתי-תרבותי-מוסיקלי עבור הורים ברמת-גן המנגנים על כלי נגינה או שרים, במסגרתו הם מצטרפים להרכב מוזיקלי הנפגש פעם בשבוע לנגן ולשיר יחדיו בליווי מורה מקצועי מטעם הקונסרבטוריון העירוני. המיזם נולד מתוך אהבתו וגעגועיו של היזם לנגן על תופים. מבחינתו, גיבוש ההרכבים הם הגשמת חלום להורים שאינם מצליחים לעסוק במוזיקה בגלל עומס החיים. ליזם היה חשוב לחבר את ההרכבים לעירייה ובכך ליצור מעטפת תומכת, הכרה וציבות. היזם הקים את היוזמה במסגרת קורס יזמות חברתית מטעם עיריית רמת גן. הוא בנה תכנית הכוללת חזון, יעדים וצעדי עבודה מוגדרים והחל לפעול אל מול אנשי המקצוע, עובדי ונבחרי העירייה לקידום המיזם. המיזם זוכה לתמיכה ורוח גבית מראש העיר.

◆ עפרה פלמר גרנות

1. נפגשים בחגים

"נפגשים בחגים" הם מפגשי לימוד אינטימיים על חגי ישראל באווירה פלורפיסטית הכוללים קריאת טקסטים יהודיים ושיח. המפגשים התקיימו ביישוב הקהילתי מתן בו התגוררה היזמת בבתי המשתתפים. היזמת גייסה שותפות ויחד הן תכננו את המפגשים, בחרו טקסטים והכינו את מערך הלימוד. לאחר מעבר של היזמת לפילדלפיה, היא שכפלה את המיזם וקראה לו "לומדים בחגים". המפגשים נערכים במקומות ציבוריים, כך היזמת מצליחה לייצר אווירה קהילתית-ישראלית ויוצרת חיבורי עסקים-קהילה.

2. מתן תורה

הרצאות בנושאים מגוונים מתוך התרבות היהודית באווירה פלורליסטית. ההרצאות התקיימו במתנ"ס היישובי ובשיתוף הועד היישובי. המיזם הינו מיזם המשך ליוזמת "נפגשים בחגים" מתוך שאיפה להגדיל ולהרחיב את הפרויקט להשתתפות כמות תושבים רבה יותר.

3. קבלות שבת

קיום קבלות שבת חודשיות במטרה לייצר מפגש קהילתי רחב יותר מהרצאות "מתן תורה" שהובילה היזמת. במסגרת קבלות השבת חברה היזמת לקבוצות נוספות ביישוב כך שכל קבוצה לקחה על עצמה ארגון של קבלת שבת אחת בליווי היזמת ושותפיה. קבלות השבת פעלו כשנה ואז הפסיקו כיוון שהביקוש ירד וכמות המשתתפים פחתה עד שהוחלט להפסיק לקיימן.

4. פיליתון

אתר המרכז מידע לישראלים המגיעים לרילוקיישן בפילדלפיה. היזמת הקימה אותו יחד עם חמש נשים נוספות בקהילה הישראלית בפילדלפיה בעקבות השתתפותן בקורס מנהיגות של עמותת IAC המלווה ישראלים שעברו להתגורר בארצות-הברית. תהליך הקמת האתר החל באיסוף מידע על-ידי פנייה של המובילות לחברי הקהילה הישראלית לקבלת מידע שיופיע באתר. היזמת ושותפותיה גילו קושי רב באיסוף המידע והאתר לא התמלא בתוכן כפי שחלמו. בעקבות כך הן החליטו לפנות לסטארט-אפ ישראלי בשם "Homies" אשר מנהל אתרי ידע למהגרים במטרה ליצר קהילות וירטואליות באיזורי הגירה מובהקים. הן מסרו להם את המידע שאספו והעבירו אליהם את האחריות. בפילדלפיה ניתן לומר שהאתר לא הצליח כיוון שאינו בשימוש על-ידי המהגרים הישראלים. עם זאת, היזמת ושותפותיה הפכו לחברות קרובות ולכן רואה בקידום היוזמה הצלחה אישית משמעותית.

5. קבוצת קריאה בעברית

Book Club, קבוצת קריאה בעברית לנשים ישראליות המתגוררות בפילדלפיה. הקבוצה נפגשת אחת לחודש ודנה בספר שקראו מבעוד מועד. הצורך שעמד בפני היזמת הוא הגעגועים לשפה ולתרבות הישראלית. המיזם פועל כשלוש שנים ומשתתפות בו 15 נשים. המפשים מתקיימים בבתי המשתתפות.

6. קבוצת קריאה דו-לשונית

קבוצה המורכבת מישראלים שעברו להתגורר בפילדלפיה ומיהודים אמריקאים בני המקום במסגרתה עורכים מפגשי קריאה ושיח על קטעי קריאה ושירה בעברית בשתי שפות. המטרה בהקמת היוזמה היא לתרגל את השפה האנגלית מצד הישראלים ואת השפה העברית מצד האמריקאים. הקבוצה מחליטה על הנושאים והתכנים ונפגשת אחת לחודש בבתי המשתתפים. בכוונת היזמת לשכפל את הפורמט לאזורים נוספים בפילדלפיה.

◆ ענת שלג

1. קהילת רוח-ים

קהילת רוח-ים היא קהילת משפחות צעירות בעיר אשקלון. הקהילה החלה כקבוצה אשר מנתה חמש משפחות והיזמת פעלה להרחבתה. בנוסף, שאפה היזמת להשפיע במרחב העירוני וכיום מובילה היזמת במסגרת הקהילה פעילויות ואירועי תרבות בעיר ומייצרת אלטרנטיבה תרבותית למשפחות צעירות וצעירים. לצד ההצלחה, היזמת מספרת על הקושי שבתהליך התגבשות זהות הקהילה וגיוס השותפים.

2. אירועי תרבות במרחב הציבורי

מפגשים בעלי תכנים מגוונים עבור משפחות צעירות וצעירים המאורגנים על-ידי היזמת ושותפתה בקהילה. המפגשים כוללים קאמפינג, טיולי משפחות, פיקניקים, שוק קח-תן, הרצאות טד למבוגרים ועוד, ולרוב מתרחשים במרחב הציבורי או במרכז הצעירים העירוני. היוזמה נולדה במטרה להרחיב את הקהילה ולצרף אליה משפחות נוספות אך הפכה לאירועים המבקשים לייצר פעילות ומפגש תרבותי רחבים בין צעירים ומשפחות בעיר. היזמת רואה בפרויקט הצלחה חלקית בגלל שבחלק מהאירועים מספר המשתתפים המגיעים קטן ואינו תואם למספר החברים בקבוצות הפייסבוק והווצאפ של הקהילה.

3. היא-מהות

מפגשי אימהות בחופשת לידה ובחינוך בייתי. המפגשים החלו בחופשת הלידה של היזמת, נערכו אחת לשבוע וכללו ארוחת בוקר ומפגש בהם השתתפו כעשרים משתתפות. כשהיזמת חזרה לעבוד נוצר חלל בהובלת הפרויקט וכיום המפגשים מתקיימים באופן ספונטני ופחות מאורגן.

◆ אילה מידן גרינשפן

1. כריך באהבה

פרויקט הפועל כשמונה שנים בכפר יונה ובמסגרתו מתנדבות ומתנדבים מכינים כריכים עבור ילדים המגיעים מאוכלוסיות רווחה, ילדים הסובלים מהזנחה או ילדים שמכל סיבה אחרת אינם מביאים עימם כריכים לבית-הספר. כיום משתתפים בפרויקט שישה בתי-ספר ומסופקים כריכים לכ-70 ילדים ביום. הפרויקט מצליח לייצר אימפקט גדול גם עבור הילדים וגם עבור הקהילה המתאגדת סביבו. המיזם זוכה לתמיכה והכרה של העירייה, המתנ"ס ובעלי עסקים מקומיים התורמים מצרכים עבור הכנת הכריכים.

2. פרי בטן

מיזם לחלוקת מזון ושיחה עבור נשים לאחר לידה. המיזם נולד מתוך הרצון של קבוצת המתנדבים בפרויקט "כריך באהבה" להתנדב במסגרת נוספת. בתקופתו הראשונה של המיזם הייתה היענות רבה, מתנדבים רבים יותר מיולדות. היולדות זכו למאכלים טריים במשך שבועיים מיום הגעתן הביתה. המיזם יצר אימפקט גדול בעיר וגייש סביבו קהילה של מתנדבות, יולדות ועסקים שסיפקו הטבות ליולדות ולמתנדבות. היזמת קיבלה פידבקים חיוביים מן הנשים שזכו לקבל מאכלים לאחר הלידה וחלקן אף טענו כי המיזם הציל אותן מדיכאון לאחר לידה. בהמשך דרכו של המיזם עשה קשה לגייס מתנדבים עד שהיזמת ושותפתה החליטו לסגור את המיזם. שתי נשים מקבוצת המתנדבות לקחו על עצמן את ניהול היוזמה והוא פועל עד היום. לטענת היזמת, הפרויקט לא מצליח לבסס יציבות ומטרותיו אינן מושגות כפי שציפתה.

3. מפגשי חל"ד

מפגשי נשים בחופשת לידה שהתקיימו אחת לשבוע והתקיימו בבתים פרטיים ובעסקים מארחים לסירוגין. הקבוצה מנתה במרבית המפגשים 15-20 יולדות ותינוקיהן אך היו מפגשים אליהן הגיעו אף חמישים יולדות. כשחזרה היזמת מחופשת הלידה הציעה לאחת המשתתפות הפעילות את הובלת הקבוצה והיא התגייסה למשימה. מאז המיזם עבר ארבעה דורות של מובילות.

◆ ליאור בניסטי

1. קהילת מחנכים

קבוצת מחנכים (סטודנטים ובוגרי תואר בחינוך ממכללת אורנים) שהתגבשו והקימו קהילה בעיר נצרת-עילית. הקהילה הוקמה מתוך צורך להכניס מחנכים צעירים וחדשים למערכת החינוך בנצרת-עילית לצד צורך מהותי של המחנכים במערכת תמיכה קהילתית-מקצועית-חברית. הקהילה נבנתה על-פי מודל של קהילות משימה והיזם הצליח לגייס מלגות ומשאבים במסגרת היותו יו"ר אגודת הסטודנטים במכללה בה למד. בין חברי הקהילה נוצר קשר עמוק ואינטנסיבי אשר כלל מפגשים, ארוחות משותפות, ערבי קהילה, חגים וטיולים והם שומרים על קשר עד היום. הקהילה פעלה שלוש שנים ולאחר מכן התפרקה בעקבות מעבר של מרבית חבריה לערים אחרות בארץ. המיזם הצליח חלקית שכן חברי הקהילה לא הצליחו לייצר דור המשך בעיר וכן, לא הוקמה קהילה דומה במקומות אחרים בארץ. לדעתו של היזם, המודל שבנה אינו עובד וההצלחה הייתה חד פעמית.

2. רי-לוד (re-lod)

היזם החליט להתגורר בלוד ולהשפיע בה. יחד עם ארבעה שותפים הקים קהילות משימה סטודנטיליות אשר עברו להתגורר בלוד ולייצר מיזמים קהילתיים וחברתיים במטרה לחזק את העיר בתמורה למלגה. במסגרת המיזם הושקעה עבודה רבה בגיבוש ופיתוח הקהילות במטרה שהסטודנטים יבחרו להישאר ולגור יחד בעיר לאחר לימודיהם. תחילה, פעל היזם בהתנדבות ובהמשך התהליך הצליח לקבל שכר ולהפוך את המיזם לעיקר העיסוק המקצועי שלו. לימים הפכה "re-lod" לארגון "תוצרת הארץ" והתרחבה לאיזורים נוספים בישראל. עם זאת, נקודת מבטו של היזם על קהילות משימה השתנתה מקצה לקצה לאורך השנים וכיום הוא טוען שאין זה פורמט נכון להשפעה עמוקה על איזורים חלשים.

3. עמותת ג'ינדאס

עמותת התחדשות עירונית שהוקמה במטרה לקדם מוביליות חברתית באמצעות תהליכי התחדשות עירונית פיזיים וקהילתיים. מודל העבודה של העמותה מבוסס על מודל אמריקני מצליח בתחום הדיור לפיו דיור ציבורי מוטמע בפרויקטי בנייה פרטיים. כשעבר היזם להתגורר בלוד, הוא הבין שנושא הדיור והתכנון העירוני מעצימים את הפערים החברתיים בעיר. הוא חבר לשותפה ויחד הם הקימו את העמותה במטרה להטמיע את המודל שייבאו מארצות-הברית בשכונה שאיתרו כפוטנציאלית. היזם כיהן כיו"ר העמותה והשותפה הייתה המנכ"לית. העמותה הוקמה בימי ועדה קרואה אשר פעלה זמנית עד להקמת עירייה

חדשה. עם גיבושה של העירייה, חברה העמותה לחברה הכלכלית שלה ויחד הן פועלות לקבלת אישור לפרויקט. לאור חילוקי דעות בין היזם לשותפתו החליט היזם לעזוב את דירקטוריון העמותה וכיום אינו חלק ממנה.

4. מרכז צעירים

היזם פעל באופן אקטיבי לחיבור בין ארגון הג'ויינט ועיריית לוד בכדי להניע את מהלך הקמת מרכז הצעירים. בעקבות מעורבותו החברתית בעיר הכיר היזם את הנסיונות הכושלים להקמת מרכז צעירים בעיר ולצד זאת, את היתרונות המשמעותיים והחשיבות של הקמת מרכז שכזה לחיזוק העיר. היזם הצליח להביא את כלל בעלי העניין לשבת יחד ולפעול להקמת המרכז. עם קבלת האישור להקמתו, החליט לנסות ולהתמייך לניהולו ומנהל אותו מזה שש שנים.

◆ ענבר ברבי דבוש

1. גנים בגישה מונטסורית

אשכול גנים השומר על רצף חינוכי ברוח מונטסורית מגיל שלושה חודשים ועד גיל שש. היוזמה נולדה מתוך צורך של היזמת בגן עם מעורבות הורים ברוח החינוכית בה שאפה לחנך את ילדיה. היא חברה לשותפה ויחד הן חברו לקהילה קונסרבטיבית המפעילה מסגרות חינוך לגיל הרך. הם הקימו פעוטון והסבו גני עירייה לגנים ברוח מונטסורית. הקמת הגנים נעשתה בשיתוף מלא של היזמת והורים נוספים אשר בחרו את צוות הפעוטון, הביאו להתקנת מצלמות וגייסו הורים להרשם לגן.

2. בית-ספר דמוקרטי

נסיון להקים בית-ספר דמוקרטי בעיר אשקלון. היזמת ראתה כי קמה קבוצה של נשים שביקשו להוביל את התהליך ולצד העומס בעשייה החברתית שמחה על העברת השרביט אליהן. בפועל, בית-הספר עוד לא הוקם.

3. מפגשי יולדות

יוזמה שעברה שלושה גלגולים של התפתחות. היוזמה קמה מתוך פעילות אקטיבית של היזמת בתחום ההנקה בעיר. היא התנדבה לשמש כיועצת הנקה עבור נשים שגילו קשיים בתהליך ההנקה לאחר לידה. כך הכירה היזמת נשים רבות והחליטה לכנס בביתה מפגש חברתי מפנק עם אימהות נוספות בחופשת לידה. היזמת גייסה מרצות ומדריכות שחלקן הגיעו בהתנדבות וחלקן בשכר. לאחר מכן, חברה היזמת לאחת מהקהילות בעיר וערכה את המפגשים במבנה שלהם. לבסוף, יצרה היזמת קשר עם מרכז הצעירים בעיר בכדי לקיים שם מפגשי "מאמא-טק", יוזמה חברתית במסגרתה נשות מקצוע מגיעות בהתנדבות להרצות בפני אימהות בחופשת לידה. גם כשהיזמת שבה לעבודה לאחר חופשת הלידה, היא המשיכה להוביל את היוזמה ביומה החופשי.