

פרק 1: היזמות

יעדים

- התלמידים יסבירו מהי יזמות
- התלמידים יפרטו צרכים ומניעים של כל אחד מהמעורבים בתהליך היזמות
- התלמידים יכירו סוגי חשיבה שונים המאפיינים את היזם
- התלמידים יתנסו בהפעלת חשיבה ביקורתית וחשיבה יצירתית
- התלמידים יכירו את השלבים המרכזיים בתהליך היזמי.

שאלות מרכזיות

- מי הם הגורמים המעורבים בדרך כלל במיזם (פרויקט)?
- מה מקומו של היזם בתהליך היזמות?
- מהם מאפייני חשיבת היזם?

 **יצירת עניין [למורה - כיצד לעורר בתלמידים עניין בחומר שיילמד במהלך פרק זה]**

יצירת עניין במישור התוכן

כיצד באים מיזמים (פרויקטים) לעולם? מי הוגה אותם? מי מוציא אותם אל הפועל? הציגו דוגמאות למיזמים המוכרים לתלמידים, ובקשו מהם להעלות דוגמאות משלהם. [תגובות אפשריות: פסטיבל ערד, כביש חוצה ישראל, ירחוני מדע פופולרי]. האם ניתן למצוא מכנה משותף לכל המיזמים שהוזכרו?

יצירת עניין במישור החשיבה

איזו חשיבה כרוכה בייזום ובביצוע של מיזמים? בקשו התייחסויות.

[תגובות אפשריות: יש לחשוב על מטרות, על קשיים, על כסף. הדגישו כי השאלה איננה רק על מה חושבים, אלא איך חושבים: מהו תהליך החשיבה ואילו מיומנויות מפעילים במהלכה].

האם אתם מכירים תהליכי חשיבה או מיומנויות חשיבה?

[תשובות אפשריות: תהליך של פתרון בעיות, תהליך של קבלת החלטות, תהליך של איסוף מידע, מיומנות של הבחנה בין עיקר לטפל, מיומנות של הערכה].

נסו לחדד הבדלים בין תהליכי החשיבה השונים שהציעו התלמידים. למשל, כאשר מנסים לתקן תקלה במכונה בקו הייצור, חושבים אחרת מאשר בשעה שאוספים מידע על קהל יעד. במקרה הראשון המשימה מוגדרת היטב (תיקון המכונה) והחשיבה כרוכה באבחון התקלה, בבחירה של שגרת תיקון מתאימה, בביצוע התיקון על פי ההוראות ובבדיקה של המכונה המתוקנת. זהו תהליך חשיבה שיטתי וסדור. באיסוף מידע על קהל יעד, קיים חופש רב יותר בבחירת הפעולות שיינקטו, ובחשיבה שתופעל. החשיבה במקרה זה

כרוכה בהעלאת השערות (מי עשוי להתעניין במוצר), בניסוח שאלות, בניסיון "להיכנס לראש" של אנשים אחרים, וכן בעיבוד תוצאות ובהסקת מסקנות.

בקשו מהתלמידים לנסות לזהות את תהליכי החשיבה המעורבים במשימות נוספות מעולם היזמות או מחיי היום-יום. לאחר מכן ציינו כי קיומם של תהליכי חשיבה שונים מאפשר לנו להגדיר סוגי חשיבה שונים. בפרק זה נכיר סוגי חשיבה המאפיינים את היזם, וביניהם חשיבה יצירתית וחשיבה ביקורתית. כעת נגדיר סוגי חשיבה אלה, ובהמשך הפרק ננסה להפעילם.

בקשו מהתלמידים הגדרות אינטואיטיביות למושגים "חשיבה יצירתית" ו"חשיבה ביקורתית". התגובות, בדרך כלל, קשורות מצד אחד ליצירה או לתוצר, ומצד שני לביקורת.

נגדיר חשיבה יצירתית כחשיבה המובילה לתוצר מקורי ובעל משמעות. הדגש על משמעות התוצר פירושו שיש מישהו שהתוצר חשוב בעבורו.

חשיבה ביקורתית נגדיר כחשיבה המבוססת על קריטריונים ועל נימוקים. החשיבה הביקורתית מובילה להבהרה, להבנה ולשיפוט של רעיונות וטיעונים.



חשיבה ביקורתית איננה מתייחסת לביקורת, ובמובן מסוים היא היפוכה של הבקורות. בקורות היא נטייה לבקר ולפסול כל דבר הנוגד את הידיעה או את האמונה האישית; חשיבה ביקורתית כוללת את המוכנות לבחון את ידיעותיך ואמונותיך ולשנות אותן במידת הצורך (אם הוצגו נימוקים משכנעים), וכן נכונות לקבל (לאחר בדיקה) ידיעות ואמונות של אחרים.

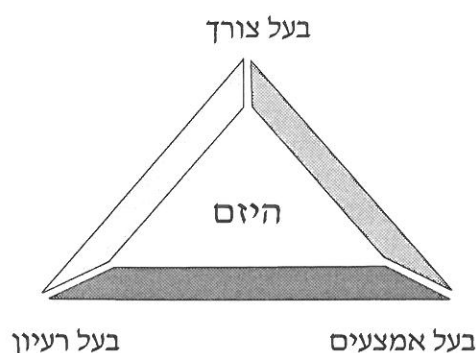
גוף ידע

הגדרה של יזמות (Entrepreneurship)

ניתן להגדיר יזמות בדרכים שונות. אחת ההגדרות היא:

"יזמות היא תהליך חברתי, שבו יוצר אדם (יזם) קשר בין שלושה אנשים: בעל צורך; בעל רעיון (העונה על הצורך); ובעל אמצעים (המסוגל לממן את מימוש הרעיון)".

לעתים נמצא כי אדם אחד הוא גם בעל הצורך וגם בעל הרעיון; לעתים נמצא כי היזם עצמו הוא בעל הרעיון או בעל האמצעים. אולם, בכל מקרה נמצא שיזמות היא פעילות אנושית, שהיזם יוצר ומניע אותה.



איור מס' 1: תיאור סכמתי של תהליך היזמות

ניתן לתאר את צלעות המשולש שבאיור מס' 1 כקשרים, שהיזם מנסה לטוות בין שלושת הגורמים הפעילים בתהליך. היזם מופיע במרכז התרשים, כגורם מרכזי.

בעל הצורך יכול להיות פרט כלשהו ו/או קבוצת אנשים החיים יחד (משפחה, קיבוץ, מושב או מדינה). בעל הצורך מוגדר כמי שמאתר מחסור פיזיולוגי או רוחני, ונוצר אצלו רצון, שלעתים הולך וגובר עם הזמן, לבטל מחסור זה.

תרגיל בהמחשת צרכים ובאיתור בעלי צרכים

נתבונן בבעיה שנגדירה כ"בעיית התחבורה בכבישי ישראל".

בעיה זו נוגעת לאובדן חיי אדם; לאיכות הסביבה (צריכת יתר של דלק בפקקי תנועה); לכלכלת המדינה, שניזוקה בשל הפסד תפוקה הנובע מביטול זמנו של כוח העבודה במשק; לביטחון המדינה (העדר יכולת לנוע בכבישים במהירות בעת מלחמה תגביל את יכולת הפעולה של צה"ל); ואפשר שגם לתחומים נוספים.

מי הם הפרטים והגופים הנפגעים מהבעיה, ובאיזה אופן? כיצד יגדיר כל אחד מבעלי הצורך את הבעיה? מה יהיו ציפיותיו מן המוצר שיביא לפתרון הבעיה? נמקו את דעותיכם.

תרגיל בחשיבה ביקורתית

לפנינו הזדמנות להפעיל חשיבה ביקורתית על ההגדרה של "בעל צורך":

במקרים מסוימים אין אדם מודע לצורך שיש לו, עד שלא מצביעים על כך בפניו. האם, לדעתכם, ייחשב אדם כזה כבעל צורך מבחינתו של היזם? נמקו!

נתגובות אפשריות של תלמידים: לא, משום שאם אין מודעות לצורך, אין רצון לענות על הצורך; כן, משום שבסופו של דבר יתגלה צורך סמוי; כן, משום שהיזם יכול לחשוף את הצורך בפני בעל הצורך.

שימו לב לכך שתשובה בלתי-מנומקת של "כן" או "לא" אינה מאפשרת לרדת לסוף דעתו של המשיב. ערכה של החשיבה הביקורתית, המתבטאת כאן בטיב הנימוקים של התלמידים, הוא בכך שהיא מאפשרת להבהיר ולהבין דעות ועמדות של אחרים. חשוב לדון בכך עם התלמידים!

בעל הרעיון עשוי להיות ממציא, המפתח מוצר חדש, העונה על צורך. לעתים זהו עיסוקו המרכזי, וכל מעייניו נתונים להמצאות. במקרים אחרים, בעל הרעיון עובד בארגון או במפעל, ומוצא פתרונות לבעיות הצצות מדי פעם באופן טבעי במסגרת עיסוקו. בעל רעיון כזה הוא לעתים מומחה בתחום מסוים, שהידע המקצועי שלו מאפשר לו לפתח רעיונות בתחום זה. במקרים אחרים, בעל הרעיון אינו מומחה, אך הוא מביא עמו ראייה חדשה מתחומים אחרים, שמובילה לרעיונות חדשים.

מחקרים על אודות יצירתיות במדע ובאמנות מראים כי נחוצה מידה מסוימת של הבנה בתחום נתון על מנת להעלות בו רעיונות בעלי משמעות. קיימת גם טענה, כי הבנה מעמיקה מדי בתחום מסוים מקצעת דפוסי חשיבה, ומונעת העלאת רעיונות חדשים באותו התחום. הדבר עשוי להיות נכון במצבים מסוימים או לגבי אנשים מסוימים, אם כי רעיונות חדשים רבים בתחומי המדע והאמנות הועלו על-ידי מומחים. מכל מקום, היזם מוכן לאמץ רעיונות טובים מכל מקור שהוא.

הרעיון עצמו מתבטא לעתים לא במוצר חדש, אלא ביישום חדש של טכנולוגיה קיימת. במקרים אחרים, כגון במיזמים בתחומי החברה והפנאי, הרעיון כרוך בארגון מחדש של משאבים או מרכיבים קיימים, או באספקה של שירות חדש.

בעל האמצעים יכול להיות אדם או קבוצה של אנשים. במילה "אמצעים" מתכוונים בעיקר לכסף, ולעתים גם למשאבים נוספים: מקום פיזי, עזרים (מחשב, ציוד מעבדה), שירותי תקשורת, מומחים ובעלי מקצוע.

תפקיד היזם בתהליך היזמות

היזם הוא האדם היוצר והמניע את תהליך היזמות.¹ על פי הגדרת היזמות שהוצגה לעיל, ליזם תפקיד בעל אופי חברתי: הוא מנצל יכולות תקשורת בין-אישית ליצירת צוות פעולה. הוא מנצל רגישות לאנשים כדי להבחין בצרכים של אחרים. על היזם לזהות חשיבה יצירתית ויכולות **ביצוע** אצל אחרים, על מנת להחליט האם לצרפם לצוות. על היזם להיות מסוגל גם לשכנע אנשים מתאימים להצטרף לצוותו, או לתמוך במיזם. עליו לדעת כיצד לנצל את ההזדמנות העסקית במציאות האנושית שבה הוא פועל, וכל זאת כדי להפיק תוצאה ממשית מהפעולה המשולבת של כל הגורמים במערכת היזמות.

בפרק הבא נבחן מקרוב את התכונות הנדרשות מהיזם על מנת לעמוד במשימותיו המגוונות.

¹ האם תוכלו להציע מקרה שבו היזם הוא בעל הצורך, בעל הרעיון, ובעל האמצעים גם יחד? האם, במקרה כזה, נוכל להגדיר את היזמות כפי שעשינו לעיל? נמקו!

מתי מתחיל תהליך היזמות ומתי הוא מסתיים?

תהליך היזמות מתחיל ברגע שבו אותר צורך לא מסופק, אשר מטריד את בעל הצורך.² התהליך מסתיים כאשר נמצא מוצר שיספק צורך זה. למעשה, ניתן להרחיב הגדרה זו ולטעון שהתהליך מסתיים כאשר כל המשתתפים בתהליך היזמות מפיקים את התועלת הרצויה להם. בסעיפים הבאים נרחיב על אודות צרכים ומניעים של המעורבים בתהליך היזמות.

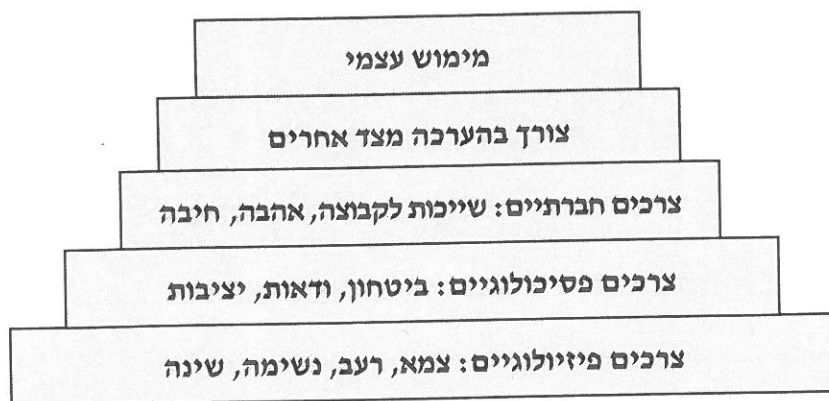
תרגיל בחשיבה יצירתית

נסו להציע הגדרות אחרות לתחילת תהליך היזמות.

[לאחר מכן, נתחו את יתרונותיהן וחסרונותיהן של ההגדרות החדשות לעומת הגדרה זו].

צרכים אנושיים

הפסיכולוג **אברהם מסלו** טוען שהתנהגות הפרט, המוכתבת על ידי צרכיו השונים, היא רציונלית. על פי מסלו, הפרט יבחר לספק תחילה את צרכיו הפיזיולוגיים: מים, מזון, חום ועוד. לאחר מכן ימלא את צרכיו הפסיכולוגיים, כגון ביטחון ויציבות. רק בשלב מאוחר יותר ישאף למלא צרכים חברתיים, כמו השתייכות לקבוצת התייחסות, או הזדהות עם דמויות בולטות. בראש פירמידת הצרכים נמצאים הצרכים למימוש עצמי ולהגשמת מטרות קוגניטיביות ואסתטיות מסוימות. מסלו טוען שהמטרה הנכספת היא המימוש העצמי, אולם היא אינה יכולה להתממש עד שמספקים צרכים נמוכים יותר.



פירמידת הצרכים לפי מסלו

מסלו מסיק מהניתוח שלו, כי אנשים רעבים לא ייטו לעסוק במקצועות שיש בהם מימוש עצמי, כמו ציור, ריקוד, פוליטיקה ועוד.³

² האם זוהי הגדרה טובה?

³ **הצעה לתרגיל בחשיבה ביקורתית:**

התוכלו להביא דוגמא שתסתור מסקנה זו של מסלו? מסקנה שאינה עומדת במבחן המציאות עלולה לנבוע מהנחות יסוד שגויות או מתהליך היסק שגוי. לאור הדוגמא שהבאתם, מה דעתכם על הנחות היסוד של מסלו ועל תהליך ההיסק שביצע?

תרגיל (לאחר ביצוע התרגיל המוצע בתחתית העמוד הקודם, או במקומו)

המציאות מוכיחה שיש מקרים רבים המאששים את התיאוריה של מסלו, אך מקרים אחרים סותרים אותה. למשל, ציירים מסוימים, אשר ציוריהם נמכרים כיום במחירים גבוהים, סבלו בשנות חייהם ממחסור ומרעב, כיוון שאחרים לא הכירו בכוחם האמנותי. יש גם עמים מדוכאים, שמצאו כוחות להתארגן ולמרוד בעמים המדכאים. הקושי הוא בהנחות היסוד של מסלו ולא בתהליך הסקת המסקנות שלו, שכן, אם מקבלים את הנחותיו, צייר רעב לא יעסוק בציור אלא באיתור מזון.

האם תוכלו לשפר את המודל של מסלו, כך שניתן יהיה להסביר באמצעותו את התנהגות הצייר הרעב?

התייחסות לצרכים אנושיים ניתן למצוא גם אצל **זיגמונד פרויד**. מודל הצרכים שמציע פרויד מבוסס על ההנחה שבאישיות יש שלושה מרכיבים: האני (ego), הסתמי (id) והאני-העליון (super ego). לכל אחד ממרכיבים אלה צרכים שונים ואופני התבטאות שונים: הסתמי הוא החלק היצרי שבנו; זהו המרכיב הדוחף אותנו לסיפוק מְיָד של צרכינו. האני-העליון הוא תוצר של תהליך התרבות שעברנו, והוא מאופיין ברמה מְצִפוֹנִית גבוהה, המסייעת להבחין בין המותר לאסור בחברה. האני הוא הגורם המתאם בין דחפי הסתמי, לבין האפשר והמותר.

שלושת מרכיבי האישיות של פרויד מקיימים ביניהם פעילות גומלין מתמדת. הסתמי דורש מילוי מידי של הצרכים, האני בודק את המציאות ביחס לצרכים שנוצרו וביחס לציפיות ממילוי צרכים אלה, והאני-העליון שואף לשלמות. הוא מהווה מנגנון לעידון ההתנהגות המונעת על-ידי הסתמי.⁴

תרגיל

- מהם הצרכים שתוכלו לאתר בסביבתכם? נסו להפעיל **חשיבה יצירתית** ולגבש רשימת צרכים שהיא:
 - ארוכה (מכילה צרכים רבים);
 - מגוונת (מכילה צרכים שונים זה מזה);
 - ו-ג) מקורית (מכילה צרכים שאחרים לא חשבו עליהם).
- ליד כל אחד מהצרכים (א) רשמו מיהו בעל הצורך; (ב) קבעו האם זהו צורך מסופק או בלתי-מסופק; ו-ג) נמקו את קביעתכם. לארגון החשיבה על שאלות אלה ולרישום התשובות, היעזרו בטבלה שלהלן (המופיעה במלואה בנספח):

הצורך	בעל הצורך	האם מסופק	נימוק

- הערה:** ההנמקה היא חלק חשוב בתרגיל זה. מיזם המבוסס על צורך המסופק באופן חלקי (צורך שיש לו פתרונות חלקיים) עלול להיכשל, משום שיתכן שבעלי הצורך מוכנים להסתפק בפתרונות החלקיים. השימוש בנימוקים הוא מרכיב מרכזי בחשיבה ביקורתית.
- השתמשו במודל של מסלו כדי לדרג את הצרכים הבלתי מסופקים שזיהיתם בסביבתכם. רשמו דירוג זה בעמודה **הלפני-אחרונה** בטבלה (חשבו: מה ראוי לרשום בעמודה זו?)
 - מיינו (בנפרד מהפעולה הקודמת) את הצרכים הבלתי מסופקים לפי המודל של פרויד. רשמו מיון זה בעמודה **האחרונה** בטבלה.
 - התבוננו בטבלה שבניתם. מהם הצרכים שהייתם בוחרים להמשיך לטפל בהם כיוזמים? נמקו!

4 הצעה לתרגיל בחשיבה יצירתית:

כיצד ניתן לנצל את מודל האישיות של פרויד כדי לאתר או לבחון צרכים של פרט או של קבוצת אנשים? נסו להעלות לפחות שלושה רעיונות שונים זה מזה בשאלה זו.

למורה

תרגיל זה מהווה נקודת מוצא לתהליך היזמי שיתבצע בקורס. אפשר לבצעו בזוגות. רצוי להקדיש לתרגיל שני שיעורים לפחות. לאחר התמודדות עם כל אחד מחמשת החלקים, כדאי לרכז במליאה את ההתייחסויות ואת תפוקות התלמידים ולדון בהן. האם יש הסכמה בין התלמידים לגבי זיהוי בעלי הצורך? לגבי היות הצרכים מסופקים או לא? לגבי התאמת הצרכים שזוהו להמשך טיפול במסגרת הקורס?

מניעי המעורבים בתהליך היזמות

כל אחד מהמעורבים בתהליך היזמות - היזם, בעל הצורך, בעל הרעיון ובעל האמצעים - שותף בו מטעמיו הוא. תהיה זו פשטנות יתר להניח כי כל המעורבים מעוניינים במציאת הפתרון לצורך ובמימושו.

במונחים כלכליים-עסקיים, כל אחד מהמעורבים בתהליך היזמות משקיע תשומה מסוימת, ומצפה לתפוקה מסוימת. אלמלא סבר כי התפוקה מהווה תמורה הולמת להשקעה, לא היה שותף בתהליך.

אתגר חשיבה חשוב העומד בפני היזם הוא להיות מסוגל לראות את הדברים מנקודת מבטו של כל אחד מהגורמים המעורבים בתהליך.⁵ על היזם להבין מה מניע את בעל הרעיון ואת בעל האמצעים. עליו להיות מסוגל להשתמש בשפתם ובמונחים מהתחום המקצועי שלהם. עליו לבחור בערוץ ההידברות המתאים להם. כל זאת - כדי להניעם להצטרף אל תהליך היזמות ולהתמיד בו עד לסיומו המוצלח.

נברר, אם כן, מהם הגורמים המניעים את המשתתפים בתהליך היזמות.

מניעי בעל הצורך

המניע של בעל הצורך הוא סיפוק הצורך. רכישת המוצר (תשומה) העונה על הצורך והשימוש בו מספקים מענה לצורך. בעל הצורך מגיע באמצעות המוצר לרגיעה נפשית או פיזית. התוצאה (תשומה) היא שבעל הצורך מפיק תועלות שונות מהמוצר בהתאם לצורך המסופק.

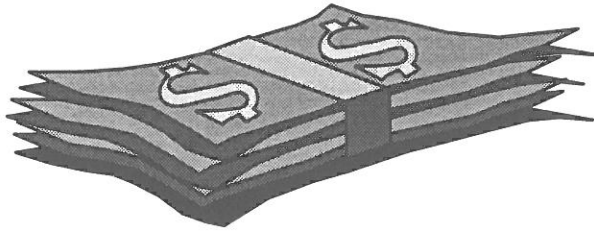
מניעי בעל הרעיון

המניעים של בעל הרעיון הם רווחים (תפוקה) הנובעים מהמצאת מוצר (תשומה). רווחים אלה אינם בהכרח חומריים. המוניתין והפרסום האישי הם שני מניעים חזקים בחברה האנושית בכלל, ובקהילות של חוקרים ומדענים בפרט. גם הרווח הכלכלי הפוטנציאלי מניע את בעל הרעיון, אך בדרך כלל אין זה המניע הראשי שלו. סיפוק הצרכים של בעל הצורך הוא תוצר לוואי של פעילות בעל הרעיון, אם כי במקרים מסוימים אף הוא מניע אותו (ייתכן שבעל הרעיון או אחד מקרוביו הוא בעל הצורך).

אחת ממשימות היזם היא לדאוג לכך שבעל הרעיון יתמקד בצרכים של בעל הצורך (ולא בכיוונים אחרים, העשויים לקדמו יותר מבחינת מוניתין מדעי, למשל).

⁵ ביטוי נוסף ליכולת הנדונה הוא "להיכנס לראשו" של האחר. יכולת חשיבה זו יכולה להועיל בסיטואציות אנושיות רבות, כמו משא ומתן, דיוני צוות, פתרון בעיות בצוות, וכאמור, בתהליך היזמי.

מניעי בעל האמצעים



מניע מרכזי של בעל האמצעים הוא במקרים רבים רווח כלכלי (תפוקה). ואולם, לעתים קרובות אין זה המניע היחיד;⁶ בעלי אמצעים משקיעים (תשומה) במיזמים הקרובים ללבם, ומעוניינים להיות שותפים למוניטין שינבעו מהצלחת תהליך היזמות. כפי שראינו, בעל המשאבים יכול להיות בעל ממון, או בעל כוח ועוצמה בהיררכיה החברתית, שמאפשרים לו לסייע במימוש הרעיון.

אחת ממשימות היזם היא להציג את המיזם בפני בעל האמצעים באופן שזה יוכל להזדהות עמו, ובאופן שיעורר אצלו רצון להצטרף למימוש.

מניעי היזם

היזם, כמו בעל האמצעים, שואף לרווח כלכלי (תפוקה). ואולם, מעבר לכך, הוא מעוניין במוניטין (תפוקה) הנלווים למי שמצליח בתהליך יזמי. הצלחתו של יזם בפרויקט אחד בונה את תדמיתו, ומסייעת לו בגיבוש צוות ובגיוס אמצעים לפרויקטים עתידיים. היזם משקיע מניסיונו, מההמצאותיות והיצירתיות שבו, מזמנו וממשאביו, כדי לממש את המיזם ולהצליח בו. כל אלה הן תשומותיו של היזם לתהליך היזמי.

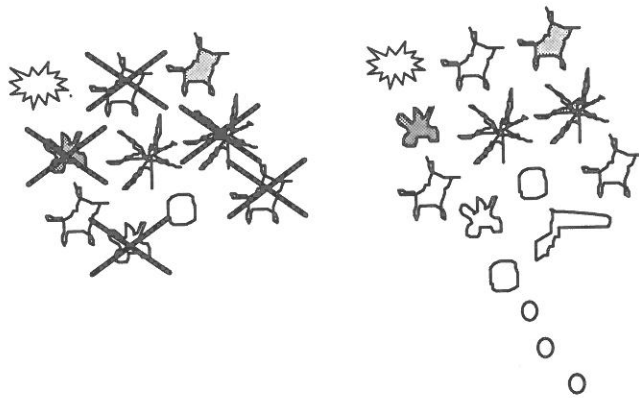
חשיבתו של היזם

חשיבתו של היזם היא אחד מסודות הצלחתו. עם זאת, הצלחתו של היזם תלויה בגורמים רבים אחרים, מהם אישיותיים ומהם חיצוניים. את הגורמים האישיותיים המאפיינים יזמים מצליחים נפגוש בפרק הבא; את גורמי הסביבה המשפיעים על הצלחת מיזמים ננתח בפירוט בפרק על אודות סביבת המיזם. עם זאת, לחשיבתו של היזם שמור מקום מיוחד בהצלחתו, שכן, את החשיבה היזמית ניתן לטפח ולפתח. לעומת זאת, קשה, יחסית, לשנות גורמים אישיותיים, וגורמי סביבה רבים אינם נתונים כלל להשפעת היזם.

ממה מורכבת החשיבה היזמית?

ראשית, היא מורכבת מ**יכולות חשיבה מגוונות**. היזם מסוגל לייצר רעיונות חדשים ולמצוא פתרונות מקוריים בהפעילו חשיבה יצירתית. הוא מסוגל גם לשפוט הצעה ולהעריך סיכויי הצלחה של רעיון, בהפעילו חשיבה ביקורתית. כמו כן, כפי שכבר ציינו בפרק זה, על היזם להיות מסוגל לראות דברים מנקודות מבט שונות, ו"להיכנס לראשם" של אחרים כדי להבין את מניעיהם, את רצונותיהם ואת אופני פעולתם.

⁶ נימוק לכך שרווח כלכלי אינו מניע יחיד: בעל האמצעים יכול להשיג רווח כלכלי גם בדרכים נוספות. הוא יכול להשקיע את כספו בשוק ההון, הוא יכול להשקיע בחברות מבוססות וכד'. דרכי פעולה אלה עשויות לכלול פחות סיכונים מאשר תמיכה במיזם חדש. האם תוכלו למצוא נימוקים נוספים?



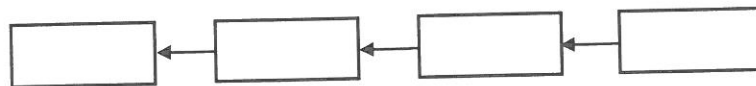
שלב ב: סינון רעיונות

שלב א: העלאת רעיונות

שלב ג: בחשיבה יצירתית:

שנית, היזם רגיש להקשר שבו מבוצעת החשיבה. ביטוי מרכזי לכך הוא שהיזם יודע מתי להפעיל ביקורת, תוך שימוש בקריטריונים, ומתי להימנע מכך. למשל, בתהליכי חשיבה יצירתית (כמו סיעור מוחות) נוהגים להפריד בין השלב הראשון, שבו מעלים רעיונות, לבין השלב השני, שבו מסננים ובוחרים (על פי קריטריונים שונים) את אלה הראויים למימוש. הפעלה מוקדמת מדי של הסינון פוגעת ביכולת להעלות רעיונות. כדי להימנע מכך, דרושה מודעות לעניין, או במילים אחרות, רגישות לכך ש"עכשיו מעלים רעיונות, ועדיין לא פוסלים אותם".

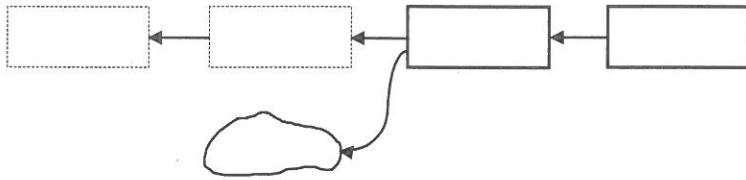
מאפיין חשוב אחר של חשיבת היזם הוא נכונותו להקדיש זמן ואנרגיה לבדיקה של כיוונים חדשים ושל רעיונות לא שגרתיים. אין מדובר כאן במיומנות חשיבה ספציפית, אלא בנטיית חשיבה. הסובלנות לרעיונות בלתי-שגרתיים, יחד עם ההכרה כי לעתים צומח מהם יתרון ייחודי, מביאים את היזם "לזקוף אוזניים" כשהוא שומע רעיון חדש. היזם מחזיק בנטייה זו, גם אם הוא יודע כי במקרים רבים לא תימצא, בסופו של דבר, אפשרות לממש את הרעיון.



שגרת חשיבה סדורה

יכולתו של היזם לנוע בין חשיבה סדורה לחשיבה לא-סדורה, על פי הצורך, ולהפעיל כל אחת מהן באופן מיומן, היא גורם נוסף בהצלחתו. היזם מכיר ביתרונות של שגרות חשיבה סדורות. למשל, כאשר מתקנים קלקול במכונה, רצוי לפעול על פי שגרות ידועות מראש (במקרים רבים, ניתן לכך ביטוי בספרות הטכנית של המכונה, הכוללת תיאור של סדר הפעולות להתגברות על תקלות). כך חוסכים זמן, ופועלים על פי תוצרי החשיבה של מי שתכנן את המכונה ומכיר אותה היטב. גם בכתיבת תוכנית עסקית, רצוי לפעול על פי "מתכון חשיבה" (רשימה מובנית של שאלות), שעוצב על סמך ניסיונם של יזמים מצליחים.

ואולם, היזם מכיר גם בחסרונות החשיבה הסדורה. החשיבה הסדורה פועלת על פי תבניות, שעוצבו על סמך ניסיון העבר, ושאינן מתאימות בהכרח למצבים חדשים. על היזם להיות מסוגל לזהות מצב חדש - למשל, הופעה של מתחרה בלתי מוכר בענף שבו הוא פועל, לשאול את עצמו "האם אמנם ראוי לחשוב כאן כמו שחשבתי במצב ההוא", ואם התשובה על כך שלילית, למצוא דרך לצאת משגרת החשיבה הסדורה. למעשה, בעצם הצגת השאלה לעצמו, כבר ביצע היזם חלק ניכר מהיצאה משגרת החשיבה.



יציאה משגרת חשיבה סדורה (שבירת תבנית החשיבה)

תרגיל

1. מצאו שלושה מצבים בחיי היום-יום שבהם אנו פועלים על פי שגרות חשיבה סדורה. פרטו את השלבים בחשיבה בכל אחת משגרות אלה.
2. בחרו אחת משגרות החשיבה שמצאתם, ותארו מצב שבו הפעלת שגרת החשיבה אינה מובילה לתוצאות, או שהיא מובילה לתוצאות בלתי-רצויות.

היכולת לזהות מצב, שבו אנו "נתקעים" משום שאנו לכודים בתבנית חשיבה מוגדרת, אינה טריוויאלית. כדי לפתח יכולת כזאת, דרושה **מודעות** לסוגי חשיבה שונים, ולמצבים שבהם החשיבה "נתקעת" ומונעת מאתנו להתקדם. מודעות זאת לסוגי חשיבה וליכולות חשיבה, שאותה אנו מכנים "**מטקוגניציה**", היא מרכיב מרכזי בחשיבתו של החושב המיומן בכלל ושל היזם המצליח בפרט.

הנטייה להתעניין בחדש, בשונה ובמקורי, שהוזכרה לעיל, מבוססת בדרך כלל על **עמדות או אמונות** מתאימות. אם אין פתרון שגרתי נראה לעין, חייב להסתתר היכן שהוא פתרון בלתי-שגרתי; מחיסרון ניתן להפיק במקרים רבים יתרון, אם רק משנים את נקודת המבט; בכל כישלון ניתן למצוא גרעין להצלחה הבאה: אם לא הצלחנו לגייס כסף בדרך אחת, נצליח בדרך אחרת; אם הרעיון החדש אינו מתאים כאן ועכשיו, הוא יתאים בזמן אחר ובמקום אחר. עמדות ואמונות כאלה מהוות את הבסיס לחשיבתו של היזם המצליח.

לסיכום: ניתן לראות יזמות כ"מצב מנטלי", State of mind, שמאפייניו המרכזיים הם מיומנות בסוגי חשיבה שונים, רגישות בהפעלה של החשיבה על פי ההקשר, פתיחות לחדש ולמקורי, אמונה בכך שלכל בעיה ניתן למצוא פתרון, ועניין בפתרון בעיות אמיתיות. כאשר מתלווים לכל אלה הרצון והיכולת לגרום לדברים לקרות, ותכונות אופי נוספות שנפרט בפרק הבא, אנו מקבלים את קווי דמותו של היזם.

התהליך היזמי

לסיום פרק המבוא, נציג בקצרה דגם לתהליך יזמי מלא.

התבוננו בתרשים של דגם התהליך היזמי בעמוד הבא. שימו לב לכך שמדובר כאן בתהליך שבו ממשיכים לשלב הבא רק בתנאי שבסיכום השלב הנוכחי נתקבלה החלטה להמשיך במיזם, כלומר החלטת GO. בכל שלב, אם היזם מעריך שלא כדאי להמשיך את העבודה על המיזם, כלומר, מתקבלת החלטה לא להמשיך בתהליך (החלטת NO-GO), הוא גוזג אותו והתהליך נפסק. לעתים מתקיימות בשלב מסוים מספר בדיקות שתוצאותיהן המשותפות קובעות האם תתקבל החלטת GO או החלטת NO-GO. לעתים, התהליך מתקיים בשני מסלולים מקבילים.

דונו בכיתה בנקודות ההתחלה והסיום של המיזם וחברו את הדברים לנאמר מוקדם יותר בפרק זה. הכוונה כאן היא לתת מושג כללי על התהליך ועל השלבים המרכזיים שבו, ולסמן תחנות מרכזיות להמשך הלמידה. אין הכוונה להסביר באופן מעמיק את כל המושגים המופיעים בדגם, שכן לעניין זה מוקדשת עבודה רבה בהמשך.

להלן קווים מנחים לסקירת התהליך היזמי:

מיזם מתחיל כאשר היזם מאתר צורך כלשהו. בתרשים מופיע הצורך כ"צורך ראשוני", משום שלעתים קרובות מתחדד הצורך במהלך פיתוח המיזם. לצד הצורך הראשוני מופיעים בתרשים "רעיון ראשוני" ו"הזדמנות עסקית". הרעיון בשלב זה הוא "ראשוני", משום שחלק ניכר מהעבודה בשלב הגיבוש של המיזם כרוך בבדיקה מעמיקה יותר של רעיון זה ובתכנונו המפורט. "הזדמנות עסקית" היא מושג הכורך יחד צורך, רעיון, ותנאי סביבה שונים, המעלים את הסיכוי למימוש מוצלח של המיזם.

כדי לעבור לשלב הבא, היזם מקבל החלטה מודעת להמשיך, וזו מסומנת בתרשים כ"החלטת GO". חשוב לומר שיזמים מקצועיים "מחזיקים בראש" כל העת מאגר של צרכים ורעיונות ומנתבים את משאביהם לכיוון הרעיונות המבטיחים ביותר בכל רגע נתון.

בשלב הבא עוסק היזם בחידוד הצורך ובהגדרה מדויקת של הבעיה, שהוא רוצה להציע לה פתרון. בסמוך לכך עוסק היזם בהעלאה ויצירה של רעיונות חלופיים שיתנו מענה לאותה בעיה (למרות שכבר יש לו, כאמור, רעיון ראשוני לפתרון). זהו שלב שבו באה לידי ביטוי באופן מובהק החשיבה היצירתית של היזם. לאחר מכן עליו לבחור מבין שפע הרעיונות שיצר את הרעיון בעל הסיכוי הגדול ביותר להצלחה. לצורך כך הוא מפעיל חשיבה ביקורתית וחשיבה מעשית ומשתמש בקריטריונים מוגדרים למיון רעיונות.

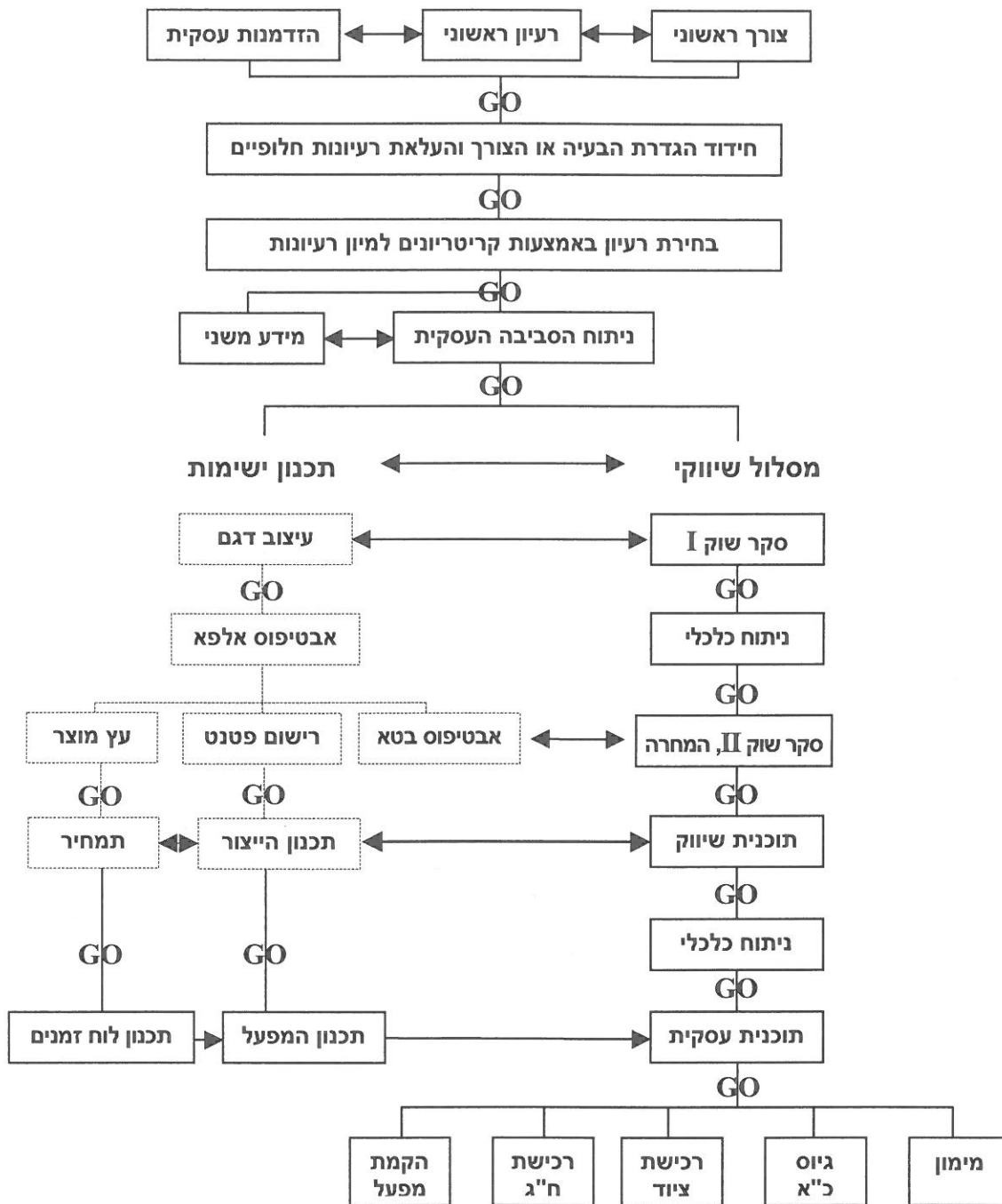
ניתוח הסביבה העסקית הוא בחינה מקיפה ראשונה של הרעיון בסביבה השיווקית והאנושית שבה הוא אמור להתקיים ולשגשג. אם מתקבלת החלטת GO בסוף הניתוח הזה, על היזם לעבור לבדיקה שיווקית מעמיקה יותר, הכוללת סקר שוק, תוכנית שיווק ובדיקה כלכלית. במחצית השנייה של המבנית נעסוק באופן מעמיק בהיבטים אלה של התהליך היזמי. אם קיים פן טכנולוגי מובהק למיזם, על היזם לנהל במקביל בחינה של ההיבטים הטכנולוגיים של המוצר, כולל דגם פיזי, אבטיפוס, רישום פטנט, תכנון הייצור, עץ מוצר ועוד.

שלב הלמידה האחרון שאליו אנו מוליכים בתוכניתנו הוא שלב התוכנית העסקית. זהו מסמך המרכז את כל עבודת התכנון של המיזם ובו נדון בשני הפרקים האחרונים של המבנית. החלטת GO בעקבות שלב זה פירושה כניסה לתהליך מימוש המיזם, כולל רכישת ציוד וחומרים, גיוס אנשים, הקמת מפעל במידת הצורך וכו'.

חשוב להדגיש כי זהו דגם לתהליך יזמי מלא, וייתכנו שינויים במיזמים ספציפיים. למשל, כאשר המיזם הוא בתחום חברתי, תרבותי או חינוכי (למשל, מופע או קורס), אין משמעות לשלבים כמו בניית אבטיפוס או רישום פטנט. עם זאת, לא מומלץ לדלג על שלבים בתהליך כאשר הם נחוצים...

למורה: אפשר, בסיום סקירה זו, לאסוף שאלות מהתלמידים על אודות התהליך היזמי, ולשוב אליהן במהלך השנה או בסיום הלמידה.

דגם התהליך היזמי



ס דיון מטקוגניטיבי

הפנו את תשומת לב הכיתה לחשיבה שהופעלה בתרגילים השונים בפרק זה.

בקשו מהתלמידים לתאר כיצד חשבו כאשר התבקשו להעלות אפשרויות חדשות (בתרגילי החשיבה היצירתית). נסו לחדד: האם היו שלבים שונים בחשיבתם? האם זיהו קשיים? האם שאלו את עצמם שאלות? האם הפעילו שיקולים כלשהם?

לאחר מכן, בקשו מהתלמידים לתאר כיצד חשבו כאשר התבקשו לנמק עמדה או טענה באחד מתרגילי החשיבה הביקורתית. עודדו אותם לפרט ככל האפשר. חפשו בעזרתם הבדלים באופן החשיבה בין תלמידים שונים ובין המשימות השונות (חשיבה ביקורתית לעומת חשיבה יצירתית).

חזרו על ההגדרות: כאשר אנו משתמשים בנימוקים וכאשר אנו מבצעים הערכה או שיפוט על סמך קריטריונים, אנו מפעילים **חשיבה ביקורתית**. כאשר אנו מחפשים אפשרויות ומעלים רעיונות, אנו עוסקים **בחשיבה יצירתית**. כפי שנראה בהמשך, בתהליך היזמות יש צורך בשני סוגי חשיבה אלה.

הגדירו: הדיון שאנו עורכים כעת - כאשר אנו חושבים ומדברים על חשיבה - הוא **דיון מטקוגניטיבי**. **מטקוגניציה היא חשיבה על אודות חשיבה**. מרכיבים בסיסיים של יכולת מטקוגניטיבית הם זיהוי סוגי חשיבה שונים ותיאור שלבים בתהליכי חשיבה שונים.

על מנת לבצע תהליך חשיבה מובנה, ניתן להסתייע בעזרים שונים. למעשה, כבר השתמשנו בעזר חשיבה כזה בפרק זה. התבוננו שוב בטבלה שבנספח. לטבלה זו ניתן להתייחס כאל **מארגן חשיבה**. על מנת למלא את הטורים השונים מימין לשמאל, אנו נדרשים לבצע פעולות חשיבה מוגדרות (לענות על שאלות שונות). בקשו מהתלמידים לזהות פעולות חשיבה אלה [כדי לענות על כך אפשר להסתמך על ההנחיות בתרגיל לאיתור צרכים]. הטבלה משמשת אותנו גם לרישום התוצרים של פעולות החשיבה שלנו.

חשוב לעמוד על כך שלא מדובר רק בטבלה לארגון מידע. קיימות טבלאות שזה כל ייעודן - למשל, טבלה שבה רושמים את כל הוצאות העסק בתקופה מסוימת בטור אחד, ואת כל הכנסות העסק בטור שני; או טבלה שבה מרכזים מידע על מתחרים פוטנציאליים: היקף מכירותיהם, מספר נקודות ההפצה שלהם וכד'. בטבלאות מסוג זה, אין חשיבות לסדר שבו מכניסים את המידע. לעומת זאת, טבלה שהיא קודם כל מארגן חשיבה, כמו הטבלה לזיהוי צרכים, מוליכה את החשיבה בתהליך מובנה, דרך שאלות מוגדרות, וכתוצאה מכך, גם מילוי הטבלה מתבצע באופן מובנה.

העברה (של פעילות החשיבה לתחומים אחרים)

בקשו מהתלמידים לחבר שלוש שאלות המחייבות חשיבה ביקורתית ושלוש שאלות המחייבות חשיבה יצירתית. השאלות יכולות להתייחס לנושא הפרק, לנושא אחר מתוכנית הלימודים, ואף לנושא שאינו לקוח מחיי בית-הספר.

■ סיכום

בפרק זה ביררנו את מהות המושג **יזמות** ואת התנאים לקיום תהליך יזמות. תהליך היזמות מתבטא באינטראקציה שהיזם יוצר בין בעל הצורך, לבין בעל הרעיון ובעל האמצעים.

התנאים לקיום תהליך היזמות הם:

- א. צורך שאותו רוצים לספק.
- ב. פתרון לסיפוק הצורך.
- ג. משאבים המאפשרים את מימוש המוצר (הפתרון) המספק את הצורך.
- ד. יזם שמפעיל את תהליך היזמות.
- ה. רווחים כלכליים או חברתיים המניעים את השותפים לתהליך היזמות.
- ו. הזדמנות עסקית תומכת בסביבה שבה יפעל המיזם.

לא די בכך שלבעל הצורך, לבעל האמצעים ולבעל הרעיון יש מניעים לקיום תהליך היזמות; ללא פעילות היזם, התהליך לא יתקיים. היזם הוא ה"דבק" המקשר בין פעילות שלושת הגורמים הללו.

בהמשך עמדנו על מרכיבי החשיבה היזמית, וסיכמנו שה"ראש" (המצב המנטלי) המאפיין את היזם הוא גורם מפתח בהצלחתו. ה"ראש" הזה כולל יכולות חשיבה מגוונות, רגישות בהפעלתן, אמונה ביכולת לפתור כל בעיה, ועניין בפתרון בעיות אמיתיות.

לסיום, סקרנו את השלבים המרכזיים בתהליך היזמי ועמדנו על כך שבתהליך זה מקבל היזם מספר החלטות בדבר המשך העבודה על המיזם או הפסקתו (NO-GO ; GO).

נספח

כלי עזר לאיתור צרכים ולמיונם

הצורך	בעל הצורך	האם מסופק?	נימוק		