

## פרק 2: היזם ותכונותיו

### יָעָדִים

- התלמידים יפרטו את המאפיינים של יזם מצליח
- התלמידים יסבירו כיצד תורמים מאפיינים אלה להצלחת היזם
- התלמידים יפתחו רגישות למידע שאותו ניתן להפיק משאלות שונות
- התלמידים יחברו שאלות לקראת ריאיון עם יזם על אודות מאפייני עבודתו וחיינו
- התלמידים יפרטו את שלבי החשיבה הכרוכים במציאת הדומה והשונה
- התלמידים יעמדו על הדומה והשונה שבין היזם למנהל ובין היזם לממציא.

### שאלות מרכזיות

- האם כל אחד יכול להיות יזם?
- האם ילדים ובני נוער יכולים להיות יזמים?
- מהם מאפייני היזם הישראלי?
- כיצד תורמת מציאת הדומה והשונה בין אי ל-ב' להבנה של אי ושל ב'?

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

### יצירת עניין במישור התוכן

**האם כל אחד יכול להיות יזם?**  
הבה נחשוב על יזמים שאותם אנו מכירים מהמציאות הישראלית (למשל, סטף ורטהיימר), מההיסטוריה של היישוב בארץ (למשל, פנחס רוטנברג), ומהעולם הרחב (למשל, ביל גייטס). **האם תוכלו לציין מה משותף לאנשים אלה?**  
[תשובות אפשריות של תלמידים: היה להם רעיון והם הגשימו אותו; יש להם עובדים, והרבה כסף; אלה אנשים ש"הצליחו בגדול"; אלה אנשים ששומעים עליהם בתקשורת].

נסו לכוון את התלמידים **לתכונות האופי** של היזמים שהוזכרו: חשבו גם על מי שהגה את תוכנית הטלוויזיה "קומדי סטור", על מי שהחזיר לארץ את קרטוני החלב (עד לפני כמה שנים היה חלב רק בשקיות...), ועל מי שבנה את פרק המים הראשון בארץ.  
[התלמידים עשויים לציין: אומץ, עצמאות, דבקות במטרה ועוד].

**האם אתם מכירים אישית אדם שהוא יזם** (בן משפחה, שכן, מכר) ויכולים לספר איזה מין אדם הוא? [תיאור כזה של יזם, המוכר ממקור ראשון, יכול לתרום רבות לעניין של התלמידים].

**האם לדעתכם ילדים ובני נוער יכולים להיות יזמים?**  
[תשובות אפשריות: כן / אולי / זה תלוי / לא. בקשו מהתלמידים לנמק את עמדותיהם].

## יצירת עניין במישור החשיבה

אחת השיטות להעמקת ההבנה של מושג, רעיון או נושא, היא **מציאת הדומה והשונה** שבינו לבין מושג, רעיון או נושא שהוא דומה, אך לא זהה. למשל, כדי להבין את משמעות המושג "חכם" אפשר לחפש את הדומה והשונה שבינו לבין המושג "פיקח"; כדי להבין כיצד גלי קול מתפשטים בחלל, ניתן להתבונן באמבט גלים, תוך התרכזות בנקודות דמיון, אך גם בנקודות שוני; כדי להבין את שיטת הלימודים בחטיבת הביניים, אפשר לבחון את הדומה והשונה שבינה לבין שיטת הלימודים בבית-הספר היסודי או בבית-הספר התיכון.

בקשו מהתלמידים להעלות דוגמאות משלהם לזוגות של נושאים (כמו חכם/פיקח או גלי קול/גלים במים) מעולמם, שעל-ידי מציאת הדומה והשונה שביניהם ניתן להבנים בצורה מעמיקה יותר.

### מה עוזר יותר להבין את שיטת הלימודים בחטיבת הביניים: השוואה ללימודים ביסודי או בגן הילדים?

רוב התלמידים יסכימו כי ההשוואה לבית-הספר היסודי מועילה יותר. **מדוע?** משום שכאשר ההבדלים מעטים יותר, הם בולטים על רקע הדברים המשותפים (הדומים או השווים). בין הלימודים בחטיבת הביניים לגן הילדים יש הבדלים רבים, מסוגים שונים, ועל כן ההתייחסות לגן הילדים מועילה במידה מועטה להבנת הלימודים בחטיבת הביניים.

מציאת הדומה והשונה היא מיומנות חשיבה נפוצה מאוד. אנו מחפשים את הדומה והשונה בין מוצרים דומים בחנויות שונות; בין תשובות דומות במבחנים "אמריקאיים" (רבי בֶּרֶה); בין בעיה שאנו מתמודדים עמה לבין בעיות דומות שפתרנו בעבר.

### האם תוכלו לציין בעיות בדרך שבה אנשים מחפשים את הדומה והשונה בחיי היום-יום?

נתשובות אפשריות (אם התלמידים אינם מעלים את כל הנקודות המפורטות להלן, השלימו את התמונה בעבורם): אנשים מסתפקים בציון נקודות דמיון ושוני מעטות; מבחינים רק בנקודות דמיון או שוני שהן שטחיות; מחפשים רק נקודות דמיון או שוני המחזקות את הרושם הראשוני; לא מבחינים בין נקודות דמיון ושוני שהן משמעותיות לבין נקודות דמיון ושוני שחשיבותן מעטה.

### מהם שלבי החשיבה שאנו עוברים כאשר אנו מחפשים את הדומה והשונה?

נתשובות אפשריות של תלמידים: אנו מחפשים מה דומה, נקודות דמיון; אנו מחפשים מה שונה, כלומר נקודות שוני; אנו מגדירים קטגוריות שעל פיהן נחפש נקודות דמיון ונקודות שוני (אם אין התלמידים מעלים נקודות אלה, ראוי להוביל את הדיון אליהן, תוך שימוש במושגים: נקודות דמיון, נקודות שוני, קטגוריות. רצוי לרשום מושגים אלה על הלוח).

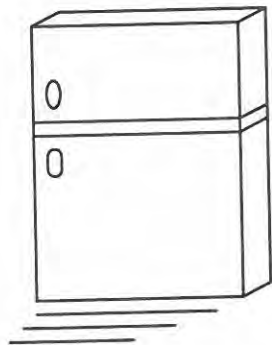
## למורה

ההשוואה בין דברים מחדדת את ההבנה של כל אחד מהם.

כאשר דברים הם שונים לכאורה זה מזה, יכולה מציאת הדומה והשונה לחשוף נקודות דמיון לא צפויות, אשר יאירו את הנושא המנותח באור חדש. תרגיל נפוץ בחשיבה יצירתית הוא לרשום את כל נקודות הדמיון שבין חתול למקרר. לכאורה, חתול ומקרר הם דברים שונים מאוד. במהלך התרגיל, מתגלה כי שניהם שוכנים לעתים קרובות במטבח; כי בתוך שניהם ניתן למצוא במקרים רבים חלב; כי לשניהם יש מנגנונים להעברת חום ממקום למקום וכו'. הנקודה האחרונה יכולה לשמש כמוצא לדיון על אודות טכנולוגיות של מעבר חום בשיעור מדע, והניתוח של מעבר חום בבעלי חיים יכול להאיר את הנושא מזווית בלתי-שגרתית.

## תרגיל

מצאו נקודות דמיון רבות ככל האפשר בין חתול למקרר.



בהמשך לאזכור בעיות אופייניות הכרוכות במציאת הדומה והשונה, ובהמשך לדיון בשלבים בחשיבה על הדומה והשונה, הצג עתה בפני התלמידים **מתכון חשיבה** למציאת הדומה והשונה.

**מתכון חשיבה הוא רשימה סדורה של שאלות, המדריכה אותנו בתהליך חשיבה ספציפי**; במקרה זה, במציאת הדומה והשונה. השאלות שבמתכון נועדו לאפשר התגברות על הבעיות שצוינו לעיל.

1. מהי המטרה של מציאת הדומה והשונה במקרה שלפנינו?
2. מהן נקודות הדמיון?
3. מהן נקודות השוני?
4. מהן הקטגוריות שעל פיהן נמנו נקודות הדמיון ונקודות השוני?
5. מהן נקודות הדמיון והשוני המשמעותיות?
6. מהי המסקנה או התובנה הנגזרת מהתהליך שביצענו?

מתכון חשיבה למציאת הדומה והשונה

כלי נוסף המסייע לנו במציאת הדומה והשונה באופן מיומן הוא **מארגן חשיבה גרפי**, המותאם למתכון החשיבה. מארגן חשיבה כזה מוצג בעמוד הבא.

רשמו בשני המלבנים את הדברים שאותם אתם משווים:

### ⤵ נקודות הדמיון ⤴

קטגוריית הדמיון  
(נושא הדמיון)

|  |  |
|--|--|
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |



### נקודות השוני



קטגוריית השוני (נושא השוני)

|  |  |  |
|--|--|--|
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  |  |  |

הקיפו בעיגול את נקודות הדמיון והשוני המשמעותיות ביותר

**תבניות חוזרות בנקודות המשמעותיות**

מסקנה או תובנה

מארגן חשיבה גרפי למציאת הדומה והשונה

**השימוש במארגן החשיבה הגרפי הוא פשוט** (רצוי לעבור על כך עם התלמידים. אפשר גם להיעזר בנספח ד' ובתרגיל ההמחשה שבהמשך העמוד):

לאחר שהבהרנו לעצמנו מהי המטרה של מציאת הדומה והשונה במקרה שלפנינו, אנו רושמים בשני המלבנים שבראש הדף את שני העניינים הנדונים. לאחר מכן, אנו מפרטים בנפרד נקודות דמיון ונקודות שוני, ומתייחסים לנושא (לקטגוריה) של הדמיון והשוני לגבי כל נקודה (למשל: גיל, נוחות, סיכון, מחיר). כפי שכבר צוין, אפשר גם להתחיל מפירוט הקטגוריות שאליהן נתייחס, ורק לאחר מכן לחפש נקודות דמיון ושוני.

בשלב הבא, מסמנים בעיגול את נקודות הדמיון והשוני המשמעותיות במיוחד. לאחר מכן, בודקים האם יש בנקודות המשמעותיות **דפוסים חוזרים**. למשל, ייתכן כי כל הנקודות המשמעותיות קשורות בהיבט בסיסי אחד (צבע, מחיר, עיקרון פיזיקלי או חוק מדינה). ייתכן שכל הנקודות המשמעותיות ניתנות לשליטה על-ידינו, או על-ידי גורם חיצוני כלשהו. ההבחנה בדפוסים חוזרים היא בדרך כלל פעולה של הכללה, המובילה למסקנה או לתובנה כלשהי.

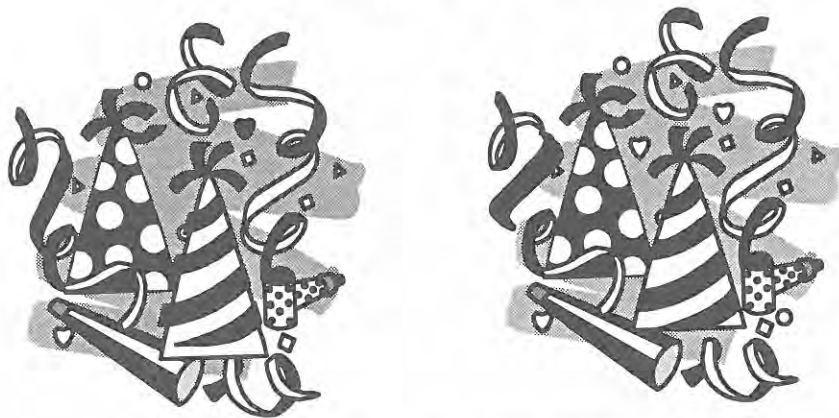
בשורה התחתונה עלינו לרשום את מסקנתנו מהתהליך, למשל: עדיף לקנות את א מאשר את ב; סיכויי של מיזם A עדיפים על אלה של מיזם B. רצוי לבנות אבטיפוס מעץ ולא ממתכת.

אנו נשתמש במיומנות של מציאת הדומה והשונה בפרק זה כדי להבין את אישיותו של היזם. **לדאי להשוות את היזם כדי להבין אותו?**

[תשובות אפשריות של תלמידים: אפשר להשוות אותו למציא; אפשר להשוות אותו לבעל האמצעים; אפשר להשוות אותו למנהל].

### תרגיל: הרחבה להמחשה של הדיון על אודות מציאת הדומה והשונה

לפניכם תרגיל אופייני מסוג "מצא את ההבדלים". נסו להתמודד עמו תוך מילוי מארגן החשיבה הגרפי. מהם דפוסי החשיבה המקשים על מציאת ההבדלים בתרגיל כזה?



תרגיל המחשה: מציאת נקודות השוני שבין שני איורים דומים

[ראו פתרון בנספח ד']

## יצירת עניין בשאלת שאלות

דמיינו את עצמכם משוחחים עם יזם. אתם מעוניינים לברר את תכונות האופי שלו. אילו שאלות תבחרו לשאול? האם כדאי להפנות ליזם שאלה ישירה: "מהן תכונותיך?" לאיזו תשובה ניתן לצפות על שאלה כזו? האם וכיצד אפשר להפיק מהשאלה הזאת שאלות ממוקדות יותר? באילו **מילות שאלה** כדאי להשתמש? [תשובות אפשריות של תלמידים: אפשר לשאול את היזם על אירועים שקרו לו בעבר, ולהסיק מהתנהגותו על תכונותיו; אפשר לבקש מהיזם שיתאר את עצמו...]

שימו לב לכך שהתלמידים **מתארים** כאן שאלות ולא **מנסחים** שאלות.

### בקשו מהתלמידים לנסח שאלות שאותן יפנו ישירות ליזם.

[תשובות אפשריות: "מהן התכונות החשובות ביותר להצלחתו של יזם?"; "אילו תכונות שאתה מזהה בעצמך תורמות במידה הרבה ביותר להצלחתך?"; "האם יש לך רעיונות מקוריים רבים?"; "איך אתה מחליט להתחיל מיזם?".]

רשמו על הלוח את השאלות שמציעים התלמידים. הדגישו את מילות השאלה: "מהן", "אילו", "האם", "איך" וכד' (אם כל השאלות מתחילות במילה זהה, עודדו את התלמידים לגוון את שאלותיהם). הפנו את תשומת לב התלמידים לכך שאופי התשובה תלוי בניסוח השאלה: השאלות "מהן" ו"אילו" מזמינות תשובה שיש בה רשימות של דברים (תכונות, במקרה זה); השאלה "האם" מזמינה תשובה של כן או לא (ולפעמים: "זה תלוי"); השאלה "איך" מזמינה תשובה מפורטת, שיש בה תיאור של פעולה כלשהי.

גישה ישירה למשימה של בירור תכונות היזם מזמינה אפוא שאלות מהסוג של "מהן התכונות". גישה עקיפה יותר מזמינה שאלות "איך", שמהתשובות עליהן ניתן להסיק על תכונות היזם.

## למורה<sup>7</sup>

כדי לבחון את אופי המידע ואת כמות המידע שניתן להפיק משאלות שונות, כדאי לבצע תרגיל:

נניח שאתם מעוניינים לקנות אופני הרים. אתם נמצאים בחנות האופניים, כשסביבכם שלל דגמים. לרשותכם שלוש שאלות שאותן אתם יכולים להפנות למוכר. אילו שאלות תנסחו כדי לקבל את המידע שאתם זקוקים לו על מנת להחליט?

<sup>7</sup> הרחבה בנושא של שאלת שאלות ניתן למצוא במבנית **מסע לחיפוש שאלות טובות**, מכון ברנקו וייס לטיפוח החשיבה והאגף לתוכניות לימודים במשרד החינוך, 1996.

## גוף ידע

### מיהו היזם?

כפי שראינו בפרק הראשון, יזם (Entrepreneur) הוא אדם שיוצר ומניע פעילות אנושית חדשה, ומגייס את המשאבים הדרושים למימושה. מה נדרש מאדם כדי שיצליח בפעילות שכזו?

בפרק הראשון תיארו את חשיבתו של היזם, וצינו את חשיבותה בהצלחתו; בפרק זה נתעניין בתכונות ובמאפייני אישיות המסייעים להצלחת היזם. בהמשך נעסוק במאפיינים של סביבת המיזם, שגם להם חלק בהצלחה.

ניזכר במודל המשולש של היזמות, המתאר כיצד יוצר היזם קשרים בין בעל הצורך, לבין בעל הרעיון והמשקיע. נקרא ליזם כזה **"יזם טהור"**. **"יזם טהור"** מקים בהצלחה מיזם עד לנקודה שבה המיזם נכנס לשגרה, ואז הוא פונה למיזם חדש. לא כל היזמים הם יזמים "טהורים". ייתכן יזם שהוא גם מנהל; יש יזמים מבוססים ומנוסים, שמשמשים לעתים קרובות גם בתפקיד המשקיע; קיימים גם מקרים שבהם היזם הוא בעל הרעיון; לעתים רחוקות היזם הוא גם בעל הצורך שבעבורו מקימים את המיזם.

### למורה

קיימות אפשרויות שונות לעסוק במאפייני היזם בכיתה. אחת מהן, המזמינה חשיבה פתוחה ויצירתית, היא לבקש מהכיתה להעלות אסוציאציות של מילה אחת הקשורות ליזם עצמו (עצמאי, מקורי, נועז וכד'). לאחר מכן, ניתן לבקש מכל זוג תלמידים לבחור מילה אחת מהרשימה, ולהמחיש (בדו-שיח, בסיפור) את ההבדל שבין חשיבתו והתנהגותו של יזם בעל התכונה שנבחרה לבין זו של אדם "רגיל", כאשר שניהם ניצבים בפני אותו מצב.

להלן שני מצבים לדוגמא:

- היזם מעוניין לפתח תוכנה בעברית על סמך רעיון שראה בתערוכת מחשבים ביפן.
- היזם פיתח דגם ניסיוני חדש של מד לחץ. שני גורמים התעניינו בדגם עד כה: מפעל למכשירי מדידה מעוניין לקנות את ההמצאה ואת זכויות הייצור; איש עסקים מעוניין להשקיע בהקמת קו ייצור למוצר בשיתוף עם היזם.

### השערות לגבי המאפיינים של יזמים

להלן השערות על עשרה מאפיינים של יזמים, כפי שעלו במסגרת סקר שערכו מתמחים במכללה ליזמות בתפן בשנים 1992-1994. בריאיונות עם 35 יזמים ישראלים מצליחים, הוצג לפניהם שאלון שכלל את עשר התכונות המצופות. היזמים התבקשו לציין מהן התכונות שהביאו להצלחתם. הניתוח של מאפייני היזמים הישראלים התבסס על מציאת הדומה והשונה בתכונות היזמים האלה, שנחשבים ליזמים מצליחים (ראו ממצאי ניתוח תוצאות הסקר בנספח א'). מתוך הניתוח עולה כי אין הכרח שכל המאפיינים יימצאו בו-זמנית ביזם אחד, אבל מספר מאפיינים המכשירים את היזם להצלחה, המוצגים לפי סדר עדיפות, דרושים ליזם המצליח.

## ליזם יש גישה יוצאת דופן (Non Conformist) לפתרון בעיות

היזם אינו מסתפק בפתרונות שגורתיים לבעיות הניצבות בפניו ובפני אחרים (ובפרט, בפני בעל הצורך). כל אחד מאתנו נתקל בבעיות בחיי היום-יום, מהן קלות ומהן כבדות משקל. אנו מתמודדים עם בעיות בהתאם לאופיינו, על פי המצב והעניין, תוך ניצול יכולות חשיבה העומדות לרשותנו. לעתים נבחר להתעמק בבעיה, ולעתים נבחר בפתרון הראשון העולה על דעתנו.<sup>8</sup> לפעמים נתמודד לבד עם הבעיה, ולפעמים נחפש סיוע ממקור אחר. לעתים ננסה להתאים פתרון מוכר לבעיה הנוכחית, ולעתים נחפש אחר פתרון חדש לחלוטין.

היזם אוהב להתמודד עם בעיות בעצמו; הוא מחפש במקרים רבים את הפתרון החדש והלא שגרתי; הוא אינו מקבל מצבים בעייתיים כמובנים מאליהם או כגזרה משמיים ("זה מה שיש", "אין מה לעשות", "זה לא תלוי בי" - משפטים אלה אינם מצויים בלקסיקון של היזם).

הגישה הלא-קונפורמיסטית של היזם טבועה בו באורח עמוק; זו גישתו הבסיסית לחיים. גישה זו מעמידה אותו לעתים בבידוד לעומת הסובבים אותו, הנוקטים עמדות וכיווני פעולה שגורתיים ומוכרים. ואולם, היזם אינו נרתע מכך, כפי שנראה בהמשך.



## תרגיל

א. זהו מבין האמירות הבאות את אלה שמאפיינות את היזם. נמקו את בחירתכם.  
"אין בררה".

"הפתרונות השגורתיים לא יועילו לנו במקרה זה".  
"את כל הרעיונות ששמענו היום ניסינו כבר בעבר. נחוץ לנו כיוון חדש".  
"זה רעיון מעניין. תן לי לבדוק אותו ונדבר שוב".  
"הרעיון טוב, אך מה שלא נעשה - העסק הזה ייפול בגלל התקציב".  
"הפתרון הזה סביר, אך אפשר עוד לשפר אותו".  
"זאת בעיה ששווה להשקיע בה מחשבה".  
"אם אף אחד לא רואה את היתרון שבדבר, זה כנראה לא יעבוד".

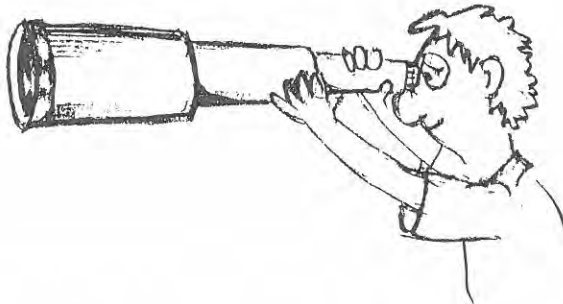
ב. חברו חמש אמירות נוספות המאפיינות יזמים, בשעה שהם ניצבים בפני בעיות.

## תרגיל<sup>8</sup>

א. [חשיבה יצירתית] העלו 3 דוגמאות למצבים שבהם אנו מתעמקים בבעיה ו-3 דוגמאות למצבים שבהם אנו בוחרים בפתרון הראשון העולה בדעתנו.

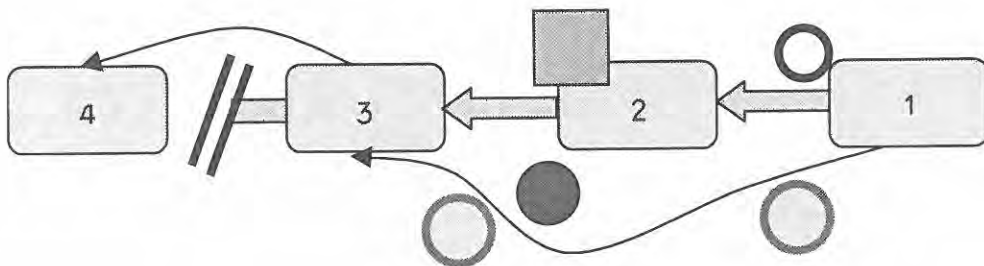
ב. [חשיבה ביקורתית] הציעו קריטריונים למצבים שבהם ראוי להתעמק בבעיה ולמצבים שבהם ניתן (או רצוי) לבחור בפתרון הראשון העולה בדעתנו.

## ליזם יש ראייה מרחיקת לכת



"ראייה מרחיקת לכת" פירושה יכולת להעריך מה יקרה בעתיד הרחוק יחסית של המיזם, וכן יכולת לדמיין מצב שבו העסק "מצליח בגדול". נטייתו של היזם להתייחס למה שמרוחק ודמיוני (ורצוי, מבחינתו) מאפשרת לו לזהות הזדמנויות עסקיות ולנצלן בתהליך היזמי שאותו הוא מוביל. לדוגמא, יזם המעריך שבעוד שנתיים יוכל לייצא למזרח הרחוק את המוצר שאותו הוא עומד לפתח, יתחיל כבר מעתה לחפש מידע וקשרים שיועילו לו לצורך כך: מבלי להשקיע בכך אנרגיה רבה, הוא "יסמן" אנשים המתמצאים בשוק היעד שלו, יאסוף מידע המזדמן לידו, יהיה קשוב להתפתחויות רלוונטיות במדינות המעניינות אותו וכיו"ב. הוא גם יביא בחשבון את דרישות קהל היעד העתידי בזמן פיתוח המוצר לשוק המקומי. בבוא היום יהיה בידיו מאגר של מידע ויהיה לו אל מי לפנות כדי לממש את חלום הייצוא למזרח הרחוק.<sup>9</sup>

## היזם יוצר דרכים מקוריות למימוש תהליך היזמות



היצירתיות של היזם אינה מוגבלת לאופן חשיבתו, אלא מתבטאת גם באופן פעולתו למימוש המיזם. היזם הוא אדם המכוון לפעילות, והוא אינו מסתפק בדרכי הפעולה הקיימות והמקובלות. לדוגמא, אם היזם זקוק לאישור מרשות ממשלתית כלשהי, הוא לא יסתפק במילוי הטפסים ובשליחתם בדואר. הוא ינסה לברר מהם התנאים לקבלת האישור, מי מקבל את ההחלטה ומתי. היזם ינסה ליצור קשר עם גורם מאותו משרד, היכול לספק לו מידע זה ואולי אף לסייע לו בהשגת האישור. היזם ינסה ליצור מצב שבו הגורם

### תרגיל

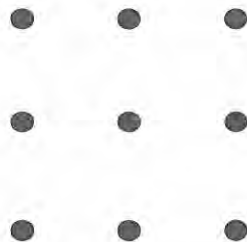
נסו לתאר את עצמכם (את מצבכם בחיים) בעוד שלוש שנים מהיום. כתבו על כך לפחות 10 שורות. אילו פעולות תנקטו כדי להגיע למצב שתיארתם?

המשרדי מעוניין או אף מרגיש מחויב לסייע לו. בימים שלפני קבלת ההחלטה יתקשר היזם אל איש הקשר שלו, יזכיר לו שהאישור חשוב לו, ויודה לו מראש על עזרתו.<sup>10</sup>

בפרק הראשון התייחסנו לצד היצירתי של חשיבת היזם. כעת נציג פן אחד של החשיבה היצירתית האופיינית ליזם - הנטייה "לצאת מהריבוע" כדי לפתור בעיות. להלן שלוש חידות להדגמת היציאה מהריבוע:

### חידה ראשונה

נסו לחבר את תשע הנקודות שבציור בעזרת ארבעה קווים ישרים, מבלי להרים את העיפרון ומבלי לעבור פעמיים דרך אותה הנקודה.

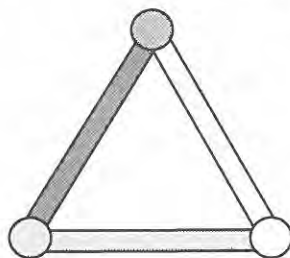


### חידה שנייה

בתקופת המלחמה הקרה, קיבל אדמירל בחיל הים הרוסי הוראה להעביר את עשר ספינות המלחמה שלו, שהיו ערוכות בשני קווי הגנה בלב ים (קו הגנה צפוני וקו הגנה דרומי), למערך הכולל **חמישה** קווי הגנה בכיוונים שונים, המורכבים מארבע ספינות כל אחד. כיצד מילא את משימתו?

### חידה שלישית

לפניכם שלושה גפרורים היוצרים משולש שווה צלעות. כיצד תצרו **ארבעה משולשים** שווים צלעות, בתוספת של **שלושה גפרורים בלבד**, מבלי לשבור גפרורים?



<sup>10</sup> תרגיל

הגעתם למסקנה כי למיזם שלכם יש שוק פוטנציאלי גדול באילת. תכננו סדרת פעולות מקורית שמטרתה לקבל אישור ממנהל בית-הספר לשהות שלושה ימים באילת כדי לבדוק את השוק מקרוב (על חשבון הלימודים, כמובן).

## היזם מטבעו נועז בפעילותו

היזם מעז לחלום ולבצע מיזמים חדשים, ולעמוד בפני לחץ חברתי ובפני ביקורת של הסובבים אותו. תעוזתו של היזם הולכת בד בבד עם נטייתו הלא-קונפורמיסטית, נטייתו לצאת מן השגרה: התעוזה מאפשרת יציאה מן השגרה, ופעולה זו תורמת מצדה לחיזוק התעוזה.

תעוזתו של היזם קשורה גם בנכונותו להסתכן. לא מדובר כאן בסיכון לשמו, כי אם בסיכון שנועד להשיג מטרה. הנכונות להסתכן היא נכונות מחושבת; היזם מתחשב ברמת הסיכון (הסיכון לכסף, למעמדו) וברוח הצפוי, לפני שהוא מחליט להסתכן.

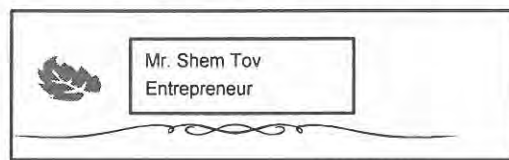
## היזם המצליח מאמין ברעיונות שאותם הוא בוחר לקדם

היזם מאמין שהרעיון שבחר לפתרון הבעיה אכן עונה על הבעיה. אמונה זו מאפשרת ליזם לפעול בהתמדה למימוש המיזם, על אף הקשיים הרבים שבהם הוא נתקל בדרכו.<sup>11</sup> יזם שאינו משוכנע בכך שהרעיון שלו פותר את הבעיה, יתקשה מאוד לשכנע את יתר הגורמים הפועלים במערכת היזמית בסיכויי ההצלחה של המיזם. משקיעים מודעים היטב לנקודה זו, והתרשמותם ממידת האמונה של היזם ברעיון שלו מהווה שיקול מרכזי בהחלטתם לתמוך במיזם.

## היזם המצליח הוא בעל ניסיון

ניסיונו של היזם אינו תכונת אופי, ולגבי יזם מתחיל - הניסיון במימוש מיזמים אינו קיים. כמו בתחומי עיסוק אחרים, שבהם יש לניסיון משמעות, הניסיון ביזמות מסייע ליזם. ואולם, מעבר לכך שהיזם עצמו לומד מניסיונו, על היזם להיות "בעל קבלות" כדי לשכנע את השותפים האחרים לתהליך בכך שהדרך להובלת המיזם תביא להצלחה.

## ליזם המצליח יש "שם" טוב (מוניטין חיוביים)



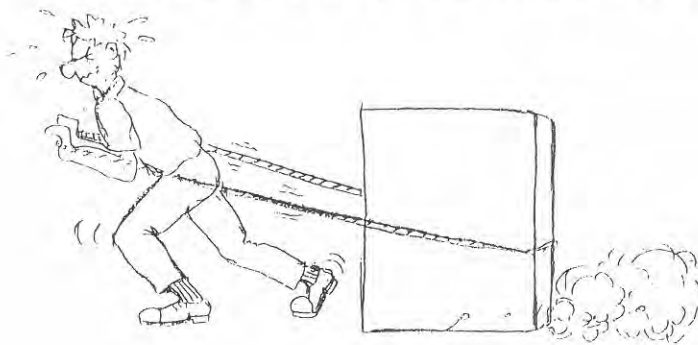
שמו של היזם והמוניטין שלו נבנים על פי ההתנהגות שלו ועל פי קשריו עם אנשים. הגינות, יושר, עמידה בהתחייבויות וכיבוד הזולת הם מרכיבי התנהגות בסיסיים היוצרים שם טוב למי שנוהג על פיהם. המוניטין חשובים בגיבוש צוותים בעלי מוטיבציה למימוש התהליך היזמי, בגיוס משקיעים, בעבודה סדירה מול ספקים, ובמידה מסוימת גם בשכנוע קהל היעד לצרוך את המוצר. העובדים שאותם מעסיק היזם מצפים ליחס הוגן ולמשכורת במועד; הספקים העומדים בקשר עם היזם מצפים לתמורה כספית לשירותיהם במועד שנקבע; הצרכנים מצפים למוצר איכותי.

### <sup>11</sup> תרגיל בחשיבה ביקורתית

- א. נסו להטיל ספק בתרומתה של האמונה ברעיון להצלחת המיזם. האם תוכלו למצוא מקרים שבהם עשויה אמונה כזאת לפגוע בסיכויי ההצלחה של המיזם?
- ב. האם כתוצאה מהתרגיל תבחרו לנסח אחרת את תרומתה של האמונה ברעיון? אם כן, כיצד?

שם טוב בונים לאורך זמן, מתוך תשומת לב והשקעה באנשים שבאים עמם במגע. לעומת זאת, שם טוב ניתן להרוס במחי יד; די במקרה אחד של אי-כיבוד הסכם, של שקר או של זלזול בזולת, על מנת לגרום לאנשים בסביבה הקרובה לבחון מחדש את מחויבותם ליזם. ידיעות על חוסר אמינות ואי-כיבוד הסכמים עושות להן כנפיים בעולם העסקי, ויזם שכשל באחת מהתנהגויות אלה עשוי למצוא עצמו במהרה בקשיים בכל החזיתות - משקיעים, ספקים, עובדים ולקוחות. על כן, יזמים מצליחים מקפידים לפתח שם טוב ולשמור עליו לאורך זמן. הם מעדיפים, לעתים, לעמוד בהתחייבות הגורמת להם נזק כספי בטווח הקצר, ובלבד ששם הטוב לא יפגע כתוצאה מאי-עמידה בהתחייבות.<sup>12</sup>

## היזם המצליח מתמיד במאמצים להשיג את מטרותו



התמדתו של היזם היא תנאי הכרחי להצלחת התהליך היזמי, שהוא רצוף קשיים. במקומות שבהם עלולים השותפים האחרים לתהליך לוותר על הגשמת המיזם, חייב היזם להוסיף ולהתאמץ כדי לממשו. אם אין ביכולתו להמשיך עם אותם אנשים - עליו למצוא אחרים שיחליפו אותם. קשיים נוספים שעומדים בפניו הם חוסר זמן, חוסר משאבים, התנגדות כללית של הסביבה לשינויים, והתנגדויות ספציפיות של הגורמים השונים המעורבים במיזם.

ההתמדה והדבקות במטרה מתבטאות אצל היזם בפעילות, שלעתים קרובות כרוכה בפתרון בעיות. ההתמדה מתאפשרת הודות לאמונה בהצלחת המיזם ולראייה מרחיקת הלכת, שבה ניחן היזם.

## היזם מסוגל להתמודד עם חוסר ודאות

חוסר ודאות הוא מרכיב מרכזי בחיי היזם. בראש ובראשונה, מדובר בחוסר ודאות כלכלי, הקשור ליכולת לתכנן ולממש את המיזם, אך גם לפרנסתו השוטפת של היזם. בכך נבדל היזם מן השכיר, שפרנסתו מובטחת, ומן העצמאי המנהל עסק מבוסס. חוסר הוודאות קשור גם בערטילאיות של המיזם בראשית דרכו: כיצד ייראה המוצר בסופו? מה תהיה עלות ייצורו? האם באמת יהיה מי שיקנה אותו? האם לא יקום מתחרה אשר יקדים אותנו במציאת פתרון אחר לצורך שאותו?

היכולת להתמודד עם חוסר ודאות בכלל, ועם חוסר ודאות כלכלי בפרט, חיונית ליזם. ההתמודדות שמדובר בה היא לעתים קרובות התמודדות פנימית של היזם עם עצמו: האם להמשיך בדרך היזמית

12 תרגיל

"אפשר לעבוד על כל האנשים חלק מהזמן; ועל חלק מהאנשים כל הזמן; אך אי-אפשר לעבוד על כל האנשים כל הזמן" - מוצאו מקרים אמיתיים (או חברו מקרים דמיוניים) מעולם היזמות, הממחישים אמרה זו.

העצמאית, או לנסות להתקבל לעבודה במקום שבו ניתן לפתח רעיונות בתמיכת המוסד? האם לפתח מוצרים חדשים, או להשקיע את המאמצים בשיווק המוצרים הקיימים ובשיפורם?

היכולת להתמודד עם חוסר ודאות קשורה בקשר הדוק לתכונות אחרות שהוזכרו לעיל - ראייתו מרחיקת הלכת של היזם ואמונתו בהצלחת המיזם. תכונות אלה מאפשרות ליזם לדבוק במשהו (בתמונה העתידית שהוא מדמיין), כשהוא נתון בחוסר ודאות. יכולת זו קשורה להנאה שהיזם מפיק בכל פעם שבה הוא מצליח להתגבר על מצבי האי-ודאות שבהם הוא נתקל במהלך מימוש המיזם.

## ליזם המצליח יש ידע ויתרון יחסי במיזם שאותו הוא מנסה לממש

ניתן להתייחס אל הידע של היזם בתחום המקצועי הכרוך במיזם כאל אחד מן ההיבטים של הניסיון, שהוזכר קודם לכן כמרכיב בהצלחת היזם. באופן טבעי, יזמים נוטים ליזום מיזמים בתחומים שיש להם זיקה כלשהי כלפיהם - מכוונות, תוכנה, צעצועים וכד'. ואולם, לא די בהיכרות כללית עם התחום, וגם לא בהיכרות מפורטת האופיינית למשתמש במוצר; היזם חייב להכיר את תהליכי הפיתוח והייצור של המוצר, וכן את אתגרי השיווק שלו. רצוי גם שיכיר את הרקע להופעתו בשוק ואת כיווני ההתפתחות האפשריים שלו בעתיד.



כאשר מדובר במוצר מורכב, הידע המקצועי של היזם אינו חייב לכלול את כל היבטי המבנה ואופן הפעולה של המוצר; לשם כך מגייס היזם מומחים שונים לצוותו - מהנדסים, מדענים וטכנאים - שהם בעלי מקצוע בתחום הרלוונטי. עם זאת, היזם עצמו אינו יכול להסתפק בהבנת תחומי השיווק, הניהול והמימון. עליו להכיר את המוצר במידה כזאת שיוכל להאמין בו ולהסביר באופן משכנע כיצד הוא נותן מענה לצורך נתון, ומהו יתרונו היחסי של פתרון זה על פני פתרונות אחרים לאותו צורך.

יזם, המודע למידת הידע המקצועי שלו בנושא המיזם, יכול לשקול האם להשלים ידע זה באחת מן הדרכים הבאות: לימוד אישי, גיוס יועצים לזמן קצוב, גיוס עובדים מקצועיים לבניית דגם ואב-טיפוס של המוצר, חיפוש מומחה שיצטרף אליו כשותף במיזם.<sup>13</sup>

### 13 תרגיל בחשיבה ביקורתית

- א. נסו למצוא ולהגדיר קריטריונים להחלטה מתי יבחר היזם בכל אחת מדרכי הפעולה שפורטו לעיל.
- ב. פנו לשני יזמים ובדקו איזה מידע עמד לרשותם כשיצאו לדרך, וכיצד השלימו את המידע אשר חסר להם. בדקו האם הקריטריונים שהגדרתם מתאימים לסיפורי היזמים שפגשתם.

נסכם עתה את השערותינו על רשימת המאפיינים של יזם מצליח:<sup>14</sup>

|                         |                                |
|-------------------------|--------------------------------|
| 1. בעל גישה יוצאת דופן  | 6. בעל ניסיון במימוש מיזמים    |
| 2. בעל ראייה מרחיקת לכת | 7. בעל מוניטין חיוביים         |
| 3. יצירתי בפעילותו      | 8. מתמיד במאמציו               |
| 4. נועז בפעילותו        | 9. מסוגל להתמודד עם חוסר ודאות |
| 5. מאמין בהצלחת המיזם   | 10. בעל ידע מקצועי בנושא המיזם |

מבט נוסף על התכונות המתארות את היזם המצליח<sup>15</sup>

התכונות שתוארו לעיל חופפות במידה ניכרת לאלו שנמצאו במחקר שפורסם בשנת 1991: במחקר זה נמצא כי היזם נוטה להיות אופורטוניסט (Opportunistic), חדשן (Innovative), יצירתי (Imaginative), בעל רעיונות (Ideas Person), איש של שינויים (Agent of Change), חסר מנוחה (Restless), הרפתקן (Adventurous), ואיש מעשה (Proactive).

## היבטים סביבתיים

היבטי הסביבה של היזם הם בעלי משקל רב בהצלחתו. מאפייני הסביבה החשובים להצלחת היזם הישראלי, כפי שעלו מתוך ריאיונות עם כ-30 יזמים ישראלים, מפורטים להלן:

### תמיכת המשפחה

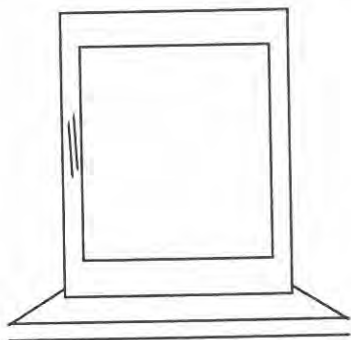
תמיכת המשפחה הקרובה ביזם, לכל אורך דרכו היזמית, חיונית להצלחתו. היזם נדרש לסגנון חיים ייחודי, שבו הדבר החשוב ביותר הוא הצלחת המיזם. לעתים קרובות, יזמים עובדים שתיים-עשרה ואף שש-עשרה שעות ביממה, כאשר העבודה אינה מסתיימת עם עזיבת המשרד (אם יש כזה) או עם תום שבוע העבודה המקובל. כאשר נדרשות פעילויות חיוניות (ובתהליך היזמי הן רבות - גביית תשלומים שהובטחו, הגשת הצעה למכרז במועד, עמידה בהתחייבויות לבנק, לעובדים, ללקוח או לגורם מממן ועוד) מוצאים עצמם יזמים רבים עובדים גם בסופי שבוע ובחגים. כל הפעילויות וההתחייבויות המשפחתיות נדחקות למקום השני - הטיפול בילדים, הקשר עם בני משפחה אחרים, קניות, סידורים, החזקת הבית, קשרים עם חברים וכד'. רוב המטלות הללו נופלות בחלקו של בן או בת הזוג במשפחה. מובן שבהיעדר הסכמה משפחתית לניהול אורח חיים שכזה, לא יוכל היזם להשקיע את האנרגיה הדרושה לו למימוש המיזם.

<sup>14</sup> סדר המאפיינים כאן שונה מסדר העדיפויות בטבלה של ממצאי הסקר על מאפייני היזמים הישראלים (ראו נספח ב').

<sup>15</sup> E. Chell, J. Haworth & S. Brearley, *The Entrepreneurial Personality: Concepts, Cases, and Categories*, (Routledge, NY, Canada 1991) p.154, p.171

## סביבה עתירת הזדמנויות

היזם פועל בסביבה שיש בה הזדמנויות המתאימות למימוש מיזמים. מאפייני ההזדמנויות עשויים להשתנות מתחום עיסוק למשנהו, ועל כן קשה לפרט כללים לזיהוי סביבה עתירת הזדמנויות. הזדמנויות עסקיות כרוכות לרוב **בצירוף של נסיבות**, כגון הסתמנות צורך חשוב בקהל יעד גדול, הבשלה של טכנולוגיה ניסיונית (כגון מחשבים אישיים בשנות השמונים), הפניית תשומת לב ציבורית לענף עסקי כלשהו, שיפור בתנאי המימון במשק, הימצאותו של כוח אדם מתאים למימוש המיזם, הימצאותו של אדם ספציפי בעמדת השפעה ציבורית רלוונטית ועוד. לרוב מדובר בתהליכים ממושכים האורכים חודשים ואפילו שנים.



על היזם להיות רגיש לצירופי נסיבות היוצרים תנאים מועדפים להצלחה של מיזם. צירופי נסיבות אלה נקראים **"חלון הזדמנות"** (window of opportunity).<sup>16</sup> כאשר החלון נפתח יש לנצלו תוך זמן קצר יחסית, לעתים - חצי שנה או שנה. לאחר מכן, ייתכן שדווקא כאשר גוברת המודעות לצורך, קשה לגייס עובדים מיומנים במקצועות הנדרשים; או ייתכן שכאשר הטכנולוגיה מבשילה, נמצא כבר מי שמציע פתרון דומה לצורך באמצעות טכנולוגיה זהה.

מכיוון שליזם אין כמעט שליטה על הנסיבות הסביבתיות הנזכרות, ומכיוון שהנסיבות אינן קשורות זו בזו, נוהגים לעתים לייחס **מזל** לזים המצליח להפיק הצלחה מצירוף הנסיבות. ואולם, נכון יותר יהיה לייחס הצלחה כזאת לכושר ההבחנה של היזם, ליכולתו לצפות מראש צירוף נסיבות ספציפי, וליכולתו לתמרן את עצמו למצב, שבו יקל עליו לנצל צירוף נסיבות זה.

## קשרים אישיים

קשריו הטובים של היזם עם גורמים בסביבתו מסייעים להצלחתו. כבר בפרק הראשון עמדנו על יכולתו של היזם להבין את בעל הצורך, את בעל האמצעים ואת בעל הרעיון, ולשכנעם להצטרף אליו במימוש המיזם. מעבר לכך, היזם צריך להיות מסוגל לקיים קשרים אנושיים שהם תכליתיים, ועם זאת נעימים, עם כל הגורמים האחרים: מנהלי בנקים, ספקים, יועצים, פקידים, אנשי רשויות ועוד.

את הקשרים האישיים מנצל היזם בניהול השוטף של המיזם וגם במקרים שבהם הוא נזקק לסיוע חיצוני כמו עצה או המלצה. העיקרון הוא שקל יותר לקבל הסכמה ושיתוף פעולה ממי שמכיר את היזם ומעריך אותו ואת פעולותיו, מאשר ממי שאינו מכירו. ריבוי קשרים אנושיים יש לראות כריבוי של אפשרויות פעולה, ועל כן שוקד היזם במקרים רבים על טיפוח הקשרים האישיים עם אלה הנמצאים בסביבתו.

Sexton & Bowman, *Entrepreneurship*, 1991, pp. 90-107

## תרגיל: היזם והמנהל

מצאו את הדומה והשונה שבין היזם לבין המנהל.

### למורה

לאחר שסקרנו בפירוט את המאפיינים של יזמים מצליחים ואת היבטי הסביבה המסייעים להם בהצלחתם, ננסה לחדד בסעיף זה את מאפייני דמותו של היזם, באמצעות מציאת הדומה והשונה שבין יזם למנהל.



כדי לעשות זאת, נשתמש **במארגן החשיבה למציאת הדומה והשונה**, שהכרנו בתחילת הפרק. מטרתנו היא להבין בצורה יסודית את אישיותו של היזם.

למציאת הדומה והשונה שבין יזם למנהל יש להתייחס כאל **פעילות מרכזית** בפרק. באמצעות פעילות זו ניתנת לתלמידים הזדמנות **ליישם את הידע** שרכשו על אודות תכונות היזם, והזדמנות **ליישם מיומנות חשיבה** שהכירו בתחילת הפרק.

### הערות להפעלת הכיתה

#### אילו מנהלים אתם מכירים באופן אישי?

[תשובות אפשריות: מנהל בית-הספר, מנהל המתנ"ס, מנהל קבוצת הספורט המקומית, ראש הסניף המקומי של תנועת הנוער, מנהל סניף הבנק, מנהל הסופרמרקט ועוד].

#### ספרו לכיתה על עבודתם של המנהלים שאותם אתם מכירים. נסו למצוא נקודות משותפות בעבודתם של כל המנהלים.

[תשובות אפשריות: הם ממונים על אנשים; הם אחראים על כספים; יש להם עוזרים; מישהו ממנה אותם לתפקידים; הם שייכים לארגון שבראשו הם עומדים; הם משיגים מטרות באמצעות הפעלת אנשים אחרים; הם אנשים עסוקים; ועוד].

#### נסו לציין עתה תכונות אופי המשותפות לכל המנהלים הללו.

[תשובות אפשריות: הם יודעים מה הם רוצים; הם יודעים להאציל סמכויות לאחרים; יש להם ביטחון עצמי; הם יודעים לעמוד ולדבר בפני קהל; ועוד].

#### כיצד נוכל לנצל את מה שאנו יודעים על אודות יזמים ומנהלים כדי להעמיק את הבנת תכונות היזם?

[תשובה מתבקשת: נחפש ונתעד באופן מסודר את הדומה והשונה שבין תכונות היזם לתכונות המנהל].

### הערה חשובה למורה

אם התלמידים אינם מעלים **מיוזמתם** את ההצעה לחפש את הדומה והשונה שבין היזם למנהל, כדאי לעזור להם בעזרת שאלות כגון: איזה **תהליך חשיבה** נוכל להפעיל כדי להעמיק את הבנתנו לגבי מאפייני דמותו של היזם? אילו **שלבי חשיבה** נחוצים לנו? חשוב מאוד שהיוזמה להפעיל את מיומנות החשיבה למציאת הדומה והשונה תבוא מהתלמידים. לא די בכך שהתלמידים מכירים את המיומנות, ולא די בכך שהם מסוגלים להפעילה כשהם מתבקשים לעשות כן; עליהם לסגל לעצמם את **הנטייה להשתמש במיומנות** בהזדמנויות רלוונטיות.

היבטים מרכזיים, שעל פיהם כדאי לחפש את הדומה והשונה שבין היזם למנהל, נתונים בסקירה שהובאה לעיל (ואשר סוכמה בטבלת "עשרת המאפיינים של היזם המצליח"). ואולם, אין אלה בהכרח ההיבטים היחידים שכדאי לשקול. שתי אפשרויות להרחבת הפעילות ולהעמקתה הן:

1. לאתר מקורות כתובים המתארים את חייהם ואת פועלם של יזמים ומנהלים, ולאסוף מתוכם היבטים נוספים שכדאי לשקול במסגרת התרגיל.
2. לראיין יזמים ומנהלים, במטרה לעמוד על תכונותיהם ועל מאפייני הצלחתם (בהמשך, מפורטות הנחיות לעריכת ריאיון עם יזם או מנהל).

לאחר שהתלמידים מבצעים את המשימה, ניתן לעיין במסקנות שרוכזו **במארגן החשיבה שבנספח ג'**. אין זה "פתרון בית-הספר", אלא הצעה חלקית בלבד להיבטים שאותם ניתן להעלות במסגרת התרגיל.

## היזם העצמאי והיזם המוסדי

עד כה, לא הבחנו בין טיפוסים שונים של יזמים. אחת ההבחנות המסייעות להבנת אישיותו של היזם היא ההבחנה שבין היזם העצמאי ליזם המוסדי. הראשון הוא היזם הפועל ברשות עצמו ולמען עצמו; השני פועל במסגרת של מוסד כלשהו (תעשייתי, חינוכי, חברתי, ממשלתי או פרטי). היזם המוסדי מעלה רעיונות לתועלת המוסד ומנסה לקדם אותם במסגרת המוסד. נתאר להלן שני תרחישים אפשריים ליזמות מוסדית.

### תרחיש יזמות מוסדית במפעל

מהנדסת במפעל תעשייתי עובדת על שיפור של תהליך ייצור כימי. במהלך עבודתה, היא מחפשת ומוצאת שיטות לשיפור איכות המוצר ודרכים לחיסכון באנרגיה בתהליך הייצור. בשלב מסוים היא מאתרת הזדמנות לשלב את אחד מתוצרי הלוואי של התהליך בתהליך עצמו, כך שיאפשר את קיצור התהליך במידה משמעותית מאוד. המהנדסת מזהה הזדמנות לפריצת דרך טכנולוגית, שכן כל המתחרים בענף מייצרים על פי התהליך המקובל והידוע. היא מעלה את הרעיון בפני הממונה הישיר שלה, ולאחר שזה משתכנע, הוא מסייע לה בהצגת הרעיון בפני הנהלת המפעל. בהצגה זו, ממליץ הממונה לאפשר למחלקתו להשקיע זמן בהמשך חקירת הנושא.

לאחר קבלת אישור ההנהלה, מתעמקת המהנדסת בנושא במשך שלושה חודשים, ומפיקה דוח, המפרט את הפוטנציאל הגלום ברעיון ואת הפעולות הנדרשות בהמשך. היא ממליצה על הקמת צוות מחקר ופיתוח בן שלושה אנשים שיעסוק בנושא למשך שנה, על הקצאת שטח מעבדה קיים, על רכישת ציוד וחומרים וכד'. בסיוע הממונה עליה ובסיוע איש מחלקת הכספים של המפעל, מחברת המהנדסת גם הצעה תקציבית, המפרטת את העלויות של פעולות המחקר והפיתוח.

לאחר שהדוח מופץ בין חברי הנהלת המפעל, חולפים חודשיים, ואז מוזמנת המהנדסת להציג את הדוח בפני הנהלה. במקביל, משוחחת המהנדסת עם חברי הנהלה שהיא מקורבת אליהם, במטרה לקבל מעמד של ראש פרויקט. לשם כך היא גם מסבירה כיצד יטופלו נושאים אחרים הנמצאים כיום באחריותה. הנהלת המפעל דנה בדוח של המהנדסת ומחליטה לאשר את פעילות צוות המחקר, אלא שהיא דורשת להגיע לתוצאות כעבור שמונה חודשים, ולא שנה. כמו כן, היא מוכנה לאשר למהנדסת מעמד של ראש פרויקט, רק אם יוכח בתום התקופה שיש טעם בהמשך העבודה על הרעיון.

המהנדסת מחליטה לקבל את המצב ולהתחיל בפעילות כפי שאושרה.



### שאלות

1. זהו את הפעולות היזמיות שאותן ביצעה המהנדסת לאורך התהליך.
2. זהו את הגורמים האנושיים שעמם נפגשה המהנדסת כדי לקדם את הרעיון שלה, ופרטו את אופי הקשרים עם כל אחד מהם.
3. מהן התכונות הנדרשות לדעתכם מן המהנדסת, על מנת להוביל את התהליך שתואר?

### תרחיש יזמות מוסדית במערכת החינוך

על רקע אווירה של ניכור וקיטוב בחברה, מחליטה קבוצה של עשרה מורים ומחנכים מבתי-ספר שונים לבחון אפשרויות לקירוב לבבות בין דתיים לחילוניים. הם דנים באפשרויות השונות העומדות בפניהם - פעילות עם תלמידים במסגרת תוכנית הלימודים הקיימת; קיום מפגשים בין תלמידים דתיים לתלמידים חילוניים; קיום מפגשים בין מחנכים דתיים לחילוניים; בניית תוכנית לימודים ייחודית לקירוב לבבות; גיבוש קבוצות מעורבות של תלמידים, שיעבדו על פרויקטים שיקרבו בין דתיים לחילוניים.

כיוון הפעולה שנבחר הוא מיזמים משותפים. הרעיון הוא שתלמידים חילוניים ודתיים יעבדו יחד ויעלו רעיונות לקירוב לבבות, כאשר המורים (וכן מומחים חיצוניים, במידת הצורך) מנחים אותם בעבודתם. הקבוצה מינתה מורה מבית-ספר דתי ומורה מבית-ספר חילוני להוביל את המיזם. מורות אלה ישבו וניסחו נייר עמדה, ואחר כך הציגו אותו בפני מפקחת אזורית של משרד החינוך, שנתנה את ברכתה לרעיון והבטיחה לנסות לגייס תקציב.

צמד המורות החל לגבש מסגרת לפעילות: כמה תלמידים ישתתפו, כמה פעמים בחודש יפגשו, איזו הנחיה יקבלו. הוחלט "להתחיל בקטן", עם קבוצה מצומצמת של תלמידים, מחוץ למסגרת הבית-ספרית הרגילה (על מנת ליצור אווירה אחרת, במקום נייטרלי). המורות בחנו גם את השאלה "מדוע ירצו התלמידים לבוא לפעילות זו?", וחיפשו מקום פיזי לפעילות. תוך כדי כך, עלתה שאלת העלויות: כמה ישלמו התלמידים, אם בכלל? האם אפשר למצוא מוסד שיארח את הפעילות, שיראה בכך שירות לקהילה ולא יגבה על כך תשלום? כיצד יתוגמלו המורים והמנחים שישתתפו בפעילות? כמה יעלה מימוש המיזמים שיציעו התלמידים? כמה שעות יאלצו הן עצמן להשקיע בנושא מדי חודש? המורות דנו ביניהן בשאלות אלה, ומשנוכחו כי לביצוע המיזם יידרשו לפחות 15,000 ש"ח בחודש, חזרו ונפגשו עם המפקחת.

המפקחת מסרה שתהליך אישור תקציב משרד החינוך למיזם עשוי להימשך חצי שנה, דבר שדוחה את הפעילות לשנת הלימודים הבאה. היא המליצה למורות לבדוק מה תוכל הרשות המקומית להקצות לנושא. בפנייה למנהל מחלקת החינוך המקומית, נמצא שהמועצה אישרה בחודש שחלף הגדלה חריגה של תקציב החינוך כדי לממן מיזם חינוכי אחר, ולפיכך הסיכויים לקבל תקציב נוסף לחינוך נמוכים כרגע.

בשלב זה בחנו המורות האם אפשר להתחיל בפעילות במסגרת בית-הספר בכל זאת. בפנייה למנהלי בתי-הספר, הן השיגו את ברכתם ואת אישורם לקיים סדרת מפגשים בין תלמידים, פעם בבית-הספר החילוני ופעם בבית-הספר הדתי, בשעות אחר הצהריים. שני מפגשים אכן התקיימו; הם אופיינו בדיונים בעלי אופי כללי, מבלי שנתגבשו קבוצות עבודה ומבלי שעלו רעיונות רציניים לקירוב לבבות.

מצוידות בניסיון זה החליטו המורות להמשיך ולתכנן את הפרויקט "על אש נמוכה", במגמה לפתוח בפעילות בשנת הלימודים שלאחר מכן, בתקווה שעד אז יאושרו התקציבים הדרושים במשרד החינוך וברשות המקומית.

### שאלות

1. זהו את הפעולות היזמיות שהמורות ביצעו לאורך התהליך.
2. זהו את הגורמים האנושיים שהמורות נפגשו עמם כדי לקדם את הרעיון, ופרטו את אופי הקשרים עם כל אחד מהם (בעל הצורך? בעל הרעיון? בעל האמצעים? וכד').
3. אילו תכונות נדרשות לדעתכם מן המורות, על מנת להוביל את התהליך שתואר?
4. חברו תרחיש משלכם ליזמות מוסדית בחברה המספקת שירות.
5. לאור הדוגמאות שהובאו, מצאו את הדומה והשונה שבין היזם המוסדי ליזם העצמאי.

### למורה

לאחר שהתלמידים מבצעים את התרגיל, ניתן לעיין במסקנות שרוכזו במארגן החשיבה שבנספח בפרק הקודם.

## משימה: עריכת ריאיון עם יזם

משימה זו נועדה לאפשר מפגש ישיר עם יזם ישראלי. המפגש נותן הזדמנות לעמוד על תכונותיו של יזם ספציפי. בהכנת הריאיון ובניתוחו יש **הזדמנות להתנסות בשאלות שאלות** מסוגים שונים, ובבחינת סוגי המידע שניתן להפיק מכל שאלה.

על מנת להבטיח ריאיון מוצלח יש לתכננו מבעוד מועד, לנהלו כהלכה ולנתח בפירוט את תוצריו. ניתן להגיע למסקנות על אודות התכונות הרצויות של היזם הן בעזרת שאלות ישירות בנושא והן בעזרת ניתוח התנהגות היזם במצבים שהוא יתאר בפניכם.

להלן המלצה לשלבים בביצוע המשימה:

### שלב א': בחירת היזם

בחרו את היזם שברצונכם לראיון. אל תירתעו מבחירת יזם מפורסם או יזמת מפורסמת. לא תמיד ניתנת לאנשים אלה ההזדמנות לספר על עצמם. אתם עשויים להיות מופתעים מהפתיחות שלהם ומרצונם לספר על עצמם.

### שלב ב': יצירת קשר ראשוני



התקשרו ליזם, הציגו את עצמכם בפניו, הסבירו מדוע אתם מעוניינים להיפגש אתו וכמה זמן יידרש לכם לצורך הריאיון. שימו לב - בניסיון להגיע ליזם בעל שם, תיאלצו בדרך כלל לשוחח קודם עם מזכירתו. המזכירה עלולה לדחות אתכם, משום שאחד מתפקידיה הוא להעביר לממונה שיחות על פי חשיבותן ודחיפותן, תוך סינון עניינים פחות חשובים. חפשו את הדרך להתגבר על כך בביטחון ובנימוס, תוך מתן הסבר על מטרת הריאיון. תוכלו לראות בכך את מבחנכם המעשי הראשון כיזמים!

**הערה** יש לנסות לתאם מפגש במקום נייטרלי, מחוץ למשרדו של היזם, כדי להימנע מהפרעות של טלפונים, אורחים, מזכירות וכד'.

### שלב ג': הכנת השאלות לריאיון

הכינו סדרת שאלות שיאפשרו לכם להשיג מידע מפורט על האיש עצמו, על האיש כיוזם ועל פעולותיו. להלן נושאים שכדאי לשאול לגביהם:

- הביוגרפיה של היזם: מקום הלידה, ההורים ומקצועם, היכן התחנך והיכן גדל, האם היה לו ניסיון שיווקי או יזמי קודם וכד'.
- נתונים אישיים ("דמוגרפיים") של היזם: גיל, השכלה, רמת הכנסה, מצב משפחתי, עיסוקים לפני ואחרי המיזם, תחביבים וכד'.

הקפידו להעלות נושאים אלה ברגישות; עדיף לשאול על כך תוך יצירת קשר לנושאי היזמות (למשל, "איך משתלבת אשתך בעיסוקך כיוזם", במקום "במה עוסקת אשתך?")

- המיזם הראשון של המרואיין: מה היה המיזם, כיצד איתר את ההזדמנות העסקית, אילו פעולות תכנן ביצע, האם (וכיצד) גיבש תוכנית עסקית, מה היו מקורות המימון, מי השתתף בתהליך היזמי, מה היו הקשיים, כיצד סייעו הסביבה והמשפחה להצלחת המיזם ועוד.
- עצות ליזם המתחיל: במסגרת סעיף זה כדאי לכלול שאלות על אודות התכונות שהיזם המתחיל זקוק להן (אפשר להיעזר ברשימת התכונות שנדונה בפרק זה). אפשר לבקש עצות של "עשה ואל תעשה"; אפשר לברר האם התכונות וההתנהגויות הנדרשות משתנות ככל שהיזם צובר ניסיון במיזמים שונים. אפשר גם לשלב שאלות אישיות יותר, הקושרות את היזם עצמו לרשימת העצות והתכונות שמנה.

**סוגי השאלות שתשאלו יקבעו את אופי המידע שתקבלו. שימו לב להבחנות הבאות:**



### רחב וממוקד

"מה היו הקשיים שנתקלת בהם במיזם הראשון שלך?" זוהי שאלה רחבה יותר מאשר "מה היו הקשיים הכספיים שבהם נתקלת במיזם הראשון שלך?" רחב ומיקוד הם עניינים יחסיים.

"כיצד גיבשת את הצוות שמימש את המיזם?" זוהי שאלה רחבה יותר מאשר "מהם הקריטריונים שעל פיהם גיבשת את הצוות שמימש את המיזם?" השאלה האחרונה רחבה יותר מהשאלה "מה חשוב לך יותר באדם שאתה מגייס לצוות - מקצועיות או יחסי אנוש?"

כדאי לשאול שאלה רחבה כאשר ייתכנו תשובות שונות, וכאשר רוצים שלא להחמיץ את העיקר. שאלה ממוקדת כדאי לשאול כאשר יש עניין ספציפי על הפרק, או כשיש השערה לגבי התשובה, ורוצים מענה ללא השמטות או התחמקויות.



### סגור ופתוח

שאלות סגורות הן שאלות שהתשובה עליהן מוגבלת מראש למספר קטן של אפשרויות. למשל, התשובה לשאלת "האם", היא "כן" או "לא" (ולפעמים, "תלוי" או "לא יודע"). התשובה לשאלה "כמה..." היא מספר. השאלות במבחן אמריקני (רב-בררה) הן סגורות. לעומת זאת, השאלה "מה הסיבה..." מזמנת הסבר מילולי ברמת פירוט כלשהי; השאלה "כיצד מצאת..." מזמנת תיאור; השאלה "מדוע לדעתך..." מזמנת נימוק.

כדאי לשאול שאלות סגורות כשרוצים לברר נתון ("מתי הקמת את המפעל?"), או לאמת השערה ספציפית ("האם הכביש הזה מוביל ל..."). במקרים אחרים, ובעיקר כאשר רוצים לעמוד על אופיו של הנשאל, רצוי להשתמש בשאלות פתוחות, המאפשרות לנשאל להתבטא בחופשיות.

## שלב ד': עריכת הריאיון



החלטה עקרונית שעליכם לקבל נוגעת לשיטת התייעוד של הריאיון: האם תקליטו את הנאמר או תרשמו את התשובות. הקלטת הריאיון מאפשרת שיחה קולחת, אולם המרואיין עשוי להיזהר בדבריו ולהתנסח באופן "רשמי" ומאופק. במקרה של הקלטה, חשוב לוודא מבעוד מועד שאיכות ההקלטה מאפשרת שחזור, שיש בידיכם די קלטות וסוללות וכד'. רישום הריאיון יעיל יותר, שכן הסינון והעיבוד הראשוני מתבצע כבר בזמן הרישום (חוסך עבודה לאחר מכן). עם זאת, בשיטת הרישום עלולים פרטים חשובים להישמט, והשיחה עלולה להיות קטועה בשל איטיות הרישום.

האופן שבו תיכנסו לחדר או למקום המפגש, הלבוש שלכם, הבעת פניכם, צורת הישיבה ושטף הדיבור שלכם, ישפיעו במידה רבה על הצלחתכם בריאיון. ככל שתשדרו שהמרואיין מעניין אתכם באמת, ככל שתמחישו רצינות וחוביות, כך תשפרו את סיכוייכם לזכות בריאיון גלוי, מהימן ועמוק. הקפידו להופיע בזמן והשתדלו לפתוח ביצירת אווירה נינוחה. למשל, ניתן להתגבר על מבוכה על-ידי יצירת עניין ושבירת הקרח בעזרת הומור עדין, או בעזרת שיחת חולין הנוגעת למרואיין (Small Talk).

## שלב ה': קריאת התשובות וניתוחן

זהו השלב שבו **קוראים את התשובות** של המרואיין ומנסים **לנתח את הריאיון**. מומלץ להסתייע בנאמר בפרק הראשון על היזמות ועל היזם, בעולם בכלל ובישראל בפרט.

עד כמה מתאימות תכונותיו של היזם הספציפי שראיינתם לתכונות היזם המתוארות בפרק זה? מה תוכלו להסיק מהריאיון

- (א) לגבי הסיבות להצלחתו של היזם שראיינתם?
- (ב) לגבי אישיות היזם בכלל?
- (ג) לגבי התנהגותכם כיזמים בעתיד?
- (ד) לגבי טיב השאלות שניסחתם ושאלתם?

## שלב ו': מכתב תודה ליזם

חשוב לשלוח מכתב תודה למרואיין ולספר לו על מסקנותיכם מן הריאיון הנוגעות לעתידכם כיזמים. תוכלו גם לבקש ממנו במכתבכם רשות לפנות אליו שנית, אם וכאשר תזדקקו לעצה או לסיוע, בעת מימוש מייזמכם הראשון. צעד כזה יוכל להוות בסיס לקשר שיסייע להצלחתכם כיזמים בעתיד. שאלו אותו האם יהיה מוכן להמליץ עליכם בפני עמיתיו או ידידיו. מאגר השמות שתקבלו מהם עם אזכור שמו של היזם הממליץ הוא אוצר שלא יסולא בפז.

## דיון מטקוגניטיבי

בדיון זה אנו מבקשים להתמקד בחשיבה שבוצעה כאשר הושווה היזם למנהל או לממציא. אנו מבקשים להתנתק מהתוכן, על מנת להתייחס לתהליך החשיבה.

### מהו תהליך החשיבה שהפעלנו כדי לעמוד על מאפייניו של היזם?

על התלמידים להתייחס בתשובותיהם למונח "מציאת הדומה והשונה". המונח "מציאת הדומה והשונה" מתאר את מה שעשינו בצורה טובה יותר מאשר המונח "השוואה". במונח "השוואה", הדגש הוא על השווה, ואילו ב"מציאת הדומה והשונה" ניתן משקל שווה לשני ההיבטים - דומה ושונה.

### מהם השלבים שהפעלנו בחשיבה על הדומה והשונה?

נתשובות אפשריות: איתרנו נקודות דמיון; איתרנו נקודות שוני; עמדנו על הקטגוריות שעל פיהן ניתחנו את נקודות הדמיון והשוני (שלב זה יכול לבוא לפני או אחרי מציאת נקודות הדמיון ונקודות השוני); קבענו אילו מנקודות הדמיון והשוני משמעותיות יותר מאחרות; חיפשנו תובנה או מסקנה מהניתוח שביצענו.

### כיצד מסייעת חשיבה על הדומה והשונה להבנת נושא או רעיון?

בשלב זה, חשוב שהתלמידים יתייחסו לעובדה שגילוי נקודות שוני בין דברים דומים הוא המפתח לחידוד ההבנה. יתרה מזאת, ככל שהדברים דומים יותר, כך אנו למדים יותר מאיתור ההבדלים שביניהם. גילוי נקודות דמיון בין דברים הנראים שונים לכאורה מוביל לעתים לתובנות חדשות, לזווית ראייה חדשה.

### האם הדרך להפעלת מיומנות מציאת הדומה והשונה בפרק זה היא דרך טובה?

נתשובות אפשריות: זוהי דרך טובה, משום שהיא מסדרת את החשיבה; זו דרך מסורבלת, שאי-אפשר לנקוט בה בכל פעם שבה משווים בין שני דברים; השלב החשוב הוא השלב שבו מחליטים מהן נקודות הדמיון והשוני המשמעותיות וכד'.

## העברה

### תרגילים אפשריים

מציאת הדומה והשונה שבין היזם לממציא;

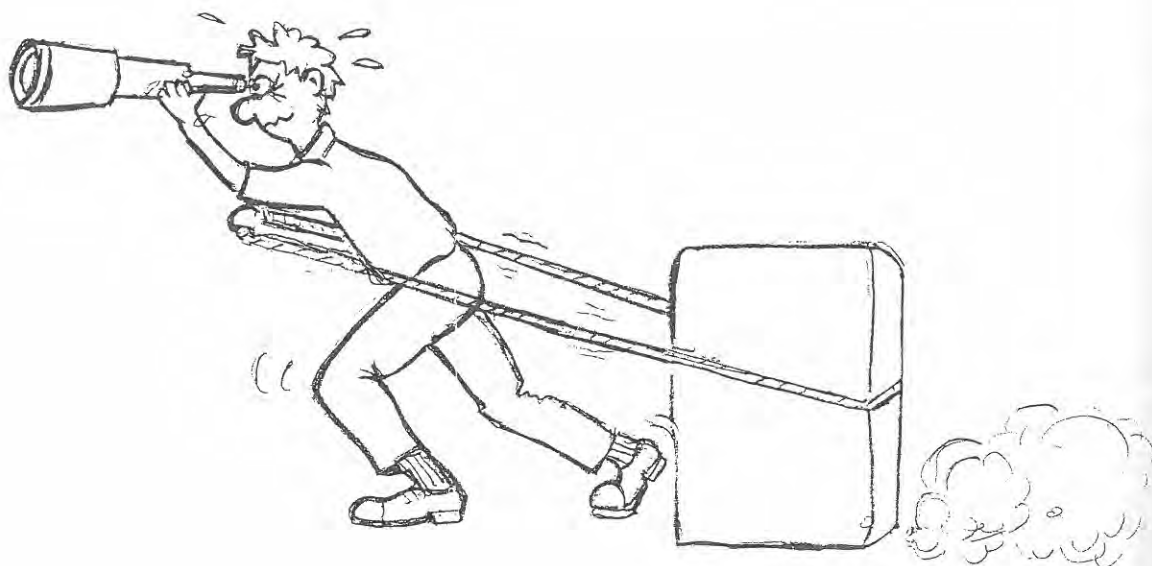
ניסוח שאלות לסקר על תכונות היזם הישראלי המצליח;

ניסוח שאלות לריאיון עם יזם נוסף (תוך יישום המסקנות מן הריאיון הראשון לגבי טיב השאלות שנשאלו).



## סיכום

בפרק זה הוצגו תכונות היזם שמאפשרות לו להניע את תהליך היזמות ולהצליח בו. מצאנו שהתכונות הבולטות אצל היזם הישראלי המצליח הן: תעוזה, גישה יוצאת דופן לפתרון בעיות שבהן הוא נתקל בעת מימוש המיזם, התמדתו במימוש המיזם, והמוניטין החיוביים שלו. ניסינו לחדד את מאפייני דמותו של היזם, באמצעות חיפוש הדומה והשונה שבין היזם המוסדי ליזם העצמאי, וחיפוש הדומה והשונה שבין דמות היזם לדמותו של המנהל. רכשנו תוך כדי כך מיומנות חשיבה - מציאת הדומה והשונה. ערכנו ריאיון עם יזם, דבר שאפשר לנו להתנסות בניסוח שאלות וביצירת קשר חיובי עם אדם לא מוכר.



### למורה: רמזים ופתרונות לחידות

- לחידה הראשונה:** ה"ציאה מה"ריבוע" במקרה זה היא ממש יציאה גיאומטרית מהריבוע. כדי לבצע את המשימה, על הקווים לצאת מהריבוע המוגדר על-ידי הנקודות.
- לחידה השנייה:** מסדרים את הספינות בכוכב. ה"ציאה מהריבוע": כל ספינה נמצאת על שני קווי הגנה.
- לחידה השלישית:** בונים פירמידה במרחב מ-6 גפרורים בסך הכול. ה"ציאה מהריבוע": הפתרון אינו חייב להתבצע במישור השולחן.

## נספחים

### נספח א': מסקנות הסקר על תכונות היזמים המצליחים בישראל

במהלך סקר ריאיונות בנושא תכונות היזם המצליח, שבו השתתפו 35 יזמים ישראלים שפעלו בתחומים שונים, נשאל כל יזם מהן לדעתו תכונותיו שהביאו להצלחתו כיום. לאחר הסקר, נערך ניתוח סטטיסטי של הדומה והשונה שבין דירוג תכונותיו של היזם המצליח ההיפותטי לבין דירוג תכונות היזם הישראלי המצליח העולה מן הסקר. הריאיונות נוהלו בשיטת הריאיון האישי המובנה, כאשר כל מראיין התבסס על רשימת שאלות זהה, ורשם את תשובות המראיין מיד או מאוחר יותר.

**א. ניקוד התשובות.** הניקוד נערך על-ידי ד"ר אריה פלד, לפי רשימת תכונות היזם שאוזכרה בפרק זה, בתוספת תכונות שהודגשו על-ידי היזמים שרואינו. הניקוד התפלג בין 1 ל-10. לתכונה יזמית (תכונה שנודעת לה חשיבות בהצלחת היזם) ניתן הערך המינימלי 4, כאשר היזם ייחס לה חשיבות מינימלית להצלחת המיזם, והערך המקסימלי 10, כאשר הוא ייחס לה חשיבות רבה.

**ב. כימות.** לכימות מסוג זה יש מידה מסוימת של הטיה בגלל הסובייקטיביות של המשיב. גם כאשר קוראים בספרות על תכונות היזם, קיימת אותה המגבלה ויש להביא אותה בחשבון בעת הסקת המסקנות.

**ג. ניתוח רשימת התכונות.** מלכתחילה ערכנו רשימת תכונות שנראו כחשובות ל"יזם הטהור", בדירוג מסוים. ממצאי הריאיונות הצביעו על דירוג שונה של התכונות, ואף נוספו תכונות שלא היו ברשימה.

**ד. ניתוח סטטיסטי של הנתונים.** בניתוח הסטטיסטי הכללנו את כל תכונות היזם שברשימה, איתרנו את מאפייני היזם בסדר שונה מהסדר המקורי שהצגנו ואת מקומם ביחס לתכונות הנוספות שהוגדרו, וכתוצאה מכך איתרנו קבוצת תכונות (סינדרום של תכונות) המאפיינות את היזם הישראלי המצליח.

**ה. טבלת ממצאי הניתוח הסטטיסטי של סקר היזמים, לפי תכונות.**

בטבלה נרשמו דירוגי התכונות לפי הסקר לעומת דירוגי התכונות לפי ההשערות. תכונות שלא נכללו בהשערות הראשוניות קיבלו דירוג 0.

| התכונה               | סה"כ נקודות דירוגיות | ממצא נקודות לתכונה | דירוג לפי הסקר | דירוג לפי ההשערות |
|----------------------|----------------------|--------------------|----------------|-------------------|
| "יזם טהור"           | 277                  | 8                  | 1              | 1                 |
| מוניטין חיוביים      | 273                  | 8                  | 2              | 8                 |
| התמדה                | 271                  | 8                  | 3              | 9                 |
| בעל אמונה            | 271                  | 8                  | 4              | 6                 |
| בעל ניסיון, ידע אישי | 267                  | 8                  | 5              | 7                 |
| זיהוי צורך           | 265                  | 8                  | 6              | 0                 |
| גישה יוצאת דופן      | 256                  | 7                  | 7              | 2                 |
| נועז בפעילותו        | 255                  | 7                  | 8              | 5                 |
| תחושת בטן            | 254                  | 7                  | 9              | 0                 |
| הידע והיתרון היחסי   | 253                  | 7                  | 10             | 10                |
| עבודת צוות           | 253                  | 7                  | 11             | 0                 |
| שיווק וסקר שוק       | 251                  | 7                  | 12             | 0                 |
| יצירתי בפעילותו      | 249                  | 7                  | 13             | 4                 |
| ראייה לטווח רחוק     | 245                  | 7                  | 14             | 3                 |
| מנהיגות אישית        | 243                  | 7                  | 15             | 0                 |
| תוכנית עסקית         | 226                  | 6                  | 16             | 0                 |
| לא יהיר              | 215                  | 6                  | 17             | 0                 |

ו. **ניתוח סטטיסטי נוסף.** בניתוח סטטיסטי של הנתונים, שנערך בעזרת מקדמי המתאם בין נתוני המשתנה התלוי "היזם הטהור" לבין נתוני התכונות המיוחסות לו, נמצא דירוג שונה מן הדירוג שהתקבל בניתוח לפי צבירת הנקודות ולפי ממוצע (הטבלה לעיל). לעומת זאת, ניתן לאתר קבוצת תכונות משותפות המאפיינות את היזם הישראלי, שהן משותפות לשני סוגי הניתוח.

ז. **סינדרום התכונות המאפיינות את היזם הישראלי המצליח** על-פי הניתוחים הסטטיסטיים :

- בעל גישה יוצאת דופן למציאת דרכים למימוש המיזם ;
- נועז בפעילותו ;
- בעל התמדה במימוש המיזם, למרות הקשיים הרבים ;
- בעל אמונה במיזם שאותו הוא מוביל ;
- בעל מוניטין חיוביים ;
- יודע לזהות צורך, ובעקבות כך, יודע לזהות הזדמנויות עסקיות ;
- ליזם דרושות תחושות בטן, בנוסף לשיטתיות במימוש המיזם ;
- יצירתיות במהלך פעילותו מחזקת את התדמית שיש ליזם הישראלי כישרון לאלתור.

תכונות היזם הישראלי המצליח, שמייחסים להן חשיבות מועטה יותר מאשר ל-8 התכונות לעיל :

- חוסר יהירות - ההצלחה אינה מעוותת את יחסיו עם הסביבה ;
- מנהיגות אישית - זוהי התכונה העיקרית שצה"ל מחנך על פיה את מפקדיו ;
- הידע והיתרון היחסי - אצל היזם הישראלי, דברים אלה חשובים פחות מאשר תחושת הבטן שלו ;
- עבודה בצוות - זוהי תכונה שאינה מוערכת דייה ותופעה זו עלולה לפגוע בתוצאות התהליך היזמי ;
- הניסיון והידע מוערכים אצל היזם הישראלי פחות מאשר תחושת הבטן ;
- שיווק וסקר שוק מוערכים פחות אצל היזם הישראלי ;
- עריכת תוכנית עסקית מוערכת על-ידי היזם הישראלי, שכן הוא מכיר בחשיבותה כמסמך מכריע להשגת מימון ממוסדות מממנים. עם זאת, הצורך בתוכנית עסקית אינו מופנם בו כתכונה הדרושה להצלחה ;
- ראייה ארוכת טווח חשובה אם היזם מכיר בחשיבותם של שני המסמכים האחרונים : תוכנית שיווק ותוכנית עסקית.

ח. **סיכום.** הממצאים שהובאו לעיל, בתוספת ניתוח הנתונים באמצעות רגרסיה, מביאים למסקנה שהתכונות הבולטות אצל היזם הישראלי הן :

- נועז בפעולתו ;
- בעל גישה יוצאת דופן לפתרון בעיות ;
- בעל יכולת התמדה ;
- בעל מוניטין חיוביים.

## נספח ב': מציאת הדומה והשונה שבין יזם עצמאי ליזם מוסדי

יזם מוסדי

יזם עצמאי

## נקודות הדמיון

קטגוריית הדמיון  
(נושא הדמיון)

|                                               |                            |
|-----------------------------------------------|----------------------------|
| בעל חשיבה מקורית                              | אופן החשיבה                |
| אינו מהסס להשמיע דעותיו גם אם הן בלתי-שגרתיות | תכונת אופי: אומץ חברתי     |
| לרוב יוזם בתחום מקצועי שהוא מתמצא בו          | בחירת סוג המיזם            |
| לרוב נזקק לצוות כדי לממש את הרעיון            | מידת המעורבות במימוש המיזם |
| צריך ויכול לשכנע אחרים בסיכויי הצלחת הרעיון   | תכונת אופי: בעל כושר שכנוע |



## נקודות השוני



קטגוריית השוני (נושא השוני)

|                                                     |                          |                                                     |
|-----------------------------------------------------|--------------------------|-----------------------------------------------------|
| משקיע את כספו בהקמת העסק ולרוב נזקק להלוואות נוספות | מקור המימון למיזם        | המוסד מספק את המימון לבדיקת הרעיון ולמימושו         |
| כל האחריות להצלחת המיזם מוטלת על היזם               | האחריות                  | האחריות להצלחת המיזם נופלת בחלקה על הנהלת המוסד     |
| רווחים כלכליים גבוהים ליזם עצמו                     | משמעות ההצלחה*           | יוקרה ומעמד במוסד שבמסגרתו בוצע המיזם; בונוס כספי   |
| חובות גדולים, איבוד נכסים אישיים                    | מחיר הכישלון*            | אובדן יוקרה ומעמד במסגרת המוסד                      |
| גבוהה                                               | מידת חופש הפעולה*        | מוגבלת על-ידי האינטרסים של המוסד                    |
| אינו אוהב שאומרים לו מה לעשות                       | יחס לבעלי סמכות*         | מסוגל (ולעתים מעדיף) לפעול תחת סמכות                |
| עצמאי                                               | סוג העיסוק, מעמד מקצועי* | שכיר                                                |
| נזקק לתמיכת המשפחה הקרובה כדי להצליח                | תלות בסביבה הקרובה*      | הצלחתו אינה מותנית בתמיכה יוצאת דופן של המשפחה      |
| אורח חיים                                           | היזמות בעיני היזם*       | אמצעי להגברת העניין בעבודה ולהתקדמות אישית ומקצועית |

\*נקודות הדמיון והשוני המשמעותיות ביותר סומנו בכוכבית

## תבניות חוזרות בנקודות המשמעותיות

רוב נקודות השוני הן משמעותיות.  
כל הנקודות המשמעותיות נובעות בצורה זו או אחרת מהעובדה שהיזם העצמאי אינו שכיר.  
משמעויות ההצלחה והכישלון קיצוניות יותר אצל היזם העצמאי.

## מסקנה או תובנה

ההבדלים אינם רק כמותיים, אלא גם עקרוניים: אופיו של העצמאי שונה מאופיו של השכיר.  
ליזם העצמאי יש חופש פעולה רב יותר אך גם אחריות רבה יותר מאלה שיש ליזם המוסדי.

נספח ג': הדומה והשונה שבין יזם למנהל (מילוי חלקי, להדגמה)

מנהל

יזם

↪ נקודות הדמיון ↩

קטגוריית הדמיון  
(נושא הדמיון)

|  |                                             |
|--|---------------------------------------------|
|  | משיג מטרות על-ידי הפעלה של אנשים            |
|  | יצירתי בחשיבתו ובפעולותיו                   |
|  | מסוגל לקיים תקשורת אפקטיבית עם הסובבים אותו |
|  |                                             |
|  |                                             |
|  |                                             |

↩ נקודות השוני ↪

קטגוריית השוני (נושא השוני)

|                                                                                   |                                 |                                                        |
|-----------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------------------------------|
| גבוהה                                                                             | מידת האי-ודאות<br>בסביבת העבודה | בינונית עד נמוכה                                       |
| עצמאי                                                                             | אופן ההעסקה                     | שכיר                                                   |
| יוצר את המבנה הארגוני הרצוי לו<br>למימוש המיזם (עוסק מורשה,<br>שותפות, חברה בע"מ) | יחס למבנה הארגוני               | פועל בתוך מבנה ארגוני מוגדר,<br>המוכתב על-ידי גורם אחר |
|                                                                                   |                                 |                                                        |
|                                                                                   |                                 |                                                        |
|                                                                                   |                                 |                                                        |
|                                                                                   |                                 |                                                        |

הקיפו בעיגול את נקודות הדמיון והשוני המשמעותיות ביותר

תבניות חוזרות בנקודות המשמעותיות

מסקנה או תובנה

## נספח ד': פתרון לתרגיל "מצא את ההבדלים" מעמ' 21

### ההבדלים בין שני האיורים הם:

1. בציור השמאלי, המשולש המפוספס גדול יותר (בסיסו נמוך יותר).
2. בציור השמאלי, הלב שמימין לראש המשולש המפוספס הוא שחור, ואילו בציור הימני הוא לבן.
3. בציור השמאלי, חסר לב לבן קטן בין שני המשולשים הגדולים.
4. בציור השמאלי, יש עיגול לבן קטן אחד מימין לבסיס המשולש המפוספס, ובציור הימני יש שניים.
5. בציור הימני, החלק השחור המרכזי בסליל השמאלי עבה יותר ונטוי יותר.

### דפוסי חשיבה המקשים על מציאת ההבדלים בתרגיל כזה הם:

הנחה כי כל ההבדלים הם מאותו סוג (למשל, סימנים המופיעים בציור אחד ולא באחר). הנחה כזאת עלולה למנוע גילוי הבדלים מסוגים אחרים, כמו ההבדל בעובי הקווים, בגודל או בצבע.

הנחה כי כל ההבדלים הם בפרטים מאותו הגודל (למשל, פרטים קטנים). הנחה כזאת עלולה למנוע גילוי ההבדל בגדלי המשולש המפוספס הגדול.

נטייה להסתפק באיתור מספר מסוים של הבדלים בין הציורים (למשל, שלושה).

התמקדות בהיבטים ספורים של אלמנטים בתמונה (צורה, מיקום) והתעלמות מאחרים (צבע).

שני דפוסי החשיבה הראשונים ממחישים את התופעה הנפוצה של הסתמכות על **הנחות סמויות**. הנחות סמויות הן הנחות שאין אנו מודעים להן, המשפיעות על החשיבה שלנו; במקרה זה, הן מגבילות את תחום החיפוש שלנו אחר הבדלים בין האיורים.

כיצד מפתחים מודעות להנחות סמויות? בעיקר על-ידי הקדשת תשומת לב לבדיקת ההנחות, וכן על-ידי מודעות כללית לכך שאנו מרבים להתבסס על הנחות סמויות בחיי היום-יום.

רוב המתמודדים עם תרגיל מהסוג של "מצא את ההבדלים" עושים זאת בשיטת הניסוי והטעייה. הם סורקים את פרטי התמונה ללא תוכנית מסודרת, או עם תוכנית המתייחסת בעיקר להיבט המרחבי (למשל, סריקת התמונה מלמעלה למטה ומימין לשמאל).

ואולם, ניתן גם להפעיל חשיבה סדורה בתרגיל כזה: למשל, ניתן להקדיש זמן להגדרה של **סוגי הבדלים** העשויים להימצא בתמונה. לאחר מכן ניתן להתחיל בסריקת האיורים, ובהמשך לבדוק מפעם לפעם מהם סוגי ההבדלים שהתגלו, והאם אכן מוקדשת תשומת לב לכל סוגי ההבדלים במהלך החיפוש.

בעמוד הבא: מארגן חשיבה גרפי שאותו ניתן למלא במהלך התרגיל.

|             |              |
|-------------|--------------|
| האיור הימני | האיור השמאלי |
|-------------|--------------|

### נקודות הדמיון

קטגוריית הדמיון  
(נושא הדמיון)

|                                                 |             |
|-------------------------------------------------|-------------|
| במבט ראשון התמונות זהות                         | רושם ראשוני |
| הצבעים שבהם נעשה שימוש בציורים: לבן, אפור ושחור | טווח הצבעים |
| קיימת זהות במיקום של פרטים רבים בשני האיורים    | מיקום פרטים |
| קיימת זהות בצבע של פרטים רבים בשני האיורים      | צבע פרטים   |
| קיימת זהות בצורה של פרטים רבים בשני האיורים     | צורת פרטים  |

### נקודות השוני

קטגוריית השוני (נושא השוני)

|                                             |                                          |                                              |
|---------------------------------------------|------------------------------------------|----------------------------------------------|
| לב בין שני המשולשים<br>עיגול לבן למטה מימין | אלמנטים הקיימים בתמונה אחת<br>ולא בשנייה |                                              |
| משולש מפוספס קצר<br>סליל שחור עבה ונטוי     | צורת פרטים                               | משולש מפוספס ארוך<br>סליל שחור דק ופחות נטוי |
| לב לבן                                      | צבע פרטים                                | לב שחור                                      |
|                                             |                                          |                                              |
|                                             |                                          |                                              |

הקיפו בעיגול את נקודות הדמיון והשוני המשמעותיות ביותר

בתרגיל זה לכל הנקודות משקל שווה.

### תבניות חוזרות בנקודות המשמעותיות

בחלק מהקטגוריות (צבע פרטים, צורת פרטים) מתקיים שוני לגבי פרטים בודדים, ודמיון לגבי כל שאר הפרטים. קיימות מספר קטגוריות שוני.

### מסקנה או תובנה

בתרגיל מהסוג של "מצא את ההבדלים" קיים אתגר כפול: ברמה הבסיסית, יש לאתר את הפרטים יוצאי הדופן, וברמה האחרת, יש לאתר קטגוריות שונות של שוני ולעבוד על פיהן.