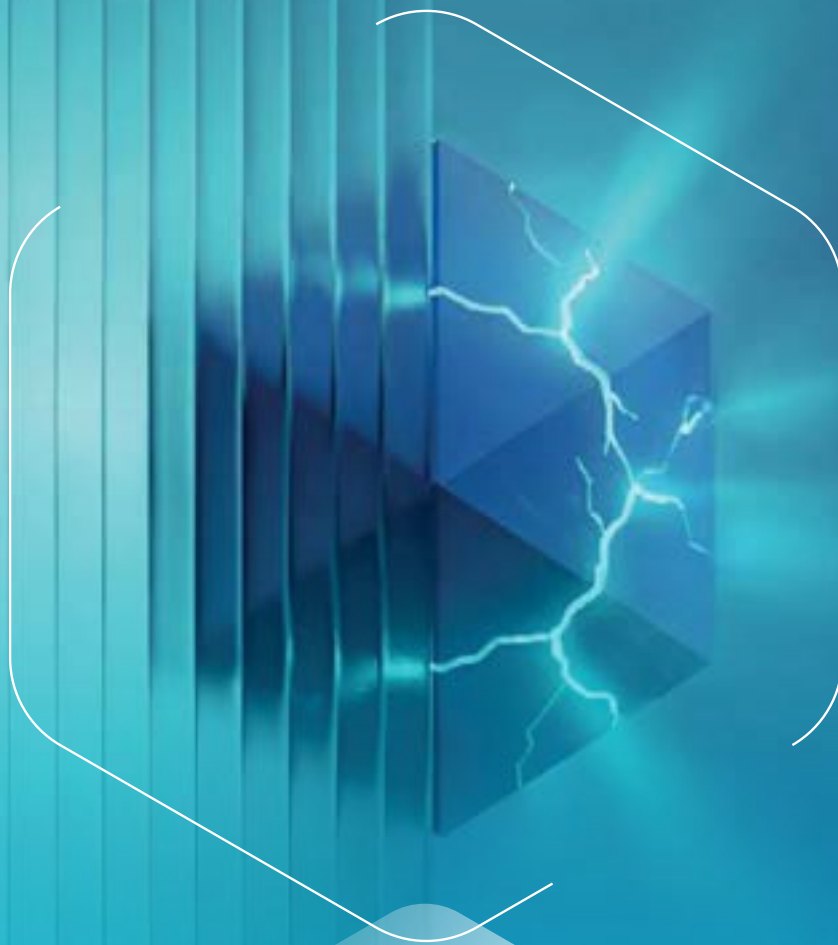


יזמות חברתית נוח לצמיחה מתוך משבד

ינואר 2026



הביטוח הלאומי
אגף קדרות



הכנרת

המרכז ליזמות וחדשנות חברתית של ישראל



הג'וינט



"צַר הָיָה כָּל כֶּף הָיִיתִי אֶז מִכָּרַח לְכָרוֹשׁ כְּנָפִים וְלָעוֹף"

יענקלה רוטבליט

החיבור הבא מוקדש לזכרם

של אור ברנדס, אורי אשכנזי, אוריה יעקב, איתן נאה, אריאל בן משה, ארנון זמורה, ברק בן ואליד, דור חנן שפיר, חן בוכריס, טליה מרסל, יותם חיים, ירון שי, כרמל וכנרת גת, לוטן אביר, ליבנת, אביב, רותם, יונתן ויפתח קוץ, נועם אברמוביץ, נטע אפשטיין, עדי צור, עומרי שורץ, עזרא אשר, עידו אביב, עילי ברעם, רגב אמר, רייה ונורל מנצורי, שי מיכאלי, תומר גרינברג ותומר שוהם, זכרונם לברכה, ולזכרם של כלל הנרצחים, הנופלים והנפגעים מאז שבעה באוקטובר.

החיבור נכתב גם לחייהם

של אדוה ויוסי אברמוביץ, אהד כהן, אור נדב ארגוב, אושרת סלמה גרוזמן, איזיק וזיו גרינברג, איילה קיציס, איילת אפשטיין, איציק ומרים שפיר, אליאב סר, אמי וניב אביב, אסף אברמוביץ, אשל ואלון גת, גילנית ריף אמר, דניאלה גיגי, הילה שי, חן שוחמי, חדד, טירן יעקב, יורם ואורלי מיכאלי, ירון נחמיה, כבי אשר, ליאורה בן צור, ליאת בן ארצי, מאיר ושמחה ברנדס, מושי אשר, מיכל זמורה, מיכל ורן שוהם, מירב לשם גונן, מצדה בוכריס, ניר יששכר, ניתאי בן משה, סיגל שטיינר מנצורי, נועה בורנשטיין-אמון, נעמי והילה אביר, עדי לוי סלמה, עמית צור, עמוס ברעם, צליל פולק, רויטל אשכנזי, רזיאל ברבי, שני נתיב בר, שרון גינת, תובל חיים, תומר ושירלי שורץ ולחייהם של כל אלו שהאדמה רעדה תחתם והם נאבקים להוסיף ליזום, ליצור, ולהרבות טוב.

זכרם של כל אלו שאיבדנו אינו רק כאב ואובדן, אלא גם ציווי מוסרי: להמשיך לפעול, להוסיף ולבנות, לקדם תיקון ושותפות – למען עתיד טוב יותר לחברה הישראלית, וכדי לא לאפשר לשבר, לעייפות או לייאוש לקבוע את דרכנו.

"הכוורת", המרכז לזימות ולחדשנות חברתית של ישראל, הוקמה בשנת 2017 על ידי הארגונים הוותיקים והגדולים בשדה השירותים החברתיים בישראל: הביטוח הלאומי – אגף קרנות הביטוח הלאומי, וג'וינט ישראל. המניע המרכזי להקמת הכוורת נבע מהשאיפה של הארגונים המייסדים לקדם ולתמוך בפיתוח יזמות מהשטח לאתגרים חברתיים בוערים. אנחנו מאמינים שהחדשנות, היצירתיות והתעוזה שהפכו את ישראל ל"סטרטאפ ניישן" יכולות להביא את מדינת ישראל להיות גם "אימפקט ניישן", באמצעות פיתוח פתרונות פורצי דרך לאתגרים חברתיים והטמעתם בשדה העשייה החברתית.

אנו פועלים לקדם את רווחתן של האוכלוסיות הפגיעות במדינה, באמצעות פיתוח מיזמים חברתיים חדשניים וברי-קיימה הצומחים מן השטח, לצד קידום חדשנות פתוחה בשדה השירותים החברתיים של ישראל.



תודה לכל מי שתורמו למהלך זה - במחשבה או במעשה

[לפי סדר א'-ב']

תודה לשותפים בתוכנית שקמה

איציק שמולי | מנכ"ל המשרד הישראלי של פדרציית ניו יורק
ד"ר הדס מינקו ברנד | מנכ"לית ג'וינט ישראל
ד"ר יעל כהן ישראלי | מנהלת תכנון ואסטרטגיה במשרד הישראלי של פדרציית ניו יורק
מורן מזרחי | מנהלת אגף קרנות הביטוח הלאומי
סיגל קנטופסקי | ראש מערך אסטרטגיה בבית הנשיא - מיזם 'מחליפים מילה' - יוזמות הנשיא למחר ישראלי משותף

תודה לוועדה המלווה של תכנית שקמה

יפה בן וליד | מנהלת קרן סיעוד, קרנות הביטוח הלאומי
נורית הורביץ | סגנית מנהלת הקרן לפיתוח שירותים לנכים, קרנות הביטוח הלאומי
רוני ליאור | המשנה למנכ"ל, ג'וינט אשלים
רותם שורץ בורוביץ | מנהלת שותפויות ופיתוח משאבים, ג'וינט אשלים
שלומי כהן | מנכ"ל ג'וינט אשלים
שרית טילוביץ לוי | מנהלת הקרן לפיתוח שירותים לנכים, קרנות הביטוח הלאומי

תודה לשותפים בתכנית צמיחה

אבירן דלל | Hi tech partner, PWC
אילנה ריכטר | Head of B2B finance and collaboration platform, META
גל ועידן מגדיש | יזמים מייסדים של התוכנית
כרופ' דפנה קריב | חוקרת בינ"ל ביזמות. מנהלת המסלול ליזמות ומנהל עסקים, בית הספר אדלסון ליזמות, אוניברסיטת רייכמן
ד"ר מיכל כז שמעוני | פסיכולוגית ארגונית, מלווה ארגונים והנהלות בתהליכי צמיחה, מרצה באוניברסיטת רייכמן
עמוס אבנר | ראש מחלקת פיתוח עסקי והייטק, PWC

כרופ' ענת ברונשטיין קלומק | פסיכולוגית קלינית, דיקנית בי"ס לפסיכולוגיה, אוניברסיטת רייכמן קרן לדור
שחר בוצר | מנכ"ל GOOD COMPANY

צוות הכוורת

אסנת ירון | מנכ"לית הכוורת
אביה אשר | מנהל פיתוח מיזמים והשקעות חברתיות
אביטל אלפנט - פילר | מנהלת אקוסיסטם, קהילות ושותפויות
איה אשד | מנחת תכנית צמיחה
אלה דהן מובשוביץ | רכזת פיתוח מיזמים והשקעות חברתיות
בן ברחד | מנהל מערכות מידע
ברק דרורי | מנחה תכנית שקמה
בת אל דהאן | מנהלת תפעול
הילה לפידות | מנהלת תכנית שקמה ורכזת קהילה ושותפויות
חלי ברגר | מנהלת שיווק
ליה שרוין | מ"מ מנהלת פיתוח ידע ומדידת אימפקט
עדי טובי | מפתחת ידע
ענבל פליער | מנהלת פיתוח ידע ומדידת אימפקט
רויטל מרדכי | עו"ס, מלווה רגשית בתכנית שקמה

אלה אביטל | כתיבה
אנטונינה ג'ולי | עיצוב גרפי
מיה מוקדי | עריכת לשון וסיוע אקדמי

הקדמה 6

פרולוג: מתוך השברים צמחנו 9
הסיפור של "שקמה" ו"צמיחה" 10

על תוכניות שקמה וצמיחה הפועלות
בכוורת בעקבות מלחמת חרבות ברזל 11
תוכנית שקמה 12
תוכנית צמיחה 16

פרק ראשון
מסגרת תיאורטית: טראומה, יזמות וחוסן 20

פרק שני
"הכוורת" בחירות לאומי: אתגר והזדמנות 25
קהל יעד: יזמים במתח בין חוסן לפגיעות 27
עבודת שותפויות 27
בין חדשנות ויזמות לבין עשייה
חברתית-אישית: גבולות ההגדרה 28
המסגרת הקבוצתית:
על חשיבותה של קהילת היזמים 30
היערכות מערכתית לחירום 30
חוסן כההליך דינמי, אישי וחברתי 31
המרחב הארגוני: תשתית הכרחית
ליזמות מתוך משבר ומתווך חוסן 31
אתגרים מרכזיים 32
המלצות 33

אחרית דבר 35
מקורות 36

הקדמה

יזמות מתוך משבר: נך הופכים טראומה למנוע צמיחה

יזמות מתוך משבר:

כך הופכים טראומה למנוע צמיחה

/ אסנת ירון, מנכ"לית הכוורת, המרכז ליזמות וחדשנות חברתית של ישראל

אירועי שבעה באוקטובר 2023 ההרסניים ומלחמת חרבות ברזל שפרצה בעקבותיהם הביאו לחורבן רחב, עמוק ומתמשך שערער את יסודות החברה הישראלית. השבר העמוק שנוצר בא לידי ביטוי לא רק במישור הביטחוני והכלכלי, אלא גם במישור התודעתי והנפשי.

חוסר הוודאות היה עצום, היכולת להגיב מהר הייתה מוגבלת, ורבים מאיתנו חוו תחושה של אובדן שליטה. מעגלי הפגיעה הרחבים והרב־ממדיים הביאו אנשים פרטיים וארגונים מכל גווי הקשת לשינוי בתפיסות ובשיטות פעולה, בכוונה להתאמתן למציאות החדשה.

ההתאמה הזו אינה תולדה של כורך אובייקטיבי או כלכלי בלבד, אלא היא נטועה בעומק הזהות הישראלית של כל שכבות האוכלוסייה. היא נובעת בראש ובראשונה מתוך מחויבות ערכית ועמוקה, סולידריות חברתית ויכולת התגייסות יוצאת דופן, המאפיינת את החברה הישראלית עד מאוד.

כאן נכנסת היזמות החברתית – לא בתור תחליף לטיפול או למדינה, אלא בתור מנגנון של תנועה, משמעות וחייבור. במובן העמוק שלה, יזמות היא פעולה המשיבה לאדם ולחברה תחושת מסוגלות: היכולת להשפיע, ליזום, להוביל, לבנות, גם בשעה שהעולם מסביב מתפרק. דווקא בזמן משבר, היא יכולה להפוך ממנוע כלכלי לכלי לשיקום נפשי וחברתי.

בשנתיים האחרונות פגשנו ב'כוורת' אנשים שנמצאים בדיוק במתח הזה: מחד אלו אנשים שחוו פגיעה עמוקה ותהומית ביקר להם מכל, ומאידך יש בהם כוחות אדירים, כמיהה לפעול, לבנות ולהשפיע. אלה לא יזמים "קלאסיים", אלא הורים שכולים, מפונים, בני ובנות קהילות שנחרבו – אנשים שחייהם השתנו מקצה לקצה ביום אחד, אבל בחרו לנתב את כאב האובדן למקום פרואקטיבי. אצלם היזמות לא מגיעה מתוך חלום עסקי, אלא מתוך אחריות, הנצחה ומשמעות. מתוך רצון להפוך כאב לאימפקט – מאובדן לשיקום ולבנייה.

הכוורת יצרה תוכניות יזמות ייעודיות לאוכלוסייה זו באמצעות תגובתה המהירה, ובעזרת המייסדים – קרנות הביטוח הלאומי וג'וינט ישראל, ובשותפות אמיצה עם פדרציית ניו יורק, קרן לדור ועידן מגידש ועוד רבים וטובים. הכוורת אינה פועלת כגורם טיפולי, אלא משמשת מצפן תהליכי: מייצרת רצף, כיוון והחזקה לאוכלוסייה פגיעה המצויה בתהליך מורכב של התאוששות והחלמה ממשבר חריף. האחריות שלנו, בתור מרכז ליזמות וחדשנות חברתית, היא לא רק לעזור ליזמים, אלא לעצב מחדש את תפקיד היזמות בישראל. אם במשך שנים דיברנו על Startup Nation, הרי שכעת הגיע הזמן לדבר על Impact Nation – לא רק במונחים של טכנולוגיה שמקדמת צמיחה, אלא יזמות שמקדמת חוסן. לא רק מדדים של תשואה, אלא מדדים של שיקום, ריפוי ולכידות.

זה דורש מאיתנו גם שינוי ארגוני. בשעת משבר לא מספיק "להמשיך כרגיל". חובתם של הארגונים לעשות התאמות בשעה קשה זו. ההתאמות שביצענו בכוורת ניתבו את מהותו של הארגון בהתאם לצו השעה החברתי בישראל. מדובר במימוש עמוק יותר של הדנ"א שלנו – אגיליות, זריזות, רגישות, הקשבה והיכולת ליצור בתוך מרחב של איודאות. כך נוצרו תוכניות כמו "שקמה" ו"צמיחה", שמאפשרות מרחב שבו אנשים יכולים לקחת את השבר ולהתחיל לבנות ממנו משהו חדש לטובת החברה בישראל.

יזמות בחירום אינה קשורה רק למיזם עצמו. לעתים החידוש האמיתי הוא בכלל ביזם: בשיקום הזהות, בהחזרת תחושת היכולת, ביצירת נרטיב חדש שמחליף חוסר אונים בעשייה. כאשר האדם מוצא שוב מקום של השפעה – זה עשוי להיות הצעד הראשון לקראת החלמה אישית וחברתית.

לישראל נכונות אתגרים רבים ונרחבים בשנים הבאות. לצד הצורך לשקם בתים ותשתיות, היא תידרש לשקם אמון, שייכות ומשמעות של אנשים וקהילות. אם נדע לתמוך בה נכון, יזמות חברתית יכולה להיות אחד המנועים המרכזיים לכך.

יזמות חברתית, הממוקדת במיזמים הקשורים בצמיחה מטרומה, אינה רק כלי לשיקום כלכלי, אלא מנגנון קריטי לשיקום הזהות האישית והלאומית. המודל שנבנה לשם כך בכוורת משמש נדבך מרכזי בתהליכי הנצחה אקטיבית, שיקום ובנייה מחדש. עלינו להאמין בכוחם של אנשים, של קהילות, ביכולת שלנו כחברה לא רק לשרוד – אלא גם לצמוח מתוך הטראומה. לא כקלישאה, אלא כפרקטיקה יומיומית של בנייה מחדש.

מסמך זה מתמקד בנקודת המפגש שבין טראומה ומשבר לבין יזמות חברתית. בעוד שגישות שיקום מסורתיות מתמקדות לא פעם בהקלת העומס על הנפגעים ובמתן מענה נפשי ופיזי, המציאות בשטח לימדה כי רתימת כוח היזמות עשויה לסייע במעבר ממצב אקוטי של שבר לצמיחה פוסט-טראומטית (Post Traumatic Growth - PTG). המושג צמיחה מטרומה מקבל במסמך זה פרשנות מעשית: היכולת לאסוף את השברים, לצד המיומנויות, הערכים והידע, ולבנות מהם מודלים חברתיים וכלכליים חדשים.

מסמך זה סוקר את פעילותה של הכוורת לאחר שבעה באוקטובר, ובפרט את שתי התוכניות שהפעילה - שקמה וצמיחה. בהתמקדות זו נבחן כיצד מודל היזמות של הכוורת מתמיר הון אנושי שחוזה טראומה לכוח של צמיחה ושל אימפקט, בנקודת זמן קריטית שבה משבר אקוטי מאיים להתקבע למציאות כרונית הפוגעת ביכולת לפעול ולשקם. דרך ניתוח פעילותה של הכוורת לאחר אירועי שבעה באוקטובר נבחן כיצד הפך הארגון למעבדה לצמיחה מטרומה.

הטענה המרכזית היא שיזמות בצמיחה מטרומה היא מנגנון משמעותי לשיקום הזהות האישית והלאומית. במסמך זה נבחן כיצד מודל היזמות של הכוורת יכול לעודד אנשים שחוו משבר וטראומה לקדם עשייה של יזמות חברתית ככוח מרפא גם ברמה האישית וגם ברמה הלאומית; איך מודל היזמות החברתית יכול להיות נדבך מרכזי בתהליכי הנצחה אקטיבית, שיקום ובנייה מחדש; ומה בין יזמות לצמיחה פוסט טראומטית.

הקדמה

פרולוג

שקמה וצמיחה

פרק ראשון: מסגרת תיאורטית

פרק שני: כוורת בחירות לאומי

אחרית דבר



פרולוג

מתוך השברים

צמחנו





הסיפור של תוכנית "צמיחה"

אירועי שבעה באוקטובר ומלחמת חרבות ברזל פגשו את החברה הישראלית בשעתה הקשה ביותר, אך גם ברגעיה היפים ביותר. מתוך השבר, התגלתה החברה האזרחית במלוא עוצמתה: מאות יוזמות חברתיות נבטו מהשטח בן לילה, ונתנו מענה מיידי לצרכים הבורחים של אומה בקרב.

עבור עידן מגידש, יזם חברתי סדרתי, המפגש בין משבר אישי ליצירה חברתית לא היה זר. יחד עם אשתו גל אביטל שהתמודדה עם מחלת הסרטן, הקים עידן מיזמים חברתיים שנולדו מתוך המאבק האישי שלהם. כשראה את גל היוזמות ששטף את המדינה, הוא זיהה מיד את הצורך הקריטי: היזמים הללו, שפעלו מתוך דחף פנימי עמוק וטראומה טרייה, זקוקים לכלים מקצועיים כדי להפוך את העשייה המיידית לתשתית ארגונית יציבה וברתקיימה, לצד קהילת עמיתים שתעניק להם תמיכה ושותפות גורל.

בעקבות החזון הזה פנה עידן אל אסנת ירון. יחד הם גייסו את ג'וינט ישראל, קרנות הביטוח הלאומי וקרן Ldor למשימה. אל המסע הצטרפו שותפים משמעותיים נוספים: "מחליפים מילה" – יוזמות הנשיא למחר ישראלי, אוניברסיטת רייכמן, וחברות מובילות כמו PWC, Meta, Good Company.

16 מיזמים יוצאי דופן נבחרו בקפידה לתוכנית. כל אחד מהם נוסד על ידי יזמים שחוו על בשרם את טראומת שבעה באוקטובר, וכל אחד מהם נותן מענה מדויק ומרפא לצרכים של האוכלוסיות הפגיעות שנולדו בעקבות המלחמה.

תוכנית צמיחה היא המקום שבו הכאב הופך למנהיגות, והיוזמה המקומית הופכת לשינוי מערכתי. זהו סיפורם של אלו שלא המתינו לפתרונות, אלא יצרו אותם בעצמם, ובתוך השברים מצאו את הכוח להצמיח תקווה חדשה לחברה הישראלית.



הסיפור של תוכנית "שקמה"

תוכנית שקמה לא נולדה בחדרי ישיבות, אלא מתוך רגעים של דממה, של כאב ושל צורך עמוק למצוא משמעות בתוך החשיכה הגדולה.

הסיפור התחיל כשרותם שורץ בורורוביץ מג'וינט אשלים איבדה את עומרי שלה – אחיינה האהוב שנפל ברצועת עזה במלחמת חרבות ברזל. מתוך השבר הפרטי והלאומי, היא פנתה אל הכוורת עם חלום: להקים בית למשפחות שכולות שבו הכאב לא יהיה רק זיכרון, אלא יהפוך לכוח יוצר באמצעות תוכנית שתעניק להם את הכלים להנציח את יקיריהם דרך מיזמים חיים, נושמים ומשפיעים.

במהלך התהליך היא פגשה את אביה אשר, מנהל פיתוח המיזמים של הכוורת, שכבר למעלה משלושה עשורים נושא בתוכו את הגעגוע לאחיו, עזרא אשר ז"ל, שנפל בדרום לבנון. יחד הם החלו להפוך את החלום למציאות, ואליהם הצטרפה יפה בן ואליד, שמנהלת את קרן הסיעוד בביטוח הלאומי. יפה הביאה איתה לא רק את ניסיונה המקצועי האדיר, אלא גם את הפצע הטרי והשותת על נפילת בנה, ברק ז"ל, בעזה במלחמה הנוכחית.

רצה הגורל ושלושתם – רותם, אביה ויפה – מצאנו את עצמנו קשורים בחוט של שכול וטראומה. אבל בתוך המפגש הזה קרה דבר מופלא: הטראומה המשותפת הפכה למשמעות ולשפה. הכאב נאסף גרם לגרם ונוצק לתוך עשייה שיש בה תקווה.

כדי להוציא את הרעיון אל הפועל הצטרפה פדרציית ניו יורק שהאמינה, תמכה וסייעה בכל תהליך הפיתוח ולאחר מכן בכל הדרכים שייבילו למימוש החזון. יחד עם קרנות הביטוח הלאומי וג'וינט ישראל קיבלנו את החסות מתוכנית "מחליפים מילה" – יוזמות הנשיא למחר ישראלי משותף. על תשתית חזקה זו פועלת התוכנית וכולנו תקווה שהיא תמשיך להיות קרקע פורייה ליזמות מנצחת.

בכוורת, בתור מרכז ליזמות וחדשנות חברתית, אנחנו אומרים תמיד שצריך "To Walk the talk". בתוכנית שקמה אנחנו חיים את זה בכל יום. אנחנו לא רק מדברים על יזמות מתוך משבר – אנחנו צומחים מתוכו יחד עם היזמים שלנו.

אספנו את השברים כדי לבנות מהם משהו חדש. זוהי דוגמה חיה לכך שגם מתוך התוכפת אפשר להצמיח טוב, ושיזמות היא לפעמים הדרך הטובה ביותר לרפא, ולו במעט, את הנפש. אנחנו מזמינים אתכם לקרוא את המסמך הזה לא רק כתוכנית עבודה, אלא כעדות לכוחה של הרוח האנושית לבחור בחיים, שוב ושוב.

תכניות כוורת

על תוכניות צמיחה ושקמה הפועלות בכוורת בעקבות מלחמת חרבות ברזל



תוכנית שקמה היא מודל ייחודי של תוכנית האצה למיזמים חברתיים מנציחים, הנוגע ליצירת משמעות בחיים וחיוזוק החוסן באמצעות הנצחה חברתית. המודל פותח עבור בני משפחות שכולות במטרה לסייע להן בעיצוב אופן ההנצחה של יקיריהם בדרך ייחודית המשלבת עיצוב הזיכרון האישי וחיבורו לעשייה הנותנת מענה לאתגרים חברתיים. שילוב זה מעניק משמעות ייחודית ועמוקה למעשה ההנצחה, תורם לחברה הישראלית ומחזק אותה, ומשפיע על עיצוב ההכרה הפומבית והחברתית בחוויית השכול האישית.

התוכנית פותחה על ידי הכוורת, פדרציית ניו יורק, קרנות הביטוח הלאומי, ג'וינט אשלים וקיבלה את חסותה של תוכנית "מחליפים מילה" – יוזמות הנשיא למחר ישראלי משותף. המחזור הראשון שלה התקיים בין החודשים מאי ויולי 2025 ובינואר 2026 נפתח מחזור השני.





מטרות התוכנית

קידום פתרונות חדשניים חברתיים ברי"קיימה
עיצוב זיכרון חברתי מתוך חיבור אישי של המשתתפים לאובדנם
פיתוח מיזמי הנצחה חברתיים



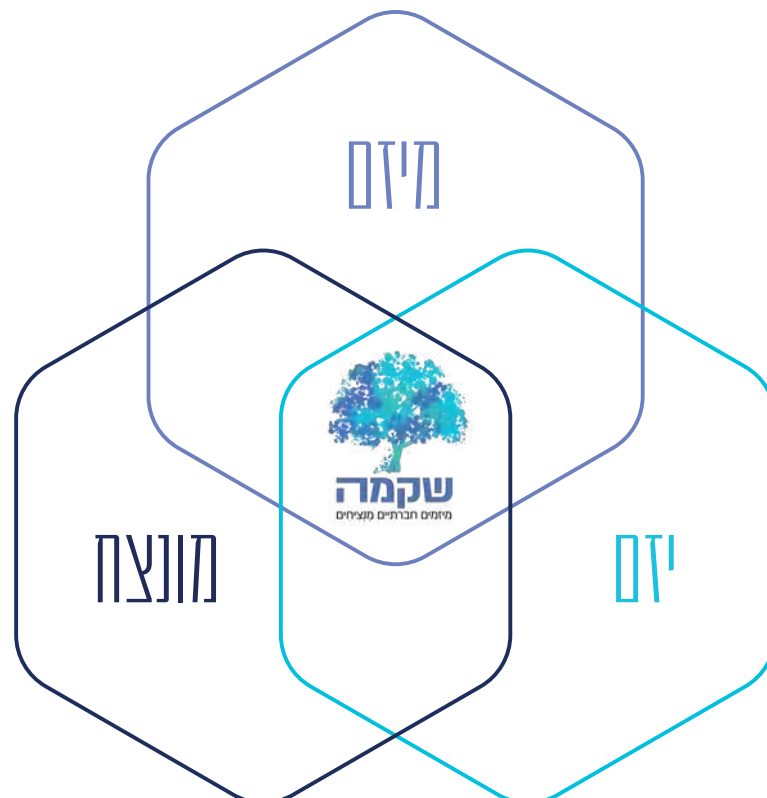
אוכלוסיית היעד

בני משפחות שכולות משבעה באוקטובר 2023 ואילך, המעוניינים לפתח מיזם חברתי מנציח מחולל אימפקט (שנמצא בשלב הרעיון או בשלב ראשוני).



רציונל

התוכנית קרויה על שם עץ השקמה, שעמידותו בתנאי סביבה קשים מסמלת את החוסן הנדרש לשם התמודדות וצמיחה מתוך אובדן ושכול.
ליבת התוכנית היא חיבור בין שלושה מרכיבים: המונצח – ערכיו, חלומותיו, שאיפותיו ואורח חייו; היזם – בן המשפחה המנציח – יכולותיו, ניסיונו, חלומותיו וההתמודדות הייחודית שלו עם האובדן; והמיזם – התוכנית או הפרויקט והצורך החברתי האמיתי שהיזמים מבקשים לתת לו מענה.
החיבור בין המונצח, היזם והצורך החברתי יוצר לא רק מיזם חברתי בעל משמעות, אלא גם מאפשר לבני המשפחה שחוו אובדן של היקר מכול למצוא ביטוי ומקום לעצמם ולמורשת של יקירם בצורה משמעותית.





מבנה ומרכיבי התוכנית

תוכנית שקמה בנויה כמאיץ פיתוח למיזם חברתיים. בהיותה כזו היא נשענת על מודל ההפעלה והמבנה המארגן של מאיצים חברתיים בכוורת יחד עם התאמה ייחודית לעיסוק במיזמים מנציחים ולעבודה עם משפחות שכולות. התוכנית בנויה משישה מרכיבים משלימים:

מפגשי הכשרה וליווי קבוצתיים

12-14 מפגשי למידה משותפים לכלל היזמים. במפגשים הקבוצתיים היזמים מקבלים ידע, כלים ומיומנויות הנדרשים להם לפיתוח המיזם. לאורך המפגשים הוקנו כלל התכנים המקצועיים כפי שאלו מועברים לכל משתתפי תוכניות היזמות בכוורת, על אף ייחודיות הרקע של היזמים בתוכנית זו. נוסף לתכנים המקצועיים שהועברו ברמה גבוהה ובלתי מתפשרת, המפגשים שימשו גם מרחב לקבוצת שווים המאפשר ליזמים לחלוק את החוויה של התמודדות עם האובדן דרך פיתוח מיזם חברתי. הקבוצה משמשת מרחב ללמידת עמיתים משמעותית והמבוססת על שגרות למידה ומשימות שבועיות קבועות לשם התעדכנות ושיתוף ידע.

מעטפת תמיכה רגשית

את התוכנית מלווה עובדת סוציאלית קלינית, פסיכותרפיסטית, המתמחה בשכול, אובדן וטראומה מורכבת. היא מסייעת ליזמים, לצוות התוכנית ולמנטורים להתמודד עם המורכבות הרגשית הייחודית הכרוכה בפיתוח מיזם חברתי מנציח ובליווי יזמים מנציחים. מדובר במעטפת תמיכה משמעותית וקבועה הייחודית לתוכנית זו.

ליווי ומנטורינג פרטני לכל אחד מהמיזמים המנציחים

הליווי ניתן הן על ידי מנחה הקבוצה במסגרת סל שעות ליווי פרטניות, והן על ידי מנטור אישי המוצמד לכל אחד מהמיזמים. המנטור הוא מתנדב, בעל ידע וניסיון בתחום התוכן של המיזם או בפיתוח והובלה של מיזמים חברתיים דומים. המנטור מסייע ליזמים בפיתוח המיזם, בהכוונה מקצועית ומיקוד, וביצירת קשרים וחיבורים שיאפשרו להוציא את המיזם אל הפועל. המנטורים פועלים בהתנדבות, החל מהמפגש הרביעי ועד כחודשיים לאחר תקופת ההכשרה. מענק פיתוח: עם סיום התוכנית מיזמים שיעמדו בקריטריונים הנדרשים ויצגו תוכנית עבודה מתאימה יוכלו לקבל מענק כספי להמשך פיתוח המיזם.

מפגשי המשך וקשר ארוך טווח עם הצוות המקצועי בכוורת

עם סיום שלבי ההכשרה והמנטורינג המשיכה הקבוצה להיפגש מספר פעמים. כלל היזמים מצויים בקשר תדיר ורציף עם צוות התוכנית לשם התעדכנות והיועצות, להמשיך ולתמוך בפיתוח המיזמים ויישומם, וכדי לשמר את קבוצת השווים הייחודית והתמיכה שהיא מעניקה לחבריה.

הצטרפות ל"רשת הכוורת"

לאחר חצי שנת פעילות של המיזם בפועל, חברי הקבוצה מצטרפים לרשת הכוורת ומוזמנים להשתתף בכל הפעילויות שהיא מציעה ולהשתמש במשאבים שהיא מעמידה לרשות חבריה.



צוות התוכנית ותפקידים

התוכנית מפותחת ומופעלת על ידי שלושה בעלי תפקידים הפועלים יחד כצוות:

מנהלת התוכנית

אחראית לניהול כולל של כלל מרכיבי התוכנית, משלב התכנון וההיערכות ועד למפגשי ההמשך, לרבות הובלת תהליכי הלמידה והמנטורינג. המנהלת מגיעה מרקע מקצועי הכולל ניסיון בניהול תוכניות, תיאום מורכב ועבודה עם שותפים מקצועיים, והיא בעלת היכרות עם עולם היזמות החברתית. במסגרת תפקידה היא מובילה את תהליכי המיון של המשתתפים, מאתרת ומגייסת מרצים, מנחים ומנטורים בהתאם לאופי התוכנית, ומלווה את המשתתפים לאורך שלבי ההכשרה ולאחריה בקשר רציף ורגיש. כמו כן היא אחראית על כלל ההיבטים הלוגיסטיים והאדמיניסטרטיביים של התוכנית.

מנחה מקצועי

המוביל המקצועי של התוכנית לכל אורכה, החל משלב ההיערכות ופיתוח התכנים ועד לסיום המפגשים המקצועיים. הוא פועל בשיתוף עם צוות התוכנית לבניית סילבוס מותאם לקבוצה, לשיתוף בידע הקיים ובניסיון המקצועי בתחום היזמות החברתית, והוא שותף לאיתור מרצים ומנחים חיצוניים ולשיחות ההיכרות עם המשתתפים. במהלך שלב ההכשרה הוא מנחה את מפגשי הלמידה, מעביר את מרבית התכנים והכלים המקצועיים, ומפתח ומעדכן את הידע היזמי הנדרש לפיתוח מיזמים מנצחים בהתאם לצורכי הקבוצה והתקדמות התהליך. נוסף לכל זאת הוא מלווה את היזמים בפגישות פרטניות בתהליכי פיתוח המיזם ומסייע בקידומו.

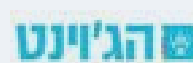
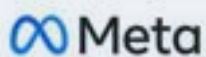
מלווה רגשית

אחראית לליווי רגשי של צוות התוכנית והמשתתפים לאורך כל שלבי הפעילות. בשלב ההיערכות היא שותפה להתאמת תכני המפגשים ומהלכם לעבודה עם משתתפים ממשפחות שכולות ולאוכלוסיות המתמודדות עם אובדן וטראומה. במהלך שלבי ההכשרה והמנטורינג היא מעניקה ליווי, הנחיה ותמיכה למנטורים ולצוות על פי הצורך, ונוכחת בכל המפגשים ככתובת זמינה ליזמים ולצוות להתייעצות, הכוונה וסיוע. הליווי הרגשי ניתן הן בעקבות כנייה יזומה של המשתתפים והן באופן יזום מצד המלווה, על בסיס זיהוי מוקדם של מצבים רגשיים מורכבים או קשיים בהתמודדות, ובתיאום עם צוות התוכנית. זאת במטרה לאפשר תהליך בטוח, רגיש ומכיל לכלל המשתתפים.

לאתר
תכנית
שקמה <<



צמיחה היא תוכנית האצה ייחודית ופורצת דרך השואפת ללוות יזמים ומיזמים הצומחים מתוך משברים אישיים ולאומיים. התפיסה שבבסיס תוכנית זו מבוססת על גישת (Post Traumatic Growth PTG) המזהה משבר כהזדמנות לצמיחה אישית ויזמית. מטרת התוכנית היא לפתח תשתית ייחודית המעניקה למשתתפיה מעטפת מקצועית, רגשית ואקדמית, לצד עזרה בפיתוח מיומנויות יזמות חברתית ברת־קיימה לטובת החברה בישראל. המחזור הראשון כלל 16 מיזמים והתמקד בתהליכי צמיחה מתוך הטראומה הלאומית בעקבות אירועי שבעה באוקטובר.





התוכנית מכוונת ליצירת השפעה בשלושה מעגלים מתרחבים:

ברמה האישית

המשתתפים חווים חיזוק משמעותי בתחושת המסוגלות היזמית ומפתחים זהות יזמית חברתית מגובשת. הם רוכשים כלים מעשיים כולל כלי חוסן פסיכולוגי, מרחיבים את רשת הקשרים המקצועית שלהם, ומחדדים את היכולת לנסח ולתקשר את הסיפור האישי והחזון. לתוכנית התקבלו יזמים ויזמות שהקימו יוזמות בשנה שלאחר שבעה באוקטובר, לא בהליך יזמות סדור אלא מתוך הכאב והמשבר האישי. התוכנית מאפשרת "חזרה לשולחן השרטוטים" של המיזם הקיים ופיתוח המיומנויות היזמיות.

ברמת המיזם

מתגבש מודל פעולה בריקיימה המלווה בתוכנית עסקית ובתוכנית עבודה מפורטת. המשתתפים מפתחים כלים למדידה והערכה ומגבשים אסטרטגיית צמיחה והתרחבות מותאמת למיזם שלהם.

ברמה הקבוצתית

נוצרת קהילת עמיתים תומכת המשמשת משאב חוסן ארוך טווח. השותפויות ושיתופי הפעולה שנוקמים במהלך התוכנית, יחד עם הידע המשותף והתובנות שנצברות, יוצרים מודלים להצלחה שהם השראה ליזמים נוספים. קבוצת השווים שנוצרה בתוכנית לא נובעת מאופי המיזם או מרמת בשלותו אלא מתוך המכנה המשותף של כלל משתתפיה – משבר אישי כבד משקל. קבוצה זו הפכה למרחב בטוח ומכיל ועבור חבריה היא משמשת קבוצת התייחסות שונה למול מעגלי השייכות האחרים בחייהם (משפחות שכולות, משפחות פצועים, משפחות מילואים, משפחות מפונים וכדומה).

מבנה התוכנית



שותפים לתוכנית



התוכנית התבססה על שיתוף פעולה עמוק בין מספר גופים שותפים. ביניהם: ג'וינט ישראל, קרנות הביטוח הלאומי, קרן לדור ועידן מגידש, אוניברסיטת רייכמן שהובילה את המחקר המלווה שעליו יפורט בהמשך, הקואליציה הישראלית לטראומה, PWC, Meta, Good Company, התוכנית קיבלה את חסותה של תכנית "מחליפים מילה – יוזמות הנשיא למחר ישראלי משותף".

מרכיבי הליבה של התוכנית



מעגלי יזמים



מעגלי היזמים הם עמוד השדרה של התוכנית. בפתיחת כל מפגש נוצר מרחב לשיתוף והתבוננות, המאפשר פיתוח שפה משותפת סביב התמודדות וחיזוק מיומנויות חוסן אישיות וקבוצתיות. מעגלים אלה הם התשתית לתמיכה הדדית מתמשכת.

למידה פרקטית מבוססת הקשר



התכנים המקצועיים מועברים דרך למידה פעילה. כלים לפיתוח וניהול מיזם חברתי נלמדים תוך התנסות והתאמה לצרכים הייחודיים של כל משתתף. הידע והניסיון של מומחים מהשטח משתלבים עם מתודולוגיות מותאמות ליזמות חברתית, תוך חיבור מתמיד לאקוסיסטם הרחב.

למידת עמיתים



מתרחשת בקבוצות קטנות, המאפשרות שיתוף עמוק בידע ובניסיון. המשוב וההפריה ההדדית יוצרים הזדמנויות לשותפויות ולשיתופי פעולה, ומחזקים את תחושת השייכות לקהילה.

מענק פיתוח



שישה מתוך המיזמים, שעמדו בקריטריונים הנדרשים והציגו תוכנית עבודה מתאימה, זכו במענק כספי להמשך פיתוח המיזם.

מחקר מלווה



מחקר ראשון מסוגו שנערך על ידי אוניברסיטת רייכמן בנושא בחינת הקשר בין טראומה ליזמות ליווה את התוכנית.

החוקרים ביקשו לבחון את הקשר בין טראומה ויזמות, כערוץ שיקומי, באמצעות חקר קבוצה ייחודית של 17 יזמות ויזמים שחוו טראומה בשבעה באוקטובר ובעקבותיה הקימו מיזמים משמעותיים. מטרת המחקר היא לזהות את המנגנונים הפסיכולוגיים, ההתנהגותיים והיזמיים המאפשרים צמיחה ממקום פוסט-טראומטי. המחקר נערך בהובלת צוות מומחה, הכולל דוקטור וכרופסורים משדה הפסיכולוגיה עם התמחות בטרומה, ושדה היזמות, וצוות הכולל סטודנטים לפסיכולוגיה המתמחים בטרומה ובחוסן. במסגרת המחקר נערכו ראיונות עומק, הועברו שאלונים, התקיים אימון עם בוט המדמה משקיע או בעל עניין. זאת תוך ביצוע מחקרי אורך למטרת מעקב אחר התפתחות המיזמים. המחקר מתבצע בליווי בית הספר לפסיכולוגיה באוניברסיטת רייכמן, במטרה להבטיח גישה חדשנית ופורצת דרך בפריקט חשוב זה.



משתתפי התוכנית

- ◀ יזמים שהקימו מיזם בעל אימפקט חברתי בעקבות אירועי שבעה באוקטובר ושחוו בעצמם טראומה במהלך המלחמה
- ◀ המיזם פעיל במשך מספר חודשים לפחות, ומסייע לאוכלוסיות שנפגעו בעקבות אירועי שבעה באוקטובר
- ◀ יתרון למיזמים חדשניים או טכנולוגיים
- ◀ יכולת ורצון להרחיב את המיזם ולבצע סקייל-אפ (Scale-Up)



צוות התוכנית

מנהלי התוכנית

אחראים לגיוס שותפים ומשאבים, גיוס ובחירת המשתתפים, ניהול-על ותיאום בין הגורמים השונים, ועל קשר שוטף עם המשתתפים.

מנחת התוכנית

אחראית על חיבור בין התכנים, יצירת רצף פדגוגי והבטחת סביבת למידה בטוחה ותומכת. מלווה את המשתתפים לאורך התהליך, מסייעת בעיבוד חוויותיהם ומחזקת את החוסן האישי והיזמי של כל משתתף ומשתתפת.

מומחי התוכן המקצועיים

מביאים ידע וניסיון בתחומי היזמות, הניהול, האימפקט החברתי ופיתוח המשאבים. הם מעניקים כלים מעשיים, מנחים תרגולים ממוקדים ומפתחים משימות יישומיות, תוך מתן משוב מקצועי ושוטף המסייע להטמעת התכנים בעשייה היומיומית של המשתתפים.

רכזת התוכנית

אחראים על התיאום והתפעול השוטף של התוכנית, מעבר להיבטים הלוגיסטיים. הם שומרים על קשר רציף עם המשתתפים, מתכללים את העבודה בין המומחים והמנטורים, אחראים על איתור, מיון וליווי המנטורים, ומנתחים משובים ותהליכים לצורך שיפור והתאמת התוכנית בזמן אמת.

מובילי המחקר המלווה

צוות אוניברסיטת רייכמן – צוות משותף לבית הספר ליזמות ולחוג לפסיכולוגיה שהיו אחראים על קיום מחקר מלווה לתוכנית, על שילוב תכנים שקשורים בחוסן ובהתמודדות עם טראומה ועל ליווי ליזמים למול צרכים שעלו במהלך התוכנית. המחקר המלווה הוא מרכיב אינהרנטי בתוכנית ואינו חיצוני לה. הוא נועד לא רק לבחון את יעילות התוכנית, אלא גם כדי להעשיר את חוויית המשתתפים, באמצעות מתן אפשרות לקבל משוב וללמוד מנתוני המחקר על התהליך שעברו לאורך התוכנית.

לאתר
תכנית
צמיחה <<



פרק ראשון

מסגרת תיאורטית: טראומה, יזמות וחוסן

הקדמה

פרולוג

שקמה וצמיחה

פרק ראשון: מסגרת תיאורטית

פרק שני: כוורת בחירום לאומי

אחרית דבר

מסגרת תיאורטית: טראומה, יזמות וחוסן

טראומה, אישית או קולקטיבית, מערערת רצפים בסיסיים של זהות, משמעות ותפקוד. בהקשר של מלחמת חרבות ברזל, מדובר בטראומה רחבת היקף המאופיינת באבל, אובדן, חוסר ודאות, שבר באמון ובפגיעה בתחושת המוגנות והבטחון הבסיסית.

ממצאיו של מחקר שבוצע מספר שבועות לאחר שבעה באוקטובר ובחן את ההשלכות הנפשיות של המתקפה, מצביעים על עלייה חדה ומשמעותית בשיעורי התחלואה הנפשית בכלל האוכלוסייה: שכיחותה של הפרעה פוסט-טראומטית (PTSD) כמעט הוכפלה, ושיעורי דיכאון וחרדה עלו אף הם באופן ניכר ביחס למדידה שבוצעה מספר שבועות לפני המלחמה. העלייה במדדים הללו באה לידי ביטוי לא רק בקרב נפגעים ישירים מאירועי שבעה באוקטובר, אלא גם באוכלוסייה כולה שחוותה פגיעה רחבה. נתונים אלו מבססים את ההגדרה של האירוע בתור טראומה לאומית רחבת היקף (Groveiss et al., 2024).

הספרות העוסקת בטראומה מדגישה כי לצד פגיעות מוגברת, טראומה יוצרת גם תנאים ייחודיים לחיפוש אחר משמעות, לעיצוב זהות מחודש ולפעולה אקטיבית במציאות משתנה.

בהקשר זה, חשוב להבחין בין טראומה שהסתיימה והיא "מעובדת" לבין טראומה מתמשכת או "טרייה". **בעוד שמרבית המודלים של צמיחה פוסט-טראומטית נשענים על ריחוק של זמן מן האירוע, העשייה המתוארת במסמך זה מתרחשת כאשר יחידים ומשפחות מצויים עדיין בלב המשבר. מצב זה מחדד את המורכבות, אך גם מדגיש את הפוטנציאל של פעולה יזמית כמרחב ביניים בין שיקום רגשי לבין עשייה חברתית.**

ספרות היזמות המסורתית התמקדה לאורך שנים בזיהוי הזדמנויות עסקיות למטרות רווח. עם זאת, בעשור האחרון מתפתח ענף מחקרי המזהה את היזמות בתור כלי מרכזי להפחתת סבל אנושי בעקבות אסונות טבע ואסונות לאומיים (Shepherd & Williams, 2014). חוקרים בתחום זה טוענים כי בזמן משבר אקוטי, ארגונים ממסדיים גדולים סובלים לעיתים מקיפאון בשל נהלים ובירוקרטיה. מחקר שעסק בהתנהלות עסקים במהלך משבר הקורונה הראה כי בעתות משבר חריף ברירת המחדל הארגונית והיזמית היא צמצום, הישרדות והימנעות מסיכון, ולא חדשנות או צמיחה. ממצאים אלו מחדדים כי יזמות כצמיחה מתוך משבר אינה מתרחשת אוטומטית, אלא מחייבת תנאים ומנגנונים תומכים המאפשרים מעבר מתגובה הישרדותית מגוננת לפעולה יזמית אדפטיבית ובעלת פוטנציאל לצמיחה (Kuckertz et al., 2020).

במאמר עדכני, בחנו (Audretsch and Kariv 2025) יזמות בהקשר של משבר מתמשך (polycrisis) וניתחו את חוויותיהם של מאות יזמים ישראלים המתמודדים עם חוסר יציבות כרוני. מאמר זה מראה כי יזמות המצליחה לפעול ולצמוח בתנאים אלו אינה נשענת רק על משאבים חיצוניים או תמיכה מוסדית, אלא במידה רבה על משאבים פנימיים וקהילתיים. הון פסיכולוגי יזמי ותחושת שייכות לקהילה הפכו למנועים קריטיים להצלחה, בעוד שמערכות תמיכה

חיצוניות מסורתיות התגלו כפחות אפקטיביות בתקופות אלו. מדובר במודל חדש ליזמות, המדגיש את החשיבות של חוסן רגשי וקשרים חברתיים עמוקים כבסיס לשגשוג טכנולוגי בעולם של אי ודאות מתמדת.

מחקר נוסף שניתח מיזמים מקומיים שהתפתחו בעקבות שריפות "Black Saturday" באוסטרליה (2009), מחזק עד מאוד טענה זו בנוגע לחשיבות המשאבים הקהילתיים עבור יזמות מוצלחת:

ארגון של חמלה (Compassion Organizing) הוא מושג המתאר כיצד מיזמים צומחים באופן ספונטני ואג'ילי בתגובה לטראומה קהילתית. בניגוד לגישות מחקריות שהתמקדו ביכולתם של ארגונים ממוסדים להתאים מבנים ונהלים קיימים לצורך התמודדות עם אסונות, המחקר ממקד את הדיון ביזמות מקומית מתהווה, הצומחת מתוך הקהילה הפגועה עצמה. מיקוד זה מדגיש את יתרונותיה היחסיים של יזמות מקומית דווקא במצבים שבהם מערכות פורמליות מתקשות לפעול במהירות ובגמישות, בין היתר בשל נוקשות ביורוקרטית, פרוטוקולים קבועים ופער בין משאבים מסופקים לצרכים בפועל.

מחקר זה הראה כי לעומת ארגונים גדולים וממוסדים, יזמים מקומיים נשענים על ידע מקומי (Local Knowledge) בלתי פורמלי וייחודי, על צרכי הקהילה ועל המשאבים הזמינים בה. דווקא יזמות מקומיות הן שמצליחות לחבר בין משאבים חיצוניים לבין הקהילה המקומית, להתאים אותם לצרכים משתנים בזמן אמת, ולספק מענה מהיר, ממוקד וגמיש יותר מזה של ארגונים ממוסדים. במקום לחכות לסיוע חיצוני, יזמים אלו מבצעים חיבורים מהירים בין הקהילה הרחבה (Broader Community), המחזיקה במשאבים, לבין הקהילה המקומית הזקוקה למשאבים אלה. בכך, היזמות הופכת לצינור אקטיבי הממיר חמלה לערך פרקטי ומיידי.

הממצאים מצביעים על כך שבעוד שהאסון גרם לפגיעה משמעותית במשאבים פיזיים מקומיים – כגון דיור, תשתיות, תקשורת, מזון ותעסוקה – הוא גם חשף וחיזק משאבים מקומיים כמו ידע מקומי, ערכים קהילתיים משותפים ורשתות חברתיות אמיצות. משאבים אלו נובעים ממאפיין המקומיות, לוקאליות (localness), והם מילאו תפקיד מרכזי בהנעת פעולה יזמית, בזיהוי מדויק של צרכים ובהתאמת פתרונות קונקרטיים. המאמר מדגיש כי יזמים מקומיים, גם אם הם עצמם נפגעי האסון, פועלים מתוך היכרות עמוקה עם המקום, האנשים והנסיבות. בכך, יזמות חברתית מקומית מתפקדת בתור כמנגנון מרכזי לצמצום סבל פסיכולוגי, פיזי וכלכלי, ומאפשרת את הפיכתה של הקהילה ממוקד של פגיעה למוקד של שיקום, ריפוי וצמיחה (Shepherd & Williams, 2014).

בריקולאז' – יצירה מתוך השברים

נדבך מרכזי נוסף בהבנת פעולה יזמית תחת משבר הוא המושג Bricolage (בריקולאז'). ההגדרה של בריקולאז' יזמי היא היכולת "להסתדר עם מה שיש ביד" (Making do with what is at hand) לצורך יצירת שירותים או מוצרים חדשים (Baker & Nelson, 2005). בסביבה פוסט-טראומטית שבה משאבים פיזיים וביטחוניים קרסו (Resource Shock), הבריקולאז' אינו רק אילוץ כלכלי אלא אסטרטגיה של חוסן.



היזם שהוא "בריקולר" (Bricoleur) אינו ממתין לתנאים אידיאליים, אלא מאלתר ומשלב בין משאבים קיימים – פיזיים, אנושיים וחברתיים – כדי לתת מענה לבעיות לא צפויות. תהליך זה דורש יצירתיות ואומץ להסתכל על הריסות האסון לא רק כנטל, אלא כחומרי גלם לבנייה מחדש. עבור הקהילה, פעולת הבריקולאז' מסמנת את תחילת המעבר משלב הקיפאון לשלב האקטיביות והשיקום.

יזמות כנתיב לצמיחה פוסט טראומטית והתמרת הון אנושי

לצד ההיבטים הקהילתיים והכלכליים, המחקר המודרני מדגיש את ההשלכות הפסיכולוגיות העמוקות של הפעולה היזמית על היזם עצמו, במיוחד במצבי קיצון. מושג המפתח בהקשר זה הוא Passageway (נתיב, מסדרון): היזמות אינה רק מטרה, אלא תהליך המאפשר ליחיד לעבור ממצב של "קורבן" לזהות חדשה של "יזם" (Shepherd & Williams, 2016). תהליך זה של התמרת זהות (Identity Transformation) חיוני במיוחד לאחר טראומה, שכן הוא מאפשר ליחיד להשיב לעצמו את תחושת היותו סוכן שינוי ואת השליטה בחייו.

מחקרם של (Shepherd & Williams, 2016) מציע תובנה קריטית לגבי השימוש בהון אנושי לאחר אסון. הם מצאו כי עבור אנשים בעלי כישורים ומיומנויות גבוהות ההון האנושי הוא בבחינת חרב פיפיות. כאשר אנשים אלו אינם מוצאים אפיק למימוש כישוריהם ומאמצים אסטרטגיה של הסתגרות שימור משאבים (Resource Conservation), הם חווים ירידה דרמטית בתפקוד הנפשי, המלווה בתסכול ובחרדה. לעומת זאת השקעת המשאבים הללו בפעולה יזמית, ובמיוחד כזו המכוונת להקלת סבלם של אחרים (Prosocial Venturing), תורמת לצמיחה פוסט-טראומטית (PTG). בכך היזמות הופכת לכלי שדרכו הכאב והאובדן מקבלים משמעות חדשה. במקום נסיגה לפסיביות, היזמות דורשת מהפרט מיקוד בעתיד, פתרון בעיות ואינטראקציה חברתית. כל אלו הם מרכיבים חיוניים בשיקום החוסן הנפשי.

הבנת היזמות ככלי משקם נשענת על המודל התיאורטי של צמיחה פוסט-טראומטית (PTG), מושג אשר תבעו הפסיכולוגים טדסקי וקלהון (Tedeschi & Calhoun) באמצע שנות התשעים. צמיחה פוסט-טראומטית היא שינוי פסיכולוגי חיובי שאותו חווים בעקבות מאבק עם נסיבות חיים מאתגרות במיוחד. צמיחה זו אינה נובעת מן האירוע הטראומטי כשלעצמו אלא מן ההתמודדות עמו.

הנחת העבודה היא שטראומה אינה רק אירוע מעורר דחק, אלא משבר המנפץ את תפיסת העולם והזהות של הפרט. אירועים טראומטיים מערערים את מערכת ההנחות הבסיסיות (assumptive world) של האדם – זו הנוגעת לבטיחות העולם, משמעות החיים, זהות אישית ויכולת שליטה. מצב זה מלווה בדרך כלל בתחושות של חרדה, דיכאון, כעס, אשמה, מחשבות חודרניות ועומס פיזי. עם זאת, בתנאים מסוימים, אותם תהליכים פסיכולוגיים המופעלים בניסיון להתמודד עם ההפרעה, עשויים להוביל גם לשינוי חיובי עמוק. בהקשר זה הצמיחה הפוסט-טראומטית מובחנת ממושגים קרובים כגון חוסן, אופטימיות או הסתגלות. בעוד שחוסן והסתגלות מתארים את היכולת לשמור על תפקוד או לשוב אליו לאחר פגיעה, צמיחה פוסט-טראומטית מתייחסת לשינוי עומק שבו האדם אינו חוזר למה שהיה, אלא מפתח הבנה, משמעות ודפוסי חיים חדשים בעקבות ההתמודדות עם הטראומה. בצמיחה פוסט-טראומטית אדם החווה משבר יכול לחוות שינויים בתפיסת הזהות העצמית שלו ולגלות כוחות פנימיים חדשים בתוכו, שינויים בקשריו הבין-אישיים, חיזוק קשריו לקהילה שלו ושינויים בסדר העדיפויות בחייו, תוך מציאת מטרה או משמעות חדשה המובילה אותו. עם זאת צמיחה פוסט-טראומטית אינה מבטלת את הטראומה. מדובר בתהליך מורכב שבו המצוקה והצמיחה עשויות להתקיים בו זמנית, לעתים אפילו לצידה של הפרעה פוסט-טראומטית (Post Traumatic Stress Disorder – PTSD) Tedeschi & Calhoun, 2004.

לוי-בלז (2025) מדגיש כי המפתח לצמיחה מתוך השברים טמון במעבר מחוסר אונים פסיבי לתחושה או מעשה (Agency) אקטיבי. במרכז תהליך זה עומדת היכולת של הפרט לייצר "נרטיב של משמעות" דרך עשייה למען הזולת. במסגרת זו, היזמות החברתית משמשת מרחב שבו היחיד יכול לעבד את הטראומה לא דרך דיבור בלבד, אלא דרך פעולה בעלת ערך קהילתי. בכך המיזם הופך לגוף שדרכו האדם בונה מחדש את זהותו ומנתב את הזיכרון הכואב לכוח של בנייה וחוסן לאומי.



תכנית צמיחה



פרק שני

"הנוודת" בחירות לאומי: אתגר והזדמנות

הקדמה

פרולוג

שקמה וצמיחה

פרק ראשון: מסגרת תיאורטית

פרק שני: כוונת בחירות לאומי

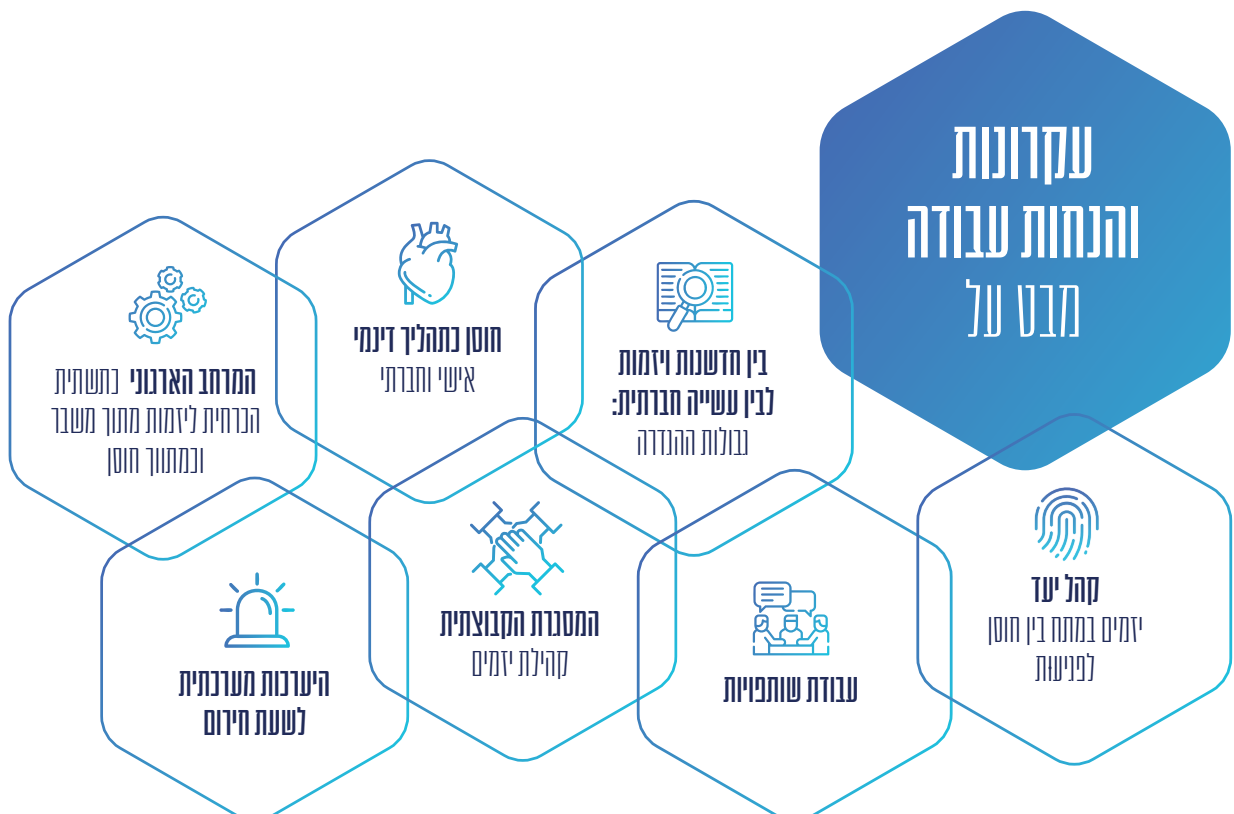
אחרית דבר

הכוורת בחירום לאומי: אתגר והזדמנות

במקום שבו ארגונים אחרים נדרשים להשתנות מקצה לקצה כדי לשרוד משבר, הכוורת בחרה להעמיק את שורשיה הקיימים. האגיליות והרגישות שהיו תמיד חלק מהדנ"א שלנו, תורגמו לתוכניות יזמות ייעודיות הממוקדות בשיקום וריפוי חברתי.

המעבר ליצירת אימפקט של חוסן (Resilient Impact) מסמן את השלב הבא באבולוציה של היזמות הישראלית: לא עוד רק טכנולוגיה וצמיחה, אלא לכידות וצמיחה מתוך שבר. תוכניות שקמה וצמיחה הן המעבדה שבה המושגים הללו הופכים למציאות בשטח.

בפרק זה נתמקד באופן שבו הכוורת מתאימה ידע יזמי קלאסי למצבי חירום וטראומה. מתוך עבודה עם אוכלוסיות פגיעות ובה בעת בעלות כוחות ייחודיים, מתברר כי יזמים שהם גם נפגעי משבר נושאים עמם "כוח-על" יזמי: מוטיבציה עמוקה לפעולה, מחויבות למשמעות ויכולת לנסח צורך אישי-קהילתי כפתרון בר השפעה. נוסף לכך נדגיש את תפקידן של שותפויות אסטרטגיות, ובראשן שיתופי פעולה פילנתרופיים ואקדמיים. כמו כן נבחן כיצד הכוורת מזהה כוחות אלו וממירה אותם למיזמי אימפקט ברי-קיימה, ובפרט כיצד מוטיבציות של הנצחה וזיכרון אינן נעצרות בממד הסימבולי, אלא מתורגמות למיזמים בעלי מודל כלכלי יציב ותועלת חברתית מתמשכת. **על בסיס זה נפרט את עקרונות העבודה המרכזיים של הכוורת בהפעלת יזמות כמנוע לצמיחה, שיקום ובניית עתיד מתוך טראומה.**





קהל יעד - יזמים במתח בין חוסן לפגיעות

בניגוד לחלוקה המקובלת בין אוכלוסיות מוחלשות לבין יזמים חזקים ובעלי השפעה, המשבר יצר מכשך מורכב עם אוכלוסייה המצויה במתח בין עוצמה אישית ומשאבים קיימים, לבין פגיעות רגשית וחווית משבר עמוקה. קהל זה אינו אוכלוסיית יעד "קלאסית" של עולם היזמות, אך דווקא מתוך המשבר מתגלים בו כוחות של עשייה, מחויבות וחתימה לאימפקט חברתי.

בתקופה זו פועלת הכוורת מול **שני קהלי יעד מרכזיים**: מחד רשת היזמים האורגנית שאותה ליוותה לאורך השנים, ומאידך משפחות ויחידים שחוו משבר וטראומה עמוקים, והכוורת פונה אליהם במטרה לאפשר תהליך של יזמות חברתית כערך של יצירת משמעות, עשייה, הנצחה ושיקום בעודם נמצאים בעיצומו של המשבר.

בשנתיים האחרונות פגשו בכוורת אנשים שנמצאים בדיוק במתח הזה: מצד אחד אלו אנשים שחוו פגיעה עמוקה ותהומית ביקר מכל, ומאידך כוחות אדירים, כמיהה לפעול, לבנות ולהשפיע. אלה לא יזמים "קלאסיים", אלא בני משפחות שכולות, מפינים, בני ובנות קהילות שנחרבו – אנשים שחייהם השתנו מקצה לקצה ביום אחד, אבל בחרו לנתב את כאב האובדן למקום פרואקטיבי. אצלם היזמות לאו דווקא מונעת מאש יזמית קלאסית, אלא מאש ההנצחה ובניית המשמעות החדשה. היא אינה מגיעה מתוך חלום עסקי, אלא מתוך אחריות חברתית, הנצחה ומשמעות; מתוך רצון להפוך כאב לאימפקט – מאובדן לשיקום ולבנייה. הרצון ליצור אימפקט חברתי משתלבאל מול הצורך להנחיל, להנחיל את ערכיהם ולהחזיק בזכרון היקרים שכבר אינם. מציאות זו מחייבת ליווי הדוק יותר, רגישות גבוהה והחזקה מתמשכת, בהשוואה לעבודה עם יזמים "רגילים". למשל, בין יתר ההתאמות שנעשו, מונתה במיזם שקמה מנחה נוספת – עובדת סוציאלית קלינית המתמחה בשכול, אובדן וטראומה מורכבת, שהתמקדה בהיבטים הרגשיים של התהליך ונתנה מענה הן לצוות הכוורת והן ליזמים. כמו כן מנחי התוכניות הקפידו לעבוד עם כל יזם בקצב הנכון עבורו, ושמרו על שיווי משקל עדין בין דרבון היזמים להתקדם מבחינה מקצועית לבין מתן אפשרות לשהייה ולהתעכבות ברגעים אחרים, בהתאם לצורכיהם וליכולותיהם הרגשיות. התוכניות עצמן התקיימו בשעה שנמשכת המלחמה, מתקיימים אירועים לאומיים מטלטלים כמו ימי הזיכרון ובשעה שהחטופים טרם הושבו. המעבר בין המציאות החיצונית לבין המציאות הרגשית דרש קשב ורגישות גבוהה מצד צוות התוכנית.



עבודת שותפויות

הוצאתה אל הפועל והפעלתה של התוכנית נשענה על התפישה כי שותפויות עמוקות ורב שכבתיות הן הבסיס לפיתוח, יישום והטמעה. כבר מהרמה האסטרטגית, השותפים היו מעורבים בהגייית התוכנית ובבנייתה – משלב הרעיון הראשוני ועד רמת הסילבוס המפורט. לצד זאת, נבנו שותפויות מקצועיות עם גורמים שהעניקו ידע ייעודי, מומחיות תוכן, אירוח במרחבי פעולה, וחיבורים משמעותיים שפתחו דלתות לקהלים, למשאבים ולזירות השפעה. מדובר בשותפויות עמוקות במיוחד, שהתאפיינו במעורבות גבוהה של השותפים בתהליכי פיתוח התוכן, במיין וקבלת המשתתפים, ובקבלת החלטות לאורך הדרך. האקלים שנוצר היה של סטרטאפ חברתי – תוכנית ראשונית, דינמית ומתפתחת, עם מחויבות רגשית ומקצועית חריגה מצד כלל השותפים. תהליך הפיתוח היה מואץ במיוחד ונפרש על פני כשלושה חודשים בלבד, תוך עבודה עם שותפים מגוונים, חלקם חדשים זה לזה. בתוך כך, שילוב גורמי מחקר מאוניברסיטת רייכמן הוסיף נדבך של למידה, ביסוס ידע והעמקה תיאורטית. במקרה זה המציאות הכאוטית של אותם הימים שימשה מנוע ולא חסם: הטראומה יצרה צורך ממשי ותחושת דחיפות בקרב הציבור והשותפים כאחד, שאפשרו רתימה של המשבר לטובת פיתוח מואץ, השקעה יוצאת דופן ויצירת מענה חדשני, מחויב ורלוונטי.



בין חדשנות ויזמות לבין עשייה חברתית - אישית: גבולות ההגדרה

שאלה עקרונית עולה בנוגע להגדרת "מיזם" בהקשר ההנצחתי: **היכן עובר הגבול בין עשייה חברתית לבין יזמות חברתית?** כאן המקום להניח מספר הגדרות בסיס מקצועיות בנוגע לחדשנות, יזמות ויזמות חברתית:

חדשנות

מוצר, שירות או תהליך חדש או משופר (או שילוב ביניהם) המובא לשימוש, והוא שונה בצורה ניכרת מהמוצרים, מהשירות או מתהליכים קודמים. חדשנות נועדה לייצר ערך, על אף שבדרך כלל לא ניתן להבטיח אותו בשל חוסר הודאות לגבי תוצאותיה (OECD, 2018).

- ▶ חדשנות אינה מטרה אלא אמצעי לפיתוח רלוונטי יותר, יעיל יותר ומביא ערך מירבי ללקוח.
- ▶ החדשנות שאליה נתייחס כאן היא יצירה של פתרונות חדשים המייצרים ערך מוסף ביחס לאתגר חברתי כלשהו.

בישראל יש נטייה להניח כי חדשנות = טכנולוגיה, אף שלא כך הדבר. חשוב להדגיש שחדשנות יכולה לבוא לידי ביטוי בדרכים נוספות שהן חשובות ומועילות לא פחות, כמו פיתוח שירותים, תהליכים, מודלים עסקיים, דרכי הפצה ושיטות שונות. כל אלו עשויות להעניק ערך ומענה חדשני לאתגרים בכלל ולארגונים חברתיים בפרט.

עשייה חברתית

פעולה מתמשכת או חד פעמית המכוונת לחיזוק רווחה, שייכות ולכידות חברתית באמצעות עבודה קהילתית, חינוכית או ציבורית, תוך מיקוד בטיפוח קשרים חברתיים, במתן מענה לצרכים קיימים ובהעמקת אחריות קולקטיבית.

יזמות

תהליך של יצירת ערך ממשי מתוך הזדמנות חיצונית, בסביבה של חוסר ודאות, ואשר מובלת על ידי יזם. יזם הוא אדם שמזהה הזדמנות ליצירת הערך ופועל למימוש שלה. הוא מונע משאיפה יזמית ליצור רווח כלכלי, הצלחה אישית או שינוי חברתי, או כל כוונה יזמית אחרת. היזם פועל באופן פרואקטיבי ושם דגש על מימוש ההזדמנות והתקדמות באמצעות המשאבים הזמינים לו, בין אם הם שלו או כאלו שהוא מצליח לרתום ולגייס מהסביבה (הכוורת, 2025).

האם יזמות היא בהכרח חדשנית? יש דעות שונות בנושא, אך ניתן לומר שעל אף שייזמות אינה בהכרח חדשנית, סיכויי ההצלחה של מיזמים מושפעים לטובה ממידת החדשנות שלהם.

יזמות חברתית

משרתת משימה או מטרה חברתית. יצירת ערך ביזמות חברתית נמדדת במונחים של ערך חברתי, בעוד שביזמות עסקית הערך נמדד במונחים כלכליים ובהתאם לכללי השוק. יזמות חברתית לא סותרת יצירת תשואה כלכלית, שכר הולם לעובדים במיזם או גביית תשלומים על השירותים והמוצרים שהמיזם מציע. יחד עם זאת מיזם חברתי חייב להיות עם כוונה לייצר ערך חברתי והשפעה חברתית חיובית ולא להסתפק רק בערך כלכלי עבור בעלי המניות.

סדר היום של הכוורת נשען על יזמות כחדשנות, אך בשעת משבר מתחדדת הדילמה בין דרישת החדשנות לבין הערך שבתהליך היזמי עצמו. המתח בין יזמות כחדשנות לבין עשייה חברתית כתגובה לצורך מיידי מתחדד במיוחד בהקשר של טראומה. בעוד שיזמות, כאמור, נתפסת לרוב כיצירת ערך חדש, הרי שבמצבי משבר עולה חשיבותו של התהליך עצמו: העצמת היזמים, חיזוק תחושת המסוגלות והבניית משמעות. **מכאן שהשאלה "מה חדשני" מקבלת פרשנות נוספת: לא רק מה הרעיון מחדש, אלא עבור מי, באיזה הקשר, ובאיזה שלב של משבר.**

לעיתים מוקד העניין אינו ברמת החדשנות של הרעיון, אלא במסע שעוברים היזמים. תוקפם המשמעותי של המיזמים נובע לא פעם מהרלוונטיות שלהם לצורך החריף שיצר המשבר, ולא דווקא ברמת החדשנות שבבסיס המיזם, בוודאי בהשוואה לחדשנות יזמית המתפתחת בסביבה רוויית משאבים בזמני שגרה. מכאן נדרשים איזונים: האם החדשנות מצויה ברעיון, בתחום ההשפעה, או באוכלוסייה שלמענה פועלים?

כמו כן ההתייחסות **למדדי ההצלחה** משתנה: מדדי ההצלחה של מיזמים הצומחים מתוך משבר קשורים גם ליכולתה של האוכלוסייה להשתקם, ולא רק לצמיחת המיזמים עצמם.

מיזמים חברתיים הצומחים עקב טראומה מחייבים התבוננות מרחיבה לגבי מושג היזמות, על אף שבעתות שגרה לאו דווקא כך יהיה הדבר. הכוונה היא שמעשה היזמות יחול גם על מיזמים שלא בהכרח יוצרים פתרון חדשני אלא עונים על צורך הן של היזם והן של הציבור נוכח המשבר החריף שכל אלה מצויים בתוכו. הם מצויים במתח שבין שאיפתו האישית של היזם בהקשר למשבר (הנצחה למשל) לבין היכולת לייצר מענה לבעיה או לצורך חברתי, שהיא יסוד חשוב ליזמות חברתית ברת־קיימה. גם אם בשורש המוטיבציה היזמית עומדת השאיפה להנצחה פרטית, אזי שעל אחת כמה וכמה חשוב לשאוף שהמיזם ישמר לעד ויהפוך בר־קיימה.

לסיכום, החדשנות אינה תמיד מצויה ברעיון עצמו אלא בתהליך, בזהות היזמית המתהווה ובאופן שבו הסבל הפרטי מתורגם לפעולה קולקטיבית.





המסגרת הקבוצתית – על חשיבותה של קהילת היזמים

מחקר עדכני העוסק ביזמות בתקופות משבר מתמשך (Audretsch & Kariv, 2025) מדגיש כי חדשנות במשבר אינה תוצאה של כסף, משאבים או הזדמנויות בלבד, אלא תלויה במידה מכרעת ביכולתה של הקהילה להפעיל אותם דרך חוסן רגשי וחברתי. במרכז הטיעון עומד מושג ההטמעה הקהילתית (Community Embeddedness). אין הכוונה לרשת נטוורקינג, לא לקשרים עסקיים ולא להון חברתי במובנו הכלכלי, אלא לקשר רגשי ועמוק של היזם למקום ולקהילה שבה הוא פועל. קשר זה כולל תחושת שייכות, אמון הדדי, היכרות אישית, אחריות משותפת ותחושה ש"זר לא יבין זאת". ממצאי המחקר מראים כי בעתות משבר – המאופיינות באי ודאות, במחסור ובטראומה קולקטיבית – הקהילה אינה משמשת רק בתור רקע תומך לפעילות היזמית, אלא היא מנגנון פעולה מרכזי. תפקידה המדויק של ההטמעה הקהילתית הוא תיווך בין משאבים לחדשנות: תמיכה חיצונית והזדמנויות אינן מובילות כשלעצמן לחדשנות, אלא רק כאשר הן מתבצעות דרך יחסי אמון, שייכות ומחויבות קהילתית. בהיעדר הטמעה קהילתית, משאבים עשויים להתקיים במרחב אך להיוותר בלתי ממומשים. לעומת זאת, כאשר קיימת הטמעה קהילתית, הקהילה מאפשרת ליזמים לתרגם משבר להזדמנות, להניע פעולה ולייצר חדשנות גם בתנאים של לחץ מתמשך. הטמעה קהילתית עמוקה מעודדת נטילת סיכונים חיוניים לחדשנות, שכן היזם מרגיש שיש לו על מי להישען בעתות מצוקה. המחקר מדגיש כי הקהילה היא "החוליה החסרה" במשוואת החדשנות: היא זו שמאפשרת ליזמים לתרגם תמיכה חיצונית והזדמנויות חדשות לביצועים חדשניים מוחשיים. מכאן, שיזמות בזמן משבר – ובפרט יזמות הצומחת מתוך חוויה טראומטית – נשענת על חוסן קהילתי רגשי וחברתי, המאפשר הפעלה אפקטיבית של משאבים והמרתם לערך חדש.

המסגרות הקבוצתיות של תוכניות צמיחה ושקמה ממלאות תפקיד מרכזי בתהליך זה: המשבר הוא לא רק אישי אלא גם חברתי. קבוצת שווים יוצרת שייכות וחיזוק הדדי, והיא רכיב משמעותי בתהליך הצמיחה והשיקום. קבוצת שווים מאפשרת נרמול של חוויות, הפחתת בדידות והבניית זהות משותפת סביב עשייה. בכך, היזמות הופכת לא רק לכלי אינדיבידואלי, אלא למנגנון של חוסן חברתי, המרחיב את מעגלי ההשפעה מעבר ליחיד.



היערכות מערכתית לשעת חירום

הרעיון לפיתוח תוכנית ייעודית עבור יזמים שנולדו מתוך המשבר עלה בכוררת בסוף דצמבר 2023. בתחילת אפריל 2024 כבר יצאה התוכנית הראשונה אל הפועל – תהליך קצר המעיד על אגיליות ארגונית גבוהה. בתוך שדה רווי ביוזמות הנצחה חיפשו המשכחות ייחוד, והכוורת הצליחה להציע להן מענה ייחודי באמצעות חיבור בין הנצחה לאימפקט חברתי. היכולת הזו נשענה על הכלים, הידע וההון האנושי של הכוורת. העשייה בחירום כללה גם הענקת מענקים למיזמים בהקשר לפעילותם בחירום, הרצאות מקוונות (webinars) ומענים תומכים, אך אלו נשענו על אותם עקרונות פעולה המנחים את הכוורת בשגרה. היכולת לפעול במהירות נבעה מכך שהדינמיקה הארגונית לא השתנתה, אלא הותאמה.

אחד הלקחים המרכזיים מתהליך התנעת התוכניות הוא **הצורך בהיערכות מערכתית מוקדמת:** פיתוח תוכנית מגירה לשעת משבר, הכוללת הגדרת תפקיד ארגוני, כלים אופרטיביים ותקציב ייעודי (כגון מענקים) וכן הקמת צוות חשיבה והיגוי ייעודי לתחום זה. הזמן הקצר שנדרש כדי לדייק את מיקום הכוורת בשדה היזמי בתחילת המלחמה מדגיש את החשיבות של מוכנות מראש.

נוסף לכך ההבנה היא כי בעתות משבר רווחת תופעת היזמות והיזמים העולים מתוך הקהילות כתופעה רחבה שאינה חד פעמית, ולכן ראוי שמוסדות ציבוריים יטמיעו בנהלי החירום שלהם התייחסות לתהליכי עבודה מול אלו. נושא זה נכון גם עבור ארגוני פילנתרופיה וארגונים קטנים יותר המפעילים שירותים חברתיים, ונכון שיערכו לשיתופי פעולה עם יזמים מתוך הקהילות שחוו משבר.

בהקשר לכוורת, אחד השינויים הארגוניים שיתבצעו קשור בשילוב הידע הזה בתהליכי ההכשרה הרחבים של הארגון, ובפעילותו לעיצוב מדיניות ושותפות המגזר הציבורי והעסקי לבניית המנגנונים.

חוסן כתהליך דינמי, אישי וחברתי



חוסן אינו תכונה אישית קבועה, אלא תהליך דינמי המתרחש במכש בין יחיד, קבוצה ומערכת. בהקשר של טראומה לאומית, החוסן הוא בו זמנית אישי וחברתי: היכולת של יחידים להתמודד עם האתגרים, למצוא משמעות ואף לפעול, והיכולת של מערכות לשמש בתור קהילה, לאפשר, לתווך ולתמוך בתהליכים אלה.

תפיסת החוסן החברתי והקהילתי, כפי שנוסחה על ידי המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS) מגדירה חוסן כיכולת של מערכת – פרט, קהילה או חברה – להתמודד עם הפרעה קשה, לשמור על תפקוד במהלך המשבר, להתאושש ממנו ואף לצמוח, תוך שמירה על זהות וערכים (Shapira & Elran, 2024).

הגדרה זו מתיישבת באופן הדוק עם מסגרות העוסקות ביזמות מתוך משבר או טראומה, הרואות ביזמות לא רק פעילות כלכלית אלא מנגנון תפקודי אישי וחברתי של חוסן. רכיבי הליבה של היזמות – יוזמה, יצירתיות, גמישות, חדשנות, יכולת הסתגלות והנעה לפעולה בתנאי אי ודאות – משקפים בפועל את אותם מאפיינים המגדירים חוסן: שמירה על זהות ומשמעות, המשך תפקוד נוכח שיבוש מתמשך, ויכולת להפוך משבר להזדמנות לצמיחה. בהקשר זה, יזמות הפועלת בתוך קהילה בזמן משבר אינה רק ביטוי אישי של התמודדות, אלא חלק ממנגנון רחב של חוסן חברתי, המאפשר לקהילה כולה לשמר רציפות, לבנות מענה חדש לצרכים משתנים, ולבסס תהליכי שיקום וצמיחה כחלק ממערכת חברתית מתפקדת.

המרחב הארגוני – תשתית הכרחית ליזמות מתוך משבר ומתווך חוסן



ארגונים הפועלים בשדה היזמות ממלאים תפקיד קריטי בתור מתווכים בין טראומה לעשייה. ארגון אג'ילי, השומר על זהותו המקצועית אך יודע לבצע התאמות, מסוגל להציע "מרחב מוחזק" שבו ניתן לפעול גם בתוך כאוס ואי ודאות.

לטענתם של (Kariv et al. 2025) יזמות היא תהליך שבו כוונות מתורגמות לפעולה ממשית. המעבר מכוונה יזמית לעשייה בפועל אינו נובע מרצון או ממוטיבציה כללית בלבד, אלא מתבסס על תפיסות ברורות של יכולת לפעול ושל משיכה לפעולה יזמית, הנגזרות מהערכת היזם את הידע, הכלים והיכולות השיווקיות שברשותו. החוקרים מראים כי תפיסות של מסוגלות לפעול בשוק (Market Feasibility) ושל אטרקטיביות הפעולה היזמית (Market Desirability) מתעצבות כאשר היזם מעריך שיש ברשותו ידע, כלים ויכולת להבין את השוק, לזהות הזדמנויות, לפתח מוצרים וליצור קשרים. יכולות שיווקיות אלו מטעינות את תפיסות ההיתכנות והמשיכה לפעולה מעשית, ומאפשרות לאדם לראות את עצמו כשחקן פעיל בזירה הכלכלית. לצד זאת כותבי המאמר מדגישים כי תפיסות

אלו אינן מתפתחות בחלל ריק, אלא מושפעות במידה ניכרת מתמיכה של בעלי עניין בשוק, הן מוסדיים והן פרטיים, וכן לא רק זהות הגורם התומך חשובה, אלא גם אופי התמיכה.

בהקשר זה, קריב ואח' מבחינים בין תמיכה מסוג תמיכה מגשרת (bridging) המתמקדת ביצירת חיבורים, שיתופי פעולה, העברת ידע ופתיחת דלתות, לבין תמיכה מסוג תמיכה מגוננת (buffering) שמטרתה להגן על היזם מפני סיכונים באמצעות מסגרות, רגולציה ויציבות. ממצאי המחקר מצביעים על כך שתמיכה מגשרת, ובפרט זו המגיעה מאנשים ולא רק ממוסדות, מחזקת את הקשר בין תפיסת היכולת של היזם לבין נכונותו לפעול ובכך תורמת לנקיטת פעולה יזמית בפועל. לעומת זאת, תמיכה מגוננת ממוסדות עשויה לתרום לפעולה, בעיקר כאשר זו כבר קיימת.

יזמות הנוצרת מתוך משבר או טראומה תתקשה לפרוץ מתוך שאיפה או רצון בלבד. היא זקוקה לסביבה תומכת, רגישה, מנגישה ידע וכלים מקצועיים, כפי שמתאפשר במסגרת תוכניות הכוורת, שמבססת תחושת מסוגלות ובטחון אצל היזם. תמיכה המאפשרת חיבורים, למידה וניסוי, לצד הכוונה והגנה בירוקרטית תסייע ליחידים לתרגם אי-ודאות ומשבר להזדמנות לפעולה. בכך היזמות מתייצבת כתהליך שיקומי-תפקודי המחזק תחושת סוכנות (agency), ומתאפשרת היכולת לבנות עתיד גם מתוך מציאות של שבר.

הכוורת אינה פועלת בתור גורם טיפולי, אלא כמצפן תהליכי: היא מייצרת רצף, כיוון והחזקה לאוכלוסייה פגיעה המצויה בתהליך מורכב של התאוששות והחלמה ממשבר חריף. תוכניות היזמות הן מובנות, בעלות מתודולוגיה סדורה של למידה והתנסות בעולם היזמי תוך הכוונה בירוקרטית וחיבורים משמעותיים לשחקנים מרכזיים בשדה, ולפיכך הן פלטפורמה הכרחית עבור יזמים המשתתפים בהן.

אתגרים מרכזיים



בין כלל האתגרים שעלו במהלך תכנון וביצוע התוכניות ניתן להבחין באתגרים ארגוניים לצד אתגרים מקצועיים. להלן שלוש הסוגיות המרכזיות בהקשר זה:

1

האחריות לשילוב מיזמים בארגונים בתקופה של חוסר פניות מערכתית -

הכוורת שואפת לשלב את המיזמים הצומחים בתוכניותיה בארגונים קיימים לשם העלאת סיכויי הקיימות וההמשכיות שלהם. עם זאת, בשיאה של תקופת משבר או בהתאוששות אחריה, ארגונים רבים אינם פנויים ולכן מתקשים לקלוט מיזמים או פתרונות חדשים.

3

ייעוד הכוורת – האם הכוורת מצמיחה יזמים או מיזמים?

הכוורת, בתור גוף מקצועי, עסוקה במתח בין היותה גוף המצמיח יזמים לבין גוף המצמיח מיזמים. מדובר באתגר הקשור לייעוד הארגוני עצמו. הכוורת במהותה מכוונת לפתח מיזמים חברתיים. קידום היזם היא חלק אינהרנטי ביכולת לקדם ולהצמיח מיזם. בתוכניות הממוקדות ביזמות הצומחת מתוך טראומה המתח בין שתי העמדות הללו מורגש הרבה יותר. אחת ההחלטות שהתקבלו בתחילת הדרך היא שלא חוסכים מהיזמים בתוכניות אף כלי מקצועי מעולם היזמות. כל יזם שנכנס לתוכנית, גם אם במוטיבציה ראשונית להנצחה ופחות ליזמות קלאסית, קיבל יחס של יזם לכל דבר "ללא הנחות".

2

רלוונטיות לאורך זמן -

כיצד ניתן להוסיף ולהשתמש ביזמות חברתית כמנוע לשיקום וצמיחה גם במרחק של זמן מהאסון הלאומי שפקד אותנו, והאם המתודולוגיה הזו תמשיך להיות רלוונטית גם בעתיד? לפיכך, קיים צורך לבצע התאמה לעבודה גם עם משברי חיים נוספים, פרטיים וגנריים.



המלצות



יש להתייחס למשתתפים בתור יזמים לכל דבר, תוך התאמות באופן ההנגשה ובעוצמת הליווי, אך ללא ויתור על התוכן המקצועי המלא.



יש להעמיק בעבודה הקבוצתית ולהתאים את התכנים ואת היקף התוכנית לשונות בשלבי המיזם.



יש להטמיע כלים יזמיים בתוכניות שיקום קהילתיות כסטנדרט טיפולי-שיקומי.



מומלץ לפתח סגמנטים ייעודיים לאוכלוסיות פגיעות נוספות בחברה הישראלית, לא רק בהקשר של מצבי קיצון כמו מלחמה.



יש להרחיב ולהעמיק את רכיבי החוסן במסגרת התוכנית, כך שמעבר לפיתוח מיומנויות נקודתיות ייבנה גם מהלך שיטתי של העצמה רגשית-אישית. ניתן לעבות את האלמנטים התומכים והמעצימים באופן מובנה, כך שיתקרבו לשדה הטיפולי מבלי להפוך להתערבות טיפולית.



חשוב להמשיך לעקוב אחר התפתחות המחקר המלווה, במיוחד לאור חדשנותו. מומלץ להטמיע את התובנות והמסקנות שיעלו בעקבותיו הן בתוכניות עתידיות והן בעדכון המודלים התיאורטיים המתייחסים ליזמות כמנוע לצמיחה מתוך טראומה.



יזמות חברתית

נמרחב של תקומה

אירועי שבעה באוקטובר ומלחמת חרבות ברזל ערערו את יסודות החברה הישראלית, ויצרו שבר עמוק שחצה את המישור הפיזי אל עבר זה התודעתי והנפשי. אולם, מתוך מעגלי הפגיעה הרב-ממדיים, התעוררה תגובה שאינה רק תוצר של כורח, אלא ביטוי מזוקק של הזהות הישראלית: סולידריות יוצאת דופן ויכולת התגייסות של מנהיגות יוזמת חדשה. במקום שבו המערכות הממסדיות נזקקו לזמן, צמחה יזמות המסוגלת לפעול בתוך אי-ודאות קיצונית ולתרגם כאב עמוק לפעולה בונה.

עבור הכוורת המשבר הלאומי לא הצריך שינוי בזהות הארגונית, אלא שימש קריאת השכמה למימוש עמוק של הדנ"א שלה. היכולת לבצע הסתגלות מהירה, תוך שמירה על סדר יום ערכי, אפשרה לארגון להפוך למנגנון משלים למאמצי השיקום. במסמך זה ראינו כי יזמות חברתית בעת טראומה אינה רק כלי כלכלי – היא מרחב שיקומי פעיל המעניק תנועה ומשמעות הן ליזם והן לקהילה.

עקרונות הפעולה שזיהינו הניסיון שנצבר בתוכניות כמו "שקמה" ו"צמיחה" מגדיר מחדש את תפקיד היזמות בישראל.

כפי שהראנו, המעבר מ-Impact-7 Startup Nation הוא הצו המוסרי והמקצועי שלנו. המודל היישומי שפותח בכוורת מציע מפת דרכים רלוונטית לא רק לשעת החירום, אלא לבניית חברה חסינה, מלוכדת ויוזמת יותר בשגרה שתבוא.

כפי שהראנו, המעבר מ-Impact-7 Startup Nation הוא הצו המוסרי והמקצועי שלנו. המודל היישומי שפותח בכוורת מציע מפת דרכים רלוונטית לא רק לשעת החירום, אלא לבניית חברה חסינה, מלוכדת ויוזמת יותר בשגרה שתבוא.

Kariv, D., Krueger, N., Cisneros, L., & Kashy-Rosenbaum, G. (2025). Embedding the marketing angle into the pursuit of entrepreneurial propensity: Roles of perceived feasibility and desirability and stakeholders' support. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, 31(2–3), 587–608. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-02-2022-0171> >>

Kuckertz, A., Brändle, L., Gaudig, A., Hinderer, S., Morales Reyes, C. A., Prochotta, A., Steinbrink, K. M., & Berger, E. S. C. (2020). Staying alive during an unfolding crisis: How SMEs ward off impending disaster. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00166. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00166> >>

OECD/Eurostat. (2018). *Oslo Manual 2018: Guidelines for collecting, reporting and using data on innovation* (4th ed.). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264304604-en> >>

Shepherd, D. A., & Williams, T. A. (2014). Local venturing as compassion organizing in the aftermath of a disaster. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(2), 142–159.

Tedeschi, R. G., & Calhoun, L. G. (2004). Posttraumatic growth: Conceptual foundations and empirical evidence. *Psychological Inquiry*, 15(1), 1–18. https://doi.org/10.1207/s15327965pli1501_01 >>

Williams, T. A., & Shepherd, D. A. (2016). Victim entrepreneurs doing well by doing good: Venture creation and well-being in the aftermath of a resource shock. *Journal of Business Venturing*, 31(4), 365–387.

הכנרת – המרכז ליזמות וחדשנות חברתית של ישראל. (2025, 23 באפריל). תשתית מושגית ביזמות וחדשנות חברתית. <https://hackaveret.org/knowledges/conceptual-framework> <<

הכנרת, קרנות הביטוח הלאומי, ג'וינט-אשלים (2025). שקמה: יזמים חברתיים מנצחים. תיעוד מודל התוכנית ומהלך ההפעלה.

לוי-בלז, י' (2025). כל החומות גבוהות: האם יש לנו תפקיד במסע ממשבר לצמיחה בעקבות שבעה באוקטובר? בתוך שובל צוקרמן, י., ושלגי, ב. מבין השברים: טראומה, התמודדות ותקווה. מודן הוצאה לאור.

שפירא, א', ואלרן, מ' (2024). חוסן חברתי ולאומי – תובנות ביניים והמלצות על רקע מלחמת "חרבות ברזל". המכון למחקרי ביטחון לאומי (INSS).

Audretsch, D. B., & Kariv, D. (2025). Community embeddedness as a catalyst during crises: Innovation among tech entrepreneurs in central and peripheral areas. *European Journal of Innovation Management*, 28(10), 5151–5180. <https://doi.org/10.1108/EJIM-03-2025-0354> >>

Audretsch, D. B., & Kariv, D. (2025). Entrepreneurship in the context of permanent crisis: The role of community support. *Small Business Economics*. Advance online publication. <https://doi.org/10.1007/s11846-025-00845-6> >>

Baker, T., & Nelson, R. E. (2005). Creating something from nothing: Resource construction through entrepreneurial bricolage. *Administrative Science Quarterly*, 50(3), 329–366.

Groweiss, Y., Blank, C., Hamdan, S., Neria, Y., & Levi-Belz, Y. (2024). The mental health impact of the October 7th terror attack on Jews and Arabs in Israel: A nationwide prospective study. *Psychiatry Research*, 337, Article 115973. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2024.115973> >>

הג'וינט 

הכוורת 

מפגש לימון ולדגננות חכמות של ישראל

הביטוח הלאומי
ועד קדרות

