

כמו באמריקה? תהליכי גלוקליזציה באימוץ מודל חדשנות עירונית בישראל

שרון אפריל*

תקציר. בעולם מתרחשים תהליכי עיור מואצים, והדבר מעלה את הצורך להטמיע מודלים של חדשנות ברמה העירונית. אחד המודלים המיושמים בעולם הוא זה של קרן בלומברג האמריקנית. בשנת 2015 יובא המודל לישראל ובמסגרתו הוקמו בארץ שני צוותי חדשנות - בתל אביב ובירושלים; ב-2017 הוקם צוות נוסף בבאר שבע. מחקר זה בודק כיצד הוטמע מודל החדשנות העירונית האמריקני בישראל. המחקר, המבוסס על תאוריית הגלוקליזציה של ארגונים ועל תאוריות של ניהול חדשנות, בוחן תהליכי גלוקליזציה בישראל ואת השונות בין שלושת המקרים. מניתוח איכותני של ראיונות עומק עם מנהלי צוותי החדשנות ושל מגוון מקורות משניים עולים דפוסי פעולה שמרחיבים את התאוריה ומראים שהמודל העולמי לא התקבל כפי שהוא, אלא עבר שינויים והושפע בעצמו מהמפגש הלוקלי. כאשר בוחנים את הדיפוזיה של הרעיונות מלמעלה למטה, מתגלות שלוש דרגות של אימוץ ודחייה של המודל הגלובלי: קבלה, אדפטציה מקומית והתנגדות. בציר ההשפעה ההפוך, מלמטה למעלה, מתברר שהמודל העולמי האמריקני השתנה בעקבות המפגש עם המקומי. עוד נמצאה שונות בהטמעת המודל האמריקני בשלוש הערים בישראל, ואפשר להסבירה בהבדלים שבין מרכז לפריפריה. מילות מפתח: גלוקליזציה, צוותי חדשנות, מודל חדשנות עירונית, שונות לוקלית

מבוא

למעלה ממחצית האנושות גרה כיום בערים, ושיעור זה צפוי לעלות ל-66% עד שנת 2050 (United Nations Human Settlements Programme, 2016). סביבות עירוניות פועלות כמרכזים תרבותיים וחברתיים (Glaser, 2011), וערים נתפסות כמרכזי ידע, יצירתיות וחדשנות (Florida, 2005). אבל בערים מתרכזות גם הבעיות הבעורות ביותר של האנושות - עוני, הגירה, איכות סביבה, אי־שוויון, פיתוח כלכלי ועוד. סוגיות אלו עושות את הערים למערכות מורכבות ביותר (Borins, 2008) והופכות את הניהול שלהן לאחד האתגרים הגדולים ביותר במאה ה־21.

* ד"ר שרון אפריל, המחלקה לסוציולוגיה ולאנתרופולוגיה, האוניברסיטה העברית בירושלים
תודה לעמליה אוליבר על התמיכה במחקר, ותודה לסוקרות ולסוקרים של סוציולוגיה ישראלית על הצעות והערות שסייעו בשיפור המאמר.

לעיריות יש אחריות והשפעה רבה על הצלחתה של העיר ומצופה מהן להתייעל, לפתח שירותים חדשים, ליצור ערך ציבורי ולהתחרות מול ערים אחרות על תושבים מהמעמד היצירתי – מעמד של משכילים מתחומי הטכנולוגיה, הבידור, העיתונות, הפיננסים, העיצוב והאומנויות (Florida, 2005). כדי להתמודד עם הסוגיות הללו, ובהשפעת המגזר הפרטי, הן פונות לניהול באמצעות חדשנות (Bommert, 2010). אחת הדרכים לכך היא הקמתם של צוותי חדשנות – צוותים שתפקידם לקדם חדשנות ברמה העירונית באמצעות העלאת רעיונות, עיצוב פתרונות ושירותים חדשים, ניסוי והערכה (Tönurist et al., 2015). קרן הפילנתרופיה האמריקנית בלומברג¹ פיתחה מודל לפיתוח חדשנות עירונית המיושם ב-25 ערים בעולם: צוותי חדשנות עירונית מייצעים לראשי ערים בסוגיות אסטרטגיות במודל מובנה הכולל מחקר מעמיק של האתגר העירוני, פיתוח פתרונות חדשים, עיצוב שירותים עירוניים וליווי של התהליך עד ליישומו של השירות. בשנת 2011 הקימה קרן בלומברג צוותי חדשנות עירונית (i-teams) בחמש ערים חלוצות בארצות הברית. בשנת 2015 נוספו צוותים ב-13 ערים נוספות בעולם ובהן ירושלים ותל אביב.² מודל החדשנות העירונית הגיע לישראל בזכות מייקל בלומברג, שהציע לשתי הערים להצטרף לתוכנית כאשר ביקר בישראל. בסוף שנת 2017 הצטרפו שבע ערים נוספות בארצות הברית, בקנדה ובישראל; אז הוקם צוות בבאר שבע.

מחקר זה מתאר את פעילותם של שלושת צוותי החדשנות בשנים 2015-2019 ובוחר עד כמה אומץ המודל האמריקני בשלוש הערים בישראל, האם הייתה שונות בין המקרים, והאם המפגש עם הצוותים הישראליים השפיע על המודל עצמו. זהו חקר מקרה ייחודי המאפשר בחינה של תאוריית הגלוקליזציה בניהול חדשנות בארגונים עירוניים בישראל (Drori et al., 2014; Ritzer, 1993; Robertson, 1995), והוא עונה על הפער הקיים כיום בספרות התאורטית בנושא זה.

רקע תאורטי

תאוריות של גלוקליזציה

רעיון הגלוקליזציה מבוסס על המושג היפני dochakuka שמשמעותו "להפוך למקומי" או "נעשה מושרש עמוקות", מושג הקשור לאימוץ טכניקות חקלאיות גלובליות והתאמתן לתנאים מקומיים (Roudometof, 2016). המושג הופיע לראשונה בספרות התאורטית אצל רולנד רוברטסון (Robertson, 1995), שהגדיר אותו כקשר בין הגלובלי ללוקלי וכחיבור בין אוניברסליות לפרטיקולריות של מקום מסוים. המילה גלוקליזציה, הלחם של המילים גלובלי ולוקליזציה, מתארת חיבור שיוצר סינרגיה מעבר לזמן ומרחב (Andrews & Ritzer, 2007; Drori et al., 2014) – תהליך שבאמצעותו תופעות עוברות ממקום למקום ומותאמות

1 קרן בלומברג מרכזת את פעילויות הצדקה של מייקל בלומברג, מיליארדר אמריקני שעמד בראש עריית ניו יורק. תחומי פעולתה הם בריאות הציבור, איכות הסביבה, חינוך, אמנויות וחדשנות ממשלתית.

2 החוקרת השתתפה בפרויקט בארץ והייתה מנהלת צוות החדשנות העירונית בירושלים בשנים 2015-2018. בתום עבודתה קיבלה גישה לרשת החדשנות של הערים ולחומרים הרשמיים של קרן בלומברג.

למקום החדש ולמאפייניו (Robertson, 2014; Roudometof, 2016). המקומי מוטמע בגלובלי, שמלכתחילה אינו נפרד ממנו ולכן תמיד משפיע עליו. בעולמות הארגונים והניהול מתבטאת הגלוקליזציה בתרגום מקומי של רעיונות, שיטות עבודה והתנהגויות גלובליות (Robertson, 2014). הביקורת על רוברטסון נוגעת להיעדר התייחסותו לממד הזמן, כלומר לפרקי הזמן הנדרשים להגדרה מחדש של היחסים הגלובליים-לוקליים (Radhakrishnan, 2010), להיעדר התייחסותו למאבקי כוח ולהשפעה הדדית, ולכך שגישתו אינה ביקורתית (Ritzer & Richer, 2012; Roudometof, 2016).

לעומת רוברטסון, גישתו של ג'ורג' ריצר לגלוקליזציה מתייחסת להיבטים השלייים של הגלובליות כגון קפיטליזם, קולוניאליזם, פוסט-קולוניאליזם ואמריקניזציה (Ritzer, 1993). ריצר מתאר מנגנון של גרובליזציה (globalization), הלחם של צמיחה (grow) וגלובליזציה, שבו השאיפות האימפריאליות של מדינות ותאגידים גורמות להם לכפות עצמם על אזורים גאוגרפיים כדי להגדיל את שורת הרווח באמצעות הומוגניזציה של התרבות המקומית. את התהליך הזה, שריצר מכנה "מקדונלדיזציה", הוא מאפיין לפי ארבעה גורמים: תהליכים יעילים, יעדים מדידים ואובייקטיביים, חיזוי וסטנדרטיזציה של תהליכי ייצור ושירותים, ושליטה בזהות ובנראות (Ritzer, 1993). תהליך כזה הוא דואלי במובן שהגלובלי והלוקלי נפרדים בו לחלוטין: בכל פעם שמתקיים מפגש ביניהם, הלוקלי משתנה, נעלם בסופו של דבר והופך לגלובלי. הביקורת על גישה זו היא שלמעשה אין דבר שהגלובלי לא נוגע בו, ולכן הלוקלי מתפוגג ונעלם ואין לו בעצם מקום, כי הכול מושפע מהגלובלי (Hoogenboom et al., 2010). כמו כן נטען כי מושג הגרובליזציה אינו מתייחס לדיסציפלינות אחרות כגון גאוגרפיה, והוא כלכלי-קפיטליסטי (Roudometof, 2016).

גילי דרורי ועמיתיה הציגו מסגרת אנליטית רב-ממדית לניתוח גלוקליזציה, המתארת תהליכים של דיפוזיה ומאפשרת לאפיין דפוסים של גלוקליזציה בהקשרים שונים (Drori et al., 2014). מסגרת זו עשויה שלושה צירים. הציר האנכי מייצג את התהליך הנפוץ ביותר – דיפוזיה היררכית של רעיונות, המתרחשת במקביל מלמעלה למטה ומלמטה למעלה (Meyer & Höllerer, 2010); הציר האופקי מייצג דיפוזיה של רעיונות ומודלים בתוך קבוצת השווים, כלומר בין ישויות ויחידות דומות כגון מדינות או ארגונים (Drori & Meyer, 2006); וציר הזמן מייצג את תהליכי הדיפוזיה, התרגום והאימוץ לאורך זמן. מסגרת כזאת מתאימה לניתוח תהליכים לפי הגישות של רוברטסון וריצר, ומאפשרת לנתח גלוקליזציה באופן אנליטי תהליכי באמצעות "הגדרת הזמן והמרחב, כיוון ההשפעה, וזיהוי הממדים שבהם זהות ושונות נוצרות ונצפות" (Drori et al., 2014, p. 91). נוסף על ממדי התהליך, דרורי ועמיתיה מגדירים שלוש תמות לניתוח גלוקליזציה: תמת ה"מה", הכוללת רעיונות, מבנים, תהליכים ומנגנונים של הגופים שעוברים גלוקליזציה; תמת ה"מי", הכוללת את השחקנים המשפיעים והמושפעים בתהליך הגלוקליזציה; ותמת ה"איך", הכוללת מבנים ושיטות עבודה בתהליך הגלוקליזציה. הצירים והתמות מאפשרים ניתוח אנליטי מקיף של תהליכי גלוקליזציה בארגונים.

גלוקליזציה בישראל

בשנים האחרונות חוקרים ישראלים עסוקים בחקר השפעת הגלובלי על הלוקלי, בעיקר כפן הארגוני הכלכלי. מאמרו של אורי רם (2003), למשל, מתאר את המקרה של מקדונלד'ס

בישראל ובוחר את שתי הגישות המובילות בגלוקליזציה – החד-סטריט והדו-סטריט. לפי הגישה החד-סטריט הגלובלי משפיע על הלוקלי באופן חד-כיווני, ולמעשה מאחד את כל הלוקלים לכדי תרבות עולמית אחת, כפי שמתאר ריצר. לפי הגישה הדו-סטריט, שאותה מייצג רוברטסון, ההשפעה בין הגלובלי ללוקלי דו-כיוונית; התרבויות המקומיות מעכלות ומעבדות את הגלובלי ויוצרות גרסאות מקומיות שונות (רם, 2003, עמ' 181). לטענתו של רם, החברה הישראלית עוברת תהליך מואץ של מקדונלדיזציה והגלובלי מעצב את הלוקלי בדמותו, אף שאינו מבטל אותו לחלוטין (רם, 2003). מסקנתו היא ששתי הגישות רלוונטיות למתרחש בישראל: "ברמה הסמלית מקדונלד'ס ופלאפל מתיישבים זה עם זה, אבל ברמה המבנית אופני הייצור והצריכה של הפלאפל עברו תהליכי מקדונלדיזציה" (רם, 2003, עמ' 204). אפשר לראות את גישתו כשילוב גישותיהם של רוברטסון וריצר.

גל זהר ומיכל פרנקל (2011), שחוקרים גלוקליזציה של תוכניות מדיניות כלכלית, מרחיבים את מושג הגלוקליזציה ובוחנים הטמעה של מודלים בינלאומיים בישראל. בחקר המקרה של תוכנית ויסקונסין בישראל, תוכנית חברתית שנועדה לשלב בשוק התעסוקה מקבלי גמלת הבטחת הכנסה, הם הראו כי המודל שהוטמע לא היה המודל המיטבי אלא נבחר בשל השפעות גאופוליטיות של ארצות הברית על ישראל. הם מונים ארבעה הסברים להפצתם של דפוסי מדיניות כלכלית של מודלים בין מדינות. הראשון הוא ההסבר הרציונלי: שחקנים רציונליים, מדינות וארגונים בוחרים את המודל הטוב ביותר לאחר שבחנו חלופות שונות לפי שיקולי כדאיות ותועלת. הסבר שני הוא זה הניאו-מוסדי: בשל היעדר מידע מספק אי-אפשר לשקלל את כל החלופות, ולכן מודל נבחר בהשפעתם של שלושה גורמים – לחץ שארגון מרכזי מפעיל על ארגונים הכפופים לו (coercive isomorphism), תפיסת עולם דומה של מומחים מהתחום (normative isomorphism), ונטייה לאמץ מודלים מצליחים ללא קשר למידת התאמתם לארגון המאמץ (mimetic isomorphism). הסבר שלישי הוא ההסבר המוסדי, ולפיו שחקנים מייבאים מודלים שתואמים את תפיסת עולמם ומחזקים את מעמדם ואת הרשתות הקיימות שלהם. ההסבר הרביעי הוא גאופוליטי ונובע מיחסי הכוח בין מדינות וארגונים בזירה הבינלאומית, ולפיו אימוץ מודל מסוים עשוי להגדיל את הסיוע שמקבלת המדינה המאמצת. זהר ופרנקל צוללים לתוך תהליכי הגלוקליזציה מעבר לגישות החד והדו-סטריטיות ומוסיפים רובד של הסברים לבחירה ולהטמעת המודלים השונים בישראל (זהר ופרנקל, 2011).

דניאל ממן וזאב רוזנהק (2008) מדגישים את תפקידם של שחקנים מקומיים במיסודה ובקידומה של פרדיגמת מדיניות ניאו-ליברלית בישראל באמצעות פרקטיקות של פוליטיקת ההכרח. השחקנים המקומיים מציגים כוחות גלובליים כאילו אלה מחייבים עיצוב מחדש של הכלכלה המקומית ודורשים לאמץ תבניות ומודלים בעלי תו תקן גלובלי. כך נוצר על המדינה לחץ נורמטיבי לאמץ תבניות מוסדיות לשם התגבשותה של "חברה עולמית". ממן ורוזנהק בוחנים זאת ברמה הלאומית, אך חסרה בספרות התייחסות להשפעתם של שחקנים מקומיים ברמה העירונית ובדיקה אם מתקיימים תהליכים דומים של פרקטיקות של פוליטיקת ההכרח בהבאת מודלים בינלאומיים לישראל.

ולבסוף, בן בורנשטיין (Bornstein, 2020) מתאר שונות בתהליכי גלוקליזציה במדינה. בורנשטיין בוחן אימוץ פרקטיקות של זכויות אדם בישראל ומראה שהתפיסה שלפיה מדינה מייצגת באופן הומוגני את הלוקלי למול הגלובלי לוקה בחסר ואיננה מתארת נאמנה

את התהליכים המתרחשים בתוך המדינה. בפועל, המפגש של הלוקלי עם הגלובלי מורכב ומגוון וקיימת שונות בין תהליכי הגלוקליזציה בישראל (Bornstein, 2020). לסיכום, תאוריות גלוקליזציה בישראל המשיכו לפתח את גישותיהם של רוברטסון וריצר בתפיסה המשלבת חד־סטרויות ודו־סטרויות (רם, 2003) והורחב אופן בחירת המודל הגלובלי (זהר ופרנקל, 2011), בדגש על תפקידם של השחקנים המקומיים ורצונם לאמץ מעין תו תקן גלובלי (ממן ורוזנהק, 2008). ואולם התאוריה, אף שהיא מתייחסת לרמה הלאומית, אינה מתייחסת לרמה העירונית או לשונות בגלוקליזציה בין ערים בישראל, כפי שמציע בורנשטיין. הסוגיה רלוונטית במיוחד בתחום החדשנות שבו עוסק מחקר זה, מכיוון שיחסית למדינות העולם, ישראל – אומת הסטארט־אפ – מאופיינת במספר גבוה במיוחד של פטנטים וסטארט־אפים לנפש, ותרבות היצירתיות והיזמות שבה מתאפיינת בהיעדר פורמליות ובאלתור (Isenberg, 2010; Chorev & Anderson, 2006). המחקר הזה מבקש לתרום לחקר הגלוקליזציה בארץ בתחום של אימוץ מודלים גלובליים לניהול חדשנות ברמה העירונית.

תאוריות של ניהול חדשנות וחדשנות עירונית

חדשנות מוגדרת כ"תהליך רב־שלבי שבו ארגונים הופכים רעיונות למוצרים, לשירות או לתהליכים חדשים או משופרים על מנת להתקדם, להתחרות ולבדל את עצמם בהצלחה בשוק שהם פועלים בו" (Baregheh et al., 2009, p. 1334). חדשנות נחקרת בדיסציפלינות רבות וברמות שונות – ברמת היחיד, הצוות והארגון (Anderson et al., 2014; Baregheh et al., 2009). מכיוון שתהליכי חדשנות אינם תהליכים מסודרים (Gibbons et al., 1994), מודלים רבים מנסים לארגן ולסדר באופן שיטתי את המושג. מודל דיפוזיית החדשנות בוחן כיצד ובאיזו מהירות מחלחלים רעיונות חדשים וטכנולוגיה חדשה (Rogers, 2003); מודל מעגל החדשנות מגדיר את שלבי החדשנות (Eggers & Singh, 2009); מודל הסליל המשולש מתאר חדשנות אזורית של שיתופי פעולה בין אקדמיה, ממשלה ותעשייה (Etzkowitz & Leydesdorff, 1995); ומודל החדשנות הפתוחה מתמקד בשיתופי פעולה בין חברות טכנולוגיות עסקיות ובסחר בקניין רוחני במגזר העסקי (Chesbrough, 2003; Dahlander & Gann, 2010).

במגזר הציבורי, חדשנות מוגדרת כ"רעיונות חדשים שיוצרים ערך ציבורי" (Mulgan, 2007) ותוצריה הם שירותים חדשים, מדיניות חדשה ושיפור יכולות אדמיניסטרטיביות וארגוניות (Hartley, 2005). פרקטיקות עסקיות רבות מיושמות במגזר הציבורי, העניין בחדשנות עירונית גובר והולך, אך הספרות התאורטית והמחקרים האמפיריים בנושא חסרים ולא ברור אם הפרקטיקות העסקיות אכן מקדמות את מטרות השלטון המקומי. מחקרים על גלוקליות ברמה העירונית בישראל עוסקים בעיקר בהיבטים העירוניים, בתכנון המרחבים הציבוריים הפיזיים ובהשפעתם על אוכלוסיות שונות (Hatuka & Leslie, 2005; Margalit & Alfasi, 2016; Meir, 2005). המחקר הנוכחי בוחן ארגונים וניהול חדשנות בערים ולא יעסוק בסוגיות אלו.

בתחום העירוניות יש כמה מושגים קרובים שמשמעותיהם שונות. ערים חכמות הן ערים שמשתמשות בטכנולוגיות מידע ותקשורת כדי לעצב ולתכנן את העיר (Topetta, 2010); התחדשות עירונית היא שיקום של אזור עירוני מוזנח מבחינה פיזית או חברתית כדי להופכו לחלק מהרקמה העירונית (Carmon, 1999); ועירוניות חדשה או מתחדשת

היא פרדיגמה של תכנון עירוני בתגובה לתהליכי הפרוור ולשימוש הגובר במכוניות (Ellis, 2002). במחקר זה אתמקד במושג החדשנות העירונית, שפירושו שיפור או שינוי משמעותי של תפקוד העיר והשפעתה על הסביבה והחברה. חדשנות עירונית יכולה לבוא לידי ביטוי בתחומים כגון טכנולוגיה, תחבורה, חינוך, תברואה או מדיניות; היא נוגעת לכלל התהליכים המתרחשים בעיר ומייצרת ערך לתושבים, לעסקים ולמבקרים בעיר. חלק מהיבטיה הם אופני הניהול, הארגון והממשל של העירייה, והיא מבוססת על גישה ממוקדת תושב: החדשנות העירונית מכוונת לפתרון בעיות שמעלים התושבים, מקדמת תקשורת בין התושבים לרשות העירונית ולבעלי עניין נוספים בעיר ומעודדת מעורבות אזרחית בתהליכי פיתוח עירוניים (Tönurist et al., 2015).

צוותי חדשנות עירונית מאגדים מומחים בתחומי ניתוח נתונים, עיצוב וניהול פרויקטים, ותפקידם לעצב ולקדם חדשנות בערים דרך העלאת רעיונות, עיצוב, ניסוי וטעייה ותהליכי הערכה ומדידה (Tönurist et al., 2015). בשיתוף התושבים, הם מסייעים לערים לקדם סוגיות עירוניות חוצות מגזרים והיררכיות ארגוניות ומביאים אל לב השירות הציבורי ידע ופרקטיקות שפותחו בתחומים אחרים (Puttick et al., 2014). על אף העניין הרב במחקרי חדשנות במגזר הציבורי, המחקר בארץ ובעולם העוסק במודלים של ניהול חדשנות עירונית הוא מועט.

לסיכום, אף שמחקרים רבים בתחום הגלוקליזציה בישראל בוחנים תהליכי גלוקליזציה, אימוץ מודלים גלובליים ודיפוזיה ואימוץ של רעיונות גלובליים, חסר מחקר הבוחן שילוב של תאוריות גלוקליזציה וחדשנות. במיוחד חסרים תאוריה של גלוקליזציה ברמה העירונית ומחקרים הבוחנים אימוץ מודלים של ניהול חדשנות בערים שונות בישראל. מחקר זה מצמצם במעט את החסר ובודק כיצד הוטמע בישראל מודל חדשנות עירונית עולמי אמריקני: כיצד תורגם המודל בהקשר המקומי, והאם היו פערים בין ביטוי הקול הישראלי לקול האמריקני? כיצד בא לידי ביטוי החיבור בין הגלוקליזציה לחדשנות? האם הצוותים בערים השונות הטמיעו את המודל באופנים שונים? ההשערה הייתה כי בגלל המבנה ההיררכי של התוכנית והדומיננטיות של המודל העולמי האמריקני, הצוותים המקומיים ייהנו ממידה מוגבלת של חופש ועצמאות, אך בכל זאת תימצא התנגדות מקומית למודל והוא לא יתקבל במלואו וגם יוטמע באופנים שונים בצוותים השונים.

שיטת המחקר

המחקר בוחן את הטמעתו של מודל חדשנות עולמי אמריקני בישראל ואת פעילות צוותי החדשנות העירונית בישראל בשנים 2015-2018 בתל אביב, בירושלים ובבאר שבע – צוותים שהם חלק מרשת החדשנות של קרן בלומברג. זהו חקר מקרה איכותני שמטרתו לבחון מקרים אחדים באמצעות השוואה של המשותף והמבדיל ביניהם (שלסקי ואלפרט, 2007, עמ' 7). מתודולוגיה זו מתבססת על נקודת מבטם של הנחקרים – ההנחות הכלליות והתמונה התאורטית מתעצבות מתוך התייחסות לנקודת מבטם של הנחקרים והתאמתן להיבט התאורטי העולה מהנתונים (שקדי, 2011; Pratt, 2009). שיטה זו מאפשרת להעלות שאלות חדשות ולחדד תאוריות קיימות באמצעות הדגשת דפוסים והצבעה על פערים קיימים (Sigelkow, 2007).

מקור הנתונים העיקרי הוא 25 ראיונות עומק שנערכו בין דצמבר 2018 למאי 2019 עם ראשי צוותי החדשנות העירונית של קרן בלומברג. הראיונות היו מובנים למחצה, נערכו בטלפון או באפליקצית סקיפ המקוונת ונמשכו בין שעה לשעתיים. השאלות שנבחרו מראש נגעו לחדשנות עירונית, פעילות הצוות, עבודה עם מודל ורשת החדשנות. מלבד הראיונות נאספו נתונים מתוך מסמכים רשמיים של קרן בלומברג, מפעילת התוכנית, וכן מתוך מסמכי תיעוד של הפרויקטים הצוותיים: מדריך הפעלה של מודל החדשנות, חומרים ומצגות של מפגשי הדרכה, דוחות ותיעוד רשמיים של הפרויקטים, אתרי אינטרנט של הצוותים, בלוגים עירוניים, הודעות לעיתונות ולתקשורת, וכלי ניהול פנים-ארגוני מקוון (Slack) ששימש את כלל הצוותים להתייעצות ולשיתוף ידע. אתרי האינטרנט וחשבונות הטוויטר של הצוותים נבדקו באותה תקופה שבה נערכו הראיונות. הקרן אישרה את השימוש בחומרים בתנאי שחלק מהפרטים יישארו חסויים, ולכן המרואיינים אינם נזכרים בשמותיהם במאמר. חומרים פומביים כגון אתרי אינטרנט, חשבונות טוויטר, הודעות לעיתונות ודוחות מוצגים במחקר כפי שהם מוצגים לכלל הציבור. המחקר מתמקד בראיונות ובחומרים של שלושת הצוותים הישראליים, וחומרים של צוותים אחרים שימשו להשוואה ולביקורת.

לצורך ניתוח הנתונים נבחרה המסגרת האנליטית של דרורי ועמיתיה (Drori et al., 2014) ונותח הציר האנכי, המתאר את הדיפוזיה של רעיונות בין הקרן העולמית לצוותים הישראליים. הציר האופקי מייצג את מעבר הרעיונות בתוך קבוצת השווים, אך מכיוון שבישראל היו רק שלושה צוותים הייתה הקבוצה קטנה מדי להשוואה בציור זה. ציר הזמן אינו רלוונטי למחקר הנוכחי משום שהוא משמש להשוואות על פני תקופות ארוכות מזו שבה נערך המחקר. אף ששני הציירים האחרים לא נותחו, נמצא חומר רב ועשיר בניתוח הציר האנכי. ניתוח הנתונים נעשה באופן איכותני בכמה שלבים (Yin, 2003). בשלב הראשון הונחה תשתית אנליטית מתוך סקירה מקיפה של החומרים; כל פריט מידע נבחן לפי השאלות אם הייתה לו השפעה אנכית, ואם כן – לאיזה כיוון (כלפי מטה או כלפי מעלה). בשלב השני זוהו רכיבים המתאימים לתמות השונות של המסגרת האנליטית, והם מוינו לקטגוריות המתאימות. בשלב האחרון נבחן אם עלו תמות מאורגנות נוספות או סוגיות שלא התאימו לשום קטגוריה, ואם כן – כיצד. התהליך התנהל באמצעות חזרה רפטיטיבית לנתונים ולחומרים כדי לבחון את התאמתם לקטגוריות הראשונות שזוהו.

ניתוח הממצאים

מודל החדשנות העירונית העולמי-אמריקני של קרן בלומברג

בסך הכול מנתה רשת החדשנות העירונית של קרן בלומברג 25 ערים, והייתה הרשת הגדולה בעולם שעסקה במאמצי חדשנות מאורגנים ברמת העיר. הקרן מימנה את פעילות הצוות במלואה למשך שלוש שנים, והעיריות מימנו את הפרויקטים עצמם. ההסכם המשפטי שנחתם בין הערים הישראליות לקרן בלומברג קבע:

המענק יישמש את מקבל התרומה לצורך הקמה ותמיכה בצוות חדשנות (i-team) שיהווה צוות ייעוץ פנימי במעבר בין אתגר עירוני אחד למשנהו. צוות החדשנות

ישתמש בגישת "חדשנות ישימה" שתומכת במנהיגי העיר והסגל באמצעות שימוש בנתונים לאבחון בעיות, לייצר התערבויות מותאמות, לפתח שותפויות, ולספק תוצאות מדידות בהתאם לדרישות שנקבעות במסמך זה.

החזרה מתייחס בפרוטרוט לתחומים הבאים: מילוי דוחות, פירוט תקציב וניהול, קיצוב פרק הזמן לגיוס אנשי מפתח, חובת שיתוף פעולה עם חברת ייעוץ שמלווה את הפרויקט, סוגיות של קניין רוחני, הנחיות לגבי פרסום בתקשורת, שימוש בתווית #iteams בפרסום פעילות הצוות לפחות פעמיים בחודש ברשתות החברתיות, תכנון לוחות זמנים ועמידה בהם.

ב־2015 פורסם מדריך הפעלה של מודל החדשנות העירונית לאור הניסיון שנצבר בצוותים החלוצים, ורוכזו בו העקרונות ותהליכי העבודה העיקריים של מודל החדשנות הישימה בעיר. המדריך כלל המלצות להקמת הצוות, ובהן הגדרת תפקידי מפתח – מנהל, איש נתונים, מנהלי פרויקטים ומנהל ביצועים; בחירת המיקוד האסטרטגי העירוני; תמהיל האנשים שמומלץ לגייס לצוות; קצב העבודה המומלץ; והדרך המומלצת לרתום בה שותפים לפרויקט (Bloomberg Philanthropies, 2015).

שני ארגונים ליוו את רשת החדשנות. האחד הוא חברת ייעוץ בתחום המגזר השלישי, שיעוציה סיפקו לצוותים ליווי צמוד לאורך השנים. השני הוא עמותה שתפקידה היה לקדם למידה הדדית בין הצוותים, בעיקר באמצעות כלי פנים־ארגוני מקוון, Slack, ששימש את הצוותים לשיתוף ולהיוועצות ביניהם. הקרן הפילנתרופית ערכה מעקב ובקרה באופן שוטף באמצעות פגישות ליווי שבועיות עם חברת הייעוץ, ביקורים שנתיים של נציגי הקרן בארץ ומעקב אחרי דוחות תקופתיים של סטטוס ותקציב. טוויטר, שהיא פלטפורמת תקשורת פופולרית ונפוצה בארצות הברית, נבחרה לשמש כפלטפורמה המובילה לעדכוני התקשורת בדבר התקדמות הצוותים, ובמפגש הצוותים הראשון הוקדשה שעה וחצי להדרכה על השימוש בה. כמו כן, ערכי הליבה של מודל החדשנות הוצגו במהלך 2016, ועל כך אפרט בהמשך.

בהגדרתה לחדשנות מדגישה קרן בלומברג את ההקשר היחסי של העיר הספציפית ואת התוצרים הסופיים:

חדשנות היא יצירה ויישום של רעיון חדש ומקורי או יישום ושינוי של רעיון קיים שהוא חדש בהקשר המקומי ומיושם בפועל. רעיונות חדשים אלה יכולים להציג מדיניות חדשנית, מוצר, שירות או תכנית או לשנות את הדרך בה נעשה משהו. רעיונות חדשניים יכולים להיות משבשים, לשבור את שיטת ההתנהלות בעבר בצורה גדולה ומדידת או הם יכולים להיות מצטברים באמצעות שינויים הדרגתיים המשנים התוכן הקיים.

מודל החדשנות העירונית של קרן בלומברג כלל ארבעה שלבים. השלב הראשון היה חקר בעיה בכלים כמותניים ואיכותניים, בחינת שיטות עבודה מומלצות (best practices) וקביעת אמות מידה (benchmarks). בשלב השני הועלו רעיונות ופתרונות לבעיה בעזרת הלקוחות ובעלי העניין. בשלב השלישי צומצמו האפשרויות ונבחר הפתרון שיוטמע בעיר, ובשלב הרביעי ליווה הצוות את השותפים בערייה עד להטמעת הפתרון. המודל על שלבי מוצג באיור 1.

איור 1. ארבעת השלבים של המודל החדשנות העירונית
(Bloomberg Philanthropies, 2015)



עם השנים הלך ופחת השימוש במדריך ההפעלה בצוותים בערים השונות בעולם, ואת מקומו תפסה חשיבה עיצובית (design thinking) – גישה הוליסטית לעיצוב מוצרים, שירותים ומערכות המתאפיינת בחדשנות מבוססת אמפתיה למשתמש. השינוי בא לידי ביטוי במפגשי ההדרכה של כלל הצוותים, וב־2017 הוקדשו שלושה ימים לסדנאות בחשיבה עיצובית. תפקיד מעצב השירות הפך מנדטורי בצוותים שגויסו ב־2017.

דיפוזיה היררכית מלמעלה למטה

בפרק זה מוצגים הממצאים לגבי הטמעת מודל החדשנות העירונית בשלוש הערים בישראל, על הדמיון והשונות ביניהן ועל פי התמות העיקריות של גלוקליזציה – "מה", "מי" ו"איך", בציר האנכי ומלמעלה למטה (Drori et al., 2014). יש לציין כי עניין בחירתו של מודל החדשנות העירונית של קרן בלומברג והתאמתו לעיר לא עלה בראיונות עם המנהלים, אולי מפני שהם גויסו לתפקיד רק לאחר שכבר הוגשו הבקשות למענק. לא ידוע אם העיריות בחנו מודלים אחרים של חדשנות עירונית.

תמת ה"מה": מעבר של רעיונות גלוקליים, מבנים ושיטות עבודה כאשר בוחנים את המבנים ושיטות העבודה של הצוותים לאור תמת ה"מה" עולים כמה הבדלים ממודל החדשנות העולמי האמריקני, וגם שונות בין הצוותים עצמם. הבדל אחד שייחד את הצוותים הישראליים היה בחירת המיקוד אסטרטגי העירוני. מדריך ההפעלה ממליץ במפורש לבחור מיקוד עירוני יחיד, שכן "יעילות המודל עלולה להיפגע כאשר תחומי הצוות רחבים מדי" (Bloomberg Philanthropies, 2015, p. 10). שלושת הצוותים הישראליים בחרו שני מיקודים אסטרטגיים עירוניים. הצוות בתל אביב בחר להתמודד עם יוקר המחיה ועם שיפור איכות החיים בשכונת נווה שאנן; הצוות בירושלים בחר להתמודד עם פיתוח כלכלי ונוער בסיכון; והצוות בבאר שבע בחר להתמודד עם קטנים ובינוניים ועם נראות המרחב הציבורי. בחירתם של הצוותים בירושלים ובבאר שבע במיקוד אסטרטגי עירוני של פיתוח כלכלי של העיר אמנם דומה לבחירה של רוב הצוותים בארצות הברית ומתאימה גם לתפיסה הכלכלית המנחה של המודל האמריקני, אולם בניגוד להמלצת הקרן והיועצים המלווים, רק הצוותים הישראליים התעקשו לבחור בשני מיקודים אסטרטגיים עירוניים. אחד המנהלים סיפר כי "הנהלת העיר לא הסכימה לשמוע על אתגר עירוני אחד והתעקשה על יותר. היה לי קשה לשכנע את הקרן והיועצים שנצליח להתמודד עם העומס". לבסוף אישרה הקרן לצוותים הישראליים לעבוד על שני אתגרים עירוניים במקביל. לצוותים המקבילים בחו"ל היה רק מיקוד אסטרטגי אחד בכל עיר.

נושא שני שהצוותים הישראליים נבדלו בו מאחרים הוא מבנה הצוות. ההמלצות לגבי מבנה הצוות אומצו בישראל, כמו בצוותים המקבילים בארצות הברית, וגודל הצוותים נע בין חמישה לשמונה חברים. לחלקם הייתה היכרות מוקדמת עם העירייה והם התגוררו בעיר, גם זאת לפי המלצות הקרן. מנהל אחד סיפר:

בעיניי מאוד חשוב שהצוות יגור ויחיה את העיר – זה חשוב מאוד. הוא לא חייב להיות במקור מהעיר, אבל ראיתי, בהתחלה הייתה לנו מעצבת שהגיעה כל יום. זה לא אותו דבר. המעצבת שירות עברה לעיר והקודמת נסעה כל יום. זה שונה כי לא מרגישים את ה-DNA של העיר.

עם זאת, הצוותים הישראליים נבדלו זה מזה וממודל החדשנות העירונית בכמה דרכים. צוות תל אביב זכה במענק נוסף לגייס מעצבת שירות, כך שהיו בו שתי מעצבות שירות מההתחלה, בניגוד לשאר הצוותים. הצוות הירושלמי גייס מנהלי פרויקטים שהיה להם רקע קודם רלוונטי לתחום אחריותם, על אף ההנחיות במדריך ההפעלה:

מנהלי הפרויקטים אינם צריכים להיות מומחים בתחום האתגר, מכיוון שצוותים נדרשים לעבור מעדיפות אחת לאחרת. [...] העסקת מומחים בתחום יכולה לשדר את המסר שהצוות יודע מראש בדיוק מה לעשות או שהובא לביצוע העבודה עצמה. מטרת צוותי החדשנות אינה להחליף את השחקנים הקיימים בעיר, אלא לתמוך בהם. (Bloomberg Philantropies, 2015, p. 14)

מנהלת הפרויקט שגויסה לצוות הירושלמי, שכאמור בחר לעסוק בנוער בסיכון, הייתה בעצמה בעבר מנהלת יחידת נוער בסיכון. כאשר מנהל הצוות נשאל על כך הוא השיב: "להערכתך זה חסך לפחות חצי שנה בכניסה לשדה הפעולה. בנוסף, ההיכרות המוקדמת של בעלי העניין הורידה את סוגיית החשדנות הטבעית של כניסת צוות החדשנות לעבודה בתחום". צוות באר שבע גייס חוקרת מתחום הסוציולוגיה שסייעה בתהליכי המחקר ובהצגת התוצרים, תפקיד שלא היה חלק ממודל העבודה האמריקני. הבדל מהותי נוסף היה תפקיד מנהל ביצועים (performance management lead), שקיים בעיריות רבות בארצות הברית ותפקידו שיפור הביצועים באמצעות קביעת יעדים ומדידתם השוטפת. תפקיד זה אינו נפוץ במגזר הציבורי בישראל, ואף אחד מצוותי החדשנות הישראליים לא אייש אותו. סוגיה שלישית שהצוותים הישראליים נבדלו בה הייתה הגדרת החדשנות. כאשר נשאלו מנהלי הצוותים הישראליים מהי חדשנות ומה תפקיד צוות החדשנות, תשובותיהם היו שונות מהגדרות המודל. מנהל אחד אמר:

אני מחלק את זה לכמה: היכולת רגע לחשוב אחרת על האופן שבו העיר פותרת בעיות, היכולת להטמיע פתרונות שהם קצת אחרים ושונים, וסגירת הפער בין הכאן והעכשיו לתכנון ארוך טווח. העיר שועטת קדימה בתכנונים ארוכי טווח וגדולים – הוספת בית חולים נוסף לעיר, תכנון של שני פארקים גדולים – אבל התושבים חיים את הכאן והעכשיו ושוכחים את זה לפעמים. אנחנו לוקחים את החדשנות למקום של הכאן ועכשיו, שמתכתב עם התוכניות ארוכות הטווח אך מייצר פתרונות מיידיים.

מנהל זה מתייחס להיבטים של יצירתיות וגמישות מחשבה הן בהעלאת הרעיונות הן בפתרון. הוא גם מציין את היבט הזמן ומסביר כי חדשנות בעיניו היא הגשר המחבר בין המקרו והטווח הארוך למיקרו והטווח הקצר, זה של הפתרונות המיידים. המנהל השני הסביר מהי חדשנות בעיניו:

הדרך שבה אתה לומד, חוקר, מתנסה, טועה ומיישם בסוף את המדיניות או את התוצאות. מתעסק באיך אתה עושה את הדברים ולא במהי התוצאה. זה לא מקל קסמים אלא דרך יותר טובה להבין וללמוד את הצרכים ולפתח לאורם את הכלים שאתה משתמש בהם, יוזמות, אסטרטגיה, מבנה ארגוני וכו'. בערים זה פשוט המקום... זה יותר קל, מאחר ותהליך הלמידה מאוד human centered. במערכות ממשלתיות זה יותר רחוק לעומת ערים.

הוא הוסיף ואמר, "הגדרנו את תפקידנו בעצמנו. אנחנו מעורבים מעבר ל-priorities [מיקוד אסטרטגי עירוניים], בעוד תהליכים. [ב]אסטרטגיית 2030 אנחנו יושבים בצוות העבודה, מתכננים את הסדנאות, וזה לא בדרישה הבלומברגית". מנהל זה מדגיש את היבטי התהליך במודל החדשנות ולא את היבט התוצאה, ומדגיש את חשיבותו של הממד האנושי. ושוב באופן שונה, המנהל השלישי מגדיר חדשנות כתהליך שבו "נוקטים פעולות לטובת התושב שלא ננקטו קודם ושבאות מגישה שונה. ההבדל בין משהו חדש לחדשני [הוא] שהגישה שהובילה אליו היא גישה אחרת מכיוון אחר, מחשבה אחרת". דבריו מדגישים את מקוריות התהליך ואת חשיבותה לתושבי העיר.

נקודה רביעית להשוואה היא שלבי מודל החדשנות העירונית. כל שלושת הצוותים פעלו על פי מודל ארבעת השלבים והטמיעו אותו בעבודתם. מדגימה זאת ההגדרה העצמית של אחד הצוותים, כפי שסיפר מנהל הצוות על השלב הראשון במודל: "[זהו] צוות פנימי וייעודי שנועד לסייע לעירייה ולעיר לחולל שינוי, על ידי פתרון אתגרים בקנה מידה משמעותי לאור תהליכים במקומי ובעולם, באמצעות נתונים, מחקרי עומק, ראיונות ושיטות חדשנות בשיתוף בעלי ידע וסמכות". המודל אף הופיע במצגות הצוותים והוצג באתר האינטרנט של צוות ירושלים.

עם זאת, אף שהצוותים הישראליים אימצו את המודל, הם יישמו אותו בגמישות מסוימת. אחד המנהלים ציין:

בהתחלה התחלנו כלוח חלק, לא הגענו מהעולמות הללו. זה כיוון אותנו. מצד שני מאוד דאגנו למצוא את הדרך שלנו. מצד אחד לשמור על מסגרת של שיטת העבודה, אך להבין שיש הזדמנויות שלא רוצים לפספס. כלומר לא להגיד "אם אנחנו בשלב המחקר [אז] לא לעשות דברים אחרים". ריכזנו מאמצים לשחק על המקום [ש]בין ההזדמנויות לבין לשמור המתודולוגיה הסדורה, ובמקביל להבין שלא הכול יעלה מסדנאות הרעיונות. לפעמים יש להם אספירציות, לבלומברגים, שסדנאות זה קדוש. ואני אומר, מצד אחד יש דברים שעלו משם, ומצד שני יש [מלבד הסדנאות] ערך נוסף של מעורבות תושבים, של עובדי עירייה, בעלי עניין לתהליך ללא רעיונות תושבים.

כלומר, הצוות לא הסכים לוותר על הזדמנויות שצצו במהלך העבודה, גם במחיר של התרופפות האחיזה במודל. חברת הייעוץ שליוותה את פעילות הצוותים שיתפה עם מנהל אחד הצוותים את התסכול שחשו אנשי הקרן. לדברי המנהל, "הם [אנשי הקרן] השתגעו שצוותים שפועלים על פי המודל לא מצליחים תמיד להגיע להישגים, לעומת צוותים אחרים שלא עוקבים באדיקות וקצת מחפפים בשלבים, כמונו [צוחק] ומצליחים לקדם פרויקטים בצורה הרבה יותר משמעותית". ה"אופי הישראלי", שמתאפיין בגמישות רבה ובהיעדר פורמליות, בא כאן לידי ביטוי.

ולבסוף, בתחום ערכי הליבה לא התקבל המודל העולמי האמריקני בישראל. במפגש הדרכה של מנהלי צוותים שנערך בארצות הברית ביוני 2016 הוצגה מצגת על ערכי הליבה של צוותי החדשנות, ופורטו 11 ערכים המייצגים את פעילות הצוותים לאור הניסיון שנצבר עם השנים. אחד המנהלים הישראלים אמר:

נדהמתי מהמצגת בכנס. הונחתו עלינו ערכים ללא דיון וללא שיתוף ובניגוד לכל הערכים של צוותי החדשנות! לא התחברתי בכלל ולא הרגשתי שזה מייצג אותי נאמנה. בשיתוף פעולה עם מנהל הצוות השני החלטנו להיות קצת ישראלים חצופים ולהציג להם את הערכים שלנו.

הצוותים הישראליים נפגשו כעבור חודש ליום עבודה משותף כדי להגדיר את ערכי הליבה שלהם, ושלחו מצגת משלהם למנהלי רשת החדשנות. הצוותים האמריקניים לא התנגדו לערכי הליבה של הקרן או לאופן ההצגה שלהם. הערכים האמריקניים מול הערכים הישראליים מוצגים בטבלה 1.

טבלה 1. ערכי הליבה של צוותי החדשנות האמריקניים והישראליים

ערכי ליבה על פי קרן בלומברג, יוני 2016	שאפתנות, הבנה עמוקה של הבעיה, הסתכלות החוצה, קביעת יעדים מדידים ואמינים, מחויבות להעלאת רעיונות, אפסור של חדשנות, לקיחת סיכונים, מהירות, יישום מובנה, התמקדות מתמדת ביישום ובהשפעה, ובחירה במיקוד אסטרטגי חדש בתהליך מעגלי.
ערכי ליבה על פי הצוותים הישראליים, יולי 2016	מיפוי בעלי העניין ומניעהם, ידע ומחקר, שותפות, עבודת הצוות, תהליך עבודה מובנה ומוסדר, יציאה לפיילוט ודיגום המהיר, יצירתיות וחדשנות

כפי שעולה מהטבלה, רוב הערכים אינם חופפים. ערכי הליבה האמריקניים מדגישים השפעה על העיר, קביעת יעדים שאפתניים ואת המדידה של השגתם, ואילו ערכי הליבה הישראליים מדגישים שיתופיות, זריזות, יצירתיות וחדשנות.

מפאת קוצר היריעה, לא יפורטו כאן הפרויקטים עצמם והיזומות של הצוותים השונים, אך חשוב לציין שלא הועתקו פרויקטים בין הצוותים האמריקניים והישראליים. אף שחלק מאתגרי הערים חפפו ונערכו שיחות התייעצות, בפועל לא הועתקו פרויקטים או יוזמות בין המדינות. בתוך ישראל הועתק פרויקט אחד – צוות באר שבע העתיק מהצוות הירושלמי פרויקט בנושא עסקים בעיר.

תמת ה"מי": שחקנים והשפעות

תמת ה"מי" מקבצת את השחקנים השונים ואת השפעותיהם על תהליך הגלוקליזציה. מהממצאים עולה שונות בין השחקנים בישראל ובין אלה במודל העולמי האמריקני, וכן שונות בין הצוותים הישראליים עצמם. כך למשל, מנהל התוכנית האמריקני מטעם הקרן, שהוא המנהל הבכיר של תחום החדשנות הממשלתית בקרן, נחשב מוביל בינלאומי בתחום החדשנות בערים והתקבל כבעל השפעה בכל שלושת הצוותים המקומיים, אולם מאחר שהיו לו קשרים משפחתיים בישראל נוצר קשר חזק במיוחד בינו ובין הצוותים הישראליים. הדבר התבטא בביקורים שנתיים שערך בישראל ובפגישות תכופות עם הצוותים המקומיים. זהו דבר חריג, ולא נערכו פגישות כאלה עם כלל הצוותים בארצות הברית. הבדל נוסף נעוץ ביחסם של הצוותים הישראליים לחברת הייעוץ המלווה את התוכנית. היא אמנם התקבלה היטב, אך העמותה המלווה נענתה בשיתוף פעולה מועט, והצוותים הישראליים נטו שלא לשתף עימה דיווחי פעילות בפלטפורמות השונות, בניגוד לצוותים אחרים. היו גם סוגיות שבהן הצוותים הישראליים נבדלו זה מזה בשחקנים המקומיים. כך למשל, כפי שהוזכר קודם, בצוות באר שבע גויסה חוקרת מהאקדמיה שליוותה את פעילות הצוות מראשיתה והייתה גורם משפיע. צוות ירושלים הושפע מגורמים מקומיים מן העבר: בשנת 2015, לפני שצוות החדשנות החל בעבודתו, גובשה בעיריית ירושלים תוכנית אסטרטגית (שנקראה "ירושלים 2020") במהלך שארך שנה וחצי ואשר נעשה בשיתוף פעולה עם שני אנשי אקדמיה אמריקניים, ריצ'רד פלורידה ומייקל פורטר – שניהם יועצים ידועים לערים בעולם. הצוות הירושלמי הושפע מהם, מחומרי המחקר שלהם ומהתוכנית האסטרטגית כאשר בחר את תחום הפעולה והמיקוד שלו.

תמת ה"איך": תהליכים ומנגנונים

תמת ה"איך" כוללת לחצים מוסדיים נורמטיביים המופעלים מלמעלה באמצעות כלים שונים של מעקב ובקרה ומשפיעים על ההתנהגות המקומית. הצוותים הישראליים נדרשו לנהל תהליכים שוטפים של מעקב ובקרה מול הקרן באמצעים שונים כגון שיחות מעקב שבועיות על ידי חברת הייעוץ, דוחות כספיים ומילוליים תקופתיים, הצגה חצי שנתית ועוד. אלה התקבלו ברובם בצוותים, למעט תהליך מעקב אחד – דוח נתונים כמותניים. הצוותים התבקשו למלא דוח אקסל רבעוני הכולל שדות רבים ופירוט רחב של אופן וסוג המדידה, ובעיקר עמידה ביעדים כמותיים של מספר משתתפים בפרויקטים השונים. את הדוח נדרש צוות החדשנות העירונית למלא פעם ברבעון בסיוע השותפים העירוניים, לדווח על הנתונים העדכניים בפרויקטים השונים ולשלוח לבקרה של חברת הייעוץ המלווה את צוותי החדשנות. על אף ההדרכות הרבות לגבי אופן הדיווח ולמרות הליוי הפרטני שחברת הייעוץ סיפקה לצוותים, הדיווח עורר התנגדות מצד הצוותים הישראליים. אחד המנהלים אמר, "שיגעו אותנו עם שיטות המדידה שלהם. 20% עלייה, 14% ירידה... לא הצלחתי להכריח את חברי הצוות שלי לעבוד עם הטבלאות אקסל הבלתי נגמרות המייאשות שלהם. איך אצליח לעבוד עם זה עם השותפים העירוניים?". הצוותים התקשו להסתגל לשיטת עבודה זו שדרשה הגדרת ביצועים, מטרות ויעדים לכל יוזמה. ב-2016 הפסיקה הקרן לערוך פגישות עם הצוותים הישראליים בנושא המדדים וויתרה על הדוחות מפאת חוסר אפקטיביות.

פלטורמת הטוויטר שימשה את הצוותים לתקשורת עם הציבור ועם הקרן אף שהיא נפוצה פחות בישראל. כאן המקומי התאים את עצמו למודל העולמי האמריקני, וכל שלושת הצוותים פתחו חשבונות טוויטר והשתמשו בהם כפלטפורמת תקשורת מרכזית בעבודתם. אחד המנהלים העיד, "קיבלתי יותר התייחסויות של המנהלים של התוכנית על ציוף מאשר [על] שליחת דוח או מצגת. זה משחק של ציוצים וציוצים חוזרים. גם אנחנו יכולים לשחק את המשחק הזה". טבלה 2 מרכזת את נתוני פעילות הצוותים בטוויטר.

טבלה 2. נתוני פעילות בטוויטר של הצוותים הישראליים

צוות תל אביב	צוות ירושלים	צוות באר שבע	תאריך הצטרפות
יולי 2015	יולי 2015	ינואר 2018	
3 (ציוצים חוזרים)	20 (2 מקוריים והשאר ציוצים חוזרים)	29 (28 ציוצים מקוריים ו-1 ציוף חוזר)	
607	462	109	סה"כ ציוצים בחשבון

בתקופת המחקר צוות תל אביב כמעט לא צייץ בהשוואה לשאר הצוותים, כנראה משום שבפרק הזמן הנסקר כאן הסתיימה תקופת המענק והצוות למעשה פורק. בירושלים נשמר בפרק זמן זה חלק מהצוות ושמר על קשר עם הקרן, והדבר התבטא בעיקר בציוצים חוזרים ופחות בציוצים מקוריים. צוות באר שבע היה עדיין בתקופת המענק, ומכאן כמות הציוצים המקוריים המתארים את פעולותיו השונות.

באשר להקמת אתר אינטרנט ושימוש בפייסבוק לשם תקשורת עם הציבור, הצוותים הישראליים נבדלו מהמודל האמריקני וגם זה מזה. צוותי ירושלים ובאר שבע הקימו אתרי אינטרנט שתוארו את פועלם, ואילו צוות תל אביב לא הקים אתר כזה. צוות ירושלים היה היחיד שהקים ותפעל עמוד פייסבוק עסקי. פייסבוק היא פלטפורמה נפוצה מאוד בישראל, והעמוד היה ערוץ התקשורת המרכזי של הצוות עם הציבור.

בניגוד לצוותים האחרים, הצוותים הישראליים נטו שלא להשתמש ב-Slack – כלי להתייעצות פנים-ארגונית ולשיתוף ידע בין כל צוותי החדשנות. בתקופת המחקר היו בסך הכול כ-70 התכתבויות בין כלל הצוותים, ואף אחד מחברי הצוותים הישראליים לא העלה שאלה ל-Slack ולא ענה על שאלות בו. כלומר, הצוותים הישראליים לא השתמשו בכלי השיתוף העיקרי של הצוותים האמריקנים. אחד המנהלים סיפר, "אני לא ב-Slack. אנחנו מוצפים בפלטפורמות, אין לי קשב. אם יש משהו ממוקד – אני קורא. אחד מחברי הצוות קצת יותר בעניינים, אז זה סוגר את הפינה מבחינתי".

הבדל נוסף בין הצוותים בישראל ובין אלה האמריקניים היה הביקורים השנתיים שערכו של נציגי הקרן בארץ. הצוותים המקומיים עשו מאמצים רבים להרחיב את הביקורים השנתיים ולהפוך אותם למשמעותיים במיוחד עבור הנציגים המבקרים בארץ באמצעות חיבור למקומות ואירועים המייצגים את ישראל, כגון פסטיבל החדשנות DLD בתל אביב. לא התקיימו ביקורים שנתיים קבועים בצוותים המקבילים בארצות הברית.

השפעה מלמטה למעלה על המודל העולמי האמריקני

בכמה נקודות נמצאה השפעה הפוכה של הצוותים המקומיים על המודל העולמי האמריקני. אחת מהן הייתה בתחומי החשיבה העיצובית. מעצבת השירות בצוות תל אביב הייתה מובילה בתחום בישראל עוד לפני עבודתה בצוות החדשנות. בתחילת עבודת הצוותים, תחום החשיבה העיצובית לא הופיע כלל בספר ההפעלה. לאחר היכרות הקרן עם עבודתה של המעצבת הישראלית, התפתח התחום גם בצוותי החדשנות. תחילת דרכה בצוות מתוארת בבלוג של הקרן:

כאשר הגיעה לריאיון העבודה לצוות בתל אביב, מנהל צוות החדשנות הביא עימו חבר מעצב מבית הספר המקומי לעיצוב כדי שיעזור לו בריאיון. "הם לא היו בטוחים אילו שאלות לשאול אותי, או איך להעריך את היכולות שלי", [המעצבת] נזכרת, "וזה דיסציפלינה חדשה בתחום העירוני". החידוש הזה נתן לה מקום לעצב את תפקידה. (Bloomberg Cities, 2018)

בשנת 2016 התבקש צוות תל אביב, ובראשו מעצבת השירות, להנחות סדנת התנסות של עיצוב השירות בהשתתפותם של חברי קרן הפילנתרופיה, שרצו להכיר את התחום. תחום החשיבה העיצובית בצוות תל אביב היה דומיננטי מראשית עבודתו, גם משום שהצוות כלל שתי מעצבות (ולא אחת, כנדרש מהמודל) וגם בזכות המעצבת המובילה. התחום הוטמע בסופו של דבר באופן מלא במודל החדשנות העולמי האמריקני.

לצוות תל אביב הייתה השפעה נוספת על המודל. באתר האינטרנט של קרן בלומברג מוצגים שלושה מקרים לדוגמה של פרויקטים, משלושה צוותים בלבד מתוך כלל צוותי החדשנות; צוות תל אביב הוא אחד מהם, ומוצג הפרויקט של הצוות בשכונת נווה שאנן. נוסף על כך, הצוות נבחר לצד צוות לוס אנג'לס להציג לחבר הנאמנים של קרן הפילנתרופיה את עבודתו לסיכום תחום החדשנות בקרן לשנת 2017. הבחירה בצוות תל אביב לייצוגם של כלל צוותי החדשנות מעידה על השפעתו הרבה על מודל הפעולה האמריקני. דוגמה נוספת להשפעה נגדית ניתן לראות ב-2016, אז בנו הצוותים הישראליים ל"ז מלא לשבוע ביקור עמיתים של מנהלי הצוותים האמריקניים בישראל במטרה לשתף ידע ולאפשר להם להתרשם מיישום המודל בישראל. זאת הייתה יוזמה חריגה ברשת החדשנות, ומנהלי הצוותים האמריקניים גילו בה עניין רב. בסופו של דבר הביקור לא התקיים מסיבות טכניות, אולם לדעתי אפשר לראות גם כאן השפעה ישראלית על המודל העולמי האמריקני.

דיון וסיכום

כאשר בוחנים את ממצאי המקרה של פעולת שלושה צוותי חדשנות עירונית בישראל לפי המסגרת האנליטית של דרורי ועמיתיה (Drori et al., 2014), מוצאים עדויות לתמות של "מה", "איך" ו"מי" בציר האנכי. בבחינה לעומק של המרכיבים השונים נמצא כי בחלק מהנושאים אומץ במלואו המודל העולמי האמריקני שלאורו הוקמו הצוותים המקומיים, אך נמצאו גם מקרים של תרגום אל המקומי. הצוותים המקומיים דמו זה לזה בדפוסי הפעולה שאימצו, אך עם זאת נמצאה שונות במידת האימוץ שלהם את המודל.

נמצאו ארבעה דפוסי פעולה בעבודתם של הצוותים הישראליים: קבלה ואימוץ, אדפטציה מקומית, התנגדות, והשפעה נגדית מלמטה למעלה. טבלה 3 מציגה את דפוסי הפעולה של הצוותים הישראליים בחלוקה לתמות הגלוקליזציה בציר האנכי.

דפוסי פעולה של קבלה נמצאו סביב מודל העבודה ותהליכי העבודה השוטפים. שלושת הצוותים הישראליים אימצו את מודל החדשנות העירונית ועבדו בשיתוף פעולה מלא עם דמויות המפתח מהקרן לתפעול השוטף – לדיווח, למעקב ולבקרה על מיזמיהם. גם השימוש בטוויטר כבאמצעי תקשורת מרכזי התקבל אצל הצוותים, אף שהטוויטר אינו פלטפורמה נפוצה בישראל לתקשורת של רשויות מקומיות. אפשר להסביר את דפוס הפעולה הזה בשני אופנים. ראשית, העיריות והצוותים היו מחויבים בהסכם משפטי מול הקרן להשתמש במודל החדשנות העירונית, והמימון שקיבלו היה מותנה בעמידתם בתנאי ההסכם. שנית, מודל החדשנות נתפס כמקצועי וכמבוסס על ניסיון עבר והציע דרך פעולה חדשה בתחום העירוני בישראל, ולפיכך נתפס כמה שעשוי לסייע לצוותים לקדם חדשנות בעיר ולהשפיע על איכות חיי התושבים במרחב העירוני.

דפוסי פעולה של אדפטציה מקומית נמצאו בשלושה סוגים של מקרים. האחד הוא מקרים שבהם הקרן גילתה גמישות או אדישות בתחומים שונים כגון מבנה הצוותים, הגדרת החדשנות או הבחירה להקים ולנהל עמוד פייסבוק. השני הוא כאשר צרכים לוקליים גברו על הגדרות המודל – למשל בבחירה בשני מיקודים אסטרטגיים עירוניים במקום במיקוד אסטרטגי יחיד ובשימוש בתשתית שהונחה על ידי שחקנים עירוניים קודמים. הסוג השלישי הוא מקרים שבהם הצוותים הישראליים ביקשו להפגין את הייחודיות של ישראל, למשל בביקורים השנתיים של נציגי הקרן, שנוצלו כדי לקרב אותם להווי הישראלי ולחוויה המקומית.

הצוותים הישראליים ביטאו התנגדות למודל העולמי האמריקני כאשר הדברים נגעו לערכים, למדידת ביצועים ולשיתוף ככלי הפנים-ארגוני. אנשי הצוותים התקוממו נגד הכתבתם של ערכי הליבה של צוותי החדשנות האמריקניים ויזמו תגובת נגד. הם גילו התנגדות לגיוס מנהל ביצועים לצוותים ולמילוי טופסי הדיווח הרבועוניים, וכמעט לא השתמשו ב-Slack – כלי שנועד להיוועצות ולשיתוף ברשת החדשנות.

באשר להשפעה נגדית מלמטה למעלה, פעילותו של צוות תל אביב השפיעה בכמה מקרים על המודל הבינלאומי בתחומי החשיבה העיצובית ונגזרותיה. אותו צוות גם ניסה לחבר את רשת החדשנות למקומיות הישראלית באמצעות ביקור של מנהלי הצוותים בארץ.

מניתוח דפוסי הפעולה עולה כי הייתה שונות בין הצוותים הישראליים עצמם, בעיקר בין צוות תל אביב לשני הצוותים האחרים. צוות תל אביב היה דומיננטי בכל הנוגע לחשיבה עיצובית, ונוצר לו מעמד מיוחד מול הקרן ומול הצוותים האמריקניים. צוותי ירושלים ובאר שבע אימצו דפוסי פעולה דומים זה לזה: שניהם בחרו לפעול בתחום הכלכלה, הקימו אתרי אינטרנט דומים, ואחד הצוותים העתיק פרויקט מהצוות האחר.

טבלה 3. ניתוח אנליטי של דפוסי הפעולה של הצוותים הישראליים באימוץ מודל החדשנות העירונית לפי הציר האנכי

דפוסי הפעולה	תמת ה"מה"	תמת ה"מי"	תמת ה"איך"
קבלה ואימוץ	נושאי האתגרים העירוניים: דומים לצוותים בחו"ל. מבנה כללי של הצוות: אומץ בשלושת הצוותים על פי המלצות הקרן. מודל העבודה של חדשנות עירונית: אומץ במלואו בשלושת הצוותים.	מנהל תוכנית החדשנות הממשלתית של הקרן: מקובל ומוערך בשלושת הצוותים. חברת ייעוץ: שלושת הצוותים פעלו בשיתוף פעולה מלא עימה.	מעקב ובקרה שוטפים: התקיימו בכל שלושת הצוותים באמצעות פגישות ליווי של חברת הייעוץ, ביקורים שנתיים, דוחות סטטוס ותקציב. שימוש בטוויטר: אומץ כערוץ תקשורת בשלושת הצוותים.
אדפטציה מקימת	מספר המיקודים האסטרטגיים העירוניים: שלושת הצוותים בחרו בשני מיקודים אסטרטגיים עירוניים. התאמות למבנה הצוות: צוות תל אביב גייס שתי מעצבות שירות. צוות ירושלים גייס מנהלי פרויקטים עם רקע בתחום המיזם. צוות באר שבע גייס חוקרת מן האקדמיה. הגדרת תפקיד צוות החדשנות: הגדרה עצמית ומעורבות בתהליכים נוספים בעירייה. הגדרתה של חדשנות עירונית: הגדרה שונה מזו האמריקנית, מדגישה תהליכים ומיקוד בתושבים. ארבעת שלבי המודל: היענות להזדמנויות גם במחיר דילוג על שלבים במודל.	חוקרת מן האקדמיה: אשת צוות בצוות באר שבע, משפיעה על נורמות המחקר. יועצים עירוניים קודמים: השפעה של חוקרים יועצים קודמים על פעילותו של צוות ירושלים.	עמוד פייסבוק עסקי: צוות ירושלים הקים עמוד פייסבוק והשתמש בו רבות כבערוץ תקשורת מקומי. ביקורים שנתיים של נציגי הקרן בישראל: ביקורים מיוחדים שנועדו לעודד קשר להווי הישראלי ולמקום.

התנגדות	תפקיד מנהל ביצועים: לא אויש בצוותים הישראליים. ערכי ליבה של צוותי החדשנות: גיבוש ערכי ליבה ישראליים בתגובה לערכי הליבה האמריקניים.	ארגון חברתי מלווה: היעדר שיתוף פעולה של שלושת הצוותים הישראליים.	כלי שיתוף והיוועות אינטרנטי: שימוש מועט של הצוותים הישראליים ב־Slack. דוחות נתונים: התנגדות וקושי במילוי הדוחות של שלושת הצוותים.
השפעה נגדית מלמטה למעלה	חשיבה עיצובית: צוות תל אביב השפיע על הקרב בפעילותו הרבה בתחום. best practice באתר האינטרנט של הקרב: מוצג פרויקט נווה שאנן של צוות תל אביב. ייצוג מודל החדשנות: צוות תל אביב ייצג את מודל החדשנות בפני חבר הנאמנים של קרב בלומברג.	מעצבת שירות: מעצבת מומחית ומובילה בארץ פעלה בצוות תל אביב והשפיעה על המודל העולמי האמריקני.	סדנת עיצוב שירות: צוות תל אביב הנחה סדנה בתחום לסגל של קרב הפילנתרופיה. תכנון ביקור בישראל לכלל מנהלי הצוותים למטרת שיתוף והצגת המודל בארץ.

לסיכום, מדפוס הפעולה של הצוותים השונים עולה שאכן באו לידי ביטוי תמות של גלוקליזציה ("מה", "מי" ו"איך") בציר האנכי על פי המסגרת האנליטית של דרורי ועמיתיה (Drofi et al., 2014), אולם דפוס הפעולה מרחיבים את המודל האנליטי ויוצרים הצטלבויות רב-ממדיות חדשות. נמצאו שלוש דרגות אימוץ המודל בציר האנכי: דרגת אימוץ גבוהה – דפוס פעולה של קבלה ואימוץ מוחלט של המודל העולמי האמריקני בארץ; דרגת אימוץ בינונית – דפוס פעולה של אדפטציה מקומית, כלומר אימוץ חלקי של המודל והתאמתו לצרכים המקומיים; וחוסר אימוץ – דפוס פעולה של התנגדות למודל ודחייתו. נמצאו גם דפוס פעולה בכיוון ההפוך של השפעה נגדית מלמטה למעלה: מודל החדשנות העירונית העולמי האמריקני הושפע מהמפגש עם הלוקלי והשתנה, ונמצאו דפוס התנגדות של הצוותים למודל העולמי האמריקני ושונות בין הצוותים הישראליים, למרות מבנה היררכי פורמלי של השתייכות למערכת המעוצבת מלמעלה.

דפוס הפעולה של אדפטציה מקומית, התנגדות והשפעה נגדית מלמטה למעלה הם למעשה הרחבה של מודל החדשנות העירונית העולמי האמריקני – הצוותים הישראליים הרחיבו את מודל החדשנות התהליכית לפי צורכיהם. ממצא זה תורם למחקר על חדשנות ציבורית ברמה העירונית בכך שהצוותים השתמשו במודל חדשנות לצורך פיתוח מוצרים ושירותים ציבוריים עירוניים חדשים, אך למעשה הרחיבו והתאימו את מודל החדשנות העירונית לצרכים המקומיים. המודל העולמי אמריקני לא התקבל כפי שהוא אלא הותאם והורחב באופן לוקלי. הממצאים מראים השפעות של התרבות הישראלית על מודל החדשנות, למשל בהוספתו של מיקוד אסטרטגי עירוני נוסף בכל אחד מהצוותים. זוהי

התנהלות יזמית אופיינית, הבונה מודלים חלופיים אגב העלאת רמת הסיכון. נדרש מחקר המשך הבודק כיצד הוטמע מודל החדשנות העירונית בצוותים האחרים על מנת לבחון אם התרבות הישראלית השפיעה על המודל, או שמא מודל החדשנות עצמו גרם להתנהלות יזמית גם בצוותים האמריקניים המקבילים או שהתקבל כפי שהוא ללא שינויים.

השונות בין הצוותים המקומיים, ובמיוחד בין צוות תל אביב לצוותים של ירושלים ובאר שבע, מייצגת בעיניי את השפעות המרכז והפריפריה בישראל על תהליכי גלוקליזציה. תל אביב שבמרכז קרובה יותר אל העולמי והאמריקני ומשפיעה עליו, ואילו ירושלים ובאר שבע פריפריאליות ומייצגות את הלוקלי. ישראל פריפריאלית יחסית לארצות הברית מבחינת מעמדה ומקומה בעולם; ירושלים ובאר שבע נמצאות בפריפריה ביחס למרכז הכלכלי-תרבותי שבתל אביב. האם את השונות שנמצאה – הן זו שביחס למודל, הן זו שבין הצוותים – אפשר להסביר באמצעות תאוריות של מרכז ופריפריה בגלוקליזציה (רם, 2003), או שמא זוהי עדות לכך שתל אביב היא "עיר עולם" והשער של ישראל אל המשק הגלובלי (קיפניס, 2009)? על הציר שבין מרכז לפריפריה, המרכז מושפע ישירות מהגלובלי והפריפריה המרוחקת מתנהלת באופן שונה. אפשר למצוא כאן הדהוד של מגמות חברתיות, פוליטיות וגאוגרפיות בחברה הישראלית, שבהן המרכז דורש יחס מחייב כלפי התרבות הגלובלית והסטנדרטים שלה ואילו הפריפריה מייצגת את הלוקליות הייחודית ואת השונות המקומית של כל עיר ועיר.

למרות עושר המידע שהמחקר מתבסס עליו, מספר הראיונות בו מצומצם וייתכן שהדבר פוגם בפוטנציאל ההכללה של המחקר ובמידה שהוא מלמד על הטמעתם של מודלים בינלאומיים אחרים. גם גורם התרבות המקומית והשפעתה על אימוץ מודל החדשנות לא נחקר דיו, וייתכן שהמקרה הישראלי ייחודי ומשפיע על ההקשר. המחקר הנוכחי תורם לתאוריה של אימוץ מודלים בינלאומיים לניהול חדשנות בכלל ושל אימוץ ברמה העירונית בפרט.

מקורות

- זהר, גל, ומיכל פרנקל. (2011). ויסקונסין בישראל: כרוניקה של קבלת החלטות תחת הגמוניה אידיאולוגית. הרבעון לכלכלה, 58(1), 7-40.
- מזן, דניאל, וזאב רוזנהק. (2008). מנכחים את הגלובלי: בנק ישראל ופוליטיקת ההכרח של הניאו-ליברליזם. סוציולוגיה ישראלית, 1(1), 107-130.
- קיפניס, ברוך. (2009). תל אביב רבתי כ"עיר עולם": מוקד ברשת גלובלית ו"ראש ענק" במרחב הישראלי. בתוך ברוך קיפניס (עורך), תל אביב-יפו: מפרבר גנים לעיר עולם – מאה השנים הראשונות (עמ' 227-260). פרדס הוצאה לאור.
- רם, אורי. (2003). ה-MI הגדולה: מקדונלד'ס והאמריקניזציה של המולדת. תיאוריה וביקורת, 23(סתיו), 179-212.
- שלסקי, שמחה, וברכה אלפרט. (2007). דרכים בכתיבת מחקר איכותני: מפירוק המציאות להבנייתה כטקסט. מכון מופ"ת.
- שקדי, אשר. (2011). המשמעות מאחורי המילים: מתודולוגיות במחקר איכותני הלכה למעשה. רמות.

- Anderson, Nell, Kristina Potočnik, & Jing Zhou. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297–1333.
- Andrews, David L., & George Ritzer. (2007). The global in the sporting glocal. *Global Networks*, 7(2), 135–153.
- Baregheh, Anahita, Jennifer Rowley, & Sally Sambrook. (2009). Towards a multidisciplinary definition of innovation. *Management Decision*, 47(8), 1323–1339.
- Bloomberg Cities. (2018, June 21). [Meet the new force shaking up city halls: Designers.](#)
- Bloomberg Philanthropies. (2015). *City Hall innovation team playbook: The innovation delivery approach to develop and deliver bold innovation.*
- Bommert, Ben. (2010). Collaborative innovation in the public sector. *International Public Management Review*, 11(1), 15–33.
- Borins, Stanford F. (Ed.). (2008). *Innovations in government: Research, recognition and replication.* Brookings Institution Press.
- Bornstein, Ben. (2020). Shades of universality: Variation of performances in the glocalized Israeli human rights discourse. *Sociological Perspectives*, 64(3), 411–431.
- Carmon, Naomi. (1999). Three generations of urban renewal policies: Analysis and policy implications. *Geoforum*, 30(2), 145–158.
- Chesbrough, Henry W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology.* Harvard Business School Press.
- Chorev, Schaul, & Alistair R. Anderson. (2006). Success in Israeli high-tech startups: Critical factors and process. *Technovation*, 26(2), 162–174.
- Dahlander, Linus, & David M. Gann. (2010). How open is innovation? *Research Policy*, 39(6), 699–709.
- Drori, Gili S., Markus A. Höllerer, & Peter Walgenbach. (2014). Unpacking the glocalization of organization: From term, to theory, to analysis. *European Journal of Cultural and Political Sociology*, 1(1), 85–99.
- Drori, Gili S., & John W. Meyer. (2006). Scientization: Making a world safe for organizing. In Marie-Laure Djelic & Kerstin Sahlin-Andersson (Eds.), *Transnational governance: Institutional dynamics of regulation* (pp. 32–52). Cambridge University Press.
- Eggers, William D., & Shalabh K. Singh. (2009). *The public innovator's playbook: Nurturing bold ideas in government.* Harvard Kennedy School.
- Ellis, Cliff. (2002). The new urbanism: Critiques and rebuttals. *Journal of Urban Design*, 7(3), 261–291.

- Etzkowitz, Henry, & Loet Leydesdorff. (1995). The dynamics of innovation: From national systems and “mode 2” to a triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123.
- Florida, Richard L. (2005). *Cities and the creative class*. Psychology Press.
- Gibbons, Michael, Camille Limoges, Helga Nowotny, Simon Schwartzman, Peter Scott, & Mathew Trow. (1994). *The new production of knowledge: The dynamics of science and research in contemporary societies*. Sage.
- Glaeser, Edward. (2011). *Triumph of the city*. Penguin Press.
- Hartley, Jean. (2005). Innovation in governance and public services: Past and present. *Public Money and Management*, 25(1), 27–34.
- Hatuka, Tali, & Leslie Forsyth. (2005). Urban design in the context of glocalization and nationalism: Rothschild Boulevards, Tel-Aviv. *Urban Design International*, 10(2), 69–86.
- Hoogenboom, Marcel, Duco Bannink, & Wilem Trommel. (2010). From local to grobal, and back. *Business History*, 52(6), 932–954.
- Isenberg, Daniel J. (2010). How to start an entrepreneurial revolution. *Harvard Business Review*, 88(6), 40–50.
- Margalit, Talia, & Nurit Alfasi. (2016). The undercurrents of entrepreneurial development: Impressions from a globalizing city. *Environment and Planning A: Economy and Space*, 48(10), 1967–1987.
- Meir, Avinoam. (2005). Bedouin, the Israeli state and insurgent planning: Globalization, localization or glocalization? *Cities*, 22(3), 201–215.
- Meyer, Renate E., & Markus A. Höllerer. (2010). Meaning structures in a contested issue field: A topographic map of shareholder value in Austria. *Academy of Management Journal*, 53(6), 1241–1262.
- Mulgan, Geoff. (2007, April 01). *Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously*. Nesta.
- Pratt, Michael G. (2009). From the editors: The lack of a boilerplate – tips on writing up and rewriting qualitative research. *The Academy of Management Journal*, 52, 856–862.
- Puttick, Ruth, Peter Baeck, & Phillip Colligan. (2014, June 27). *I-Teams: The teams and funds making innovation happen in governments around the world*. Nesta.
- Radhakrishnan, Smitha. (2010). Limiting theory: Rethinking approaches to cultures of globalization. In Brian S. Turner (Ed.), *The Routledge international handbook of globalization studies* (pp. 23–41). Routledge.
- Ritzer, George. (1993). *The McDonaldization of Society: Into the digital age*. Sage.
- Ritzer, George, & Zach Richer. (2012). Still enamoured of the glocal: A comment on “From local to grobal, and back”. *Business History*, 54(5), 798–804.

- Robertson, Roland. (1995). Glocalization: Time–Space and homogeneity–heterogeneity. In Mike Featherstone, Scott Lash, & Roland Robertson (Eds.), *Global modernities* (pp. 25–54). Sage.
- Robertson, Roland. (2014). Glocalization: A relatively autobiographical intervention. In Gili S. Drori, Markus A. Höllerer, & Peter Walgenbach (Eds.), *Global themes and local variations in organization and management: Perspectives on glocalization* (pp. 25–36). Routledge.
- Rogers, Everett M. (2003). *Diffusions of innovations* (5th ed.). Free Press.
- Roudometof, Victor. (2016). Theorizing glocalization: Three interpretations. *European Journal of Social Theory*, 19(3), 391–408.
- Siggelkow, Nicolaj. (2007). Persuasion with case studies. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 20–24.
- Tõnurist, Piret, Rainer Kattel, & Veiko Lember. (2015). *Discovering innovation labs in the public sector* (Working Papers in Technology Governance and Economic Dynamics No. 61). Technology Governance.
- Topetta, Donato. (2010). *The smart city vision: How innovation and ICT can build smart, “liveable”, sustainable cities* (Think Report 05/2010). Think Innovation Knowledge Foundation.
- United Nations Human Settlements Programme. (2016). *Urbanization and development: Emerging Futures*. World Cities Report.
- Yin, Robert K. (2003). *Case study research: Design and methods* (3rd ed.). Sage.