

1231.3664.01 – אסטרטגית חדשנות בארגונים גדולים Innovation Strategy in Organizations

סמטר א' – תשפ"א

קבוצה	יום בשבוע	שעה	תאריך בחינה	מרצה	דואר אלקטרוני	טלפון
01	ה'	18:30-15:45 (מחצית שנייה)	אין בחינה	ד"ר איריס גינזבורג	irisgi@post.tau.ac.il	0524470044

שעת קבלה – בתיאום מראש

היקף הלימודים

היקף הי"ס לקורס : 1

1 = 4 ECTS י"ס – European Credit Transfer and Accumulation System (ECTS), ערך הניקוד של הקורס במוסדות להשכלה גבוהה בעולם שהינם חלק מ"תהליך בולוניה".

תיאור הקורס

חדשנות היא חלק מהיום יום של כולנו כאנשים פרטיים, של הארגונים בהם אנחנו עובדים ובקהילות אליהם אנחנו שייכים. השינויים הגדולים שמתרחשים בשנים האחרונות דורשים התנהלות גמישה ובמקביל בניה של תפיסות חדשות של הדרך בה מתכוננים לעתיד ובונים אסטרטגיה. להתנהלות חדשנית בעולם משתנה מתאימים כלים ויכולות ספציפיים כמו ניהול פעילויות במבנים שאינם היררכיים, חשיבה יצירתית, זיהוי מגמות מפציעות ועיצוב אסטרטגיות גמישות, תוך כדי תהליכי למידה. אנחנו גם עדים לתהליכי ניהול חדשנות בארגונים גדולים, סטרטאפים, קהילות משתמשים, ובחיבורים ביניהם. בקורס נלמד על הקונטקסט הנחוץ לחדשנות ועל החיבור שלו לאסכולות אסטרטגיות בארגונים חדשניים – קטנים כגדולים. תוך כדי הקורס נחשף לתהליכי קבלת ההחלטות של דרגים בכירים בארגון.

הקורס יחבר בין תפיסות עקרוניות ואקדמיות לכלים מעשיים שיתורגלו תוך כדי הקורס, כולל דיאלוג עם שני מרצים אורחים מקדמת העשייה בתחום. נצא מתפיסת עומק שרואה בחדשנות תופעה שהיא כבר לא, ומשהו מעבר, ל"ישות בפני עצמה" – היא מתרחשת בתווך נתון, בתנאים ספציפיים, ועל פני טווחים שונים של זמן. יש לה קונטקסט, היא דורשת למידה מתמדת ותהליכי משנה. לכן חשוב להבין את עשיית האסטרטגיה כחשובה לא פחות מהאסטרטגיה עצמה. תכני הקורס יועברו באמצעות דיונים, חומרי הקריאה והצפייה, פעילויות קבוצתיות והרצאות אורח.

תפוקות למידה

1. הבהרת מושגי יסוד בשיח אסטרטגי מתקדם ועכשווי, ובחדשנות ניהולית.
2. העמקת ההבנה של הקשר הגורדי בין חדשנות, אסטרטגיה ולמידה מתמדת, בהקשר של תפיסות ניהוליות, כבסיס לצמיחה/התחדשות ארגונית בת קיימא בתנאי השוק העולמי של ימינו.
3. הבנת הדרך בה נבנים היום ארגונים חדשניים, תוך כדי שהם לומדים ומשתמשים בכלים העומדים לרשותם כולל יכולות טכנולוגיות ואחרות שלא היו זמינות עד לפני מספר שנים.
4. הבנת חשיבותו של ההקשר הארגוני ליצירת אקלים תומך-חדשנות. דיון בתפקידיהם השונים של גורמים במדרג הארגוני בהטמעת אקלים זה ויצירת התאמה בין האסטרטגיה לחדשנות במטרה לשפר את הייחוד של החברה ולהגדיל את הסיכוי לקיומה בעתיד.
5. העמקת תפיסת המורכבות של החדשנות כתופעה דינמית ורב-גורמית וחיידוד הרגישות למרכיבים שביסודה, כבסיס לאסטרטגיה/התערבויות אפקטיביות בארגון.
6. פיתוח ארגז כלי התערבות ואוסף קייסים עדכני, מבוסס על הניסיון הצבור בתחום החדשנות הניהולית, ומתאם להקשרים/סביבות ארגוניות/פרופיליים וסגנונות ניהול שונים (המנהל היזם, צוות המשימה. זיהוי הגבולות והמגבלות העומדים בפני הטמעת חדשנות וקידום יוזמות חדשניות בהקשרים ארגוניים נתונים.
7. התנסות עצמית בקידום של יוזמה חדשנית בארגון קיים או מתהווה, תוך כדי למידה מתמדת.

הערכת הסטודנט בקורס והרכב הציון

אחוז	מטלה	תאריך הגשה	גודל קבוצה/ הערות
10%	סטיב ג'ובס כאסטרטג וחדשן	שיעור שני	עבודה יחידנית
20%	דיבייט – המאפיינים של ארגון אקספוננציאלי	שיעור שלישי	3 סטודנטים
10%	בנית הצעה ליוזמה חדשה בארגון	שיעור רביעי	3 סטודנטים
20%	ניתוח מאמר אקדמי – חדשנות ניהולית	שיעור חמישי	עבודה יחידנית
30%	מצגת של יוזמה חדשה בארגון	שיעור שביעי	3 סטודנטים

- * עפ"י תקנון האוניברסיטה תלמיד חייב להיות נוכח בכל השיעורים (סעיף 5).
- * תלמיד, הנעדר משיעור המחייב השתתפות פעילה או שלא השתתף באורח פעיל, רשאי המורה להודיע למזכירות כי יש למחוק את שמו מרשימת המשתתפים. (התלמיד יחויב בתשלום בגין קורס זה)

פירוט המטלות הקורס

- השתתפות פעילה בדיונים בכיתה.
קריאה עפ"י תוכנית השיעורים.
יישום ההנחיות שיינתנו לדיבייט שיתבצע במהלך אחד השיעורים.
4. פרוט והנחיות לגבי המטלות יופיעו באתר ויוסברו בכיתה. העבודה על היוזמה תוצג בכיתה בשיעור האחרון.

מדיניות שמירה על טווח ציונים

החל משנה"ל תשס"ט מונהגת בפקולטה מדיניות שמירה על טווח ציונים בקורסי התואר השני. עקרונות השיטה חלים על כל קורסי התואר השני, ומדיניות השמירה על טווח הציונים תיושם לגבי הציון הסופי בקורס זה. מידע נוסף בנושא זה מתפרסם בהרחבה באתר הפקולטה.
<https://coller.tau.ac.il/MBA-students/programs/2019-20/MBA/regulations/exams>

הערכת הקורס ע"י הסטודנטים

בסיומו של הקורס הסטודנטים ישתתפו בסקר הוראה על מנת להסיק מסקנות לטובת צרכי הסטודנטים והאוניברסיטה.

אתר הקורס

אתר הקורס יהווה המקום המרכזי בו ימסרו הודעות לסטודנטים, לפיכך מומלץ להתעדכן בו מדי שבוע, לפני השיעור, ובכלל – גם בתום הסמסטר. (לצורך תיאום ענייני הבחינה למשל).

שקפי הקורס יהיו באתר הקורס באתר.

לתשומת לבכם - בכיתה ידונו גם נושאים (ובפרט דוגמאות) שאינם מופיעים בשקפים או מופיעים בכותרת בלבד. כל אלו הינם חלק בלתי נפרד מחומר הקורס.

תכנית הקורס *

שבוע	תאריך	נושא	תכנים	קריאת חובה לפני השיעור	עבודה להגשה לפני השיעור
1	19.12	מה זו חדשנות, איך מזהים מגמות ארוכות טווח ולמה כדאי?	מבוא לקורס מתווה כללי לחדשנות מגמות ארוכות טווח – תחומים, טווחי זמן, ותרומתן לחדשנות. סינגולריטי - אוסף מגמות התנסות בתהליך לזיהוי מגמות מפציעות.	The exponential organization, chapter 1+2. צפייה בסרט הדוקומנטרי על סטיב ג'ובס	
2	26.12	מה בין אסטרטגיה ליזמות וחדשנות?	אסכולות שונות של אסטרטגיה – מהמתוכננות לאלו שמפציעות אסכולת אסטרטגיית היזמות – מה הקשר בין יזמות לאסטרטגיה? איך נבנה חזון? מתי ולמי מתאימה כזו גישה אסטרטגית?	Henry Mintzberg – Strategy Safari 2016, chapters 1+5, Chapter 4 is optional	תרגיל: סטיב ג'ובס כאסטרטג וחדשן: איך ממחיש את האסטרטגיה התחרותית של פורטר ואת אסכולת היזמות?
3	2.1	מהו ארגון אקספוננציאלי ומה האסטרטגיות הנגזרות עבור ארגונים קיימים?	לארגונים חדשים יתרונות אקספוננציאליים בהשוואה לוותיקים. בפועל ניתן להגדיר עשרה מאפיינים של ארגון אקספוננציאלי. נתעמק במאפיינים תוך כדי דיבייט בכיתה. האם העקרונות האקספוננציאליים טובים או רעים לעובדים והמנהלים בארגון? הסבר פרויקט הסיכום. מידי שבוע יש לשלוח טיוטה עדכנית ולהתייחס למשוב.	The exponential organization, chapters 3+4.	סכמו לעצמכם את עשרת הפרמטרים הדרושים לארגונים אקספוננציאליים. דיבייט - העבודה בצוותים תתקיים בכיתה על בסיס פרקי הקריאה.
4	9.1	מה זו חדשנות בניהול? איך בונים ארגון אקספוננציאלי בפועל?	מבוא לחדשנות בניהול - תפקיד ההנהלה הבכירה בארגון שרוצה לחדש. היזם מול בוני השעונים הרצאת אורח – בניית ארגון Rohtash Mal, EM3 AgriServices אקספוננציאלי	The exponential organization, chapters 6+8 Gary Hamel – TED Talk, 2011	תיאור יוזמה חדשנית – כיזמות עצמאית, כפרויקט בתוך ארגון, באוניברסיטה – תקציר מנהלים.

שבוע	תאריך	נושא	תכנים	קריאת חובה לפני השיעור	עבודה להגשה לפני השיעור
5	16.1	איך מתקבלות החלטות אסטרטגיות של צוותים לומדים או של הנהלות בכירות?	חדשנות בניהול – מה המשמעויות ואיך עושים? מידת חדשנות: איך מודדים את התפוקות והאפקטיביות של חדשנות ניהולית/יזמות חדשניות? איך מתחברים החדשנות, התהליכים והאסטרטגיה, לרגעים קריטיים בחיי החברה? הרצאת אורח – עדי דיאמנט, מנהל מעבדות החדשנות, מיקרוסופט.	Management Innovation: לקרוא אחד משני המאמרים על חדשנות ניהולית	ניתוח המאמר האקדמי: תארו והסבירו את ארבעת הממדים של חדשנות ניהולית על פי המאמר. הציעו כיווני מחקר נוספים, או מקרי בוחן נוספים (תלוי במאמר שבחרתם לקרוא).
6	23.1	מה בין אסטרטגיה, למידה וארגונים ואנשים שרוצים לחדש?	מבוא ללמידה: יחידנית, קבוצתית, פורמלית ו"מרומזת". אסכולת אסטרטגיית הלמידה. הארגון הדינמי – Dynamic Capabilities תורת הכאוס	Henry Mintzberg- Strategy Safari 2016, Chapter 7	
7	30.1	מצגות פרויקטים. למידה משותפת. סיכום.	נשים את עצמנו בכיסא השופטים בתחרויות ונקבל כלים להבנה של הדרך בה נבחנים פרויקטים חדשניים. מצגות הצוותים. משוב על המצגות והלמידה במהלך הקורס והפרויקטים. סיכום הקורס		הצגת היוזמה לקידום בארגון קיים או מתהווה.

*התכנית הינה בסיס לשינויים.

קריאת חובה

- Henry Mintzberg ,Bruce Ahlstrand, Joseph Lampel, 2016, Strategy Safari – The complete guide trough the wilds of strategic management. Chapters 1, 4, 5, 7.
- The Exponential Organization. <https://www.amazon.com/Exponential-Organizations-better-cheaper-ebook/dp/B000O8ZGC6>, Chapters 1,2,3,8.
- Open innovation - past and present, 2013 <http://www.innovationmanagement.se/2013/07/17/open-innovation-past-and-present-an-exclusive-interview-with-henry-chesbrough/>
- Gary Hamel, 2006, The Why, What, and How of Management Innovation <https://hbr.org/2006/02/the-why-what-and-how-of-management-innovation>

קריאת רשות

- Innovation – intro, strategy and management**
 - Historical examples: <http://resources.woodlands-junior.kent.sch.uk/homework/victorians/inventiotimeline.html>
 - About the Startup Nation: Rachel Schuster- The Israel Effect <http://www.haaretz.com/news/the-israel-effect-1.4560>

- D. Senor and Saul Singer (2011) Start-up Nation: The Story of Israel's Economic Miracle Twelve. <http://startupnationbook.com/>
- The global Innovation index: <https://www.globalinnovationindex.org/content/page/GII-Home/>
- Is U.S. Economic Growth Over? Faltering Innovation Confronts the Six Headwinds. <http://www.nber.org/papers/w18315>
- Disruptive innovation explained: <https://www.youtube.com/watch?v=qDrMAzCHFUU>
<https://www.youtube.com/watch?v=Zn6-KksdOgE&feature=youtu.be>
- Jill Lepore: The Disruption Machine, New Yorker, June 2014
<http://www.newyorker.com/magazine/2014/06/23/the-disruption-machine>
- Five myth about disruptive innovation http://www.washingtonpost.com/opinions/five-myths-about-business-disruption/2014/06/27/57396950-fd4b-11e3-932c-0a55b81f48ce_story.html

- **Trends**

- Trend Tracking – TED@BCG Talk <https://www.ted.com/watch/ted-institute/ted-bcg/alison-sander-megatrends-the-art-and-science-of-trend-tracking>
- 2015 in google search https://www.google.com/trends/story/2015_GLOBAL
- IBM Smarter Planet
http://www.ibm.com/smarterplanet/us/en/innovation_explanations/article/tim_geisert.html.
- Open Innovation
<http://www.forbes.com/sites/henrychesbrough/2011/03/21/everything-you-need-to-know-about-open-innovation/#7216a6d920b4>

- **Creativity**

- John Cleese on Creativity: <https://www.youtube.com/watch?v=DMpdPrm6UI4>
- The DNA of disruptive innovators: <http://uncw.edu/studentaffairs/pdc/documents/HBR-InnovatorsDNA.pdf>
- Edward De Bono – Thinking and Creativity: <https://leadersin.com/edward-de-bono/videos/edward-de-bono-on-the-a-z-of-creative-thinking-in-business#video>
- Optional - Tips for Creativity: <https://medium.com/the-rules-of-genius>

- **Making plans and building strategy in uncertainty**

- In uncertain times: Furr and Dyer, <http://hbr.org/video/3769919760001/managing-the-uncertainty-of-innovation>
- Bala Iyer and Thomas H. Davenport, Reverse Engineer Google's Innovation Machine, HBR, April 2008
- E. Catmull, How Pixar Fosters Collective Creativity, Harvard Business Review, September 2008

- **Open Innovation**

- Henry Chesbrough, open innovation 2008
<https://www.youtube.com/watch?v=2UDBaDtwXfl>
- P&G's big stake in open innovation P&G Open Innovation, 2009,
http://www.openinnovate.co.uk/papers/PG_Open_Innovation.pdf
- Connect and Develop, Inside Procter and Gamble New Model of Open Innovation, HBR
March 2006, Larry Huston and Nabil Sakkab, https://www.pgisrael.co.il/webfm_send/51