

שם הקורס: למידה ארגונית - הדרכה ופיתוח מנהלים

מספר הקורס: 209.6207

שם המרצה: ד"ר טוביה מלמד

שעות קבלה: בתיאום מראש

דואר אלקטרוני: TMelamed@ClearWater-UK.com

למידה ארגונית

יולי - ספטמבר 2020

מטרות הקורס:

הקורס עוסק בהיבט האסטרטגי של פיתוח המשאב האנושי של ארגונים, כדי לאפשר הן צמיחה והן הבטחת ההמשכיות והרצף העסקי של ארגונים. תוכני הקורס עוצבו לאורך שני ממדים דו-קוטביים: האחד הוא רמת ההתערבות - ארגונית לעומת פסיכולוגית. ההתערבות הארגונית בוחנת את השקפת הארגון ותפיסתו את ניהול תהליכי הלמידה, כפי שהם באים לידי ביטוי באינטראקציה בין תרבות למידה ארגונית ומגוון המתודולוגיות שמפעילים ארגונים, כדי לפתח ולטפח מנהיגות, כושר ניהולי וידע טכני-מקצועי. מהצד הקוטבי של ממד זה, ניתנת התפיסה הפרטנית של המנהל בארגון.

הממד השני, הוא פרספקטיבת הלמידה - תיאורטית-אקדמית לעומת יישומית-ייעוצית. נקודת המבט התיאורטית מתמקדת בבחינה של נושאי המנהיגות והניהול ובהיבטים הקשורים לפיתוחם. הממד היישומי מביט על פיתוח ניהול ומנהיגות מבחינה פרקטית ומגישה של ייעוץ ארגוני. הסטודנטים ייחשפו לעקרונות היסוד של פיתוח מנהיגות, ויבחנו תשובות לשאלות החיוניות של איך לבחור, לחנך ולאמן מנהיגים ברמה קבוצתית, תפעולית ואסטרטגית. למרות שהלמידה תתבצע במסגרת הרצאות ודיונים, ההיבט היישומי-ייעוצי יאפשר למידה ברמה של חוויה אישית. הסטודנטים ייחשפו לתוכניות פיתוח מנהיגות וניהול מהשטח, כפי שהן מיושמות בתעשיית הייעוץ הארגוני, וכן יחוו תוכניות אלו הן כמשתתפים בתוכנית פיתוח מנהיגות וניהול והן כמנחים של תוכניות פיתוח.

הגישה בקורס:

השיעורים יועברו וירטואלית דרך מערכת Zoom. השיעורים מבוססים על שילוב של מצגות, תרגול, דיונים בקבוצות, ומיני הרצאות אורח (של כרבע שעה) ממנהלים בכירים מחברות בינלאומיות שונות שיושלו בשיעור (15 דקות). כל חומרי הקורס מצויים במערכת ה-Moodle. התכנים יועלו לאתר לפני השיעור. אנא עדכנו את פרטיכם האישיים לשם קבלת עדכונים בדוא"ל מהמרצה, וכן לצורך כתיבה אליו.

הסטודנטים יחולקו באופן שרירותי לצוותים של ארבעה עד חמישה סטודנטים, ויישארו בקבוצות אלה למשך כל הקורס.

תימות הלמידה בקורס כוללות: (א) היכולת לתקשר באופן תמציתי ומותיר רושם (memorable), (ב) עבודה בצוותים מגוונים, (ג) פיתוח אישי כגישה ללמידה.

מבנה הציון:

- שש מטלות – ארבע קבוצתיות ושתיים אישיות. הנחיות למטלות השונות יינתנו במשך הקורס ויועלו באתר:
- מטלה 1 – קבוצתית – 5% מהציון – מיתוג קבוצתי – שקף אחד, עד 50 מילים, פלוס אודיו 30-60 שניות
 - מטלה 2 – אישית – 5% מהציון – SWOT אישי – שקף אחד, עד 50 מילים, פלוס אודיו 30-60 שניות
 - מטלה 3 – קבוצתית – 5% מהציון – ניתוח אירוע: תרבות ארגונית. מיזוג בין Amazon ו-Wholefoods
 - מטלה 4 – אישית – 15% מהציון – מיתוג אישי – שקף אחד, עד 50 מילים, פלוס אודיו 30-60 שניות
 - מטלה 5 – קבוצתית – 5% מהציון – ניתוח אירוע: מיומנויות מנהיגות ב-Google
 - מטלה 6 – קבוצתית – 65% מהציון – תוכנית פיתוח אישית לחבר-צוות

תוכני הקורס

1. מורכבות ולמידה ארגונית - התמודדות עם מורכבות... חשיבה אסטרטגית... כשלים אסטרטגיים.
2. הבדלים בין אישיים ולמידה ארגונית - הערכת עובדים... כלי הערכה... מודלים של אישיות... השלכות להתפתחות ולמידה ארגונית... זיהוי, ניהול ופיתוח כישרונות.
3. תרבות ארגונית - הממשק בין תרבות לאומית לארגונית, חווית דגל, (Signiture experience). אירוע – מיזוג ארגוני 'When cultures clash – Amazon versus Whole Foods'
4. הערכה התנהגותית - שיטות הערכה ואבחון, מרכזי הערכה ופיתוח, מסגרת יכולות (competency framework), ראיון ממוקד יכולות, תסריט חיים, ראיון עומק לצורכי פיתוח.
5. אימון ופיתוח כישרונות - אימון מנהלים (Executive coaching), ניהול כישרונות.
6. פיתוח מנהלים - פיתוח ובניית צוות, New leader assimilation.
7. מיתוג אישי - מיתוג ושיווק אישי, ניהול קריירה, פיתוח אישי.
8. מנהיגות וניהול - איכויות של מנהיגים, דפוס ניהול ומחזור חיים ארגוני, ניתוח אירוע – מסגרת יכולות מנהיגות 'Google's Oxygen project of leadership competencies'.

הכנה למפגשים השונים

מומלץ לכל צוות להיפגש וירטואלית אחת לשבוע למשך כשעה.

(1) לקראת המפגש הראשון:

- (a) מלאו את שלושת השאלונים (Profilera, Intellecto, Situational Leadership).
- (b) קראו בדוח האישי את החלק המתייחס ליכולות התמודדות עם מורכבות.
- (c) קראו את המאמר – 'Great strategy requires creativity'.

(2) לקראת המפגש השני:

- (a) פגישת צוות להגשת מטלה 1 – מיתוג קבוצתי.
- (b) קראו בדוח האישי את החלק המתייחס לאישיות.

(3) לקראת המפגש השלישי:

- (a) קריאה – ניתוח אירוע: 'Amazon versus Whole foods – When cultures clash'.

(4) לקראת המפגש הרביעי: אין צורך בהכנה מוקדמת – ראיון עומק של אחד מהסטודנטים (מתנדב/ת).

(5) לקראת המפגש החמישי:
(a) קראו את המאמר 'The leader as a coach'

(6) לקראת המפגש השישי:
(a) קראו את המאמר – 'The new science of team chemistry'

(7) לקראת המפגש השביעי:
(a) קראו את קורות החיים שלכם וחשבו מה נדרש כדי לשפר אותם משמעותית (לא קוסמטית).

(8) לקראת המפגש השמיני:
(a) קריאה – ניתוח אירוע 'Google's project Oxygen: Do managers matter?'
(b) קראו בדוח האישי את החלק המתייחס לסגנון ניהול ומנהיגות.
(c) קראו את המאמר – 'What sets successful CEOs apart?'

קריאת חובה

1. Brandenburger, A. (2019). Strategy needs creativity: An analytic framework alone won't reinvent your business. *Harvard Business Review*, **March-April**, Volume 97 (2), 58-65.
2. Ibarra, H. & Scoular A. (2019). The leader as a coach. *Harvard Business Review*, **November-December**, 110-119.
3. Johnson Vickberg, S. M, & Christofort, K. (2017). Pioneers, drivers, integrators, & guardians. *Harvard Business Review*, **March-April**, 50-56.
4. Lytkina Botelho, E., Rosenkoetter Powel, K, Kincaid, S. & Wang, D. (2017). What sets successful CEOs apart: The four essential behaviours that help the win the top job and thrive once they get it. *Harvard Business Review*, **May-June**, 70-77.
5. Campbell, D., Sandino, T., Barnett, J., & Snively, C. (2018). Whole Foods under Amazon. *Harvard Business Review*, Case study **9-118-074**
6. Garvin, D. A., Wagonfeld, A. B., Kind, L. (2013). Google's project Oxygen: Do managers matter? *Harvard Business Review*, Case study **9-313-110**

קריאת רשות

1. Fernandez-Araoz, C., Roscoe, A. & Aramaki, K. (2017). Turning potential to success: The missing link of leadership development. *Harvard Business Review*, **November-December**, 86-93.
2. Groysborg, B., Lee, J., Price, J., & Cheng, J. (2018). The leader's guide to corporate culture. *Harvard Business Review*, January-February, 44-57.
3. Petriglieri, J., & Petriglieri, G. (2017). The talent curse: Why high potentials struggle – and how they can grow through it. *Harvard Business Review*, **May-June**, 89-94.
4. Butler, T. (2017). Hiring an entrepreneurial leader: What to look for. *Harvard Business Review*, **March-April**, 84-93.

5. Cappelli, P. (2019). Your approach to hiring is all wrong: Outsourcing and algorithms won't get you the people you need. *Harvard Business Review*, **May-June**, Volume 97 (3), 48-58.
6. Holmes, D. E. (2019). Expanding the pool: How Goldman Sachs changed the way it recruits. *Harvard Business Review*, **May-June**, Volume 97 (3), 58-61.
7. Moldoveanu, M. & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development: Gaps in traditional executive education are creating room for approaches that are more tailored and democratic. *Harvard Business Review*, **March-April**, Volume 97 (2), 40-50.
8. Porter, M. E., & Nohria, N. (2018). How CEOs manage time. *Harvard Business Review*, **July-August**, Volume 96 (4).
9. Hogan, R. (2007). *Personality and the Fate of Organizations*. Lawrence Erlbaum, Mahwah NJ.
10. <http://www.geert-hofstede.com/>
11. Cummings, T. G. & Worley, C. G. (2014). *Organization Development and Change* (10th Edition). St. Paul, MI: West
12. Adizes, I. (2004). *Managing Corporate Lifecycles*. Adizes Institute.
13. <http://www.adizes.com>
14. Jaques, E. (1998). *Requisite Organization – A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership in the 21st Century*. Cason Hall, Arlington VA.
15. Brooks, I. (2008). *Organisational Behaviour: Individuals, Groups and Organisation* (4th Edition). Prentice Hall, Harlow.
16. Bloch, S. & Whiteley, P. (2003). *Complete Leadership – A Practical Guide to Developing Your Leadership Talents*. Pearson Education Ltd, Harlow.
17. <https://www.stephencovey.com/7habits/7habits-habit3.php>
18. <https://clearwater-uk.com/blog/> --The blog site of ClearWater A&D. Contains easy-reading articles on different aspects of leadership by Dr Tuvia Melamed, the course tutor