



להוביל טיעונים מורכבים בגישה רב-ממדית וכיצד מציגים רעיון חדש להנהלה?

11.2.26

→
Dr. Yoel Asseraf
Research. Strategy. Creativity

פתיחת קורס בנושא מכניקת הקוונטים: (Professor Shankar Yale 2010)

היום הזה הוא יום מאוד מרגש בשבילי, כי היום אנחנו מתחילים ללמוד מכניקת הקוונטים, וזה כל מה שנעשה עד סוף הסמסטר

יש לי חדשות רעות וחדשות טובות. החדשות הרעות הן שזה תחום שקשה למדי להבין אותו באופן אינטואיטיבי, והחדשות הטובות הן שאף אחד לא יכול להבין אותו באופן אינטואיטיבי

ריצ'רד פיינמן, אחד הענקים של הפיזיקה, נהג לומר:
"אף אחד לא מבין מכניקת קוונטים"

אז במובן מסוים, הלחץ יורד מכם, כי אני לא מבין את זה, ואתם לא מבינים את זה, וגם פיינמן לא מבין את זה

העניין הוא כזה: זאת המטרה שלי. כרגע, אני היחיד שלא מבין מכניקת קוונטים. בעוד כשבעה ימים, כולכם לא תוכלו להבין מכניקת קוונטים

ואז תוכלו לחזור ולהפיץ את הבורות שלכם בכל מקום אחר.
זו המורשת היחידה שמורה יכול לקוות לה!



בקורס במכניקת קוונטים הסיפור פשוט יחסית!

המרצה מבין שהוא לא מבין והסטודנטים מבינים שהם לא מבינים

לעומת זאת בקורסים בנושאי ניהול זה סיפור הרבה יותר מורכב ללמד ולשכנע 😊

המרצה בטוח שהוא מבין

הסטודנטים בטוחים שהם יודעים ומבינים

וזה קשה במיוחד כשהם ישראלים, בעלי תואר ראשון + ניסיון ניהולי בשטח ויש להם דעות מגובשות

והם כבר לא מאמינים בקלות לאף אחד

כולל למרצים ...

אנחנו לא לבד!

קיימת ירידה באמון במדע
ובהשכלה הגבוהה

אז איך מובילים
טיעונים מורכבים
ומשכנעים?

Business Horizons (2026) 69, 1–4



Available online at www.sciencedirect.com

ScienceDirect



KELLEY SCHOOL OF BUSINESS

INDIANA UNIVERSITY

www.journals.elsevier.com/business-horizons

EDITOR'S PERSPECTIVE

Do we still trust science, scientists, and the scientific method? Yes, but...



Idalene F. Kesner

Kelley School of Business, Indiana University, 1309 E. Tenth Street, Bloomington, IN 47405, USA

I began my career as an academic researcher and educator in the early 1980s. If someone had told me then that some 40 years later I would be living in a world of declining trust in science, scientists, and the scientific method, I would have scoffed. Likewise, if someone predicted that in 2025 people would have increasingly negative sentiments about the value of higher education, I probably would have dismissed their comments as improbable or even impossible. But, here we are.

and therapeutic drugs to treat the virus. The program was a success, yet there was a loss of trust in science and scientists at the same time.

The Pew Research Center—a nonprofit, non-partisan think tank—published a study on this very topic in November 2024, focusing on the sentiments of US citizens. The good news? A majority of Americans reported confidence that scientists act in the public's best interest. Levels of confidence edged upward in 2024 after a steep decline during

מה אומר על זה הרמב"ם?

**"דעות הרבה יש לכל אחד
ואחד מבני אדם, וזו משונה
מזו ורחוקה ממנה ביותר"**



פסל הרמב"ם
בקודשבה על
רקע המהדורה
המתועת למכירה

מה אומר על זה הפילוסוף דיוויד יום?



"לא דרוש שום ידע מעמיק כדי לגלות עד
כמה לקוי מצב המדעים בימינו ... אין דבר
שלא ניטש עליו ויכוח, ושלאנשים מלומדים
אין לגביו דעות מנוגדות"

נכתב ב 1737, "מסכת על טבע האדם" עמוד 5

מה אומר על זה הפילוסוף דיוויד יום?



"... דור שבו נראה כאילו רוב בני האדם
גמרו אומר להפוך את הקריאה לבידור,
ולדחות כל מה שעל מנת לתפוס אותו דרוש
יותר משמץ של ריכוז"

**"טיעונים סבוכים ... מצריכים, על מנת שנכיר
בכוחם, אותו מאמץ מחשבתי שנדרש
מלכתחילה כדי לנסחם"**

מה אומר על זה פרופ' גד סעד?



Out of all your years as a professor, what is the single phenomenon that has most surprised you about the human condition?

"The inability for most human beings to change their opinions once it is deeply anchored in a position"



“Different people know different things and facts”

“The secret of good popular writing is not to patronize your readers but to once again share in the process of discovery”



**על בסיס הרקע
הזה, הגישה שלי
היא לפתח טיעונים
ממספר זוויות ראייה
שונות ולצאת עם
הסטודנטים למסע
ארוך... בשלבים...**

**מהקל אל הכבד
ושוב אל הקל!**

במהלך השנים פיתחתי "גישה רב-ממדית" שמציגה נושא צעד אחר צעד ... מזוויות ראייה שונות



מהלך
שלוקח
מספר
שעות

השקה רכה – באמצעות סיפור, סרטונים

בניית מתח קונספטואלי בין תפיסות – טיזינג שחור ולבן (פדגוגי)

דוגמאות "חדשות" מהתעשייה – להדגמת הרלבנטיות הניהולית

הגברת מעורבות הסטודנטים – דיבייט או תרגיל כיתה שגורם להם **להרגיש**

צלילה לנתונים וממצאים – הצגה לעומק של מחקר אקדמי בנושא (לרוב כמותי)

עדויות וציטטאות מנהלים בכירים מתעשיות שונות – אור "איכותני" על הממצאים

תמיכה ממחקרים נוספים – "אובייקטיביים" ולפעמים לא צפויים – להגברת האמינות

הפקת תובנות ניהוליות על ידי הסטודנטים – מה למדנו ואיך ליישם בתעשייה?

ופעילות Post - לאחר השיעור אני שולח פודקאסט/מאמר למנהלים שאורז הכל באופן תמציתי ונגיש - כזה שאפשר גם להפיץ לחברים ולמשפחה ולהראות מה למדנו

דוגמא בנושא "יצירתיות ועסקים"

מה נלמד היום? יצירתיות בעולם העסקים מזוויות ראייה שונות

מהן התוצאות של

מחקר אמפירי בישראל?

מה חושבים

מנהלים בכירים בעלי ניסיון?

למה לזייט ואחרים

רואים צד אפל?

למה כולם

סוגדים ליצירתיות?

מהי יצירתיות?

מתרגלים?

הפקת תובנות

פרקטיות למנהלים

רעיונות לניהול

יצירתיות באחריות



"כשמספרים במעללים גדולים, בני האדם אוהבים להפנות את מבטיהם לשם פשטות התמונה אל הרגעים הדרמטיים והציוריים בחיי הגיבורים - יוליוס קיסר החוצה את הרוביקון, נפוליאון על גשר ארקולה –

אך בצל נותרות שנות ההכנה היצירתיות לא פחות, ההתפתחות הדרגתית והסבלנית של התכנון והארגון הקודמים לכל מעשה היסטורי"

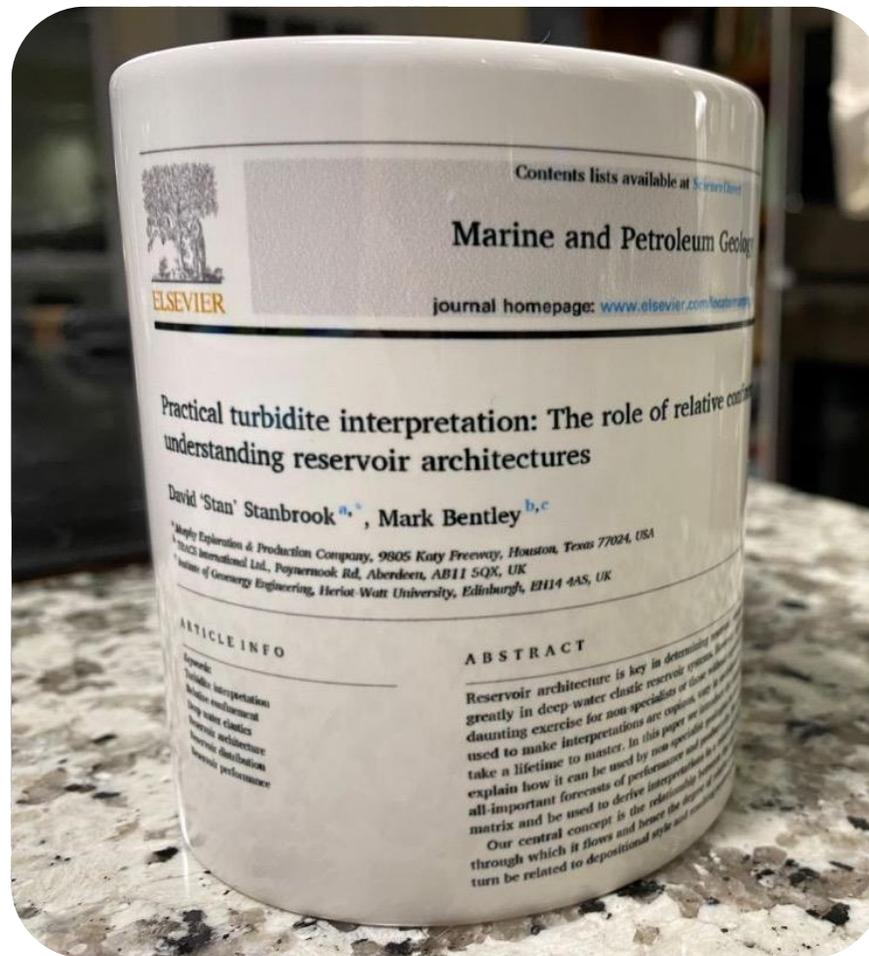




האם זו יצירתיות?



האם זו יצירתיות? שימושית?



יצירתיות תרמה יותר לביצועים אסטרטגיים ופחות לביצועים פיננסיים

	Model 1 International financial performance <i>Std. β</i> <i>(p value)</i>	Model 1a International financial performance <i>Std. β</i> <i>(p value)</i>	Model 2 International satisfaction performance <i>Std. β</i> <i>(p value)</i>	Model 2a International satisfaction performance <i>Std. β</i> <i>(p value)</i>	Model 3 International strategic performance <i>Std. β</i> <i>(p value)</i>	Model 3a International strategic performance <i>Std. β</i> <i>(p value)</i>
Main Effects						
Marketing capabilities	.53 (.000)	.56 (.000)	.44 (.000)	.46 (.000)		
Creativity capabilities	.22 (.010)	.13 (.161)	.33 (.000)	.25 (.006)		
Interaction Effect						
Marketing capabilities * Creativity capabilities		-.20 (.005)		-.18 (.009)		
Controls Effects						
International share	-.08 (.229)	-.03 (.596)	.05 (.650)	-.09 (.196)		
International experience	-.05 (.451)	-.01 (.891)	-.02 (.746)	-.04 (.571)		
SBU age	-.01 (.842)	.05 (.407)	-.03 (.385)	-.02 (.785)	.533 (.533)	.506 (.506)
R ²	.49	.52	.48	.50	.58	.59



- נראה שהיצירתיות משרתת יותר את הטווח הארוך (האסטרטגי) מאשר הטווח הקצר (הפיננסי)

- זה יכול לקחת לא מעט זמן להפוך יצירתיות לחדשנות פרקטית

The Relational Dynamics of Issue Selling: Enacting Different Genres for Dealing with Discontent

Kristina Lauche and Miriam Erez

Published Online: 24 March 2022

Online Published: 24 March 2022

קריירה | TheMarker

מעבדה לניהול | מוכרים רעיון להנהלה? אל תחששו להתעמת עם התנגדויות של המנהלים

מכירת רעיון בארגון אינה דבר פשוט, גם כאשר הוא מגיע ממי שזה תפקידם בארגון ■ מחקר חדש מסביר מה מאפיין את הצוותים שמצליחים למכור רעיונות מהפכניים להנהלה — ומה את אלה שנכשלים ■ "לצד שליטה בנתונים, צריך להוכיח רצון לקדם את הנושא"



למה הנהלות דוחות
(לפעמים די בצדק)
רעיונות יצירתיים?





תרגיל: יצירתיות בפיתוח עסקים חדשים

■ בהינתן המומחיות והידע הקיימים בפריגת – למה להיכנס/לא להיכנס לעסקי השלגונים?

- התחלקו לזוגות
- נציג אחד יהיה בתפקיד המהנדס שמציע את הרעיון – לרשום 2 נקודות בעד הרעיון
- נציג שני יהיה בתפקיד המנכ"ל שמעלה אתגרים – לרשום 2 נקודות נגד הרעיון

המנכ"ל	המהנדס

תשובות סטודנטים ב MBA (מנהלים)

המנכ"ל	המהנדס
הטכנולוגיה לא מוכרת לנו (הקפאה) ואין לנו מערך אחסון והפצה מתאים	שוק חדש, פוטנציאל עסקי
נדרשת השקעה ראשונית נכבדה ואנחנו כבר מחויבים לפרויקטים חדשים	המשך ביסוס המותג שדוגל בבריאות (מחלת מותג)
יש צורך עם הרבה שחקנים	חצי מהתהליך אנחנו כבר יודעים לעשות
כליבה	התפתחות טבעית לקהל נאמן
היו לנו בעבר ימים וכידוע לא הצלחנו בזה	
אנו עשויים להיכנס לתחרות מול לקוחות שלנו	
מדובר בשוק עונתי ולא בטוח שהוא רווחי	

בקיצור, יש פוטנציאל אבל זה לא פשוט כמו שזה נראה ועלול להסיט את החברה. במיוחד אם כל יומיים עולה רעיון חדש...



אז מה צריך לעשות אם בכל זאת רוצים שבהנהלה יקשיבו לרעיונות היצירתיים?

**התנהגות יצירתית אחראית תכלול
אינדיקציה מינימאלית לגבי מה נדרש
ליישום במונחים של:**

- עלות
- סיכון
- הון אנושי
- לו"ז
- אחריות

**התוצאה עשויה להיות פחות רעיונות
אבל עם יותר סיכוי שיקשיבו להם
ויישמו אותם**

<https://eiexchange.com/content/responsible-creativity-turning-ideas-into-business-reality>



TOPICS ▾

EVENTS ▾

V

Shape What We Build Next | [Take the 3-Minute Survey](#)

Responsible Creativity: Turning Ideas into Business Reality

by Dr. Yoel Asseraf • September 26, 2025

Category: [Research Insight](#) Tags: [Growth](#) [international business model](#) [idea validation](#) [Entrepreneurship](#)

 1000890

 [Download PDF](#)



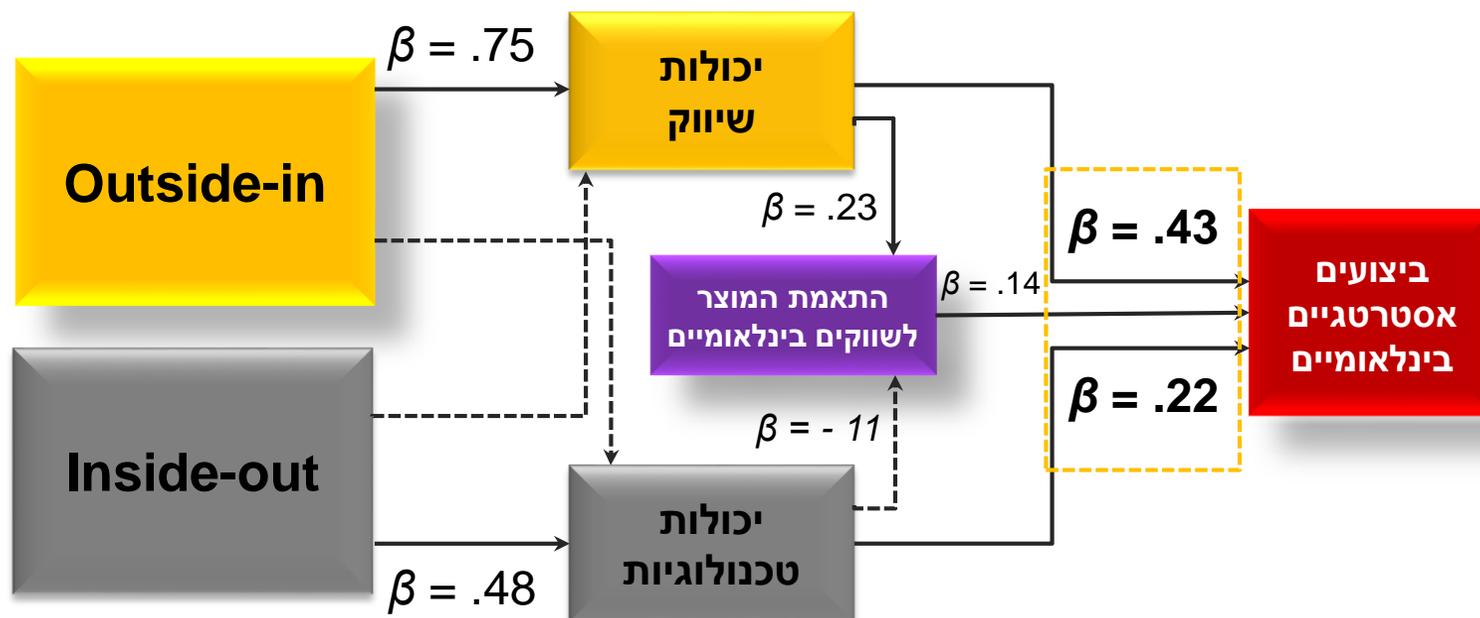
דוגמא בנושא:

"החשיבות של יכולות שיווק בינלאומיות"

גם יכולות שיווק וגם יכולות טכנולוגיות השפיעו חיובית על ביצועים...

אבל, הכח של יכולות השיווק בעל עוצמה כפולה

Asseraf and Shoham (2019)





"היינו עסוקים בשיפור הטכנולוגיה, כל יום ראשון בבוקר התכנסנו לישיבת הנהלה ושאלנו איך האלגוריתם יהיה מדויק יותר. אף אחד לא דיבר על שיווק, מכירות, ניהול, או איך עושים ביזנס במקום הזה – רק הטכנולוגיה עניינה אותנו"

TheMarker



ד"ר יעל וילה, סגנית נשיא Cisco "איפה טעיתי"

Outside-in

"לא הבנתי שהטכנולוגיה היא אמנם חלק מההצלחה אבל אפילו לא החלק הגדול שלה. היום אני יודעת שטכנולוגיה צריכה להשתלב עם הבנה עמוקה של השוק, עם ידע בשיווק ובמכירות, עם הבנת צרכי הלקוח. הכישלון ההוא נתן לי שיעור טוב לכל החיים"

Review of International Business
and Strategy
Vol. 33 No. 5, 2023
pp. 830-854
© Emerald Publishing Limited

RIBS
33,5

830

Received 22 March 2022
Revised 8 August 2022
28 October 2022
Accepted 16 November 2022

The difference between exporter and non-exporter knowledge- based firms: the case of Iranian firms in the chemical industry

Mitra Samadi and Seyed Reza Mirnezami

*The Research Institute for Science, Technology, and Industrial Policy,
Sharif University of Technology, Tehran, Iran*

Mohammad Sadegh Khayyatian

*Institute for Science and Technology Studies, Shahid Beheshti University,
Tehran, Iran, and*

Mohammad Torabi Khargh

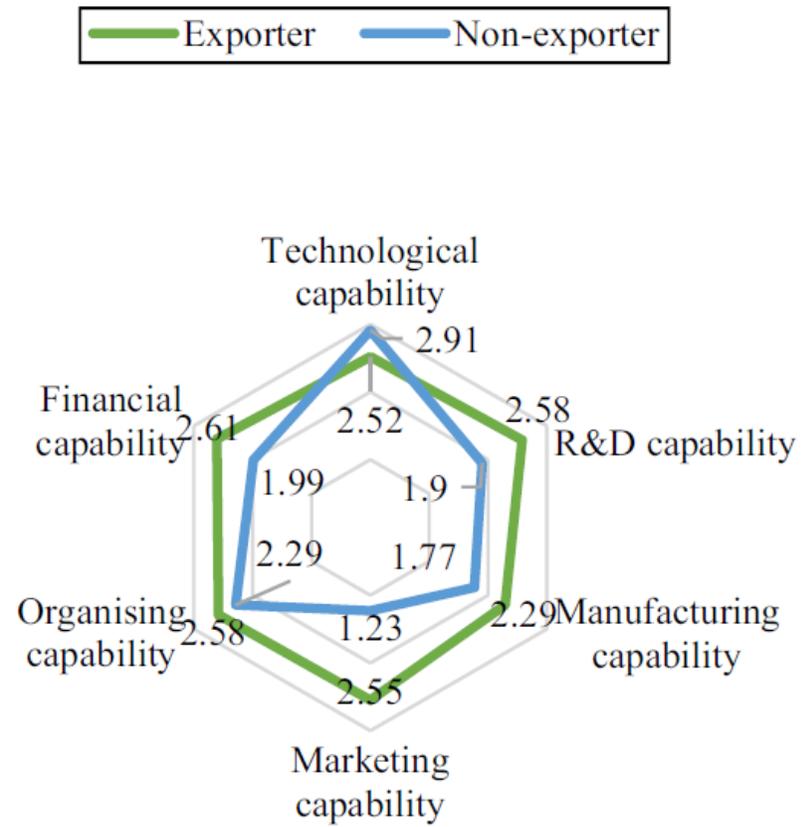
School of Management, Tehran University, Tehran, Iran

RIBS
33,5

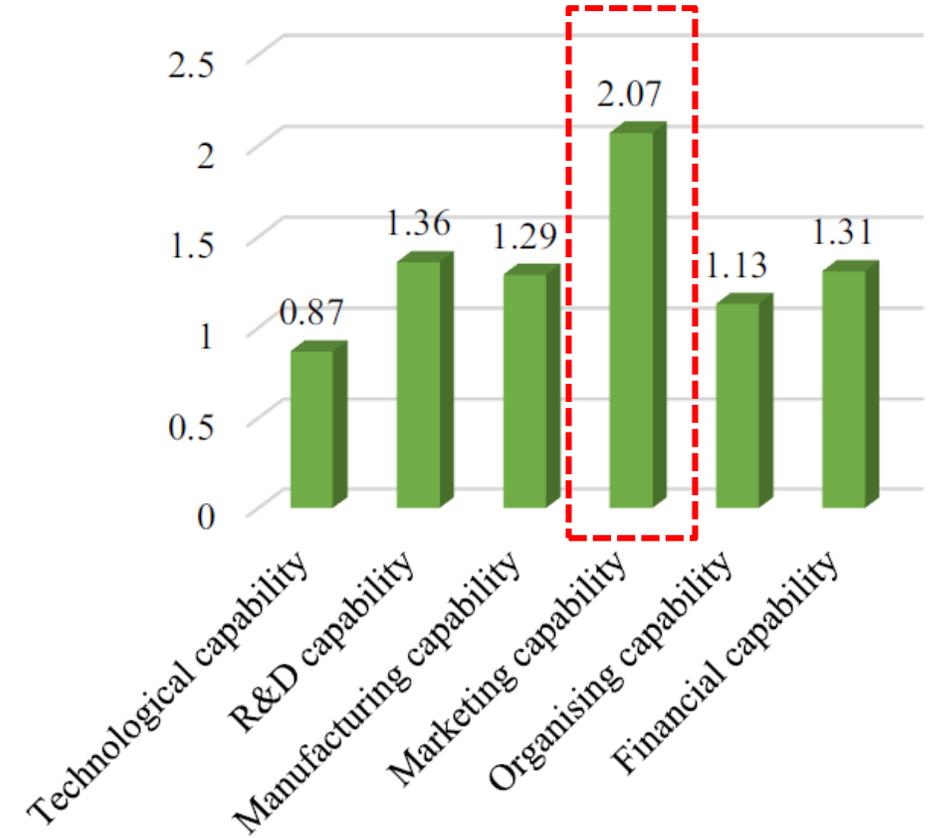
844

Figure 1.

(a) – Average of six capabilities of the exporter and non-exporter chemical firms, (b) – The ratio of six capabilities in exporter firms to non-exporter ones



(a)



(b)

Source: Authors

"צוותי השיווק הישראליים לא יודעים לקבל לא"

שלושה מנהלי שיווק בכירים מחברות הייטק ישראליות, פלייטיקה, טאבולה ופייבר, ישבו על במה אחת וניסו לפצח את השאלה מה מרכיב קמפיין שיווק מהדהד ואיך האסטרטגיה הישראלית שונה מזו הגלובלית • לורה קרן מפלייטיקה: "כשאתה עובד בארץ אתה יודע מה הקהל אוהב, אבל בשיווק גלובלי אתה מאבד את האינטואיציה"

פלטפורמת תוכן, חשוב לנו לקחת טאלנטים גדולים. "חשוב לדעת שבמדיות דיגיטליות, התקציב נקבע לפי היכולת של החזר ההשקעה", הוסיפה קרן. "ככל שהמוצר יותר טוב אני יכולה להגדיל את תקציב השיווק שלו. אבל אנחנו תמיד מחפשים את הדרכים לפרוץ. קריאטיב טוב עדיין מייצר את ההמרה הכי גבוהה. הדבר השני הוא בנייה של קהילות, ככל שאנשים ידברו על המוצר ביניהם, זה מוזיל למעשה את תקציבי השיווק שלנו".

קרן הציגה במסגרת הפאנל בין היתר קמפיין בכיכובה של דרו ברימור שעוסק באחד ממשחקי החברה. לדבריה, תעשיית הגיימינג (שבה פלייטיקה מתחרה, א"א) "מגלגלת 200 מיליארד דולר, יותר מסטרימינג, יותר מקולנוע. אנחנו בתחרות מאוד גדולה. אנחנו למעשה מתמודדים על הזמן של הצרכנים ורוצים שאנשים ייהנו ויישחקו. אחד האתגרים שלנו הוא ליצור חיבור אמוציונלי עם המותגים שלנו. יש מיליוני משחקים בחנויות היישומים. ובגלל שאנחנו

רן גשרי, טאבולה: "כשאני מביא רעיון האמריקאים אומרים 'רעיון טוב, אבל', האירופאים רוצים לבנות הליך, רק הישראלים מתחילים להרים אותו"

יודע מה נכון בשבילך, יש לך אינטואיציה, מה הקהל הישראלי אוהב. בשיווק גלובלי אתה מאבד את האינטואיציה שלך, משתמשים הרבה במחקר, בסוכנויות מקומיות כדי לקבל מידע. כאשר שיווק, אחד הדברים הכי קשים זה לאבד את תחושות הבטן שלך. אנחנו גם שוק ממש קטן בישראל, מבחינת המדיה וגם מבחינת הקהל. בארה"ב ובגרמניה, למשל, המדיה מאוד מבוזרת, היכולת להגיע לקהל רחב דורשת השקעה מאוד גדולה והיא אתגר משמעותי".

אסף אוני

שלושה אנשי שיווק בכירים מקהילת ההייטק הישראלית, התכנסו לדיון במסגרת ועידת ישראל לעסקים של גלובס על אופי השיווק הישראלי, האתגרים הגלובליים העומדים בפניו ומה הופך את המדינה לפורצת דרך ברמה עולמית. מתי יהב, סמנכ"ל שיווק בחברת פייבר, יחד עם לורה קרן סמנכ"לית שיווק בכירה (SVP) בחברת פלייטיקה ורן גשרי, סמנכ"ל עסקי, Self-Service בחברת טאבולה, השתתפו בפאנל בהנחיית כתב הטכנולוגיה והמדיה של גלובס נבו טרבליסי. הפאנל נערך במסלול Game Changers בשיתוף פלייטיקה.

תעשייה שמגלגלת 200 מיליארד דולר

לורה קרן, סגנית סמנכ"ל שיווק בחברת פלייטיקה, דיברה בין היתר על ההבדל בין שיווק בישראל למעבר לקהל בינלאומי. "כשאתה עובד בארץ אתה



מצגת משותפת - תובנות אסטרטגיות של הסטודנטים בקורס

כל סטודנט מתבקש למלא שקף אישי עם 2 תובנות אסטרטגיות אותן הוא הפיק מהלמידה בקורס - כ 25 מילים לתובנה + הסבר למה בחרתם בה ואיך היא קשורה לקריירה הניהולית שלכם. העכשווית או העתידית.

יש למלא עד ליום רביעי ה 28.1.26 בשעה 20:00 (לאחר מועד זו ההגשה תיסגר)

– מהי תובנה? תובנה היא רעיון חשוב (או לקח) שלמדתם במסגרת הקורס והחלטתם לאמץ לאחר מחשבה עמוקה –

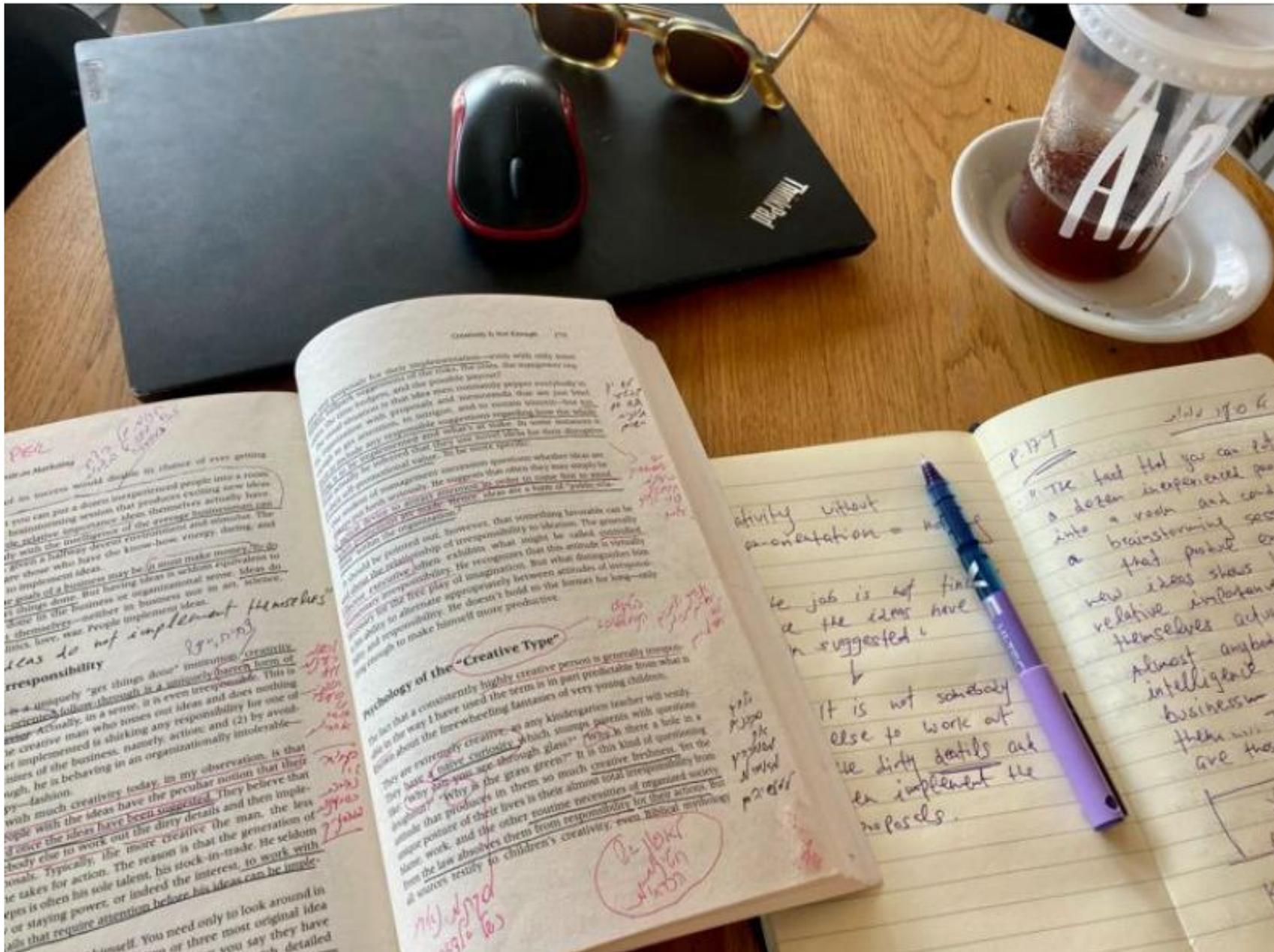


תובנות מהקורס ניהול ואסטרטגיה בעולם גלובלי

שם הסטודנט: [REDACTED]

התובנות שלי הן:

1. אסטרטגיה היא קודם כל להחליט על מה מוותרים - אסטרטגיה טובה נמדדת ביכולת להגיד "לא". ניסיון לעשות הכל - יותר מוצרים ושוקים, מייצר מורכבות יתר ששוחקת את הרווחיות. הצלחה לאורך זמן מחייבת התמקדות בליבה פשוטה וברורה במה שהארגון מצטיין בו, במקום התפזרות.
2. תכנון מוקדם הוא המפתח לתגובה מהירה - מהירות תגובה היא לא אלתור, אלא תוצאה של תכנון. תכנון איכותי מאפשר לזהות מגמות ולשמור על משאבים פנויים, שהם הבסיס לקבלת החלטות מדויקות בזמן אמת. ללא תשתית תכנונית, התגובה לשינויים הופכת לכיבוי שריפות במקום ליתרון תחרותי.



בניה של מצגת טובה
 בנושא מורכב (שמקיפה
 נושא מזוויות שונות וגם
 מצליחה לשכנע) דורשת
 מאמץ רב וזה לוקח לא
 מעט זמן - חודשים
 ולפעמים שנים ...

תודה רבה!
 יואל