

מרכזי עתיד

רון דביר, Innovation Ecology

תוכן העניינים

1. מהו מרכז עתיד?
 2. תריסר מטפורות
 3. דוגמאות למספר מרכזי עתיד בעולם
- נספח 1: מאמר: האקולוגיה של החדשנות
- נספח 2: דף מידע על מרכזי עתיד איזוריים

מהו מרכז עתיד?

יש דרכים רבות להגדיר את המושג של מרכז עתיד. אין שני מרכזי עתיד זהים - ארגונים פרטיים וציבוריים במקומות שונים בעולם הקימו מרכזי עתיד הנבדלים זה מזה. כל מרכז הוקם לפי הצרכים והמאפיינים המיוחדים של סביבתו ושל האנשים שהקימו אותו. לדעתי מרכזי העתיד משמשים לממש הרבה מטרות - וההבדל הוא בדגש - כלומר מרכז עתיד אחד ידגיש מאד מטרה א', ואילו במרכז עתיד אחר הדגש הינו על מטרה ב'.

אנו הגדרנו מרכז עתיד איזורי כך:

"מרכז עתיד" הוא מרחב פיזי, ארגוני, קהילתי ולפעמים גם וירטואלי העומד לרשות התושבים לצורך היערכות לקראת העתיד. המרכז מסייע להאצת החדשנות היישובית/אזורית ובכך משפיע על התפתחותו של היישוב/אזור ועל התפתחות תושביו.

מספר מטפורות

השימוש במטפורות יקל על ההבנה של מטרות מרכזי העתיד - שכולן רלבנטיות לארגונים מכל הסוגים - חברתיים, חינוכיים, ציבוריים, כלכליים.

- ❖ **מגדל תצפית** - מרכז העתיד משמש כמגדל תצפית לזיהוי מגמות עתידיות - הזדמנויות, איומים, התפתחויות סביבתיות, כלכליות, תרבותיות, חברתיות, טכנולוגיות וכו'.
- ❖ **מטריה** - מרכז העתיד משמש כמטריה שמתחתיה מרוכזים ומשולבים מאמצי החדשנות ופעילויות מוטות-עתיד של הארגון או האיזור שהקימו אותו.
- ❖ **מגנט** - מרכז העתיד מהווה מגנט המושך אליו את האנשים והחשיבה העתידית והחדשנית.
- ❖ **אקולוגיה ואקלים מעודדי חדשנות** - מרכז העתיד מספק לאנשים שבאים אליו אקלים פיזי וחברתי המעודד חדשנות (פירוט בנספח למסמך זה).
- ❖ **חשיבה מחוץ לקופסא**: מרכז העתיד מעודד חשיבה "פראית" ופורצת גבולות, מחוץ לקופסא של קווי החשיבה, האילוצים והעשייה הרגילים.

- ❖ **שער** – מהווה שער מהעולם של העשייה היומיומית, הרצופה קשיים, תקלות ובעיות – אל עולם של חשיבה אופטימית וארוכת טווח. מאפשר להתנתק מאילוצים יומיומיים ולחשוב (וליזום) רחוק.
- ❖ **הון אינטלקטואלי** – מרכז העתיד מאפשר לטפח את ההון האינטלקטואלי של הסביבה בה הוא פועל.
- ❖ **חממה** – מרכז העתיד הינו מקום בו ניצנים של יוזמות יכולים לצמוח בתנאים מוגנים, עד שהינם חסינים מספיק לצאת לעולם הגדול.
- ❖ **שוק** – מרכז עתיד הינו מקום בו נפגשים רעיונות ומשאבים (כלכליים, חברתיים, פוליטיים ואחרים) – דבר המגדיל את הסיכוי שרעיונות טובים ימומשו.
- ❖ **סדנא לחלומות** - מקום לחלום (בצוותא) על הבלתי אפשרי, ולממש אותו.
- ❖ **יתד** - מרכז העתיד מאפשר למצב יוזמות שהחלו לפעול, ולהביא אותן למצב של "אל חזור".
- ❖ **קלידוסקופ** - מרכז העתיד מאפשר ל"ערבב" אנשים מסוגים שונים - מדיסציפלינות, דורות, רקעים, עיסוקים, וארגונים שונים. "עירוב הצבעים" הוא שיוצר את התוצאות המעניינות. המרכז מזמין את מבקריו להשתמש במציאות בזויות ראייה ופרספקטיבות חדשות.

המרכיבים של מרכז עתיד

מרכז עתיד אינו דבר מופשט – הוא מורכב ממספר מרכיבים ברורים, כגון: מטרות וחזון, תוכנית פעילות, כלים ושיטות להאצת החדשנות, מרחב פיזי מעודד "יציאה מהקופסא", מרחב וירטואלי, מוביל, צוות, "לקוחות", משאבים הנדרשים להקמתו ולהפעלתו.

מרכזי עתיד בעולם

אנו זיהינו כתריסר מרכזי עתיד במקומות שונים בעולם, חלקם מכונים "מרכז עתיד" (future center) וחלקם מכונים אחרת אך בפועל פועלים כמרכז עתיד. הנה כמה דוגמאות:

מרכז העתיד של סקנדיה: המרכז הוקם בשנת 1996 כחלק מהמאמצים של חברת הביטוח השבדית להפוך לחברה חדשנית ומובילה בשוק הגלובלי. המרכז היה "מרכז העתיד" הראשון בעולם (תחת כותרת זו) ותוכנן ע"י לייף אדבינסון, מומחה להון אינטלקטואלי. המרכז מוקם בוילה מהמאה ה-19, כ-40 ק"מ משטוקהולם, שם נמצא המטה של סקנדיה. המרכז קיים פעילויות כגון "קפה ידע", "ספארי ידע" ועוד – במטרה להעלות את השאלות הגדולות ביותר העומדות בפני החברה, ולמצוא להן פתרונות יצירתיים. המוטו המנחה של המרכז: "להפוך את העתיד לנכס". מתוך עקרון, חלק גדול מהמשתמשים במרכז באים מארגונים אחרים – כדי לאפשר הפרייה הדדית בין סקנדיה לחברות אחרות. (**פירוט נוסף בנספח**)

מרכז העתיד של סידקרפט (Innovision): במרץ 2000 ייסדה חברת האנרגיה השבדית Sydkraft את מרכז החדשנות, שמטרתו להוות זרז פנים ארגוני לעבר העתיד. המקום ממוקם במלמו, במבנה ששימש בעבר כמפעל של סאאב. המקום מהווה בית לפרטים ולצוותים שבאים לקדם רעיונות ויוזמות בשלבים הראשונים שלהם. לרשותם עומד צוות מומחים (אסטרטגיה ותוכניות עסקיות, הנחיית צוותים ומנהיגות, מערכות מידע), המנחה אותם במסע למימוש רעיונותיהם. (**פירוט נוסף בנספח**)

מרכז העתיד של אריקסון: המרכז נוסף ב-2000 כתגובה להאטה בקצב הגידול של החברה ולצורך החיוני שלה לחזור ולהיות חברה חדשנית (בהתחרות מול נוקיה ואחרות). המקום הוקם כ"מגדל תצפית" לטווח של 10 שנים. צוותים של "שגרירים" מיחידות החברה בכל העולם נפגשים לסיעור מוחות על מגמות עתידיות, ולאחר מכן חוקרים לעומק מגמות נבחרות – במטרה להפוך אותן למוצרים חדשניים.

מרכז העתיד של דנמרק: קונסורציום של מספר חברות ציבוריות ופרטיות שנועד לסייע לכל אחד לחוד ולכולן ביחד "להפליג אל העתיד". המרכז ימוקם על ספינה שתעגון בנמל קופנהגן ותהיה הסמל החדש של העיר, אך תוכל להפליג גם לערים אחרות – סמל לניידות של הרעיונות.

מרכז העתיד של ברבדוס מתמקד בפיתוח בר-קיימא, ומהווה תצוגה של פתרונות ידידותיים לסביבה למגורים, חקלאות וכו'. מנוהל ע"י עמותה של אזרחי המקום, בחסות המושל של האי.

מרכז העתיד של ניו-יורק (The Center for an Urban Future): מכון החוקר ומסייע לקביעת מדיניות בנושאים של פיתוח כלכלי-חברתי-חינוכי של האיזורים הפחות חזקים בעיר.

מרכזי עתיד בישראל: כי מציון תצא תורה. לדעתנו בעוד שנתיים-שלוש יעלו לרגל מומחים מכל העולם לכמה ממרכזי העתיד הישראליים – במיוחד מרכזי עתיד איזוריים – כדי ללמוד מהם כיצד מרכזי עתיד הופכים למוקד התחדשות אידורית.

נספח 1: מהי אקולוגיית החדשנות?

רון דביר ועדנה פשר

תקציר ממפרק מתוך הספר:

From Knowledge to Value:

Unfolding the Innovation Cube

A balanced approach to New Product Development

Ron Dvir, Edna Pasher, Norman Roth, Editors

המאמר פורסם גם בעיתון "סטטוס".



מנהיגים רבים משכילים ליצור תנאי עבודה המצליחים להפיק תוצאות בלתי רגילות מהעובדים. יחד עם זאת, ובמקביל למשימה זו, יש ליצור אקלים אשר מעודד מנהלים ויזמים לחדשנות ולא בולם אותה.

סביבת עבודה מוצלחת הינה מערכת אורגנית, המאחדת דיסציפלינות רבות, במטרה לספק זווית ראייה דינמית והוליסטית של מקום העבודה ויחסיו לסביבה. סביבה כזו כוללת את כל המרכיבים של מקום עבודה המשתנה במהירות, ובפרט את קשרי הגומלין הנדרשים כדי ליצר את התוצרים המתבקשים ע"י הארגון ובעלי העניין בו, כדי להבטיח את המשכיותו.

אקולוגיית החדשנות כוללת היבטים של מרחב, זמן, תרבות, קשרי גומלין, תשתית ואוירה, המאפיינים סביבה המעודדת חדשנות.

אקולוגית החדשנות הינה סביבת עבודה המאפשרת, מעודדת, מטפחת ומגרה יצירת רעיונות ומיצוי הערך הגלום בהם. אקולוגית החדשנות תומכת בפרטים, בצוותים ובכל הארגון במסע אל עבר הצמיחה וההצלחה, אשר מבוססות על חדשנות מתמשכת לאורך זמן.

מרכיבי אקולוגית החדשנות

אקולוגית החדשנות הינה מערכת מורכבת, הכוללת מרכיבים רבים. הנה החשובים שבהם:

זמן: רעיונות חדשים מחייבים חשיפה, בטרם ניתן להציג את ערכם לאחרים. ארגונים חדשניים נותנים לעובדים את חופש לנצל חלק מזמנם להעלאת רעיונות, וזאת מבלי שיצטרכו לבקש או לקבל לכך רשות מיוחדת.

בסקרים ארגוניים רבים "חוסר זמן" מופיע כחסם מרכזי הבולם חדשנות.

הפתרון שאימצו 3M מוכר כ"חוק 15%", הקובע שכל עובד יכול להשקיע עד 15% מזמנו ברעיונות שאינם קשורים לעבודתו או למשימותיו היומיומיים.

מבנה ארגוני: מבנה ארגוני שטוח, גבולות דקים בין המחלקות, דגש נמוך על היררכיות ואפילו מבנה בלתי מוגדר, מגבירים את הסיכוי ליצירת, זרימת ומינוף רעיונות. למבנה הארגוני חשיבות מכרעת ביצירת חדשנות. קיימים סוגים שונים של חדשנות, בעלי מאפיינים שונים, המתאימים למבנים ארגוניים שונים ולגישות ניהוליות שונות. למשל: צוותים רב-דיסציפלינריים, צוותים וירטואליים, מרכזי עתיד, חממות ועוד.

שיח בין אנשים: המקרה של הגאון הבודד הינו חריג. חדשנות נוצרת בעיקר כתוצאה משיחה מתמשכת, "בגובה העיניים", בין כל השחקנים ובעלי העניין.

מרחב פיזי: בסביבה המבוססת על חדשנות, המרחב נועד לעודד יצירתיות. כמה ארגונים חדשניים מאמינים שמרחב יצירתי – גם המרחב המשותף וגם המשרד הפרטי- יכול לתרום לאוירה הארגונית המעודדת רעיונות מוזרים, עשייה, כאוס, פתיחות וניפוץ גבולות. העיצוב השובב במשרדי IDEO בבוסטון, מזמין עובדים לשחק עם רעיונות, לחשוב מחוץ לקופסה ולנפץ את החוקים. שם מאמינים כי המרחב מספק השראה ושעשוע וכי השילוב שבין עבודה וכיף הינו ממריץ ומרענן.

ה"קפה ידע" הפך לכלי הכרחי בעבודת הייעוץ. השימוש בסביבת בית הקפה בפרויקטים אסטרטגיים, הוכח ככלי מצויין לחשיבה מחוץ לקופסה.

סובלנות לסיכון: ארגונים חדשניים מעודדים נטילת סיכונים. חדשנות מחייבת למידת דברים חדשים, התנסות ושבירת גבולות הלא נודע. מנהלים בארגונים מסוג זה מזמינים ומתגמלים נטילת סיכונים (חכמה) ואינם מענישים על טעויות. הכשלונות משמשים כהזדמנות פז ללמידה.

אסטרטגיה: בסביבה חדשנית, החזון וייעוד הארגון מתוקשרים בבהירות לכל העובדים. כתוצאה מכך, מאוחדים כל האנרגיות והכוחות היצירתיים בארגון, ומכוונים ליצירת יתרון אסטרטגי.

הכרה ומערכת תגמול: אנשים יצירתיים מונעים מעצמם. אולם, כל חוקרי החדשנות, כמו גם מנהיגים ומנהלים, מסכימים כי תגמול בעבור חדשנות עשוי לתרום להצלחתה. קיים ויכוח לגבי המנגנון המתאים לתגמול חדשנות. בחלק מהארגונים קיימים תמריצים כלכליים, הקשורים ישירות לתרומה הכלכלית הצפויה מהחדשנות. כך למשל, ב-Pfizer עובדים יצירתיים נהנים ממסלול קריירה קצר יותר, מהעלאת שכר ומפרסום צוותי ואישי. ארגונים אחרים מאמינים בדרכים רכות יותר: פרסום, הכרה, תשומת לב מהמנהל ועוד סימני הכרה שונים.

טכנולוגיה ומרחב וירטואלי: בארגונים חדשניים רבים במאה ה-21, יש לטכנולוגיה תפקידי תמיכה רבים, כמו: עיצוב שיתוף הפעולה בין עובדים הרחוקים זה מזה וניווט וזרוז זרימת רעיונות. טכנולוגיות המידע מאפשרות העברה ושקיפות של מידע וידע. ארגונים אשר הצליחו לפתח מרחבים פיזיים יצירתיים שוקדים עתה על השלמתם באמצעות מרחבים וירטואליים.

כל הזכויות שמורות למחבר

הטכנולוגיה יכולה לתמוך בחשיבה יצירתית – במהלך 10 השנים האחרונות, פותחו תוכנות רבות, המבוססות על מודלים שונים של חשיבה יצירתית המצאתית.

תהליכים מובנים לעומת ספונטניות: מחקרים רבים מצאו כי יכולת ההמצאתיות הינה גורם המפתח לחדשנות מתמדת. חברות חדשניות מתגוננות מפני הפתעות בלתי צפויות, העשויות לנבוע מאינטואיציה, ניסיון, קשרים וסריקות. במקביל, נדרש תהליך ממוסד שתכליתו לשמר את הרעיונות הטובים וליצור מהם ערך ולמנוע את האפשרות שרעיונות ייעלמו מבלי שזכו להערכה רצינית, לפיתוח או לבחינה. חשוב להדגיש כי תהליכים מובנים מגבירים את יכולת החדשנות של הארגון, אולם עודף מבניות ובירוקרטיה עלולים להרוג אותה.

ניהול ידע: ניהול הידע הקיים בארגון מהווה בסיס מוצק ליצירת ידע חדש. טיפול אפקטיבי במקורות הידע הארגוני, כמו ניסיון, מומחיות, הסטוריה, לקחים שנלמדו, best practices ונכסי הידע הינו חלק מאקולוגיה החדשנות. ניהול הידע מונע בזבוז זמן על המצאת הגלגל מחדש ולפיכך מגביר את תהליכי החדשנות בארגון.

הון סיכון: חדשנות אמיתית דורשת השקעה משמעותית בתרגום רעיונות מבריקים למוצרים ושרותים בני יישום. ארגונים חדשניים מקצים משאבים ניכרים לשלבים השונים בתהליך החדשנות: הבנת צורכי הלקוח, ניתוח הסביבה, פיתוח מוצרים, בחינת המוצרים במעבדה או בשוק. קיימים מספר מודלים של אינקובציה, המשמשים לבחינת רעיונות טובים שהועלו ע"י העובדים.

שונות ומגוון: אנשים דומים יחוללו רעיונות דומים. ארגונים חדשניים מגבירים באופן מכוון את השונות והמגוון בצוותי העבודה. ניסיון מגוון, רקע תרבותי, מקצועות, רקע אקדמי, גיל ואישיות תורמים ליצירת דיאלוג פורה, המבוסס על זוויות ראייה רבות.

מכוונות לעתיד: בסביבה סוערת, קיים מתח מתמיד בין הטיפול בשוטף, קרי אתגרים, משימות ובעיות היומיום לבין העיסוק בעתיד. בארגונים המצטיינים בחדשנות, העיסוק בעתיד נמצא בראש סדר העדיפויות. בחברות אחרות, תשומת הלב הניהולית נתונה לכיבוי שריפות ולעמידה ביעדים לטווח הקצר.

אתגר: משימות פתוחות ולא מוגדרות מגבירות יצירתיות, לעומת תפקידים צרים ומובנים. אנשים מאתגרים, הזוכים למרחב פעולה, מגיבים בחיוב ויוצרים פתרונות חדשניים.

סביבה ארצית ואזורית: חשיבה מסורתית לגבי ניהול חדשנות מרוכזת בעיקר בגורמים פנים ארגוניים - היכולות והתהליכים בארגון, המכוונים ליצירת טכנולוגיות ולמסחרן. למרות שאין עוררין על חשיבותם של גורמים אלו, קיימת חשיבות רבה גם לסביבה החיצונית כמעודדת חדשנות. מיקום הארגון משפיע באופן משמעותי על ניהול החדשנות בו. עמק הסיליקון הינו דוגמא מצויינת להשפעת הסביבה והמיקום על אקולוגיה החדשנות.

ביקור בשתי מעבדות לחדשנות בשבדיה

מעבדה לחדשנות הינה מרחב ארגוני, תרבותי ופיזי המאפשר עיסוק בעתיד הארגון ולו מספר תפקידים:

- להגביר חדשנות פנים ארגונית.
- לזהות הזדמנויות ואיומים בטווח הרחוק.
- לעודד חשיבה "פראית", רעיונות מטורפים וחוסר המשכיות.
- ליצור מודעות לחלופות הקיימות לעתיד.
- לאתגר את החשיבה השגרתית ואת הנחות הבסיס האסטרטגיות.
- לחשוף זוויות ראייה רבות ומגוונות.
- לחזק את איתנות הארגון לקראת העתיד.

בהמשך, מוצגות התרשמויות מביקור שערכו הכותבים בקיץ 2001, בשתי מעבדות לחדשנות בשבדיה: מרכז העתיד של חברת סקנדיה ו- Innovision של חברת סידקרפט. בשני המקומות ניתן לזהות את המרכיבים של אקולוגיית חדשנות אפקטיבית.

מרכז העתיד של סקנדיה



מרכז העתיד של חסרת סקנדיה נוסד בשנת 1996, ע"י לייף אדבינסון ששימש אז כמנהל ההון האינטלקטואלי, ומשמש אב טיפוס ליוזמות דומות באירופה ובפרט בסקנדינביה. זהו מקום שבו נפגשות קבוצות של עובדים מסקנדיה על מנת לעסוק בעתיד. למעשה, זהו כלי המשמש לעיצוב פני עתידה של סקנדיה. מרכז העתיד זכה לפרסום תודות למרכיבים הרבים שלו המעודדים חדשנות, למשל:

טכנולוגיה: מרכז העתיד מאופיין במרחב של Hi-Tech-Hi-Touch. הטכנולוגיה הפועלת בכל המבנה מאפשרת לקיים דיונים אפקטיביים יותר. יתרה מכך, סקנדיה בוחנת בימים אלו דרכים להקמת מרכזי עתיד וירטואליים לצד המרכז הפיזי.

שונות ומגוון: מושם דגש רב על הטרוגניות המשתתפים בסדנאות, לרבות שונות בגילאים, במומחיות, בתחומי העניין ובדרגתם הניהולית. מרכז העתיד מיישם את מודל שלושת הדורות שבו מוזמנים לקחת חלק בסדנאות אנשים מדור הותיקים, הביניים והצעירים.

מרחב פיזי: מרכז העתיד ממוקם בוילה מסוף המאה ה-19 בעיירה קטנה בשם ווקסהולם, הנמצאת בארכיפולג של שטוקהולם. העיצוב המודרני שבוצע בשנת 1995 שימר את תחושת המרחב ואת הנגרות המיוחדת של הארכיטקטורה המקומית וביחד עם הנוף המרהיב של הים והטבע, יוצרים רקע מהנה חסר גבולות, היסטורי, המכוון לעתיד. שימוש נבון בעיצוב הפנימי, בריחות ובמוסיקה יוצר מרחב מעורר דמיון. מקומות המפגש הרבים והמגוונים כמו: ספרייה בסגנון עתיק, מטבח, גינה, פאב בסגנון אנגלי, חדר סדנאות מודרני וחדר בסגנון פופ יוצרים אוירה המעודדת יצירתיות ופעילות.



קישוריות: פעילויות רבות העוסקות בעתיד מבוצעות בסיוע אנשים מהסביבה החיצונית – נציגים מארגונים אחרים, מהאקדמיה וכד'. התנסות זו מגבירה את השיתוף במידע בין סקנדיה לסביבתה ומעשירה את הדיונים.

ערכים: מרכז העתיד מעודד ומיישם את ערכי הארגון. כך למשל, פעילויות רבות מרוכזות סביב הערך של "לשאול שאלות חשובות".

Sydkraft – מרכז החדשנות של Innovision

במרץ 2000 ייסדה חברת האנרגיה השבדית Sydkraft את מרכז החדשנות, שמטרתו להוות זרז פנים ארגוני לעבר העתיד. המקום ממוקם במלמו, במבנה ששימש בעבר כמפעל של סאאב. המקום מהווה בית לפרטים ולצוותים שבאים לקדם רעיונות ויוזמות בשלבים הראשונים שלהם. לרשותם עומד צוות מומחים (אסטרטגיה ותוכניות עסקיות, הנחיית צוותים ומנהיגות, מערכות מידע), המנחה אותם במסע למימוש רעיונותיהם.



המרכז מאופיין במרכיבים רבים של אקולוגית החדשנות, למשל:

מרחב משותף ומרחב פרטי: צוותים העובדים המרכז החדשנות על קידום רעיונותיהם יכולים להשתמש בכמה מרחבים יצירתיים, כמו "חדר ההחלטות", "חדר העבודה", "הסדנה", "הטרקלין" ו"חדר המיקוד". בדומה למרכז העתיד של סקנדיה, ולבתים הפרטיים של רבים מאיתנו, המטבח מצוי במרכז הפעילות. כמו-כן, ישנם כמה מקומות פרטיים כמו משרדים קטנים, ופינות "בועה" המאפשרים לאנשים להתבודד ולחשוב בשקט.

זמן: מרכז החדשנות ממוקם, באופן מכוון, במרחק של מייל אחד משרדי ההנהלה הראשית.



דבר המאפשר למשתמשים בו להתנתק מלחצי היומיום ולהתרכז בעתיד. סידקרפט מבינה שיש להקצות זמן המיועד לעיסוק בחדשנות. פרטים או צוותים יכולים לבוא למרכז ולעסוק ברעיונותיהם החדשניים במשך יום, שבוע, חודש או באופן קבוע אחת לשבוע. מיקום המרכז מסמל את הצורך לאזן בין ההזדמנות לניתוק זמני מהתפעול השוטף לבין שיתוף הפעולה הצמוד שתכליתו למנוע את תופעת מגדל השן.

תהליכים: סידקרפט מיסדה תהליך מובנה לעיסוק בחדשנות. החברה החלה בתהליך שיטתי של אינקובציה פנימית לרעיונות חדשניים, הכולל 4 שלבים: סינון קשוח, הערכה ראשונית, היתכנות טכנולוגית והיתכנות עסקית. בכל אחד מהשלבים עומדים לרשות היזמים מומחים, לתמיכה לפי הצורך.

הון סיכון: קרן החדשנות הפנימית הינה מרכיב קריטי באקולוגית החדשנות של סידקרפט. הקרן, הממוקמת במשרדי מרכז החדשנות ופועלת לצד צוות החדשנות, מממנת פרויקטים חדשניים בשלבים ראשוניים. רעיונות טובים שנוצרו ע"י עובדי החברה זוכים להזדמנות, נבחנים ומיושמים בשוק.



להיות 10 באקולוגיה של חדשנות

1. עודדו נטילת סיכונים והתייחסו לכשלונות כאל הזדמנות פז ללמידה.
 2. אפשרו לעובדים זמן פנוי לחשוב ולהשתעשע ברעיונות.
 3. תקשרו את חזון הארגון וייעודו על מנת שימשו כמצפן לאנרגיות יצירתיות.
 4. עודדו שונות ומגוון של ניסיונות, רקעים, תחומים וזוויות ראייה.
 5. תנו חסות ליזמים.
 6. מזערו בירוקרטיה והאיצו זרימת רעיונות.
 7. מסדו ערוצי תקשורת פנימיים וחיצוניים לשיתוף במידע עם כולם – ספקים, לקוחות, מתחרים ועובדים.
 8. הכירו ותגמלו דמיון, יצירתיות, ושבירת מוסכמות.
 9. ספקו אתגרים משמעותיים ושאלו שאלות חשובות.
- העיסוק בעתיד הינו עדיפות ראשונה – טפלו בו בהתאם.

מרכז עתיד יישובי/אזורי

"הדרך הטובה ביותר לנבא את העתיד היא לעצב אותו" (פיטר דרוקר)

למה כדאי וחשוב להקים מרכז עתיד יישובי/אזורי

1. בסביבה דינמית ומשתנה בקצה הולך וגדל, הכרחי להשקיע יותר זמן ותשומת לב בהערכות לקראת העתיד, כדי לא להיות מופתעים ממנו חדשות לבקרים.
 2. זה נכון לא רק לארגונים כלכליים ולמדינות, אלא גם ליישובים ואזורים.
 3. הולך ומתרחב הרצון של הפרט להיות מעורב ומשפיע על עיצוב סביבתו ושותף בקביעת עתידו, ובמקביל מתרחבת ההכרה בחשיבותה של מעורבות זו בקרב מקבלי ההחלטות במגזרים שונים.
 4. גוברת והולכת המודעות בעולם ובארץ לנושא של קיימות.
- מרכז העתיד האזורי/יישובי מסייע לתושבים לטפל בכל הצרכים האלה באופן כולל וחדשני.

מהו מרכז עתיד יישובי/אזורי?

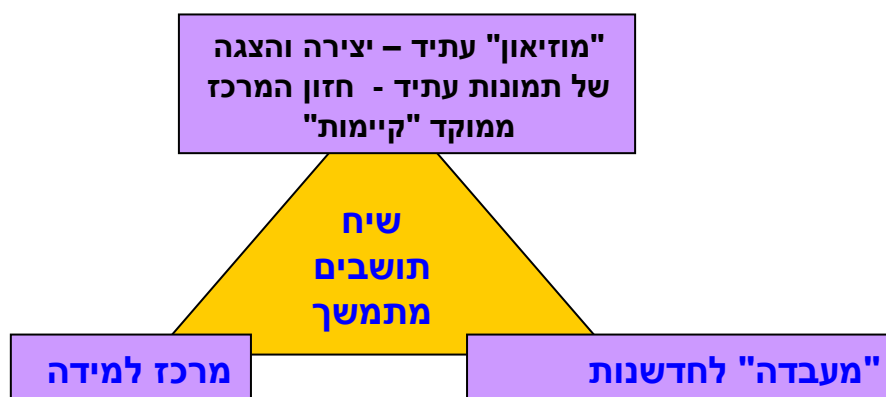
"מרכז עתיד" הוא מרחב פיזי, ארגוני, קהילתי ולפעמים גם וירטואלי העומד לרשות התושבים לצורך היערכות לקראת העתיד. המרכז מסייע להאצת החדשנות היישובית/אזורית ובכך משפיע על התפתחותו של היישוב/אזור ועל התפתחות תושביו.

החזון ותכני מרכז העתיד מגובשים ע"י התושבים. המרכז כולל:

1. מקום לשיח תושבים המאפשר:
 - ❖ מעורבות בחשיבה ויצירת העתיד.
 - ❖ יכולת השפעה על העתיד לקראתו צועד היישוב/אזור.
 - ❖ עמדת תצפית אל העתיד להתרחש ביישוב/אזור.
2. "מוזיאון" בו יוצרו ויוצגו תמונות עתיד של יישוב/אזור באופן ויזואלי ומנקודת מבט רב תחומית, תוך התייחסות ל"נכסי היישוב/אזור" ומהשקפת עולם של "קיימות" ב- 3 ממדים: כלכלי, חברתי וסביבתי. התמונות שיוצגו יהיו מתחומי החיים השונים ביישוב. המוזיאון יהיה דינמי, כלומר, יהווה מרכז מוצהר ופעיל לפיתוח ועדכון החזון בהתאם לנסיבות המשתנות, ובהתאם פיתוח ושינוי תמונות העתיד.
3. "מעבדה" להאצת החדשנות והיזמות בתחומי הכלכלה, החברה והסביבה – באמצעות חשיבה בלתי שגרתית, הפריה הדדית בין גורמים

שונים ומגוונים מהישוב ומחוצה לו , טיפוח ופיתוח הרעיונות, תוך שימוש בתמונות העתיד כמקורות השראה ו"שידוך" בין משאבים לרעיונות.

4. **מרכז למידה** - תוכניות לפיתוח ההון האנושי של הישוב/האזור המחזקים את כישורי התושבים לייצר רעיונות פורצי דרך, ולהפוך אותם למציאות.



מאפייני מרכז עתיד:

- ❖ בעל חזון בהיר ותוכנית אסטרטגית מגובשים – אך מתעדכנים כל הזמן.
- ❖ מבוסס על סביבה פיזית, אנושית ותרבותית המעודדת יצירתיות.
- ❖ מפעיל שיטות, תהליכים וכלים מאיצי חדשנות.
- ❖ מקיים שיתופי פעולה עם מרכזים דומים בארץ ובעולם.

השותפים למרכז:

במרכז שותפים ומשתפים פעולה גורמים רבים. הפתיחות, השיתוף, ההפריה ההדדית, הפן והיכולות המיוחדות שכל אחד מהם מביא למרכז יוצרים את כוחו.

- 🟡 התושבים.
- 🟡 הדור הצעיר – ילדים, ונוער וצעירים – שהם העתיד של הישוב/אזור.
- 🟡 הרשות המקומית/אזורית (כולל ראש הרשות והמליאה).
- 🟡 הגופים הציבוריים והכלכליים הפועלים בישוב/אזור.
- 🟡 אנשי אקדמיה מתחומים כגון איכות הסביבה, עתידנות, מינהל עסקים וחינוך.