

**MBA – Focusing on Entrepreneurship, Innovation & Technology Management**

**Syllabus**

**Workshop in Learning from Errors - 00980803**

**October 2025 – December 2025 – Mini 6 2025**

Bloomfield 424

Thursday 14:00-17:30

Teaching Staff:

Instructor: **Prof. Eitan Naveh** E-mail: [naveh@technion.ac.il](mailto:naveh@technion.ac.il)

Credits: 2 points

**Course description**

Errors are a recurring fact of organizational life and can potentially yield either adverse or positive consequences. In this course, we will identify and understand the underlying causes of errors. Following this, we will review and examine cutting-edge error-coping frameworks, strategies, and methodologies that prevent the negative consequences of errors while promoting their positive outcomes and learning benefits. We will discuss error-related organizational activities through a synthesis of the relevant approaches offered by the disciplines of operations management and organizational behavior, focusing our investigation on the lenses of level of analysis, temporal dynamism, and priority. We will give a special attention to the new concept of error as a process vs. error as an event.

**Course Objectives**

1. To articulate the key concepts in preventing and learning from errors
2. To identify individual, team, and system errors and their antecedents
3. To recognize an event time frame that includes instances before, during, and after the occurrence of an error
4. To identify the influence of organizational multi-priorities on error occurrence

## **MBA – Focusing on Entrepreneurship, Innovation & Technology Management**

5. To cultivate an effective toolkit of practices to address challenges encountered in learning from errors

### **Learning Outcomes**

1. To develop and sharpen managerial skills for preventing and learning from errors
2. To build a systematic body of knowledge on errors that influences daily work

### **Course Schedule**

#### **Lesson 1. Errors in organizations: what managers should know about errors**

- 1) Elements of error situations: error taxonomy, latent errors, error training (avoidance vs. management), error orientation, error reporting, learning from errors, and error culture (aversion vs. management).
- 2) Examples of errors in organizations

Class discussion: Identify and categorize errors in your organization. Focus on their frequency, types, reporting, coping methods, learning, consequences, antecedents, other characteristics. Can all of them be prevented?

#### Reading for Lessons 1-2 (at least one of the two papers)

Frese, M., & Keith, N. (2015). Action errors, error management, and learning in organizations. *Annual review of psychology*, 66, 661-687.

Lei, Z., Naveh, E., & Novikov, Z. (2016). Errors in organizations: An integrative review via level of analysis, temporal dynamism, and priority lenses. *Journal of Management*, 42(5), 1315-1343.

## **MBA – Focusing on Entrepreneurship, Innovation & Technology Management**

### **Lesson 2. Learning from errors at the individual, team, and organizational and system levels**

- 1) Error level: individual errors, team errors, system errors
- 2) Individual differences and errors; proactive behavior
- 3) Team climate and errors: error prevention, welcoming errors, error management, psychological safety, safety climate
- 4) High reliability organizations; multicultural approach to errors

Class discussion: Identify individual and team, event and process errors in your organization.

#### Reading

Lei, Z., & Naveh, E. (2023). Unpacking Errors in Organizations as Processes: Integrating Organizational Research and Operations Management Literature. *Academy of Management Annals*.

### **Lesson 3. An event time frame: before, during, and after the occurrence of an error**

- 1) The simultaneous existence of error prevention and error management
- 2) Heeding the warnings of unusual events
- 3) Opportunities to learn from errors and failure at the individual, team, and organizational levels

Class discussion: Describe an event time frame for errors in your organization and its strategies to learn from errors.

#### Reading

Dahlin, K. B., Chuang, Y. T., & Roulet, T. J. (2018). Opportunity, motivation, and ability to learn from failures and errors: Review, synthesis, and ways to move forward. *Academy of Management Annals*, 12(1), 252-277.

## **MBA – Focusing on Entrepreneurship, Innovation & Technology Management**

### **Lesson 4. Coping with errors in organizations from the operations management perspective**

- 1) Industry 4.0
- 2) Error measurement and willingness to report
- 3) Operation management approaches to errors: standardization, lean, agile, supply chain, project management

Class discussion: How do you collect information on error events in your organization, and how do you use this information to make improvements? Assess the gap between error events that are collected and those that are not collected – how do you assess this gap and what are the reasons for its occurrence?

#### Reading for Lessons 4-6

Naveh, E., and Lei, Z. (2019). Coping with Errors in Organizations: Challenges, Opportunities, and Frontiers for Operations Management Research. *Foundations and Trends® in Technology, Information and Operations Management*, 12(4), 349–433.

### **Lesson 5. Dealing with errors through the organizational quality and risk management system**

- 1) Quality and errors: the Baldrige Framework and errors
- 2) Quality systems for Industry 4.0
- 3) Standardization and errors
- 4) Continuous improvement and errors
- 5) Risk management and errors

Class discussion: The quality and risk management system in your organization and its relation to errors.

## MBA – Focusing on Entrepreneurship, Innovation & Technology Management

### Lesson 6. Coping with errors in organizations: An integrative approach

- 1) How different priorities work together to influence errors? Safety and learning, error management and innovation (ISO TC279)
- 2) Single vs. multiple priorities: Safety first vs. safety as a priority among others
- 3) Designing an organizational error coping program

Class discussion: Does safety come first, or is it a priority among others?

### Lesson 7. Projects presentations and course summary

#### פרויקט לסדנה בלמידה מטעויות

הקורס "סדנה בלמידה מטעויות בארגונים" עוסק בהבנת טעויות כתופעה מערכתית, ניהולית ואנושית, ובהפיכתן להזדמנות ללמידה ולשיפור מתמיד. מטרת הקורס היא להעמיק את ההבנה של מנגנוני התרחשות טעויות, דרכי ההתמודדות עמן, ויצירת תרבות ארגונית המעודדת פתיחות, רפלקציה וחדשנות. העיסוק המכוון בטעויות מאפשר לארגון לבחון מחדש את תהליכיו, לשפר את המערכות הארגוניות כולן, ולהפוך לארגון חכם, לומד ותחרותי יותר – כזה שמסוגל להפיק ערך גם מסטיות, כשלונות וטעויות, ולהמירם לשיפור מתמשך וליתרון אסטרטגי.

דרישות הקורס - שני פרויקטים מעשיים:

1. **פרויקט ארגוני:** פיתוח תכנית מערכתית למניעה וללמידה מטעויות בארגון, תוך ניתוח הגורמים לטעויות, בחינת הפעילות הקיימת, והצעת תהליכי שיפור ויישום. – ביצוע הפרויקט בצוות – מצגת בכיתה לפני (עדיף) השיעור האחרון 11.12. הגשה – 18.12. 70% מהציון.
2. **פרויקט אישי:** כתיבת רפלקציה המתארת טעות אישית משמעותית בעבודה, ניתוח דרכי ההתמודדות עמה והלקחים שהופקו ממנה ברמה האישית והמקצועית. פרויקט אישי. הגשה / מצגת במהלך הסמסטר. 30% מהציון.

## MBA – Focusing on Entrepreneurship, Innovation & Technology Management

שני הפרויקטים נועדו לעודד שילוב בין חשיבה מערכתית ואנליטית לבין למידה אישית, ולתרום לפיתוח כישורי ניהול, קבלת החלטות, ויכולת למידה עצמית וארגונית מהטעויות המתרחשות בעשייה היומיומית.

### פרויקט 1: תכנון תכנית מערכתית למניעה וללמידה מטעויות בארגון

הסטודנטים מתבקשים להציע תכנית מערכתית למניעה וללמידה מטעויות בארגון שבו הם עובדים.

יש להתייחס בתכנית אל המרכיבים הבאים:

1. **מצב קיים:** תיאור פעילות קיימת להתמודדות עם טעויות, מנגנונים קיימים ללמידה מהן, והתרבות הארגונית סביב נושא הטעויות.
2. **גורמי שורש:** ניתוח גורמי הרקע והנסיבות להתרחשות טעויות בארגון.
3. **מאפיינים נלווים:** בחינת המתאמים של טעויות – כגון עומס עבודה, תקשורת, מבנה, תהליכים, או מאפיינים תרבותיים.
4. **תכנית מוצעת:** תיאור התכנית המוצעת למניעה וללמידה מטעויות – תהליכים, מבנה, כלים, מדדים, ודרכי יישום.
5. **תרומה צפויה:** הצגת התרומה האפשרית של התכנית לשיפור הביצועים, להגברת החדשנות ולחיזוק תרבות הלמידה הארגונית.

כמו כן ניתן להציע פרויקטים אחרים הקשורים להתמודדות עם טעויות בארגון, לדוגמה:

- ניתוח מעמיק של אירוע טעות או Recall Event ובחינת התהליך הארגוני של למידה ממנו.
- תכנון מערכת לאיסוף וקטלוג נתונים על טעויות.
- פיתוח גישה לזיהוי והשוואה בין טעויות צוותיות לטעויות אישיות ודיון במשמעויות המעשיות לכך.

### פרויקט 2: למידה אישית מטעויות

כל סטודנט מתבקש לתאר למידה אישית מטעות משמעותית שאירעה לו/לה בעבודה, ואת תהליך הלמידה שנבע ממנה.

בעבודה זו יש להתייחס לנקודות הבאות:

1. תיאור קצר של ההקשר שבו התרחשה הטעות.
2. מה הייתה הטעות עצמה, וכיצד זוהתה.

**MBA – Focusing on Entrepreneurship, Innovation & Technology Management**

3. כיצד התמודדת איתה בזמן אמת, ומה הייתה תגובת הסביבה.
4. מה למדת מהאירוע – ברמה האישית, המקצועית והארגונית.
5. כיצד הלקחים מהחוויה השפיעו על התנהגותך או תפיסתך מאז.

מטרת הפרויקט האישי היא לעודד למידה רפלקטיבית, פתיחות ויכולת להסיק מסקנות אישיות ממקרים אמיתיים כבסיס להבנת התהליכים הארגוניים הנלמדים בקורס.

**קריטריוני הערכה לפרויקט 1**

**תכנון תכנית מערכתית למניעה וללמידה מטעויות בארגון**

**משקל כולל 70% מהציון הסופי בקורס**

קריטריון	תיאור	משקל בציון
הבנת המצב הקיים	תיאור בהיר, ממוקד ונתמך בעובדות של האופן שבו הארגון מתמודד כיום עם טעויות, כולל תרבות, תהליכים וכלים.	15%
המתאמים	ניתוח מעמיק של הגורמים לטעויות, תוך שימוש במושגים ובמסגרות ניתוח גורמי השורש תאורטיות מהקורס	20%
מקוריות וחדשנות בתכנית המוצעת	מידת היצירתיות, ההיתכנות והחדשנות של הפתרונות המוצעים. עד כמה הם מעוגנים בהבנה מערכתית ומתאימים להקשר הארגוני.	20%
יישום ופרקטיות	בהירות שלבי היישום, הגדרת מדדים, משאבים נדרשים וגורמים מעורבים; התייחסות לאתגרים צפויים ודרכי התמודדות.	15%
אינטגרציה עם תאוריה וניסיון אמפירי	קישור מושכל בין התכנית לבין תיאוריות, מאמרים או מודלים רלוונטיים שנלמדו בקורס.	10%
איכות הכתיבה והמבנה	בהירות, זרימה לוגית, שימוש בשפה אקדמית, מצגת מדויקת ומובנית.	10%
סיכום והצגת תרומה	עד כמה העבודה ממחישה את תרומת התכנית לשיפור ביצועי הארגון, להגברת הלמידה ולהפחתת טעויות.	10%

**MBA – Focusing on Entrepreneurship, Innovation & Technology Management**

**קריטריוני הערכה לפרויקט 2**

**למידה אישית מטעויות**

**משקל כולל 30% מהציון הסופי בקורס**

קריטריון	תיאור	משקל בציון
בהירות התיאור	תיאור ברור וממוקד של ההקשר, סוג הטעות והנסיבות שבהן התרחשה.	15%
עומק הרפלקציה	בחינה כנה ומעמיקה של ההתמודדות עם הטעות, כולל רגשות, תובנות, ותהליכי למידה אישיים.	25%
למידה והפקת לקחים	ניסוח לקחים בריייושום ברמה האישית והמקצועית; הצגת שינוי התנהגותי או תפיסתי בעקבות החוויה.	25%
קישור לתיאוריה	שילוב תובנות ממסגרות תאורטיות שנלמדו	20%
בהירות כתיבה ומבנה	ניסוח בהיר, כתיבה זורמת ושפה מדויקת.	15%

היקף מומלץ:

- פרויקט 1 – מצגת.
- פרויקט 2 – כ-2 עמודים / מצגת.