

## ממ"ן 11 התנהגות ארגונית מקרו

### שאלה 1

**התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון, הסבירו מהם ארטיפקטים וקבעו ארטיפקט אחד של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצג בקטע. הסבירו את הארטיפקט ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

ארטיפקטים הם דפוסים גלויים מודעים ומבוקרים, של תרבות הארגון, אלה כל ההיבטים של התרבות, שאפשר להבחין בהם באמצעות החושים- ראייה, שמיעה, מישוש, ריח וטעם. ארטיפקטים נפוצים, הם למשל סיפורים שנהוג לספר בארגון, סמלים של הארגון, שפה שמתפתחת בארגון שהיא ייחודית לחברי הארגון, טקסים, לבוש, סביבת העבודה ועוד.

הארטיפקט המוצג בקטע הינו "בניין סטיב ג'ובס".

"בניין סטיב ג'ובס" הוא תוצר גלוי שמשקף את התרבות הארגונית על ידי כך שהוא ממחיש את ההוקרה לסטיב ג'ובס שהיה דאז מנכ"ל חברת Pixar, שהציל את החברה מפשיטת רגל, ומהווה סמל לתרומתו לחברה. בקטע מסופר על ההצלה מפשיטת הרגל לאחר שג'ובס החליט לרכוש את פעילותה כולה של החברה, ולקדם את הוצאת הסרט הראשון באורך מלא שהנפיש על ידי מחשבים-"צעצוע של סיפור" שהפך מיד ללהיט.

כיום, כל עובד בכניסה למקום עבודתו יראה את שמו של המנכ"ל לשעבר, ג'ף בזוס, ויבין שלקח חלק אם לא הכי משמעותי בשימורו והעלאת המוניטין של החברה.

### שאלה 2

**התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון, הסבירו מהם ארטיפקטים וקבעו ארטיפקט אחד של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצג בקטע. הסבירו את הארטיפקט ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

ארטיפקטים הם דפוסים גלויים מודעים ומבוקרים, של תרבות הארגון, אלה כל ההיבטים של התרבות, שאפשר להבחין בהם באמצעות החושים- ראייה, שמיעה, מישוש, ריח וטעם. ארטיפקטים נפוצים, הם למשל סיפורים שנהוג לספר בארגון, סמלים של הארגון, שפה שמתפתחת בארגון שהיא ייחודית לחברי הארגון, טקסים, לבוש, סביבת העבודה ועוד.

הארטיפקט המוצג בקטע הינו הסלוגן "King is Story"(הסיפור הוא המלך).

הסלוגן "Story is King" הינו תוצר גלוי המשקף את התרבות הארגונית של Pixar, המבוססת על המחויבות לסיפור כעקרון על שמנחה את כל תהליכי היצירה שלה, והדגשת החשיבות של נרטיב חזק ומשמעותי **מעל** ליכולות הטכנולוגיות אשר בזכותם זה על המסך.

הסלוגן משקף תרבות שמעמידה את הסיפור במרכז, תוך שמירה על מעמדה כמובילת תחום סרטי האנימציה הממוחשבת ורצף של הצלחות חסרות תקדים. העובדים מונעים מחיבור רגשי לצופים ולא מהתפעלות טכנית בלבד. תרבות זו מטפחת חדשנות, אך מדגישה שטכנולוגיה היא כלי בשירות הסיפור ולא המטרה עצמה.

### שאלה 3

**התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון. הסבירו מהם ערכים, וקבעו ערך אחד של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצג בקטע. הסבירו את הערך ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.**

ערכים מבטאים את מה שנתפס בארגון כראוי לעשות ולהאמין בו, לנוכח המשימות והבעיות. למשל חדשנות, יצירתיות, משפחתיות, אמינות, תחרותיות, קיימות ועוד. הערכים הם פחות מודעים מפורשים ומבטאים בגלוי, אבל הם משפיעים על איך שחברי הארגון חושבים שדברים צריכים להיות ולקרות, כלומר על התנהגותם.

הערך שבא לידי ביטוי בקטע הינו כנות, וביקורת בונה כבסיס למצינות. חברת Pixar מאמינה שפתיחות, ישירות, והיכולת לקבל ביקורת, גם אם היא קשה, מובילות לשיפור מתמיד של התוצר הסופי.

ניתן לראות בקטע כי חברת Pixar מטפחת תרבות של שקיפות באמצעות קבוצת ה-Brain Trust, המספקת משוב כן וחד על גרסאות ראשוניות של סרטים. דוגמה לכך היא ביקורת קשה שניתנה על דמותו של וודי, שהובילה לשכתוב הדמות ולעיצובה מחדש עד למצינות ועד להיותה אחד הגיבורים האהובים על Pixar. באופן זה, לטענתם, גישה זו מאפשרת לעובדים לשפר את יצירותיהם, גם כאשר המשוב מאתגר רגשית.

#### שאלה 4

**התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון. הסבירו מהן הנחות יסוד, קבעו הנחה אחת של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצגת בקטע, ואפיינו את תצורתה. נמקו כיצד הנחת היסוד באה לידי ביטוי.**

הנחות יסוד הן עמדות עקרוניות לגבי נושאי יסוד בחיי הארגון, עקביות וקבועות לאורך זמן. למעשה זה אוסף של קודים או הנחיות סמליות, בלתי פורמליות ולא כתובות, שמתוות את הדרך בה על חברי הארגון לגשת לבעיות יסוד, הנחות אלו מתורגמות בהדרגה על ידי חברי הארגון, לערכים ולדפוסי התנהגות שמונחים ליתר חברי הארגון.

הנחת יסוד הבאה בקטע היא הנחת ההומוגניות-הטרוגניות. הנחה זו נוגעת לאופן שבו הארגון מבין את סוגיית הריבוי, שונות ושינוי. היא באה לידי ביטוי במידה שבה הארגון מעודד יזמות לעומת קונפורמיות, שמרנות לעומת שינוי והתחדשות, ויצירתיות לעומת סדר ושליטה. הנחה זו משפיעה על האופנים שבהם הארגון מעודד את חברי הארגון ליצור, ליזום ולקדם רעיונות ותהליכי עבודה.

ניתן לראות בקטע כי חברת Pixar מצליחה לשלב בין שמרנות (חיבור לעבר) וחדשנות (חדשנות יצירתית בסרטים). חברה זו מצליחה להוביל את תחום האנימציה דרך תהליכים חדשניים ויצירתיים, אך יחד עם זאת שומרת על דפוסים מוכרים שהפכו לחלק מהזהות שלה – למשל, שימוש באלמנטים כמו A113, "פיצה פלאנט", המקרבת למורשת החברה לצופי העבר שלה, וגם על שמירה על רציפות הבאה לידי ביטוי במודלים הקבועים שלה לפיתוח סרטים, שמירה על לוח זמנים צפוי של הפקת שלושה סרטים כל שנתיים. באמצעות כל אלה, Pixar מצליחה לשמור על הומוגניות שמקנה תחושת יציבות וסדר בארגון, אך עם זאת לא מבטל את החדשנות והיצירתיות שמהם נוצרות הצלחותיה.

#### שאלה 5

**התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון. הסבירו מהן הנחות יסוד, קבעו הנחה אחת של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצגת בקטע, ואפיינו את תצורתה. נמקו כיצד הנחת היסוד באה לידי ביטוי.**

הנחות יסוד הן עמדות עקרוניות לגבי נושאי יסוד בחיי הארגון, עקביות וקבועות לאורך זמן. למעשה זה אוסף של קודים או הנחיות סמליות, בלתי פורמליות ולא כתובות, שמתוות את הדרך בה על חברי הארגון לגשת לבעיות יסוד, הנחות אלו מתורגמות בהדרגה על ידי חברי הארגון, לערכים ולדפוסי התנהגות שמונחים ליתר חברי הארגון.

הנחת יסוד הבאה בקטע היא הנחת טבע האדם. הנחה זו נוגעת לאופן שבו נתפסות תכונותיו המהותיות של האדם באשר הוא, ולתפיסה בארגון של המוטיבציות העיקריות של האדם בחיים ובעבודה. לפי שיין נתייחס לסיווג האדם כיצור שמחפש הגשמה עצמית ומחפש עניין ודרכים לאתגר את עצמו – על פי הנחה זו, עובדים הם בעלי כוח יצירתי והם באים לעבודה כדי להתפתח וליצור דברים חדשים שיענינו אותם.

בקטע מתואר ארוחת הצהריים, שבה חברי Pixar שיתפו פעולה באופן חופשי ופיתחו רעיונות לסרטים כמו "וול-איי", ו"מוצאים את נמו", דבר הממחיש את העובדה שלתת לעובדים יד חופשית בפיתוח החזון שלהם מוביל לשיתוף פעולה אפקטיבי ולהצלחות קולנועיות מסחררות. מדובר בתפיסה הרואה באדם יצור יצירתי ושאפתן, המסוגל ליזום, לתרום ולהתפתח כאשר ניתן לו מרחב פעולה ותמיכה. פיט דוקטר אמר "אם אתה

מלא תשוקה ואנשים אוהבים את הרעיון שלך, ויראו שאתה נלחם בעבורו, כולם יצטרפו אליך" - מתאר אמונה ביכולות העובד להיות יוזם ובהחלט להוביל שינוי באמצעות רעיונות חדשים.

## שאלה 6

**התייחסו למודל שלוש הפרספקטיבות של מרטין. הסבירו את המודל בקצרה וקבעו איזו פרספקטיבה של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' מתוארת בקטע. הסבירו את הפרספקטיבה, ונמקו כיצד היא באה לידי ביטוי.**

המודל של מרטין מציע שלוש פרספקטיבות שונות על תרבות ארגונית, בניהן: אחידות - כל הארגון מסכים על ערכים ונורמות משותפות, והתרבות הארגונית נחשבת חזקה ומאוחדת. כל סטייה מההסכמה נתפסת כבעיה. בידול - קיימות תרבויות משנה בארגון, שמייצגות קבוצות עם ערכים ונורמות שונות, כמו עובדים מול מנהלים או נשים מול גברים. לפעמים, ההבדלים הללו תורמים לתרבות הארגונית, ולפעמים הם מפריעים לתפקוד הארגון, וקייטוע - כל חבר בארגון יכול לפרש את התרבות בדרכים שונות, עם סתירות ועמימות, וזה נחשב כחלק טבעי מהתרבות הארגונית, ולא כבעיה שצריך לפתור.

במקרה של Pixar, הפרספקטיבה הבולטת היא גישת הבידול, המתבטאת במתח בין אנשי Pixar לדיסני לאחר שהוחלט על שיתוף הפעולה בין שתי החברות ורכישת Pixar לדיסני. אנשי Pixar ודיסני לא תמיד ראו עין בעין לגבי התהליכים היצירתיים הכרוכים בהפקת סרטים המשותפים אם כי הגיעו ממקומות שונים עם ערכים ותרבות שונים. בעוד בדיסני יש נטייה להתמקד בערכים אמריקאיים אופטימיים וסיפור עם סוף טוב, אנשי Pixar מחזיקים בגישה שמתארת את הערכים הארגוניים ככאלה שכוללים ביקורת חברתית, ולעיתים אף סוציולוגית או פוליטית. הבדלים אלו לערכים ולנורמות הארגוניות יוצרת מתח רב וחוסר עקביות ואף מפריעים לתפקוד הארגון בכך הובילה לתהליכי עבודה עכורים ולעצירתן של הפקות רבות.

## שאלה 7 סעיף א'

**הסבירו את הנחותיה העיקריות של פרדיגמה זו, קבעו כיצד ניתן להבין את עיצובו של הקמפוס החדש של קבוצת דיסקונט המתואר בכתבה דרך הפרדיגמה, והראו כיצד המושג "שליטה נורמטיבית" בא לידי ביטוי ביחס לכך.**

הפרדיגמה הביקורתית מתבססת על תיאוריות חברתיות העוסקות בחקר יחסי כוח וקונפליקטים בחברה. פרדיגמה זו רואה בתרבות ארגונית ככלי לניהול ושליטה בעובדים באמצעות וויסות התנהגותם ורגשותיהם לטובת הארגון ובעלי העצמה במסגרתו. פרדיגמה זו רואה את החברה כזירת מאבק מתמיד בין קבוצות חברתיות בעלות אינטרסים מנוגדים. אי-שוויון חברתי וכלכלי אינו מקרי, אלא משקף מנגנוני שליטה של קבוצות בעלות כוח. מבנים חברתיים מייצרים ומשמרים היררכיות, ומשמשים לשליטה במעמדות חלשים תוך מניעת התקוממות.

בטקסט שלנו ניתן להסיק כי עיצוב הקמפוס החדש של דיסקונט אינו מקרי, אלא משרת מנגנוני שליטה נורמטיביים, בהם הארגון מעודד את העובדים להפנים נורמות וערכים התואמים את האינטרסים של הנהלת הבנק, תוך יצירת אשליה של חופש בחירה. יצירת סביבת עבודה "אידיאלית" לכאורה - הקמפוס מעוצב כמרחב יוקרתי עם חללי עבודה פתוחים, אזורי פנאי, מסלול ריצה ואזורי הסעדה מגוונים - בדומה לחברות הייטק. עיצוב זה נועד ליצור תחושה של חווית עבודה אידיאלית, שבה העובדים מרגישים בני מזל לעבוד בסביבה אטרקטיבית. עם זאת, דרך הפרדיגמה הביקורתית, ניתן לראות בכך מנגנון של שליטה נורמטיבית, המעודד את העובדים להפנים את הנורמות הארגוניות של תפוקה גבוהה, זמינות מתמדת ושיתוף פעולה, תוך טשטוש הגבולות בין עבודה לפנאי. זאת ועוד, עיצוב המרחב כטשטוש של היררכיה ובידול חברתי, הקמפוס מעוצב כך שנראה כמרחב פתוח ושוויוני שבו "עובד בקומה השביעית יכול לראות את העובד בקומה השלישית". אך בפועל, שליטה נורמטיבית מתבטאת בכך שהמרחב הפתוח מעודד שקיפות ונראות תמידית, מה שמייצר ציפייה עקיפה להתנהגות פרודוקטיבית, שיתופית ואחראית, כאשר העובדים מפנימים את ההשגחה המתמדת של סביבתם החברתית.

הקמפוס החדש של דיסקונט, דרך עדשת הפרדיגמה הביקורתית ועקרונות השליטה הנורמטיבית, מתפקד ככלי שליטה תרבותי מתוחכם. עיצובו לא רק משפר את תפוקת העובדים, אלא גם מעודד אותם להפנים את

ערכי הארגון, לתפוס את סביבת העבודה כחלק בלתי נפרד מזהותם האישית, ולהסתיר את הפערים החברתיים והכלכליים בין הנהלה לעובדים ובין הבנק ללקוחותיו.

### שאלה 7 סעיף ב'

התייחסו לפרדיגמה המוסדית לחקר תרבות הארגון. הסבירו את הנחותיה העיקריות של פרדיגמה זו, קבעו כיצד ניתן להבין את עיצובו של הקמפוס החדש של קבוצת דיסקונט המתואר בכתבה דרך הפרדיגמה, והראו כיצד המושג "לוגיקות מתחרות" בא לידי ביטוי ביחס לכך. נמקו בהרחבה את טיעוניכם על בסיס הכתבה.

הפרדיגמה המוסדית גורסת כי ארגונים פועלים בסביבה חברתית ותרבותית המשפיעה על התנהלותם באמצעות נורמות, ערכים ופרקטיקות המקובלים בשדה הארגוני שבו הם פועלים. ארגונים זקוקים ללגיטימציה מהסביבה כדי לשרוד ולהצליח, ולכן הם מאמצים פרקטיקות וסטנדרטים שנתפסים כרציונליים וראויים בשדה. תהליך זה מוביל לרצון להידמות בין ארגונים בשדה מסוים, מכיוון שהם פועלים לפי אותם דפוסים ומבנים שנקבעו כראויים. עם זאת, ארגונים עשויים לאמץ לוגיקות ארגוניות שונות ולעיתים אף מתחרות, המשקפות את המורכבות והסתירות הפנימיות בשדה שבו הם פועלים.

עיצובו של הקמפוס החדש של קבוצת דיסקונט ניתן להבנה דרך **הפרדיגמה המוסדית**, המדגישה את חשיבות הסביבה הארגונית בעיצוב מבנה ותרבות הארגון. הבנק פועל בשדה פיננסי המשתנה במהירות ומושפע מנורמות וסטנדרטים המגיעים מעולם ההייטק והטכנולוגיה. עיצוב הקמפוס, הכולל חללי עבודה פתוחים, אזורי פנאי, חצר פנימית ומסלול ריצה, נובע מהצורך לאמץ את הלוגיקה הארגונית של ההייטק, המקושרת לחדשנות, דינמיות ומשיכת עובדים צעירים ומיומנים. עם זאת, דיסקונט עדיין פועל במסגרת השדה הבנקאי המסורתי, שבו ערכים כמו יציבות, היררכיה ודיסקרטיות נתפסים כרכיבים חיוניים ללגיטימציה מוסדית. לוגיקה זו באה לידי ביטוי בחדרי עבודה פרטיים, יצירות אמנות המציגות שורשים ישראליים וחללים רשמיים המשדרים אמינות ומסורת. הלוגיקות המתחרות הללו – לוגיקת החדשנות הטכנולוגית ולוגיקת הבנקאות השמרנית – משקפות את המתח בארגון, שנדרש לאזן בין הצורך להתאים עצמו לתנאים המשתנים של השדה לבין שמירה על הזהות הבנקאית המסורתית. איזון זה משרת את מאבקו של דיסקונט על **לגיטימציה מוסדית** בתוך שדה תחרותי, שבו ארגונים נדרשים להידמות זה לזה כדי להיחשב רלוונטיים, אך בו זמנית גם לבדל את עצמם ולהתאים את הפרקטיקות לסביבה החברתית והתרבותית הייחודית שלהם.

סוף 😊