

מטלת מנחה (ממ"ן) 11

הקורס: 10434 – התנהגות ארגונית מקרו

חומר הלימוד למטלה: פרק 9

מספר השאלות: 7

משקל המטלה: 5 נקודות

סמסטר: 2025א

מועד אחרון להגשה: 24/11/2024

ישנן שתי אפשרויות להגשת מטלות:

- שליחת מטלות באמצעות מערכת המטלות המקוונת באתר הבית של הקורס
 - שליחת מטלות באמצעות הדואר או הגשה ישירה למנחה במפגשי ההנחה
- הסבר מפורט מופיע ב"נוהל הגשת מטלות מנחה".

שאלה 1 (10 נקודות)

חברת האנימציה 'פיקסאר' הציבה מעל הכניסה לבניינה הראשי כתובת הנושאת את השם "בניין סטיב ג'ובס". בכך ביקשה החברה לכבד את זכרו של המנכ"ל שלה לשעבר, הנחשב למי שהציל אותה מפשיטת רגל. החברה, שנוסדה בשנת 1979 ע"י הבמאי ויוצר סרטי "מלחמת הכוכבים" ג'ורג' לוקאס, נועדה במקור לשמש כחטיבה ליצירת ציוד ותוכנות לעריכת סרטים. ב-1986, לאחר פיטוריו מאפל עקב חילוקי דעות עם המנכ"ל דאז, קנה ג'ובס את הזכויות על החטיבה והפך אותה לחברת פיקסאר, בעודו קונה בהדרגה את פעילותה כולה. תחילה ניסה ג'ובס למנף את עסקי החברה כיצרנית מחשבים ייעודיים ליצירת ועריכת תוכן מולטימדיה, אך לא הצליח והחברה נאבקה על המשך קיומה. לבסוף החליט ג'ובס להתמקד בפיתוח טכנולוגיית האנימציה הממוחשבת שפותחה בחברה, ושהביאה להצלחה לאחר צאת הסרט הראשון באורך מלא שהונפש ע"י מחשבים – "צעצוע של סיפור" – שהפך מיד ללהיט. ב-2006 מכר את פיקסאר לחברת דיסני. את בניין המפקדה של החברה תכנן ג'ובס בעצמו. ג'ובס התנגד לחלוקת עובדי החברה לבניינים שונים לפי תחומי התמחות, ותכנן מרכז משותף בעל חלל מרכזי בו ייפגשו העובדים באגפים השונים ויוכלו ליצור "שיתופי פעולה בלתי צפויים ויצירתיים", כלשונו.

התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון (סעיף 9.3.1). הסבירו מהם ארטיפקטים (סעיף 9.3.1.1), וקבעו ארטיפקט אחד של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצג בקטע. הסבירו את הארטיפקט ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.

שאלה 2 (10 נקודות)

עם השנים, המעמד של "צעצוע של סיפור" רק הלך והתעצם – גם בשל הבשורה הטכנולוגית שהביא עמו וגם בשל המהפכה שחולל במדיום, אבל גם בגלל האופן שבו ניגשו יוצריו לסיפור שבבסיסו, "Story is king". הסלוגן הרשמי של פיקסאר, הוא מונח שטבע אד קאטמול, קאטמול, שכיהן כנשיא הן של פיקסאר והן של

חטיבת האנימציה של דיסני במשך יותר מעשור לאחר הרכישה, פירט את הצעדים להפקת סרט פיקסאר מוצלח בספרו מ־2014, *Creativity, Inc.: Overcoming the Unseen Forces That Stand in the Way of True Inspiration* ("יצירתיות בע"מ: להתגבר על הכוחות הבלתי נראים שעומדים בדרכה של השראה אמיתית"). הוא כותב כי הסלוגן נועד להזכיר לעובדים כי "לא ניתן לשום דבר - לא הטכנולוגיה, לא השיווק והמוצרים - להפריע לסיפור שאנחנו מספרים. התגאינו בעובדה שהמבקרים דיברו בעיקר על האופן שבו 'צעצוע של סיפור' גרם להם להרגיש, ולא על היכולות הטכנולוגיות אשר עזרו לנו להביאו אל המסך. האמנו שזו תוצאה ישירה של שמירת הסיפור כאור המנחה שלנו, ולכן בחרנו להזכיר לעצמנו תמיד כי הסיפור הוא העיקר". וכך עשתה פיקסאר מאז, כשהיא מנפקת שרשרת חסרת תקדים של הצלחות קופתיות וביקורתיות ומשמרת את מעמדה הראשוני כמובילת תחום סרטי האנימציה הממוחשבת.

התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון (סעיף 9.3.1). הסבירו מהם ארטיפקטים (סעיף 9.3.1.1), וקבעו ארטיפקט אחד של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצג בקטע. הסבירו את הארטיפקט ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.

שאלה 3 (10 נקודות)

לאורך השנים, הסרטים של 'פיקסאר' גרפו יותר מ־15 מיליארד דולר בבתי הקולנוע וזכו ב־23 פרסי אוסקר, 11 פרסי גלובוס הזהב ו־11 פרסי גראמי. אד קאטמול, דמות מפתח בהצלחתה של חברת 'פיקסאר', מייחס בספרו *Creativity, Inc.* את ההצלחה לכנות בין עובדי החברה, שלעתים נחשבת אפילו אכזרית בהיקפיה. קטמול טוען כי "חשוב להיות כנים, כי כנות מניבה תוצאות מצוינות. ב'פיקסאר' יש צוות מנהלים שמכונים "מועצת החכמים" (*The brain trust*), שאין להם שום שליטה בעריכת סרטים של במאים, אבל הם מספקים משוב על הגרסאות הראשונות. הצוות הזה שנא, למשל, את הדמות של וודי, בדיבובו של טום הנקס, בגרסאות הראשונות של "צעצוע של סיפור", כי הוא היה מניאק. התסריטאי והבמאי של הסרט לקחו קשה את הביקורת, אבל גם אימצו אותה לבסוף, ו-וודי עבר כמה עשרות גלגולים עד שנהפך לאחד הגיבורים האהובים ביותר של פיקסאר".

התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון (סעיף 9.3.1). הסבירו מהם ערכים (סעיף 9.3.1.2), וקבעו ערך אחד של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצג בקטע. הסבירו את הערך ונמקו כיצד הוא בא לידי ביטוי.

שאלה 4 (10 נקודות)

עובדה ידועה היא שבכל אחד מסרטיה של חברת 'פיקסאר' שתול לפחות אחד מהאלמנטים הבאים (או את כולם): המספר A113 (מספר כיתת העיצוב הגרפי ב"CalArts" בה למדו מיטב המוחות בפיקסאר); משאית רשת הפיצריות הפיקטיבית "פיצה פלאנט"; כדור הגומי "לוקסו" (רפרנס לסרט הקצר הראשון של החברה); וטיזר לסרט הבא. כך, למשל, תוכלו למצוא את A113 על אוזניים של עכבר ב"רטטוי" או צעצוע של נמו בחדרה של בו ב"מפלצות בע"מ". החברה נוהגת לעשות זאת כקריצה לצופים הותיקים, כדרך לייצר עניין נוסף בסרטיה החדשים ולהקפיד על החיבור בין הישן לחדש. גם האסטרטגיה השיווקית הרחבה של פיקסאר מתבססת על הצלחות העבר שלה, ומתמקדת באיזון בין רעיונות מקוריים לסרטים לבין המשכונים וסרטי

ספין אוף, שיזכירו לקהל מה הוא אהב פעם בפיקסאר. כלל צוותי הפיתוח והקריאייטיב יודעים כי יש סדר קבוע לדברים - שלושה סרטים בכל שנתיים - כשכל סרט שני הוא המשכון או ספין אוף, והיתר רעיונות חדשים או זרעים פוטנציאליים לסדרות סרטים חדשות.

התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון (סעיף 9.3.1). הסבירו מהן הנחות יסוד (סעיף 9.3.1.3), קבעו הנחה אחת של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצגת בקטע, ואפיינו את תצורתה. נמקו כיצד הנחת היסוד באה לידי ביטוי.

שאלה 5 (10 נקודות)

ארבעה מסרטיה החשובים ביותר של פיקסאר – "וול-איי", "מפלצות בע"מ", "מוצאים את נמו" ו"צעצוע של סיפור 2" – הם תולדה של ארוחת צהריים יצירתית במיוחד ב-1994 בין כמה מהמוחות הפורים ביותר בחברה, ביניהם יו"ר החברה הנוכחי פיט דוקטר. דוקטר ידוע באומרו כי "יש לגייס אנשים מעולים, כי אנשים מעולים יחשבו על רעיונות מעולים. למדתי שאם אתה מלא תשוקה ואנשים אוהבים את הרעיון שלך, ויראו שאתה נלחם עבורו, אז כולם מצטרפים אליך. ואם לכולם כאן יש רעיונות כאלה, אז אנחנו נהיה על דרך המלך". ואכן, עובדים מעולים היו הסיבה לכך שפיקסאר כמעט אף פעם לא צריכה הייתה להזמין תסריט ממישהו שלא היה כבר חלק מהחברה, ולכך שרבים מהבמאים שעבדו על סרטיה ביקשו שוב ושוב לחזור לעבוד במסגרתה. פעם אחר פעם, הוכיחה החברה שלתת לעובדים יד חופשית בפיתוח החזון שלהם יכול להוביל להצלחות מסחררות.

התייחסו למודל של שיין של תרבות הארגון (סעיף 9.3.1). הסבירו מהן הנחות יסוד (סעיף 9.3.1.3), קבעו הנחה אחת של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' המוצגת בקטע, ואפיינו את תצורתה. נמקו כיצד הנחת היסוד באה לידי ביטוי.

שאלה 6 (10 נקודות)

שיתוף הפעולה בין חברת 'פיקסאר' לחברת 'דיסני' החל עוד בשנת 1991. ג'ון לאסטר, המנהל הקריאטיבי של 'פיקסאר' שדשדשה כלכלית בתקופה זאת, פנה אל חברת דיסני והציע להם את הרעיון של "צעצוע של סיפור" לסרט טלוויזיה בן שעה. התשובה הייתה, 'למה שלא תעשה סרט באורך מלא, ואנחנו נממן'. כך החל שיתוף הפעולה הפורה בין שתי החברות, ולבסוף 'פיקסאר', המעסיקה כ-1,200 עובדים, נרכשה על ידי דיסני ב-2006 במסגרת המאמצים להחיות את חטיבת האנימציה שלה. מכאן, החלה מערכת יחסים מורכבת, לעיתים מתוחה, פה ושם אף דרמטית ממש, בין אנשי 'פיקסאר' ו'דיסני', שעבדו יחד בחברת דיסני אולם לא תמיד ראו עין בעין לגבי התהליכים היצירתיים הכרוכים בהפקת סרטיהם המשותפים. בעוד בדיסני כיוונו להפקת סרטים משפחתיים, מבוססי ערכים אמריקאיים דביקים ובעלי סוף טוב, העובדים שהגיעו מ'פיקסאר' היו רגילים לשלב בכל סרט מימד סמלי של ביקורת חברתית, שלא תמיד עבר לעובדי 'דיסני' בגרון. "אנחנו צריכים קודם כל לבדר ולא להעביר מסרים", אמר בוב אייגר, מנכ"ל דיסני. היה זה ההיפך הגמור לדברים שאמר אד קאטמול, שדיבר בגאווה על הכללה גלויה של מסרים חברתיים-פוליטיים בסרטים: "אנחנו יכולים להשתמש בערכים האלה, שנראים בעינינו חשובים מבחינה חברתית, ולשנות את

ההתנהגות של אנשים". מתח זה הביא, כך מדווחים, לתהליכי עבודה עכורים ולעצירתן של הפקות רבות, בשל הפערים שנוצרו בין העובדים בשאלה האם סרט צריך להיות פשוט סרט.

התייחסו למודל שלוש הפרספקטיבות של מרטין (סעיף 9.3.2). הסבירו את המודל בקצרה וקבעו איזו פרספקטיבה של תרבות הארגון בחברת 'פיקסאר' מתוארת בקטע. הסבירו את הפרספקטיבה, ונמקו כיצד היא באה לידי ביטוי.

שאלה 7 (40 נקודות)

קראו את הכתבה וענו על השאלות שלאחריה:

הקמפוס החדש של בנק דיסקונט: העיקר שהעובדים לא ירצו ללכת הביתה

מעובד מתוך כתבתה של נעמה ריבה, הארץ, 24/06/2024

קמפוס קבוצת 'דיסקונט' החדש הוא מתחם אדיר ממדים שמשתרע על פני 146 אלף מ"ר במגרש בן 21 דונמים, אליו עברו 4,000 עובדי מטה הקבוצה. אסף אלדר, ראש החטיבה הבנקאית ומי שניהל את הקמת המתחם, קובע כי "זה היה שינוי של ממש. זה לא פרויקט נדל"ני אלא שינוע ארגוני של קבוצת 'דיסקונט'. לא בנינו כדי להשכיר, בנינו את הבית שלנו".

הקמפוס ללא גדר וחזיתותיו פונות לעיר. יש בו שלושה מבנים מרכזיים לשלוש החברות של הקבוצה - 'דיסקונט', 'מרכנתיל' ו'כאל' - עם שתי קומות משותפות המחברות בין המבנים וארבע קומות תת-קרקעיות לשטחי תפעול, חניה ועוד. במרכז הקמפוס ניצבת חצר פנימית רב מפלסית. העקמומיות בחזיתות וחוסר הסימטריה של הבניין מסמלת לדברי אלדר את השינויים בעולם הפיננסי. "המטרה שלנו הייתה שהקמפוס ישקף את החזון החדש שלנו - בנק שמחובר לקהילה, שהוא חלק ממרקם החיים הישראלי ולא מבוצר ובלתי נגיש".

הקמפוס כולל גם אזורי הסעדה, מרכז מבקרים, בית כנסת ומסלול ריצה. אזורי העבודה ממוקמים באופן ספייס, בדומה לחברות הייטק: העבודה בבנקים הופכת בשנים האחרונות ליותר טכנולוגית, אומר אלדר, "וכשאני מתחרה על טאלנטים שיכולים לעבוד אצלנו או בהייטק, אני מציע גם מקום עבודה שהוא חוויה, שיש בו הכל מהכל. רצינו ליצור סביבה ביתית בחצר, אפשר לרדת מהמשרד ולהריח את הגן ולשמוע את המים ואת הרעש של מכונות הקפה. הבנק הפך להיות פחות מכופתר ויותר היי-טקי, עובד בקומה השביעית יכול פתאום לראות את העובד בקומה השלישית ויכול גם לרדת במדרגות. יש המון אנשים. אפשר אפילו להזמין בני משפחה וחברים לאכול. כולם יכולים להיות חלק מהמקום ולמצוא בו את כל מה שהם צריכים. האדריכל אנדרה פלאדיו אמר שבניין גדול הוא כמו עיר. אתה יכול לרדת לאכול כי יש לך מספר מוקדי מזון, ויכול לצאת לשוטט בהרבה מקומות. הקמפוס הוא מקום עם גמישות גדולה שגם מאפשר מסגרת עבודה דיסקרטית. יש גם אופן-ספייס וגם חדרי עבודה פרטיים, למשל. זה מאפשר לעובדים גם את היצירתיות הרבה שאנחנו מצפים מהם, וגם את המקצועיות והאמינות שנדרשים מהם לביצוע תפקידם, ואנחנו כבר מתחילים לראות איך המעבר לקמפוס שינה את האופן שבו העובדים מנהלים את שגרת יומם."

אחד החללים המרהיבים בבניין הוא אטריום, חצר פנימית בצורה האות רי"ש הסגורה בקיר זכוכית ענק ובה שמונה קומות של מסדרונות פתוחים הפונים אליה. על המסדרונות האלה נתלו יצירות אמנות ישראליות רבות. ויש עוד כ-1,500 יצירות ברחבי הקמפוס. הן תלויות בכל קומה, במבואות, במשרדי

ההנהלה. פריטים אלה שייכים לאוסף האמנות הפרטי של הבנק. למרות שהם נועדו, לדברי אלדר, "לתת השראה לעובדים, להזכיר להם את השורשים של הבנק הנטועים עמוק בישראליות ולשוות לקמפוס תחושה נינוחה וביתית", הם מהווים גם תזכורת מתמדת לניתוק המתרחב בין הבנקים ללקוחות. סניפי בנקים הולכים ונסגרים, והמטה הראשי יצא מהעיר. בעוד קבוצת 'דיסקונט' ביקשה לייצר קמפוס שהוא חלק מהישראליות, העיצוב היוקרתי והאקסקלוסיבי מדגיש את הפער בינה לבין מרבית לקוחותיה הנמצאים במלחמת הישרדות כלכלית. כפי שהיטיב לנסח זאת אחד העובדים הבכירים בחטיבת הבנקאות הפרטית, "בנו לנו ארמון פאר כמו בהיי-טק והרחיקו אותנו עוד יותר מהעם."

סעיף א (20 נקודות)

התייחסו לפרדיגמה הביקורתית לחקר תרבות הארגון (סעיף 9.2.2.2). 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. נמקו בהרחבה את טיעוניכם על בסיס הכתבה.

סעיף ב (20 נקודות)

התייחסו לפרדיגמה המוסדית לחקר תרבות הארגון (סעיף 9.2.2.4). 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.