



מתי עידן הבוסים יסתיים?

ומי כבר הבינו שהניהול נהפך למקצוע לא חיוני

המנהלים, הגישה לידע, הולך ומתערער. על הזיקה בין טכנולוגיות מידע לשיטות ניהול כתב כבר לפני עשור חוקר הארגונים מאוניברסיטת MIT פרופ' טום מאלון בספרו "The Future of Work". כעת נראה שהנבואה מתחילה להתגשם: מנהלים נעשים נחוצים פחות, אפילו מיותרים.

ישנו אפילו זימלול (באזוורד) לתיאור התופעה: הולקראטיה (holacracy). ההולקראטיה מבוססת על הול'רְכִיָה (holarchy), שבה המבנה המאונך של ההיררכיה מוחלף במבנה של מעגלי שיה ותקשורת בקבוצות עצמאיות שמנווטות את עצמן במקום לקבל הוראות מלמעלה, ומתקשרות עם קבוצות אחרות בארגון. ההולרְכִיָה הזאת, ביטול הבוסים הגדולים, צצה כיום לא רק בסטארטאפים חדשניים, אלא גם בארגוני נים שמרניים, כגון רשתות קמעונאות. יש מי שמציינים עים אותה גם לצבאות.

ענקית ההנעלה והביגוד האמריקאית זאפוס ערכה השנה רהארגון לפי עקרונות ההולרְכִיָה. כל ההבחנות בין עובדים בוטלו. שדרת הניהול והדיווח הוחלפה בשקיפות מלאה, תהליכי קבלת החלטות בה סכמה ופיצול 1,500 עובדי הארגון למאות "מעגלים" קטנים, שתלויים זה בזה ומעדכנים זה את זה בפגישות מהפאזל הארגוני. זו דרכנו להתמודד עם מורכבות השוקים החדשים, אמר מנכ"ל זאפוס בראיונות.

במקביל התפרסם בארצות הברית ספרו של גנרל סטנלי מקריסטל, לשעבר מפקד הכוחות הבינלאומיים של נאט"ו ומפקד הכוחות האמריקאיים באפגניסטן. בספר, "Team of Teams", מקריסטל מספר איך הלי"ח זימה באלקאעדה תבעה שינוי מבני בצבא, מאוגדות מרחביות לקבוצות מבוזרות, גם מבחינת קבלת ההחלטות. פתאום האמרה הנושנה על שרביט הגנרל שמתחר בתרמיל החייל הפשוט קיבלה משמעות חדשה. לא את כולם ההולקראטיה מלהיבה. רבים מעובדי זאפוס מתנגדים לחידוש, ובקרב קציני צבא הרעיונות של מקריסטל מתקבלים בחשדנות. אך לכולם ברור שהטכנולוגיה משנה את המציאות, ושינוי במציאות מחייב, במקרה או במאוחר, הסתגלות.

מי צריך מנהלים? מי צריך מפקדים? ניהול הוא סדרת הפעולות שבאמצעותן מגבשים חזון ומוציאים אותו לפועל. תורת הניהול מפרטת את התהליך, ומטילה את הסמכות והאחריות על ראש הקבוצה. אך מה קורה כשלקבוצה אין ראש? מה קורה ממש כעת בקבוצות שכבר פועלות בלי מנהלים ומנהיגים? האם אחד המבנים הארגוניים העתיקים בעולם מתחיל להשתנות לנגד עינינו?

בעבר ארגונים היו קטנים. החלטות התקבלו פנים אל פנים. מידע היה נדיר ויקר. מקבלי החלטות נסמכו על הידע והניסיון שלהם ושל קומץ סובבים. טכנולוגיות המידע שינו זאת, ויצרו ארגוני ענק שבנויים כפירמידות: החוד הצר מקבל החלטות, והמדבנה העצום שתחתיו מיישם אותן, ומעביר למעלה שלל דיווחים ששרטטו תמונה רחבה עבור העומד בראש. המבנה הזה דרש משטר של דיווחים וכימותים, ומשרות הניהול הנפוצות כיום נולדו מהצרכים האלה. אבל הטכנולוגיה, הדלק הסילוני שמניע את גלגלי ההיסטוריה, לא עוצרת. כעת חידושיה מבשרים על דור שלישי של שיטות ניהול. בזכות נגישות המידע והקלות שבעבודה איתו כולם היום יכולים לדעת הכל. גם לקרוא את השורה התחתונה וגם לדאות את התמונה הגדולה. את יתרונותיו הכלכליים של הגורל אפשר לשמר, אבל כבר אין צורך בהיררכיית הניהול המסורתית. אפשר להיפרד ממנה ומהשרירותיות, הסחבת והניכור שנמנו עם חסרונותיה. מבצרים של



דן אריאלי

מומחה להחלטות חשובות

האם זו טעות לפטר את מי שנכשל?

פרופסור יקר, לעתים קרובות אנחנו שומעים על פוליטיקאים, גנרלים ומנהלים בכירים שמפשלים ולכן מאבדים את מקום העבודה שלהם. אך כיצד אפשר לצבור ניסיון אם כל כישלון פירושו פיטורים?

דני היקה

הבעיה חמורה אפילו יותר מכפי שאתה חושב. ארגונים שמענישים את עובדיהם בגלל כישלון לא רק מונעים מהם ללמוד מטעויות, אלא גם יוצרים במקום העבודה תרבות של פחד מיצירתיות וחשש לנסות דברים חדשים, ולא מאפשרים ליטול סיכונים.

נוסף על כך, ארגונים לרוב נותנים גמול (חיובי או שלילי) לעובדיהם בהתבסס על התוצאות של ההחלטות שלהם, ולא על איכות ההחלטה עצמה. באופן כללי, צריך לקוות שהחלטות טובות יובילו לתוצאות טובות, אבל הגישה שלפיה לתוצאה טובה קודם תהליך נכון ורצוי אינה מבוססת ונשענת על הסתברות. לכן גמול חיובי ושלילי לעתים קרובות מיושמים באופן שגוי. דמיון מנהל של רשת מסעדות דגים ופירות ים שמחליט להשקיע בפתיחת חמישה סניפים חדשים לאורך מפרץ מקסיקו חצי שנה לפני אסון הדליפה באסדת הקידוח של BP. אפשר להניח שרשת המסעדות הפסידה, שווי המניה צנח והמנהל האחראי פוטר.

האם זה הגיע לזו? ומה אם באותו הזמן, על רקע הנתונים שקיבל, זו היתה ההחלטה הטובה ביותר? האם צריך להעניש מנהל שעשה עבודת מחקר יסודית וקיבל החלטה מושכלת ומעמיקה?

מובן שעלינו לתגמל כראוי אנשים שיודעים לקבל החלטות טובות. אך רוב הזמן אנחנו מעניקים גמול חיובי רק כשיש תוצאות טובות. כל עוד ארגונים ממשיכים להאמין בדרך הזאת, אנחנו ניתקע עם התנהגות שמרנית שנמנעת מסיכונים, או לחלופין עם גלגול סיכונים על גורמים חיצוניים, ונמשיך לפטר חלק מהאנשים הלא נכונים.

פרופ' אריאלי הוא חוקר כלכלה התנהגותית ומחבר רבייהמכר "לא רציונלי אבל לא נורא" ו"האמת על באמת". שאלות לדן אריאלי: askdan@calcalist.co.il

מה הלאה

אחי רז



Philippe Halsman: d17x

בקרו: כשאון פוגש גאון

ב-1966 פרסם פרנסואה טריפו סדרת ראיונות שערך עם אלפרד היצ'קוק. אותו ספר תיווך את הגאונות של היצ'קוק לגדולי הבמאים של תקופתנו, מסקורסזה ועד ווס אנדרסון, שגם מככבים בסרט תיעודי חדש על סדרת השיחות שעזרה לשנות את פני הקולנוע.

<http://bit.ly/hitch-truff>

צילום: נסיכת העדשות

למה להסתפק בצילום עם עדשה אחת, כשאפשר להשתמש בהרבה יותר? זה הרעיון שעומד מאחורי המצלמה החדשה והמעט משונה למראה, Light. החזית שלה מנוקדת ב-16 עדשות, מהן עשר שמצלמות בו זמנית, ומהן מורכבת תמונה ברזולוציה של 52 מגה-פיקסל. המצלמה מצוידת במסך מגע גדול וחיבור לאינטרנט לשיתוף מהיר. 1,700 דולר בהזמנה מוקדמת.

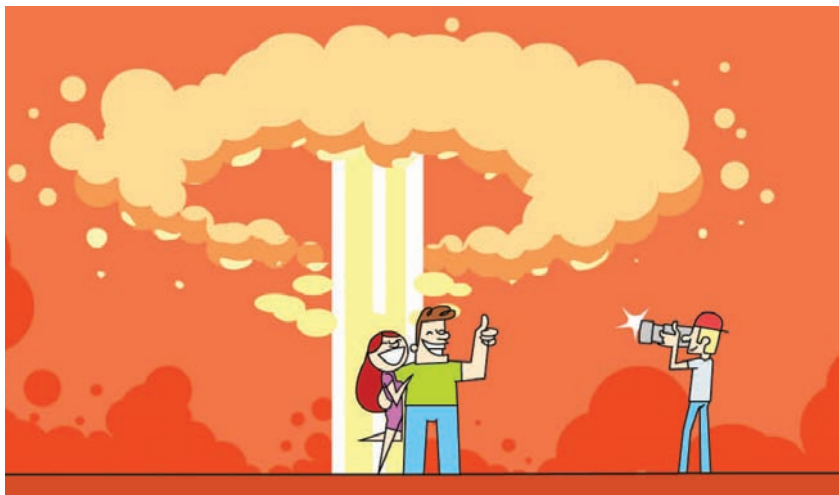
<http://www.light.co/camera>





איך מצלמים פיצוץ גרעיני?

בלדד היקר, בפיצוץ גרעיני גלי ההדף והחום מפרקים וממסים כמעט כל דבר בטווח של קילומטרים. אז איך זה שכשמצלמים פיצוץ גרעיני, הצילום ממשיך הרבה אחרי הפיצוץ? מה אני מפספס פה?



איור: עור מבנד

ניר היקר



זה הרבה יותר פשוט ממה שנדמה לך. הסוד נמצא בטכנולוגיה שפותחה הרבה לפני המצאת המצלמה, וכשתגלה את התשובה אתה תצחק, במקרה הטוב. אבל השאלה באמת מסקרנת. הטמפרטורה במרכזו של פיצוץ גרעיני מגיעה לעשרות מיליוני מעלות, כמו מרכז השמש.

זו אינה, דרך אגב, הטמפרטורה הגבוהה ביותר שאליה הגענו. בשיא גינס מחזיק ניסוי שנערך במאיץ החלקיקים הגדול שבשווייץ, ובו מדענים מדרו למשך שבוע שנייה טמפרטורה של 5 טריליון מעלות. ועדיין, זה חם מאוד. כה חם עד שרוב הדברים – כולל החומרים שמהם עושים מצלמות – כלל לא נמסים, אלא פשוט מתאיידים לכרי פלאזמה (זה שמו של מצב הצבירה הרביעי, אחרי גז, שבו האלקטרונים עצמם נקרעים ממסלוליהם סביב גרעיני האטומים).

ככל שמתרחקים מהפיצוץ טמפרטורות יורדות, ועדיין, מצלמות לא עומדות בחום הקיצוני שבקרב הפצצה. הנשק הגרעיני החזק ביותר שנוסח, "פצצת הצאר" הרוסית שנבנתה בשיא המלחמה הקרה, יצר כדור אש ברדיוס של 4 ק"מ והיה יכול

אחרי שהסתדרנו עם כדור האש מגיע גל ההדף. בסרטוני הפיצוצים הגרעיניים אפשר לראות אותו משליך מכוניות ומשטח בניינים. אבל המצלמה שונה גם מבניינים וגם ממכוניות

לגרום לכוויות מדרגה שלישית במרחק 100 ק"מ. אפשר כמובן להניח מצלמה ולהורות לה לשרד את הצילומים עד שהחום ישמיד אותה, אך כיוון שהחום מתפשט, בקרינה, במהירות האור, מדובר בקטעי וידיאו קצרים ביותר. הסרטונים הארוכים יותר שעידיהם אתה מדבר, אלו שצולמו באתרי ניסוי אמריקאיים ורוסיים ושאפשר למצוא בקלות ברשת, צולמו ממרחק גדול בהרבה, כזה שבו גם אם החום היה מסוגל לגרום לכוויות, הוא לא היה משמיד מצלמה ממוגנת. הבעיה הבאה, אחרי שהסתדרנו עם כדור האש, היא גל ההדף. בסרטונים אפשר לראות אותו משליך

מכוניות ומשטח בניינים. אלא שלבניין יש שטח פנים גדול והוא פוגש את גל ההדף כמו מפרש. והמכונית אינה מקובעת לקרקע. המצלמה קטנה משניהם, ואפשר להצמיד אותה לקרקע ולהצפין אותה בתוך מבנה משוריין שיצוק לתוך האדמה. ודאי יצא לך לראות את גבנוניות הבטון שעוטפות את פתחי המקלטים העי-רוניים – גבנון כזה יכול לעמוד בהדף לא מבוטל, וקל מאוד להטמין בו מצלמה עמידה. אתרי ניסוי רבים מצוידים במקלטי מצלמות כאלה.

עם זאת, יש שיטה אפילו פשוטה יותר (ובטוחה יותר) לצלם פיצוצים גרעיניים ואת תוצאותיהם. אולי כבר הספקת לחשוב עליה בעצמך, וכפי שאמרת, זו טכנולוגיה די ישנה. איפשהו בהולנד, בתחילת המאה הי"ח, כמה מלמשי עדשות המציאו את הטלסקופ. ועד היום, כדי לצלם משהו בלי להתקרב אליו, הכי טוב זה לצלם אותו מרחוק, עם עדשה טלסקופית. זה עובד לצילומים של השמש, וזה עובד לצילומים של פצצות גרעיניות. רק אל תנסה לעשות סלפי.

שאלות לבלדד השוחי: askbilidad@calcalist.co.il



5 דרינק: כרטיסיית עירבוב

אפליקציות, אתרים וספרים המוקדשים לקוקטיילים יש למכבי, אבל מחשב כרטיסיות יש ככל הנראה רק אחד. המכונה דמוית שדכן הזאת מגיעה עם עשרות מתכונים של קוקטיילים קלאסיים ועכשוויים, ומאפשרת לסנן אותם לפי משקאות ורכיבים באמצעות סיכות מתכת שנעצות בחורים המתאימים. מתנה אידיאלית למערבב הביתי, מ־50 דולר.

<http://bit.ly/cockt-comp>



אינדי: יומן הקפטן

חנות הכל בדולר שהוסבה לסטודיו, אי שם במעלה מדינת ניו יורק, הוא המקום שממנו משגר חובב "מסע בין כוכבים" גיימס קולי פרקים חדשים של הסדרה. טוב, אלה כמובן לא פרקים רשמיים אלא סרטים שהוא כותב, מצלם ומביים עם חברים, אבל מעריצי הסדרה בכל העולם מממנים אותו ואת צוותו הנלהב בגאונות. כתבה כיפית של "הניו יורק טיימס".

<http://bit.ly/nyt-trekkie>



Maciek Jask. ©2014

3

אמנות: מסך עשן

בפרויקט הצבעוני "חיים סודיים" מנסה הצלם הפולני מאצ'ק ז'אסיק להפיח רוח חיים מסתורית בפירות וירקות. מהאבטיחים, הדלעות והרימונים שלו פורצים זרמי עשן כבדים, ויוצרים פריים צבעוני ומשועשע, אך גם מלודרמטי. אי אפשר עדיין להזמין אצלו הדפסים של הסדרה הזאת, אבל מן הסתם זה רק עניין של זמן.

<http://bit.ly/sec-liv>