

5 כללים שמסבירים ההתנהלות היפנית מאז אסון הצונאמי

העולם המערבי מרים גבה נוכח דרך ניהול המשבר ביפן ■ אבל מי שמכיר את תרבות הניהול היפנית, יודע שכלל הבסיס המנחה הוא שהמדינה קודמת לפרט

ענת כהן 05.04.2011 **גלובס**

כשמנהל ישראלי נשלח לנהל חברה יפנית, הוא חוטף שוק תרבות שהוא לא חווה באף מקום בעולם. למשל, אם הוא יקבל החלטה עסקית וינסה להחיל אותה כלפי מטה, הוא ייתקל במורת רוח מצד הסביבה כי יפנים מקבלים החלטות עסקיות בקבוצה בלבד. יתר-על-כן, האישור שלה נע מלמטה למעלה.

גם האחריות על קבלת ההחלטות היא קולקטיבית, בשונה מהמערב שם המנהל האינדיבידואל שהכריע נחשב לנושא באחריות. תהליך זה, שנקרא Nemawashi מצטרף לשורה שלמה של מושגים המשקפים את תרבות הניהול ביפן, כמו Kaizen שיפור מתמיד במנות קטנות ותכופות (Gemba), (הידע והכוח לשנות נמצאים ברצפת הייצור/השירות), Kanban כלי תקשורת בתהליך הייצור המבוסס על (Just in time ותרבות ה-WA-הרמוניה ושיתוף)

כיצד משליכה התרבות הארגונית הייחודית במרחב העסקי על ניהול משבר הצונאמי של היפנים, ועל התנהלות היפנים סביב משבר הצונאמי? מסתבר שבאופן הדוק, אם כי אנשים במערב לא מודעים לכך בכלל.

זוהר בנור, מנכ"ל ובעלים של lean israel המתמחה ביישום תפישת Kaizen בארגונים ישראליים; עופר דנון, לשעבר נשיא אורבוסק יפן; ואדוארד אילון-פוש, מומחית לתרבות ניהול בתאגידים הגדולים ביפן - ממפים את שיטות הניהול, הכלים, וסגנונות התקשורת הטיפוסיים למרחב הארגוני היפני, וכיצד הם משתקפים בניהול האסון שפקד את ארץ השמש העולה.

1. מקבלים החלטות יחד עם העובדים: על קבלת ההחלטות הקולקטיבית Nemawashi ,

דנון: "מנהיגות ביפן קשורה קשר הדוק עם השגת קונצנזוס. כדי לאשר שינוי כל הדרגים חייבים להסכים עליו, כשהתהליך הינו מלמטה למעלה. ביפנית זה נקרא Nemawashi על כל שינוי בחברה מביעים את דעתם הזוטרים, והמסמך עולה למעלה דרך כל דרגי הביניים. מושג אחר שקשור עם רעיון הקונצנזוס הוא Ringi: כל אחד בתהליך מאשר בחותמת את הסכמתו בטופס ההחלטה, כשאף מנהל יפני לא יעביר החלטה בלי הסכמת הדרגים מתחתיו.

"המשמעות של כל זה היא ש-80% מהעשייה הארגונית הם תכנון ושאר ה-20% הם ביצוע. עיקרון נוסף בתרבות הניהולית היפנית שקשור ל Nemawashi-הוא ה Nintai (סבלנות, חוזק, ירידה לפרטים הקטנים) כי תהליך התכנון אורך הרבה מאוד זמן."

כך זה בא לידי ביטוי במשבר: "כל מה שלא היה כתוב להם בתסריט מצריך דיונים, ולנו זה נראה איטי"

"כשאנשי המערב רואים היום את זמני התגובה של הממשל היפני הם נדהמים. התחושה שלנו במערב היא שהיפנים תקועים, שהם לא זזים, אבל זה לא נכון. האיטיות הזו בתכנון ובקבלת ההחלטה היא השתקפות של תרבות ניהולית רחבה. כל מה שהיה כתוב בתסריט הם עשו. כל מה שלא כתוב בתסריט מצריך דיונים, ותהליכי Nemawashi לאורך שדרת ההיררכיה."

"אף אחד לא עובד שם לבד ומחליט. מה שאנחנו רואים זה כביכול היעדר תגובה, אבל זו היא תגובה איטית מדודה ושקולה (היפנים לא יודעים לאלתר), שכרוכה בהחלטה קולקטיבית. לאחר שמתקבלת ההחלטה, היא מתוקתקת מהר והיפנים מסתערים עליה בכל הכוח."

2.מתייעלים מלמטה ובמינונים קטנים: על שיטת הניהול היפנית - Kaizen שינויים תמידיים

בנור Kaizen: "היא שיטת ניהול יפנית שמשמעותה שינויים מתמידים קטנים להשגת הארגון ותוצריו. לא מדובר רק ב'התייעלות'. בפועל, תרבות זו לא מתמקדת רק בבניית מנגנונים טכניים בארגון, אלא גם בכבוד לעובדים כך שהם מחוברים ברמות עמוקות של הזדהות עם הארגון שלהם ועם המנהל הישיר."

"כשרוצים לעשות שינוי ארגון מערבי, יערכו בו השקעות גדולות תוך שימוש ביועצים חיצוניים. ללא ספק יחולו שינויים, אבל להטמעה יוקצו משאבים רבים לשכנוע העובדים, שמרביתם היו אוטסידרים לתהליך, למה הוא נדרש. ביפן זה נעשה אחרת לגמרי: במינונים קטנים ומדודים, כשהעובד בשטח הוא זה שבא עם הרעיון להנהלה. זהו עקרון ה-Gemba, שמשמעותו להתנהל בשטח ולהביא רעיונות משם. כך למשל, עובד שנדרש ארבע פעמים ביום לקום מהכיסא שלו כדי להביא את מסמך מהפקס יגיע למנכ"ל עם רעיון קטן: לקרב את הפקס לעמדת העובד."

"זה נשמע זניח, אבל כשיש אלף עובדים בארגון וכל אחד מביא רעיון קטן מצטברת בארגון כמות אינסופית של רעיונות המשפרים אותו ואת התנהלותו באופן דרמטי. הרבה מעבר לכך, כשהעובדים משולבים בשינויים ובשיפורים באופן אמיתי הם חווים תחושה של כבוד, שייכות והזדהות טוטלית עם הפירמה."

כך זה בא לידי ביטוי במשבר: "ההתמודדות עם רעידת האדמה הייתה בזכות שיטה זו, אבל היא לא היתה הבעיה"

"הצונאמי אמנם היה אסון חריג שהיפנים לא חזו. לרעידת אדמה הם התכוננו היטב, ואכן היא עצמה לא גבתה מחירים גדולים: רק בניין אחד נפגע וגם הוא לא התמוטט. בנוסף, אף רכבת לא ירדה מהפסים כי הן מתוכננות היטב לרעידות אדמה."

"הצלחה זו נבעה עקב שיפורים קטנים מתמידים, שבמסגרתם עובדים בשטח באו אל המנהלים שלהם עם רעיונות קטנים על איך לשפר את המוצר לפעולות מונעות. גם הכורים תוכננו היטב על ברכי העיקרון של שיפור מתמיד, ונבנו מערכות טובות שנכנסות לפעולה"

עם רעידת האדמה, עוצרות את הכור ומתחילות לקרר אותו. גם המנגנונים הללו עבדו נהדר עד שארע התרחיש הלא צפוי, מים שהציפו את חדרי הגנרטורים."

3. בארגון מהאוניברסיטה ועד הפרישה: על רעיון ה"תעסוקה לכל החיים" והנאמנות ההדדית

אילון-פוש: "ביפן העובדים מגויסים ישירות לאחר סיום האוניברסיטה, וככלל אצבע הם נשארים בארגון עד הפרישה. פיתורים יתרחשו בתנאים קיצוניים בלבד, למשל, כשעובד לא עומד בתפוקות. בפנסיה העובד מקבל תגמול הולם, ולעתים מוצב בחברת-בת או אחות של החברה-האם. תעסוקה ארוכת טווח מייצרת דרגות גבוהות מאוד של נאמנות עובדים לארגון. מעבר לכך, החברות היפניות משקיעות סכומי עתק על הדרכה פנים ארגונית שכוללות גם מגויסים חדשים, גם עובדים קיימים שרוכשים ידע על-פי צורכי השוק, וגם הדרכה לכישורי מנהיגות ופיתוח מנהלים בדרגים הגבוהים יותר בהיררכיה.

[חברת הפיתוח מבני ברק שנולדה מוכנה לעבודה מרחוק](#)

"העובד היפני שעובד ב-Kaisha-תאגיד גדול (יודע שהוא מסודר מבחינה כלכלית. גם כשהוא רוכש בית הארגון מסייע לו באופן משמעותי. עם מערכת יחסים כזאת, הוא הופך מחויב לחברה בלב ובנפש, מתמסר לה בנאמנות. והכי חשוב, הוא לעולם לא עוזב כשהחברה נקלעת לקשיים. להיפך, עובד יפני שחברתו מקרטעת ישנס מותניים, יעבוד שעות נוספות בלי לדפוק חשבון, ויעשה הכול כדי לסייע לחברה. אם במערב עובד בורח מחברה מדשדשת, אצל עובד יפני הרעיון כלל לא עולה על דל דעתו: החברה חשובה לו עוד לפני המשפחה. הוא יעבוד בשעות לא שעות בלי להרגיש פראייר, ואפילו יתיש את עצמו בעבודה עד מוות, מה שידוע שם כתופעת ה-Karoshi."

כך זה בא לידי ביטוי במשבר: "העובדים לא מתמרמרים ולא נוטשים, אלא נשארים בעין הסערה כדי לסייע"

"למרות הדיווחים על אפשרויות של קרינה רדיואקטיבית מסרטנת, היפנים לא עוזבים בהמוניהם את יפן, אפילו אחרי הזיכרון הקולקטיבי של הירושימה. מי שעזב היו נספחים דיפלומטיים ומשפחות תושבי חוץ. היפנים עצמם לא נוטשים, לא מתמרמרים, לא מקטרים שאין אוכל ואין דלק, אלא נשארים בעין הסערה כדי לסייע. בעיצומו של הצונאמי ראינו את העובדים מצלמים את רעידת האדמה בתוך הארגון, תוך שהם מחזיקים את הצילום הממוסגר של הבוס ביד ואת המחשבים המשרדיים, כדי שחלילה לא יארע נזק לדאטה של החברה והיא כולה תינזק."

4. לא נותנים משוברים שליליים לעובדים: על השפה הארגונית שמקפידה לשמור על ההרמוניה

אילון-פוש: "ההנהלה היפנית מפקסת על בניית היחסים שלה עם העובדים בארגון. יש אמנם כללים ונהלים קבועים בארגון, אבל מנהלים ביפן נשענים על מערכת יחסים של כבוד, הזדהות, שייכות, רצון טוב ואמון מצד העובדים, כדי לוודא שהעבודה תעשה טוב.

"כלי התקשורת בארגון היפני עמומים ולא ישירים, בדיוק מתוך המקום הזה של כבוד לעובד. כך למשל, בארגון היפני לא ינהלו שיחות קשות בצורה ישירה, כדי לא ליצור מתח וכדי לא

לשבור את ההרמוניה. מילות המפתח הן כבוד, לויאליות, שיתוף פעולה, זרימת ידע טובה והרמוניה.

"כשם שהם לא משמיצים את המתחרים שלהם (כי הם מאמינים בתרבות של 'יש לחם לכולם'), כך גם היחסים בין העובדים מתרחקים מיצירת תחרותיות פנימית והשפה ביניהם תהיה מעודנת, אמביוולנטית ולא ישירה, זוהי שפה של סימני שאלה ('אני חושב שכדאי שאתה ואני נעשה איקס.')."

כך זה בא לידי ביטוי במשבר: "התקשורת המערבית הניחה שהממשל מסתיר, אבל מביחיתו זה היה להגן על האזרחים מפני הבשורות הרעות"

"בסיקור משבר הצונאמי נכתב בתקשורת המערבית שהממשל היפני מטיח, מסתיר, לא מספר את הכול ולא יוצא בהודעה נחרצת בסגנון של: 'אנחנו מתמודדים עם אסון גרעיני'. במערב לא מבינים שהתנהלות כזו של הממשל לא נעשית ממקום של רמאות, הולכת שולל, הונאה או הולכה בכחש.

"לדידו של הממשל היפני, אין טעם לייצר מתחי סרק. כרגע נוחתות מספיק צרות על היפנים ובשורות רעות לא אומרים בצורה ישירה ונחרצת עד שלא לוקחים זמן ומבררים את הנתונים עד הסוף. כך גם בהקשר של המשבר, ראינו דיבור פחות ישיר, יותר מעומעם, אבל צריך לדעת שזה נעשה מתוך רצון להגן על התושבים ולא ממקום מניפולטיבי."

5. לא ממהרים לשבות מחשש לפגוע בעסק: על יחסי ההנהלות והאיגודים המקצועיים: 'אנחנו ואנחנו'

אילון-פוש: "אחת התופעות המעניינות במרחב הניהולי עסקי ביפן מונחת ביחסים בין ועדי העובדים וההנהלות. איגודים מקצועיים ביפן מאורגנים פנימה בתוך החברה ולא סביב מקצועות, והיחסים שלהם עם ההנהלות הרמוניים להפליא, למשל, ביפן שביתות נמשכות ימים בודדים לכל היותר. בשעה שכאן עופר עיני מרים שביתות שעולות למשק הרבה מאוד כסף וימי עבודה לעובדים, האיגודים המקצועיים היפניים לא ממהרים להשבית.

"מנקודת מבטם, השבתת 3,000 עובדים בארגון תפגע בחברה ובמדינה. גם העובד שרוצה למקסם את התנאים שלו לא רוצה לשבות, והוא מצפה מהוועד שלו לשבת עם ראשי החברה וליישב את ההדורים בהרמוניה (תרבות ה-WA).

"יש כאן גם עיקרון בודהיסטי של כולנו-רקמה-אנושית-אחת-חיה, אינטר-פונקציונליות, התהוות גומלין ותלות הדדית. לדידו של הוועד, העובד או ההנהלה, אם אתה זורק רפש החוצה גם אתה תתלכלך, וכשאבן נופלת לנהר כל האזור סביבה מסתובב ולא רק היא. כך, במצב שבו כל אחד מהצדדים (ההנהלה והעובדים) רוצה למקסם לעצמו את התנאים, זה לעולם זה לא יהיה מו"מ של משחק סכום אפס. תמיד זה יעשה מתוך ניסיון להגדיל את העוגה ולנהל את ההסכמים ממקום סבלני, סובלני והרמוני."

כך זה בא לידי ביטוי במשבר: "הכורים שנשארו בפוקושימה הם דוגמה מובהקת לעובדים ששמים את הפוקוס על 'אנחנו' במקום על 'אני' "

"כדי לצנן את הכורים שהתחילו להתפוצץ ולהדליף קרינה רדיואקטיבית בפוקושימה נדרשים, מעבר למטוסים שיחוגו מעליהם ויתיזו מי ים, גם עובדים בשטח המסוכן 50. כורים מקריבים היום את חייהם תוך היחשפות לקרינה המסרטנת. הם כבר הודיעו למשפחותיהם שהם לא חוזרים. כל כמה דקות מישו אחר נכנס לאזור המסוכן ברוטציה.

"יש כאן מקרה מובהק של הזדהות טוטלית עם החברה הרחבה, לכידות ופוקוס על 'אנחנו' במקום על ה'אני' הצר. לא בכדי הקיסר שלא מדבר לתקשורת יצא הפעם בהתבטאות פומבית ואמר: 'מה שהם עושים זה הפנים של יפן.'"