

תרבות ארגונית ביפן

18/02/2018 03:13 [michal shimshi](#)

בשיעור על התרבות הארגונית למדנו בין השאר על טקסונומית התרבות של Hall אשר נוסף לה מימד בשלב מאוחר יותר והוא המוכוונות. המרצה אמר שהאמריקאים מסתכלים על כאן ועכשיו והיפנים מסתכלים לטווח הארוך. עניין אותי להרחיב את הידע על הנושא והבאתי לפניכם חלק מהמידע שהעלתי בחכתי.

שיטת הניהול היפני

הניהול היפני הפך למודל של עניין, הערצה וחיקוי בראשית שנות ה-80, בעיקר בעקבות הצלחתה הכלכלית של יפן. ההצלחה היפנית באה לידי ביטוי בשקט תעשייתי, אינפלציה ואבטלה מהנמוכות בעולם, מוצרים איכותיים ועוד. תרבות ארגונית סיפקה את המסגרת האנליטית המתאימה כדי לנתח את הניהול היפני ולהסביר את יתרונותיו.

לשיטת הניהול היפנית קיימות שתי גישות מתחרות:

גישת הייחודיות התרבותית / ייחוד תרבותי – המדגישה את הזיקה בין התרבות הלאומית של יפן לבין התרבות הארגונית. גישה זו רואה את "הניהול המשפחתי" כהמשך רציף של נורמות מסורתיות, שהתפתחו במסגרת המשפחה.

גישת שוקי העבודה הפנימיים – המדגישה את התנאים ההיסטוריים בהם התפתח הניהול היפני בהשפעת הכיבוש האמריקאי.

האם יש גישה אחת נכונה יותר מהשנייה?

קיימת הסכמה בין החוקרים כי שיטת הניהול היפני הופיעה לראשונה "כעסקת חבילה" ברורה לעין בתקופה שלאחר מלחמה עולם השנייה (גישת שוקי העבודה הפנימיים), עם זאת, אפשר לשאול: מדוע התבססו דווקא פרקטיקות אלה, שהפכו לעמודי התווך של התרבות הניהולית ביפן? סביר להניח, כי המושג "תרבות" ישמש כתשובה רלוונטית על שאלה זו (גישת הייחודיות התרבותית).

גישת התרבותיות הייחודית

גישת הייחוד התרבותי מניחה קיומו של רצף בין הניהול היפני למסורת התרבותית היפנית. ההתייחסות לעובד היפני בארגון מבוססת הדפוס התרבותי של היחסים בתוך המשפחה היפנית המסורתית.

טענה זו הפכה לפופולארית בראשית שנות ה-80 והניעה את גל הדיונים על התרבות הארגונית במערב.

אופנה זו נוצרה בתנאי תחרות כלכלית; חברות יפניות, בעיקר, חברות רכב, החלו לנגוס מהשווקים העולמיים ולהוות איום לחברות אמריקאיות.

האמריקאים ביקשו ללמוד מה סוד ההצלחה היפנית, והתרבות הארגונית היפנית, אשר לפי גישה זו הינה המשך לתרבות המסורתית היפנית, הוצגה כמפתח לסוד ההצלחה.

תעסוקה לכל החיים – נורמה זו מייצגת ביטחון תעסוקתי (הימנעות מפטרות) וציפייה כי העובד יפתח קריירה ארוכת שנים בארגון. העובדים הם בוגרי אוניברסיטאות המגויסים לארגון במועד קבוע. עובדים אלה מתחילים מלמטה, בדרגים זוטרים, אך מצופים להתקדם למעלה תוך רוטציה. אם כן, העובדים מגויסים לארגון ולא לתפקיד ספציפי בו.

נורמה זו מבוססת על הקהילות החקלאיות המבוססות על גידול אורז, שנדרשו לכוח עבודה זר, ולכן אמצו זרים והפכו אותם לבני משפחה.

שיטת הותק – על פי שיטה זו הדרג והמשכורת של העובד הקבוע נקבעים במידה רבה על פי הותק שלו. התוצאה היא העדר פערי שכר עצומים, בנוסח האמריקאי, בין מנהלים לעובדים, והעדר מנהלים צעירים. נורמת משנה היא חניכה של עובד חדש (צעיר) על ידי עובד ותיק (מבוגר). על פי תפיסה זו, החברה היפנית חסרת מעמדות, אך מבוססת על היררכית גיל. לפיכך, להתנהגות הפטרנליסטית של המנהלים ישנה הצדקה נורמטיבית.

ועד עובדים – הוא איגוד המארגן בתוכו את כל העובדים הקבועים של ארגון מסוים. כלומר, השייכות היא על פי סטטוס חברה, ולא על פי סטטוס תעסוקתי. לעיתים קרובות הופכים ראשי ועד העובדים לראשי ההנהלה. היחסים בין הוועד להנהלה אמורים להיות שיתופיים.

נורמה זו היא תוצר של הלכידות בין חלקי המשפחה. ההורים – ההנהלה – נתפסים כמי שפועלים לטובת בני המשפחה – העובדים.

אחד הביטויים של גישת הייחודיות התרבותית היא הבנייה סטראוטיפית של התרבות הארגונית היפנית מול התרבות הארגונית האמריקאית. על פי מושגיו של אוצ'י (1984):

תיאוריה Z: עיקרי הניהול היפני, אתגר למערב / ויליאם אוצ'י

אוצ'י מציג 3 מאפיינים מרכזיים של התרבות היפנית והארגונית בהקבלה:

רמת אמון גבוהה, הנובעת מרמת הלכידות הגבוהה.

ברמה הארגונית – הכוונה לאמון בין ההנהלה לעובדים וראייה הדדית. האינטרס הקיבוצי מוביל גם לפרטי, מטרות ההנהלה הן מטרות הפרט. מכאן גם הביטחון שניתן בעובד לשלוט על עבודתו. עקרון זה תואם על פי אוצ'י לחברה היפנית הקולקטיביסטית, המלוכדת מאוד שמתבטאת בשיעור הנמוך ביותר של אלקוהוליזם, התמכרות לסמים ורחובות בטוחים.

האינטימיות, הדאגה לזולת, התמיכה ההדדית וחוסר האנוכיות הופכים את החיים לאפשריים. זאת בניגוד לאובדן הקרבה בתרבות האמריקאית המודרנית. האינטימיות הייתה מצויה בקרב המשפחה, המועדון, השכונה, הכנסייה, מוסדות שירדו מכוחם בחברה התעשייתית המודרנית שמובנת בצורת ארגוני עבודה. אינטימיות זו שנסדקת בארה"ב היא מקור להתפוררות החברה לפי אוצ'י.

הבחנה רגיש – הכוונה לאינטליגנציה רגשית של המנהלים. מנהלים שיכירו את עובדיהם, יזהו את אישיותם, יחליטו למי ייטיב לעבוד עם מי, וכך ייטיבו להרכיב צוותי עבודה שיגיעו ליעילות מרבית.

שירים, טקסים והאידיאולוגיה של אואדג'ין / T. Rohlen

אנתרופולוג שחקר את תרבות הארגונית בבנק יפני בשנות ה-70. ספרו הפך לאחד הטקסטים הנפוצים ביותר לתרבות ארגונית ביפן. נותן תיאור מאוד מקיף שמטרתו להראות כיצד בסניף הבנק היפני נפתרה הבעיה של לכידות מול היררכיה. במערב מתייחסים לשני הממדים הללו כמנוגדים, אך התיזה של רולן גורסת כי אצל היפנים שני הממדים משלימים.

רולן מציג טקסים שונים שמטרתם להעביר את האידיאולוגיה של התרבות הארגונית המוצגת כהמשך ישיר של האידיאולוגיה המסורתית היפנית. רולן מתאר תרבות ארגונית חזקה מלוכדת והרמונית בעוד הוא עצמו מציג הבדלים מגדריים, הבדלי גיל ומדרג בהיררכיה.

גישת שוקי העבודה הפנימיים

הגישה צומחת מתוך התיאוריה הסוציולוגית-ארגונית, העוסקת בשוקי עבודה פנימיים. ועוסקת בצורך של הארגון למקסם את שליטתו בכוח העבודה גם מעבר לעבודה. על פי גישה זו, השיטה הניהולית של קביעות, ותק וועד עובדים, פותחה במסגרת של שוקי עבודה פנימיים.

זהו הסבר רציונלי אשר מביא בחשבון דינמיקה של שוק עבודה, ומקטין את חשיבותה של התרבות הלאומית הסובבת. באמצעות גישת שוקי העבודה והדגש ההיסטורי שהיא מספקת, המקרה היפני משמש דוגמה לקשר שבין אירועים כלכליים והיסטוריים לבין התפתחויות בתרבות העבודה ותרבות הניהולית.

הניהול היפני נתפס כעסקת חבילה של נורמות, שהתמסדו לאחר משא ומתן בין המעסיקים לעובדים, בתנאים הסטוריים שנוצרו בעקבות הכיבוש האמריקני. על פי גישה זו הפרקטיקות הניהוליות הללו התמסדו אחרי מלחמת העולם השנייה. בעקבות הכיבוש האמריקאי, שנמשך 7 שנים (1945-1952), נכפו אילוצים כלכליים, ולטענת גישה זו התרבות הארגונית שנוצרה היא תגובה לאילוצים אלה.

לאמריקאים הייתה מפקדה בטוקיו בראשות גנרל מקרת'ור (שלא אהד את היפנים). הכיבוש האמריקאי היה בעל יומרות גדולות מבחינת הרצון לשנות את יפן מהיסוד. המטרה הייתה:

1. לכפות דמוקרטיזציה
2. לפרק את המבנה המונופוליסטי של הכלכלה

כחלק מתהליכים אלה חוקקו האמריקנים חוקים אשר היו הגורמים להיווצרות נורמות של תעסוקה לכל החיים, ותק וועד עובדים:

חוקי תעסוקה – שלא אפשרו לפטר עובדים, כדי שלא תהיה אבטלה, ובלא אבטלה יהיה שקט תעשייתי. פיטורים היו קשים ויקרים. החקיקה גרמה לארגונים היפנים להציע תעסוקה לכל החיים.

חוקי מס פרוגרסיביים – כדי למנוע פערים גדולים בשכר, יצרו האמריקנים מיסוי על הכנסה שהגיע ל 80%. שכר גבוה הפך בלתי משתלם. חקיקה זו הובילה ליצירת עליית שכר מתונה בהתאם לוותק.

מאגודים מקצועיים לועדי עובדים – השלטון האמריקני עודד איגודים מקצועיים כחלק מהחינוך לדמוקרטיה, עד מהרה החלה התעוררות סוציאליסטית וקומוניסטית של מעמד הפועלים. בתגובה הוצאו האיגודים מחוץ לחוק. בואקום שנוצר, עודדו המעסיקים התארגנות מקומית.

קישור לראיון עם מנכ"ל סוני בשנת 1988 אקיו מוריטה המתאר את עקרי הדברים שהובאו בפוסט:

<https://www.youtube.com/watch?v>