

מה בין הדרכה ופיתוח
עובדים להבדלים בין
מדינות?

שניים סינים - עם כינור

מה בין סינים, ישראלים
וקנדים? מתברר שהמבדיל
ביניהם רב מהמשותף.
ואיך זה אמור להשפיע על
מערכת ההדרכה, ההכשרה
והפיתוח לעובדי ארגון?
מתברר שבעניין הזה יש
שוני עצום בין הישראלי
המתחבר תוך שעה קלה
לישראלי אחר שמעולם
לא הכיר, לקנדי שמרן
ו"יקה" באופיו, ולסיני
המקפיד מאוד על הבדלי
המעמדות והמצליח הרבה
בזכות "הקשרים במקומות
הגבוהים" • מה שבטוח הוא
שהאופי הישראלי איננו
המכשול להצלחה בעבודה

«

הכניסה ל"עיר האסורה"
בכיוון טיינמן, בייג'ין.
מה שמותר בקנדה, לא
תמיד נהוג גם בסין





« ד"ר חנה אור-נוי

בימינו ניצבים ארגונים לפני שינויים מהותיים ותיכונים בתחומי הטכנולוגיה, שיטות עבודה, דרכי ניהול, בקשי תחרות וכמובן הגלובליזציה והשינויים האדירים שהיא מביאה כמעט בכל מישורי חיינו. שינויים תכופים במרב המישורים מחייבים קיומו של מנגנון ארגוני אשר יתמודד איתם ויקל על ההסתגלות להם. מנגנון ארגוני משמעותי במיוחד אשר יכול להתמודד עם התמורות הללו היא מערכת ההדרכה, ההכשרה והפיתוח לעובדי הארגון. חשיבות ההדרכה והפיתוח עלתה מאוד בשנים האחרונות בארגוני עבודה בכל העולם, ובארגונים הגדולים ניתן אף למצוא יחידה ארגונית מיוחדת להדרכה ואפילו במעמד מפתח.

מדינה בעלת תרבות שיוכית

עם זאת, היקפה ומשקלה של ההדרכה וההכשרה בארגונים, איננה אחידה במדינות השונות בעולם והיא מושפעת מאוד מן התרבות הלאומית של כל מדינה ומדינה. ננסה להדגים כאן את ההבדלים בין המדינות בתחום ההכשרה דרך השוואה בין היקף תכניות ההכשרה בשלוש מדינות שונות: סין, קנדה וישראל. לאחרונה פרסם העיתון גלובס כתבה העוסקת בנושא הכשרות עובדים, ובה מושוים שלושה ארגונים של אותה חברה בינלאומית – ארגון קנדי, סיני וישראלי. מן הכתבה עולה, כי בארגון הסיני קיימות פחות הדרכות והכשרות לעובדים בהשוואה לארגונים הקנדי והישראלי, וכי ההכשרות בסין נושאות אופי מקצועי בלבד לעומת העשרה כללית בנוסף למקצועית, אשר ניתנת בארגונים הקנדי והישראלי.

אם נתייחס להבדלי התרבות שבין שלוש המדינות הללו הרי שנוכל להסביר את ההבדלים הללו שצוינו. סין נחשבת למדינה בעלת תרבות שיוכית. זוהי תרבות שבה סטאטוס האדם נבנה בזכות הגיל, המין או הקשרים החברתיים. העובד יזכה בסטאטוס גבוה כאשר יש לו ידידים ב"מקומות הגבוהים", כלומר בזכות מי שהוא מכיר. סטאטוס גבוה יכול להינתן גם למשל, לעובד ותיק בזכות ניסיונו העשיר. בתרבות שיוכית, הכשרות והדרכות עובדים נראות חיוניות פחות, משום שהרקע המקצועי איננו המרכיב המרכזי שיבסס את מעמדו של העובד. בקנדה וישראל המצב שונה. אלו הן תרבויות הישגיות (כמו ארה"ב, בריטניה, שווייץ ואחרות) והסטאטוס מתבסס על השאלה באיזו מידה העובד מבצע היטב את תפקידו, והוא מוענק לבעלי ההישגים הגבוהים. ההכשרות והדרכות העובדים הן חיוניות אפוא להתפתחות המקצועית ולביסוס מעמדו של העובד.

סין היא מדינה קולקטיביסטית והאנשים בה מגדירים עצמם כחלק מקבוצה. לפיכך, תמיכה חברתית ומשפחתית קיימת במידה רבה, וכאשר פרט לוקח סיכון מקצועי ומפסיד, או לחלופין לא ברורה לו הדרך כיצד עליו לבצע את משימתו המקצועית, הרי שיש לו למי לפנות לקבלת עזרה. לכן ההכשרות המקצועיות חיוניות פחות, משום שיש במי להיעזר.

אדונים לגורלם שלהם

קנדה לעומת סין היא מדינה אינדיבידואליסטית. האנשים שם מגדירים עצמם כאינדיבידואלים, פריטים, ייחודיים, והם משיגים דברים בעצמם ולוקחים אחריות אישית. ההכשרות המקצועיות הן חיוניות, משום שיש פחות במי להיעזר. ישראל אמנם התחילה עם הקמתה כמדינה קולקטיביסטית, אולם בשנים האחרונות מסתמנת מגמה לכיוון אינדיבידואליסטי כדוגמת זו הקיימת בארצות האנגלוסקסיות, ולכן התנהגותה תהיה תואמת עם זו הקנדית. נקודה נוספת היא ההתייחסות לסביבה. קיים הבדל בין אמונתם של הקנדים והישראלים המאמינים שהם שולטים על הסביבה ומרגישים שהם אדונים לגורלם שלהם, לבין התפיסה הסינית כי הדברים מכוונים מבחוץ וזורמים כפי שהם.

ארגונים כמו הקנדים והישראלים, המאמינים בשיטה בתוצאות, יעשו הכול על מנת להכשיר, לפתח ולהצמיח עובדיהם. ואילו ארגונים כמו אלו הסינים המאמינים שהם נשלטים על ידי סביבתם, יבחרו אמנם להכשיר את עובדיהם בהכשרות מקצועיות והדרכות, אולם בבסיסם יאמינו כי הדברים זזים במעגלים טבעיים ומה שצריך לקרות יקרה.

סין היא גם מדינה פריטיקולרית, כלומר מדינה המאמינה שהנסיבות מכתובות כיצד יתבצעו הרעיונות והמעשים בפועל, וכל הכללים, הנהלים ונוהגי העבודה הפורמליים ניתנים לשינוי ויתנהגו בהתאם לנסיבות החיים. לכן הכשרות והדרכות, על פי תפיסה זו, אינן הכל ואין להתלות בהן יותר מדי.

קנדה וישראל, לעומתה, הן מדינות אוניברסליות, כלומר מדינות שבהן מקובלת התפיסה שרעיונות ומעשים יכולים להתממש בכל מקום, ללא שינויים, ולכן יש להתמקד בכללים ונהלים ודרכי עבודה פורמליים ובוודאי שיש ללמוד אותם. ההכשרות המקצועיות, אשר אינן אמורות להשתנות והן רלבנטיות לכל מקום, נתפסות אפוא כחיוניות.

הרגשות מוחזקים תחת שליטה

תחום אחר של הכשרות והדרכות שהתפתחו מאוד בשנים האחרונות, הן כאלו שאינן קשורות ישירות בכך המקצוע, אלא קשורות בנושאים כלליים ובנושאי



איש עסקים מקומי על רקע איזור העסקים של בייג'ינג. סין היא מדינה שבה סטאטוס האדם נבנה בזכות הגיל, המין או הקשרים החברתיים

הסיני הוא אחד ההסברים להיעדר ההדרכות הכלליות הללו.

הישראלים, לעומת הסינים, הם ההיפך הגמור. יש ראל היא מדינה רגשית והרגשות בה מבוטאים באופן גלוי ובטבעיות. הישראלים רגילים לשוחח בקול רם ולהתבטא בסערה, בחום ובחיבה, ולכן גם מתקבלות אצלנו בברכה ההדרכות החווייתיות.

בסין קיימת גם תפיסה הנקראת תפיסה של תרבות מפוזרת – המרווח הפרטי והציבורי הוא בגודל זהה, ואנשים שומרים על המרווח הציבורי משום שכניסה לתוך המרווח הציבורי היא גם כניסה לתוך מרווח פרטי. בתרבויות מפוזרות אנשים אינם ממהרים להיכנס אחרים לתוך הטריטוריה הציבורית שלהם, כי הדבר מאפשר חדירה קלה גם לתוך המרווח הפרטי.

פערים במעמד ובכוח

לעומת הסינים, הקנדים הם ספציפיים. קנדה היא תרבות שבה לאנשים יש מרווח ציבורי גדול שאליו הם נותנים להיכנס ללא שום קושי, וקיים גם שטח פרטי שעליו הם שומרים מאוד ומחלקים אותו רק עם ידידים ועמיתים קרובים. בתרבויות ספציפיות אנשים לעיתים קרובות מוזמנים לתוך טריטוריה ציבורית פתוחה של פרט. אנשים בתרבויות האלה בדרך

אי רווחת העובד, כגון: תזונה ושליטה בכעסים. בעוד שההכשרות המקצועיות מדגישות אלמנטים קוגניטיביים ופסיכו-מוטוריים, הרי שתכניות ההעשרה הכלליות מדגישות במידה רבה את התחום הרגשי-עמדותי, נושאות אופי חוויתי-התנסותי ויש בהן מרכיב גדול מאוד של חשיפה. בארגונים קנדיים ובארגונים ישראליים ניתן למצוא הדרכות מגוונות מסוג זה, אולם לא בארגונים הסיניים.

בעוד שהארגונים הסיניים מספקים השתלמות מקצועית מסוימת לעובדיהם (בהיותם מודעים לכך שכמדינה השואפת בהצהרותיה להיות למעצמה כלכלית המקדימה את ארה"ב, עליהם להדביק לא מעט פערים מקצועיים), הרי שכאשר מדובר בהכשרות שאינן קשורות בהיבטים מקצועיים קשה יותר למצוא כאלו בסין.

הסינים מתאפיינים בתרבות נייטרלית, כלומר הריגשות מוחזקים תחת שליטה. הם משתדלים שלא להחצין את רגשותיהם ונוהגים בצורה מאופקת תוך שמירה על קור רוח.

הספר המרתק "הסיפור הבלתי נודע" על מאו צה טונג, שיצא לאחרונה, מדגים נפלא כיצד הובילה הרדינות הקשה של צה טונג להקצנת והחרפת האיפוק הזה ולעם שלם שכמעט איננו מחייך. האיפוק הרגשי



קו הרקיע של פודונג, אזור העסקים החדש של שנחאי. בקנדה וב ישראל עוד אין קו רקיע כה חדשני, אך לגמרי לא ברור האם הקדמה הזאת מובילה גם את הארגונים בסין



כלל פתוחים, ויש הפרדה ברורה בין חיי עבודה וחיים פרטיים. הפתיחות הזו מאפשרת את אותה החשיפה הקיימת בתוכניות העשרה הלא מקצועיות, פתיחות אשר, כאמור, איננה מאפיינת את סין. התרבות הסינית היא מאוד היררכית. פערים במעמד ובכוח נחשבים מובנים מאליהם וצודקים, וחלוקה לא שווה של כוח נחשבת לגיטימית. ניתן להניח שאי-לו היו בסין הכשרות בלתי פורמליות כתזונה, בריאות, תחביבים ונושאים לא מקצועיים אחרים, הרי שהכשרות אלו היו צריכות להיערך מספר פעמים ובקבוצות קטנות: הכשרה למנהלים, הכשרה לעובדים, הכשרות שונות למנהלים ממעמדות שונים, והכשרות שונות לעובדים ממעמדות שונים. כלומר, קבוצות רבות מאוד של הכשרה מאותו הסוג.

החברה הקנדית, ועוד יותר ממנה החברה הישראלית, הן חברות שאינן רואות בפערים ובמעמדות דבר לגיטימי בסיסי, והדרכות בלתי פורמליות בנושאי העשרה לא מקצועיים נעשית בצוותא – מנהלים ועובדים כאחד, ללא קשר לסטאטוס, ובכך מתאפשרת גם פעילות הענפה.

בישראל מתקבלות בהתלהבות יחסית ההכשרות הלא מקצועיות. ישראל היא מדינה קטנה, ונוהגים לומר כי שני ישראלים שמעולם לא נפגשו ימצאו חברים משותפים תוך מספר דקות. הבילוי המועדף

בישראל הוא הבילוי עם החברים. ההכשרות הלא פורמליות נתפסות כשעות של כיף, לגיבוש ולמפגש חברתי, אך הן נתפסות גם כהפוגה מלחצים. בישראל של היום חיים לא מעט אנשים המתאפיינים בעצבנות ולחץ עקב קשיי היום יום והמצב הכלכלי והביטחוני. הישראלים מחפשים פתרונות שונים לצאת מן הלחץ, נוסעים הרבה לחו"ל, מאלתרים ומחפשים פתרונות מידיים כדי להימנע ממצבי העמימות, וכדרך של שליטה במצב הם יכולים, לכן, גם ליהנות מאד מהדרך כות ופעילויות מפיגות מתחים שכאלה.

הישראלים (בניגוד לקנדים) נוהגים להביא את הבית לעבודה. הם יביאו את ילדיהם לעבודה, כאשר אין להם סידור, יתקשרו לעמית הביתה אחרי שעות העבודה וידונו איתו במה שהתרחש במהלך היום, יזמינו עמיתים לבתייהם ויזמינו אף לאירועים ומפגשים משפחתיים. לישראלים חשוב מאוד ליצור קשרים אישיים בעבודה, ולכן ההכשרות המגבשות הללו חיוניות ותואמות להם.

בתרבות הישראלית מושם דגש על שוויון המשולב בגישה של אנטי סמכותיות. הגישה האנטי סמכותית הזו טופחה במשך שנים לאורך ההיסטוריה היהודית-ישראלית של שלטונות מדכאים (כדוגמת הנאצים באירופה והתורכים והבריטים בישראל), ותרמה לכך גם המסורת של התלמוד, שיש בה הרבה התפלגות

ווכחות, שנתפסת כרצויה ונכונה. לכן במפגשי הכשרה בלתי פורמליים, אשר נמצאים בה עובדים ומנהלים מדרגים שונים, יכולים הישראלים להביע בנוחות רבה ביקורת ישירה, גם אם יש לכך השלכות ארגוניות שליליות. זאת מתוך תפיסה לפיה דווקא הכנות, הפתיחות ויושר הלב יובילו לשימור יחסים ארוכי טווח.

התוכניות הן בסיס לשינויים

המייחד את ההכשרות הקנדיות, הן המקצועיות והן הכלליות, הוא שהן הולמות את תפיסת הגבולות הבירוקרטיים הקנדיים. הקנדים פועלים לפי גבולות: חלוקת עבודה, היררכיה, סטנדרטיזציה ופורמליזציה. כל אלה יוצרים גבולות בין מחלקות, מעמדות, תפקידים, לבין מה מותר ומה אסור. הקנדים מקבלים את הגבולות הללו ותופסים אותם כרצויים. הם אוהבים לעבוד בהתאם לתוכנית מובנית, והם מקבלים את כל כללי המשחק והולכים לפיהם. ההכשרות שלהם הן לכן מסודרות, מדויקות ומקצועיות מאוד.

בעוד שהקנדים מקבלים את הגבולות הבירוקרטיים שצוינו ותופסים אותם כרצויים ונוחים, הרי שהישראלים תופסים גבולות בירוקרטיים כמגבילים ונוהגים לעקוף ולהתעלם מהם. הישראלים אינם רואים עצמם מוגבלים בשל הגדרות פורמליות של תפקיד ואינם מגבילים עצמם לתפקידם שלהם בלבד.



תחנת רכבת תחתית בשנגחיי. השאלה היא איזו "רכבת" תיסע מהר יותר בהכשרת ופיתוח עובדי ארגון – הסינית, הקנדית או הישראלית?

הם בשקט יכולים להתערב גם בתפקידו של האחר. כך גם נראות ההדרכות הישראליות – פחות מסודרות ומתוכננות. והתוכניות הן בסיס לשינויים, שהרי שינוי התוכנית לדבר טוב יותר דווקא נראה הדבר הנכון.

עסקנו כאן בהשוואת כמות ההכשרות, אולם ראוי לציין שיש לדון לא רק במישור הכמות – היכן מכירים יותר בסין? בקנדה? בישראל? – אלא חשוף בה לא פחות מזה היא האיכות. ראוי לשאול לפני כל הדרכה, תוך כדי ובסיומה שאלות שונות, כגון: האם ההנהלה מכירה באמת בחשיבות ההדרכה ובנחיצותה או שהיא זה תהליך "אך לצאת ידי חובה"? האם ברוכים המטרות והיעדים של ההדרכה? האם הושגו המטרות הללו בסיומה של ההדרכה? האם הותאם מערך ההדרכה למשתתפים, וכן השיטות והתנאים הפיזיים? האם התאים המדריך, שמעביר את ההכשרה, למשתתפים? האם נוצרים בעקבות ההדרכה שינויים ושיפורים, הן ברמת העובד והן ברמת הארגון? האם עיתוי ההדרכה התאים? האם יצאו המשתתפים שבעי רצון? ועוד.

נראה, אם כן, שתהליך ההכשרה והפיתוח צריכים לענות הן על קריטריונים מוגדרים של איכות והן להתאים לתרבות הלאומית הניהולית שבהקשר שלה פועל הארגון. ❧

הבילוי המועדף

בישראל הוא

הבילוי עם

החברים. ההכשרות

הלא פורמליות

נתפסות כשעות

של כיף, לגיבוש

ולמפגש חברתי,

אך הן נתפסות גם

כהפוגה מלחצים