



GERMANY

فرهنگ مدیریت آلمانی

مترجم: تهمینه مولانا

مدیران آلمانی در رده ی مهندسی و تکنیکی، تولید کننده ها، خدمات رسانان، طراحان را دربر می گیرند گرچه بسیاری غیر مهندس نیز در سال های اخیر به رده های بالا ارتقا یافته اند. به جز سوئیس ها این مدیران از بهترین دستمزدها در اروپا بهره مند می گردند و جالب اینکه به طور متوسط حدود دو سوم از درآمدی را دارند که هم صنف های آمریکایی شان انتظار دارند. چون مدیران در طی دوره ی اشتغال معمولاً در یک موسسه باقی می مانند، درحالی که رده شان به کندی بالا می رود، نیازی به یک نتیجه ی سریع و مشهود ندارند. مدیران ضرورتی نیست تا درباره ی نحوه ی تاثیرگذاری خودشان بر شرکت یا پیشرفت شعبه های آن یا فقدان پیشرفت سالانه و طبعاً نه یک فصل کاری دچار تشویش و نگرانی باشند.

نظام مالیاتی آلمانی نیز شامل مدیریت با برنامه ریزی بلند مدت است. قانونگذاری مالیاتی آلمان و عملکردهای حسابداری مربوطه این امکان را فراهم می آورد که موسسات آلمانی مبالغ قابل توجهی را به ذخایر اختصاص دهند.

دیر زمانی مدیریت در کشور آلمان یک علم مجزا محسوب نمی شده است و تا دهه ی ۱۹۸۰ به ندرت دوره هایی در فنون مدیریت آن گونه که در مدارس مدیریت در آمریکا تدریس می شود، تدوین گردیده بود. آلمانی ها اعتقاد داشتند؛ مدیریت به عنوان یک رشته ی جداگانه غرور و خودپسندی، بی وفائی، نمایش دیوان سالاری، تفکر کوتاه مدت و گرایش خطرناک به اهمال در کیفیت محصول را می پروراند. در عوض، دوره ها در دانشگاه های آلمان بیشتر بر اداره ی کسب و کار، تمرکز بودند. علی رغم این، دو مدرسه ی اداره ی کسب و کار آلمانی، به نام های Hochschule für Unternehmensführung و مدرسه ی کسب و کار اروپا طی دهه ی ۱۹۸۰ راه اندازی شدند اما به گونه ای آموزش های خود را اراده می دادند که شیوه های سنتی مدیریت آلمانی را به جای کنار زدن بیشتر تقویت می نمودند. به جزاین اختصارمی توان مدیریت آلمانی را با ویژگی های زیر توصیف کرد: سبکی مبتنی بر رضایت طرفین، محصول مدار و کیفیت مدار، وارد در امورصادرات و وفادار به یک شرکت و متعهد به افق های بلند مدت.

به سهولت می توان به این نتیجه رسید که نظام مدیریت آلمانی قادر است هرگونه تغییر را فرورشاند، چون همانند سبک مدیریت آمریکایی نوآور، سلطه جو، یا نتیجه مدار نیست. البته تا تغییر گریزی نیست چراکه "تغییر" می تواند و به کندی، نه لزوماً به طور مشهود، با شعارهای ثبات و پیوستگی، با کمترین جابه جا شدگی ممکن، و غالباً تحت فشار رقابتی از خارج بی تردید خود را نمایان می کند. مدیران آلمانی هرچند ظهور تدریجی تغییر را باور دارند لیکن بعضاً درباره ی چگونگی اعمال دگرگونی بریک نظام و ساختارهای محرک آن شک دارند.

1- Leistungswettbewerb

2- Deutch Industrie Normen: DIN

3- Betriebswirtschaft

منبع: <http://www.germanculture.com.ua>

مدیریت آلمانی از آن جا که طی قرن ها نمو کرده و پس از جنگ دوم جهانی خود را به تثبیت رسانیده، مشخصاً فرهنگ و سبک متمایزی را تعریف کرده است. همانند بسیاری از متعلقات آلمانی، این مورد نیز ریشه در دادوستد و اصناف قرون وسطایی دارد لیکن به نوعی مفهومی از آینده و ماندگاری را نیز همراه دارد.

سبک رقابت آلمانی هرچند پیچیده لیکن مخرب نیست. گرچه شرکت ها باید برای یک بازار هم رقابت داشته باشند، اما همچون دایملر کرایسلر و بی.ام.دایلیو، آن ها به دنبال سهمی از بازار هستند نه تسلط بی قید و شرط بر کل بازار. شرکت های آلمانی رقابت بر سر قیمت را حقیر می شمارند. در عوض در گیر آن چیزی هستند که مدیران آلمانی آن را رقابت بر اساس مزیت محصولات و خدمات می نامند. آن ها تنها در صورت ضرورت، آن چنان که در فروش مواد اولیه ی عمده نظیر مواد شیمیایی یا استیل متداول است، رقابتی بر سر قیمت برقرار می نمایند.

مدیر آلمانی شدیداً بر دو هدف معطوف می باشد: کیفیت محصول و خدمات محصول. او می خواهد که شرکتش بهترین باشد و می خواهد که برترین محصولات را تولید کند. مدیر و کل گروهش محصول مدار هستند و اعتقاد دارند که یک محصول خوب خودش به فروش می رسد. اما یک مدیر بر رضایت مشتری ارزش فراوانی گذاشته و آماده است تا یک محصول را متناسب با خواسته مشتری تغییر دهند. شعار اغلب مدیران و شرکت ها کیفیت، پاسخدهی، فداکاری و پشتیبانی می باشد.

محصول مداری معمولاً به معنای تولید مداری هم هست. اکثر مدیران آلمانی، حتی در سطح ارشد، خطوط تولیدشان را می شناسند. آن ها شیوه های تولید را به دقت دنبال کرده و با بخش عرضه و فروش هم ارتباط صمیمانه ای دارند. آلمانی ها از درک مدیران آمریکایی که بیش از بررسی فرآیند تولید فقط خواهان رویت صورت وضعیت های مالی و نتایج نهایی اند قاصر به نظر می رسند. یک مدیر آلمانی عمیقاً عقیده دارد که یک محصول با کیفیت و یک خط تولید کارآمد برای نتیجه ی نهایی از هرچیز دیگری مهم تر است.

روابط میان مدیران آلمانی و کارکنان اغلب بسیار نزدیک است چون بر این باورند که تولید یک محصول جز با همکاری میسر نمی گردد.

هدف دیگری نیز برای کیفیت و خدمات یعنی "همکاری" یا حداقل "همهنگی" با دولت است. صنعت آلمان از ارتباط تنگاتنگی با دولت این کشور برخوردار است و اصولاً مدیریت آلمانی نسبت به استاندارد های دولتی، سیاست های دولت، قانونگذاری ها دولت بسیار حساس و دقیق است. واقعاً تمامی محصولات آلمانی تحت نظارت تشکیلات "استاندارد های صنعتی" قرار دارند که نهادی است با مشاوره صنعت و دولت اما با نیروی موثر انجمن های مدیریت، اتاق بازرگانی و اتادیه های تجاری تاسیس گردیده است. سبک مدیریت آلمانی اصالتاً به منازعه اعتقادی ندارد. نه دولت، نه اتحادیه های بازرگانی و نه حتی جامعه ی کسب و کار هیچگونه مرافعه ای را، خصوصاً اگر علامت واضحی از آسیب عمده ی حقیقی وجود نداشته باشد، ترغیب نمی نماید. موارد عدم توافق غالباً مطرح شده و گاه بارفتن پای میز مذاکره حل و فصل شده و در برخی موارد کار به گردهمایی هایی در اتاق بازرگانی یا انجمن صنعتی می انجامد و به مراحل اختلافات معمولاً به آرامی و به شکل خصوصی فروکش می گردند. درمراعات مکرر انعکاس منفی بیشتر برای شاکی است تا برای متهم. به همین دلیل، آلمان نسبتاً وکلای کمتری دارد. با یک سوم جمعیت و با یک سوم تولید ناخالص داخلی آمریکا، آلمان حدود یک بیستم تعداد وکلای آمریکا را دارد.