

## GERMANY

## فرهنگ مدیریت آلمانی

مترجم: تهمینه مولانا

مدیران آلمانی در رده‌ی مهندسی و تکنیکی، تولیدکننده‌ها، خدمات‌رسانان، طراحان را دربر می‌گیرند. گرچه بسیاری غیر مهندس نیز در سال‌های اخیر به رده‌های بالا ارتقا یافته‌اند. به جز سوئیس‌ها این مدیران از بهترین دستمزدها در اروپا بهره‌مند می‌گردند و جالب اینکه به طور متوسط حدود دو سوم از درآمدی را دارند که هم‌صنف‌های آمریکایی‌شان انتظار دارند. چون مدیران در طی دوره‌ی اشتغال معمولاً در یک موسسه باقی می‌مانند، درحالی‌که رده‌شان به کندی بالا می‌رود، نیازی به یک نتیجه‌ی سریع و مشهود ندارند. مدیران ضرورتی نیست تا درباره‌ی نحوه‌ی تاثیرگذاری خودشان بر شرکت یا پیشرفت شعبه‌های آن یا فقدان پیشرفت سالانه و طبعاً نه یک فصل کاری دچار تشویش و نگرانی باشند.

نظام مالیاتی آلمانی نیز شامل مدیریت با برنامه‌ریزی بلندمدت است. قانونگذاری مالیاتی آلمان و عملکردهای حسابداری مربوطه این امکان را فراهم می‌آورد که موسسات آلمانی مبالغ قابل توجهی را به ذخایر اختصاص دهند.

دیر زمانی مدیریت در کشور آلمان یک علم مجزا محسوب نمی‌شده است و تا دهه‌ی ۱۹۸۰ به ندرت دوره‌هایی در فنون مدیریت آن گونه که در مدارس مدیریت در آمریکا تدریس می‌شود، تدوین گردیده بود. آلمانی‌ها اعتقاد داشتند؛ مدیریت به عنوان یک رشته‌ی جداگانه غرور و خودپسندی، بی‌وفایی، نمایش دیوان‌سالاری، تفکر کوتاه‌مدت و گرایش خطرناک به اهمال در کیفیت محصول را می‌پروراند. در عوض، دوره‌ها در دانشگاه‌های آلمان بیشتر بر اداره‌ی کسب و کار، تمرکز بودند. علی‌رغم این، دو مدرسه‌ی اداره‌ی کسب و کار آلمانی، به نام‌های Hochschule für Unternehmensführung و مدرسه‌ی کسب و کار اروپا طی دهه‌ی ۱۹۸۰ راه اندازی شدند اما به گونه‌ای آموزش‌های خود را ارائه می‌دادند که شیوه‌های سنتی مدیریت آلمانی را به جای کنار زدن بیشتر تقویت می‌نمودند. به جز این اختصاری توان مدیریت آلمانی را با ویژگی‌های زیر توصیف کرد: سبکی مبتنی بر رضایت طرفین، محصول‌مدار و کیفیت‌مدار، وارد در امروصادرات و وفادار به یک شرکت و متعهد به افق‌های بلندمدت.

به سهولت می‌توان به این نتیجه رسید که نظام مدیریت آلمانی قادر است هرگونه تغییر را فروشنده، چون همانند سبک مدیریت آمریکایی نوآور، سلطه‌جو، یا نتیجه‌مدار نیست. البته از تغییر‌گریزی نیست چراکه "تغییر" می‌تواند و به کندی، نه لزوماً به طور مشهود، با شعارهای ثبات و بیوستگی، با کمترین جابه‌جایی شدگی ممکن، و غالباً تحت فشار رقابتی از خارج بی‌تردید خود را نمایان می‌کند. مدیران آلمانی هرچند ظهور تدریجی تغییر را باور دارند لیکن بعضاً درباره‌ی 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 آن‌جا که طی قرن‌ها 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 شرکت‌ها باید برای یک بازار هم‌رقابت داشته باشند، اما همچون دایملر کرایسلر و بی.ام.دابلو، آن‌ها به دنبال سهمی از بازار هستند نه تسلط بی‌قید و شرط بر کل بازار. شرکت‌های آلمانی رقابت بر سر قیمت را حقیر می‌شمارند. در عوض در گیر آن چیزی هستند که مدیران آلمانی آن را رقابت براساس مزیت محصولات و خدمات می‌نامند. آن‌ها تنها در صورت ضرورت، آن‌چنان که در فروش مواد اولیه‌ی عمده نظیر مواد شیمیایی یا استیل متداول است، رقابتی برسر قیمت برقرار می‌نمایند.

مدیر آلمانی شدیداً بر دو هدف معطوف می‌باشد: کیفیت محصول و خدمات محصول. او می‌خواهد که شرکتش بهترین باشد و می‌خواهد که برترین محصولات را تولید کند. مدیر و کل گروهش محصول مدار هستند و اعتقاددارند که یک محصول خوب خودش به فروش می‌رسد. 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 شرکت‌ها کیفیت، پاسخدهی، فداکاری و پشتیبانی می‌باشد.

محصول‌مداری معمولاً به معنای تولید‌مداری هم هست. اکثر مدیران آلمانی، حتی در سطح ارشد، خطوط تولیدشان را می‌شناسند. آن‌ها شیوه‌های تولید را به دقت دنبال کرده و با بخش عرضه و فروش هم ارتباط صمیمانه‌ای دارند. آلمانی‌ها از درک مدیران آمریکایی که بیش از بررسی فرآیند تولید فقط خواهان رویت صورت وضعیت‌های مالی و نتایج نهایی اند قاصر به نظر می‌رسند. یک مدیر آلمانی عمیقاً عقیده دارد که یک محصول با کیفیت و یک خط تولید کارآمد برای نتیجه‌ی نهایی از هر چیز دیگری مهم‌تر است.

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

هدف دیگری نیز برای کیفیت و خدمات یعنی "همکاری" یا حداقل "هماهنگی" با دولت است. صنعت آلمان از ارتباط تنگاتنگی با دولت این کشور برخوردار است و اصولاً مدیریت آلمانی نسبت به استاندارد‌های دولتی، سیاست‌های دولت، قانونگذاری‌ها دولت بسیار حساس و دقیق است. واقعاً تمامی محصولات آلمانی تحت نظارت تشکیلات "استاندارد‌های صنعتی" قرار دارند که نهادی است با مشاوره صنعت و دولت اما با نیروی موثر انجمن‌های مدیریت، اتاق بازرگانی و اتحادیه‌های تجاری تأسیس گردیده است. سبک مدیریت آلمانی اصالتاً به منازعه اعتقادی ندارد. نه دولت، نه اتحادیه‌های بازرگانی و نه حتی جامعه‌ی کسب و کار هیچگونه مرافعه‌ای را، خصوصاً اگر علامت واضحی از آسیب عمده و حقیقی وجود نداشته باشد، ترغیب نمی‌نماید. موارد عدم توافق غالباً مطرح شده و گاه با رفتن پای میز مذاکره حل و فصل شده و در برخی موارد کار به گردهمایی‌هایی در اتاق بازرگانی یا انجمن صنعتی می‌انجامد و به هر حال اختلافات معمولاً به آرامی و به شکل خصوصی فروکش می‌گردند. 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.