



## فرهنگ کار و تجارت در آلمان

سمیه شریعتی راد

کارشناس ارشد مدیریت آموزشی

شده هستند و به همین خاطر رویکرد روشمندی نسبت به اکثر مسائل کسب و کار دارند که در آن روش های کاری و رعایت دقیق مقررات بسیار مورد احترام است. این رویکرد روشمند هم خوب است هم بد: از یک طرف همه، وظایف خود را به خوبی می دانند و فرایند معینی را برای انجام آنها طی می کنند، و از سوی دیگر باعث نبود انعطاف پذیری و مقاومت شدید در برابر تغییر می شود.

### سبک مدیریتی آلمانی ها

در آلمان از یک مدیر انتظار می رود که در حوزه تخصصی خود از توانایی فنی بالایی برخوردار باشد و به عنوان یک رهبر قدرتمند و بلامنزاع عمل کند. آلمانی ها کمتر با مافوق خود مخالفت می کنند اما این به معنای «بله قربان گو» بودن آنها نیست. زیردستان احترام زیادی برای توانایی های فنی مافوق خود قائلند و به همین خاطر با کمال میل دستورات وی را اجرا می کنند.

مدیران به افرادی مسئولیت می دهند که شایستگی لازم را برای انجام یک وظیفه معین داشته باشند و زمانی که تفویض اختیار کردند بدون دلیل بر کار وی نظارت و دخالت نمی کنند. به همین خاطر دستورات خود را

### مقدمه

موفقیت آلمان بعد از جنگ جهانی مرهون توجه چشمگیر این کشور به مدیریت کسب و کار (که در انگلیس و آمریکا رواج دارد) نیست. در آلمان بیشتر به تحصیلات دانشگاهی و فنی و ارزش آن در کسب و کار توجه شده است. سخت کوشی و شایستگی فنی و تخصصی دو ویژگی مورد احترام آلمانی ها هستند و به عنوان شاخص های اصلی عملکرد محسوب می شوند. سیستم های ارزیابی مبتنی بر شایستگی های عمومی تر هنوز در شرکت های سنتی آلمان جا نیفتاده است.

### ساختارهای کسب و کار در آلمان

در شرکت های بزرگ (که پسوند AG و GmbH دارند) یک هیئت نظارتی، هیئت مدیره را منصوب می کند و تصمیم گیری نهایی در خصوص مسائل مربوط به سیاست های تأثیرگذار بر مدیریت شرکت، بر عهده این هیئت است. لذا رییس هیئت مدیره در مقایسه با برخی کشورهای دیگر از قدرت و اختیارات بسیار کمتری برخوردار است.

اما در سطوح پایین تر، یک نظام سلسله مراتبی شدید وجود دارد که در آن افراد دارای نقش ها و مسئولیت های کاملاً تعریف شده و تفکیک

خیلی واضح، دقیق و شفاف می‌دهند. شاید به همین خاطر است که از نظر فرهنگ‌های دیگر، رابطه میان مدیر و زیردستان در آلمان خشک و سرد به نظر می‌رسد.

هر چه افراد در سلسله مراتب سازمانی بالاتر می‌روند احساس «افتخار به موقعیت» در آنها بیشتر می‌شود. معمولاً افراد هم‌تراز در هر یک از سطوح مختلف سازمانی با یکدیگر حشر و نشر می‌کنند.

## جلسات کاری در آلمان

همانند دیگر فرهنگ‌ها در آلمان نیز جلسات متنوعی برگزار می‌شوند که شیوه رفتار افراد در هر یک از این جلسات متفاوت است.

آلمانی‌ها مایلند با آمادگی نسبتاً کامل در جلسات حاضر شوند تا بتوانند با قدرت از دیدگاه‌های خود دفاع کنند. این تمایل به متقاعد کردن دیگران در کنار ماهیت بسیار مستقیم بحث‌ها باعث می‌شود که افراد دیگر فرهنگ‌ها این شیوه

برخورد آلمانی‌ها را خشک، انعطاف‌ناپذیر و حتی مغرورانه تلقی کنند.

از آنجا که آلمانی‌ها دنبال تخصص‌گرایی هستند معمولاً جلساتشان بزرگ است، چون از هر تخصص خاص باید فردی مرتبط با موضوع بحث در جلسه حضور داشته باشد. از حاضرین در جلسه انتظار می‌رود فقط زمانی صحبت کنند که بحث به حوزه تخصصی آنها ربط دارد اما این بدان معنا نیست که حتماً باید اظهار نظر کنند.

آلمانی‌ها در جلسات خود بحث‌ها را به صورت مستقیم و با قدرت مطرح می‌کنند تا به یک پاسخ «درست» برسند. به همین خاطر معمولاً جلسات آنها خیلی داغ به نظر می‌رسد. این مسئله باعث می‌شود وقتی افراد سایر فرهنگ‌ها (که در جلسات به جای بحث مستقیم به دنبال روش‌های دیپلماتیک هستند) در جلسات با آلمانی‌ها قرار می‌گیرند، شیوه برخورد آنها را نامناسب ببینند و گاه آن را حمل بر مخالفت یا مقابله عامدانه کنند.





## سبک‌های ارتباطی آلمانی‌ها

همچنین، آلمانی‌ها اهل شکسته نفسی یا سر بسته صحبت کردن نیستند و به همین خاطر معمولاً به مغرور بودن محکوم می‌شوند. آنها با افتخار توانمندی‌های خود را صادقانه به طرف مقابل اعلام می‌کنند که نباید آن را نشانه «از خود متشکر بودن» در نظر بگیرید.

بعضی‌ها می‌گویند آلمانی‌ها اهل شوخی نیستند، اما واقعیت این است که مثل دیگر مردمان، آنها نیز حس شوخ طبعی دارند. علت این برداشت نادرست در مورد آلمانی‌ها این است که آنها معتقدند شوخی کردن، زمان و مکان خود را دارد که البته جای آن در محیط کار و یا موقع انجام کسب‌وکار نیست. هر چقدر موقعیتی جدی‌تر باشد بر میزان جدیت آنها افزوده می‌شود. از سوی دیگر، فراموش نکنید که شوخ طبعی همیشه کارساز نیست و ممکن است چیزی که در فرهنگ ما خنده‌دار است در فرهنگ‌های دیگر نامفهوم و بی‌ربط به نظر برسد.

آلمانی‌ها حقیقت و صراحت را به دیپلماسی ترجیح می‌دهند و معتقدند مهم «واقعیت» است و نباید اجازه داد احساسات و عواطف شخصی مانع از بیان حقایق شود. این صراحت در برخی فرهنگ‌ها، حمل بر بی‌ادبی می‌شود.

## آداب لباس پوشیدن

در محیط‌های کاری مردان معمولاً ژاکت‌های اسپرت و شلوار با پیراهن و کراوات به تن دارند و خانم‌ها لباس‌های شیک غیررسمی به

بعضی‌ها می‌گویند آلمانی‌ها اهل شوخی نیستند، اما واقعیت این است که مثل دیگر مردمان، آنها نیز حس شوخ طبعی دارند. علت این برداشت نادرست در مورد آلمانی‌ها این است که آنها معتقدند شوخی کردن، زمان و مکان خود را دارد که البته جای آن در محیط کار و یا موقع انجام کسب‌وکار نیست

در رستوران‌ها علاوه بر پول غذا، ۱۰٪ هم به عنوان انعام پرداخت می‌کنند.

### چند نکته مهم در فرهنگ کاری و تجاری آلمانی‌ها

◀ از ابهام و عدم قطعیت خوششان نمی‌آید. بیشتر دوست دارند مسائل را عمیقاً تجزیه و تحلیل کنند تا به یک نتیجه مطلوب برسند و در فضای کسب‌وکار و تجارت از بحث‌های احساسی یا حدس و گمان استقبال نمی‌کنند.



تن می‌کنند. در برخی صنایع جدید تکنولوژیک، لباس افراد عادی و غیررسمی است. قبل از برگزاری جلسه با افراد خارجی بهتر است قبلاً اطلاعاتی در مورد نحوه لباس پوشیدن آنها کسب کنید.

### پذیرایی و مهمان‌نوازی

از آنجا که آلمانی‌ها دوست ندارند کار را با زندگی خصوصی قاطی کنند معمولاً کسی را به شام یا به منزل خود دعوت نمی‌کنند. پذیرایی از مهمانان تجاری معمولاً از طریق صرف ناهار در رستوران یا سالن غذاخوری شرکت انجام می‌شود. گرچه در موقع صرف ناهار صحبت در مورد کار غیرمعمول نیست اما ترجیح می‌دهند در مورد موضوعات غیرکاری (مثلاً در مورد ورزش) صحبت کنند.

وقتی کسی را برای صرف غذا به رستوران دعوت می‌کنند همیشه خودشان پول مهمان را حساب می‌کنند. بنابراین اگر شما یک آلمانی را به ناهار تجاری دعوت کردید حتماً خودتان صورت‌حساب را از روی میز بردارید. در آلمان در طول غذا خوردن از چاقو استفاده می‌شود. غذا خوردن با یک دست در حالی که دست دیگر زیر میز و روی پا قرار گرفته (مانند آنچه در آمریکای شمالی مرسوم است) جزو آداب صحیح غذا خوردن محسوب نمی‌شود. معمولاً

## آلمانی‌ها حقیقت و صراحت را به دیپلماسی ترجیح می‌دهند و معتقدند مهم «واقعیت» است و نباید اجازه داد احساسات و عواطف شخصی مانع از بیان حقایق شود. این صراحت در برخی فرهنگ‌ها حمل بر بی‌ادبی می‌شود

اما از سوی دیگر دخالت و نظارت مستمر بر کار را دوست ندارند.

◀ روابط بین مدیران و زیردستان ظاهری رسمی دارد.

◀ پیاده کردن سیستم‌های ارزیابی برای آلمانی‌ها دشوار است. از کارمندان انتظار می‌رود وظایف خود را به شکلی حرفه‌ای و درست انجام دهند بنابراین نیازی به ارائه بازخوردهای مثبت نمی‌بینند.

◀ شرکت‌های آلمانی عموماً سلسله‌مراتبی و دارای بخش‌های تفکیک شده هستند. هر بخش سعی می‌کند از موضع قدرت خود محافظت کند تا جریان اطلاعات از کانال‌های صحیح صورت بگیرد.

◀ تشکیل و مدیریت تیم‌های کاری در بین خطوط سلسله‌مراتبی کار دشواری است چرا که با ساختارها و قواعد و مقررات عادی تداخل پیدا می‌کند.

◀ جلسات، رسمی هستند مگر آن که تک به

طرفدار برنامه‌ریزی دقیق هستند. معتقدند با این نوع برنامه‌ریزی می‌توان آینده را شکل داد.

◀ بیشترین احترام را برای کسانی قائلند که از دانش فنی عمیق برخوردار باشند و لذا تحصیلات از نظر آنها بسیار مهم است.

◀ وقتی تصمیمی گرفته می‌شود، انتظار دارند همه بدون چون و چرا و صرف نظر از موافقت یا مخالفت خود، در اجرای آن همکاری کنند.

◀ از یک مدیر انتظار دارند کار خود را بلد باشد و به شکلی صحیح و شفاف دیگران را رهبری کند. زیردستان احترام زیادی برای مقامات مافوق قائلند و به همین خاطر جلوی جمع با مافوق خود مخالفت نمی‌کنند.

◀ بروز احساسات در محیط کار (مانند عصبانیت، ناامیدی، و غیره) را علامت ضعف و غیرحرفه‌ای بودن فرد می‌دانند.

◀ کارمندان انتظار دارند در خصوص وظایف خود دستورات دقیق و مشخص دریافت کنند،





می‌رود که اطلاعات بیشتری داشته باشند.

◀ بر مکتوب کردن مذاکرات تأکید دارند و به همین خاطر همیشه اطلاعات، تصمیمات و نتیجه مذاکرات را ثبت می‌کنند.

◀ عموماً شوخی در محیط کار آنها جایی ندارد، اما وقتی خارج از محیط‌های کاری با کسی حشر و نشر دارند اهل شوخی هم هستند.

◀ به موقع سر قرارها حاضر می‌شوند تا به «دزدیدن وقت» محکوم نشوند.

◀ در ظاهر و حتی در بین خودشان بسیار خشک و رسمی به نظر می‌رسند. به نظر آنها این رسمی بودن حاکی از احترام است. حتی افرادی را که سال‌ها می‌شناسند با القاب «آقا» و



«خانم» مخاطب قرار می‌دهند.

تک باشند. اگر می‌خواهید از نظرات آلمانی‌ها و خط فکری آنها مطلع شوید بهتر است با آنها جلسه غیررسمی تک به تک داشته باشید.

◀ معمولاً با آمادگی کامل و با در اختیار داشتن اطلاعات و ارقام مورد نیاز در جلسات حاضر می‌شوند و بدون داشتن نظر مشخص و بی دلیل در جلسات حضور پیدا نمی‌کنند.

◀ در مواردی که اختلاف نظر وجود دارد، اهل سازش یا راه‌حل بینابین نیستند. سازش و مصالحه از نظر آنها نشانه ضعف، حل نشدن اختلاف یا عدم قطعیت است.

◀ معتقدند اگر کسی در حوزه‌ای دانش و تخصص ندارد بهتر است اصلاً اظهار نظر نکند.

◀ جریان داخلی اطلاعات از بالا به پایین و بر مبنای نیاز به دانستن است. از افراد مافوق انتظار