

نوعند. برنامه‌های درگیر کردن کارکنان در فراگرد تصمیم‌گیری و دادن اختیار بیشتر به آنان براین اندیشه استوارند. ولی این طرحها و برنامه‌ها بخشی از موضوع را دربرمی‌گیرند. داشتن چند سهم از یک شرکت بزرگ نمی‌تواند به‌گونه‌ای معجزه‌آسا تفکر و عمل کارگر را همانند صاحبان سهام شرکت شکل دهد.

اگر قرار باشد که کارکنان با درنظر داشتن هدفهای کسب‌وکار سازمان، به‌کار پردازند، مدیران ارشد و بلندپایه شرکت باید سه شرط زیر را تأمین کنند. این سه شرط باهم به صورت پایه‌های بنیادی نظام مدیریت کتاب گشوده به‌شمار می‌آیند.

نخست، اطلاعاتی که پیش از آن تنها در اختیار مقامهای مسئول قرار داشت، اکنون باید در اختیار همه افراد سازمان باشد و آنان به معنی و مفهوم آن اطلاعات به‌خوبی پی ببرند. این بدان معنی است که همه اطلاعات مرتبط، و نه تنها، برای نمونه، اطلاعات درباره فروش یا حمل کالا، که اطلاعات مربوط به هدفهای امور مالی، بودجه، گزارشهای مالی درباره درآمدها، و پیش‌بینی‌ها و برنامه‌ریزیها در اختیار همه کارکنان گذاشته شود. اطلاعات مالی آخرین و عمده‌ترین معیار اندازه‌گیری و سنجش وضعیت یک کسب‌وکار است. این‌گونه اطلاعات کنشهای مدیریت را توجیه و روشن می‌سازند و اجازه می‌دهند تا کارکنان کامیابی واقعی کنشهای خود را اندازه‌گیری کنند و بسنجند.

دوم، مدیران باید کارکنان را نه تنها برای برنامه زمان‌بندی کار خود یا دستیابی به هدفهای کیفی تعیین شده پاسخگو و مسئول بشناسند که تنظیم بودجه و هدفهای سود واحد خود را نیز در قلمرو وظیفه و مسئولیت آنان بشمارند. مدیران اجرایی و مدیران ارشد - و حتی در بسیاری از شرکتها، شماری از کارکنان رده پایین‌تر - می‌دانند که عملکرد یک واحد کسب‌وکار عاملهای بسیاری را از قبیل فروش، هزینه‌های کالا، بهره‌وری نیروی کار، و تفاوت‌های بودجه‌ای بازمی‌تاباند. مدیران مسئول امور مالی می‌یابند که برای تجدیدنظر و پیش‌بینی برای تحصیل بودجه به‌منظور جابه‌جایی احتمالی و تصحیح کاهش‌های آن و برای پیدا کردن راههایی در جهت کار بهتر و بیشتر در زمان معین، باید عامل‌های بازیگر و کلیدی را به‌خوبی تشخیص دهند و مراقب باشند. در شرکت‌های با کتاب گشوده، همه کارکنان چنین مهارتهایی را فرامی‌گیرند.

مدیریت گشوده یا شفاف‌کردن حساب و کتاب

ترجمه و تلخیص: دکتر محمدعلی طوسی



گرفته‌اند بهتر و آسان‌تر می‌توانند ابزار و فنون تازه را فراگیرند زیرا آنها نخست به این نکته پی‌برده‌اند که چگونه همه کارکنان در هر تراز کاری را برای دست‌یافتن به هدفهای کامیابی کسب‌وکار می‌توان آگاه کرد و برانگیخت.

خبرهای کامیابی مدیریت کتاب گشوده در شرکت‌های کوچک و تازه‌کار چنان فزونی یافته که شرکت‌های قدیمی‌تر و بزرگ را به پذیرفتن و به کار بستن این نظام برای بالا بردن و بهتر کردن عملکرد خود برانگیخته است.

اندیشیدن ریشه‌ای

اندیشه کانونی در مدیریت کتاب گشوده آن است که همه کارکنان باید برای تحقق هدفهای کسب‌وکار شرکت بکوشند. این اندیشه، در سالهای کنونی رواج یافته است. شماری از نظامهای پرداخت و پاداشهای انگیزشی مانند شریک شدن در سود شرکت یا طرحهای سهام‌دار شدن کارکنان در سهام شرکت از این

شرکت‌های جهان از هرگونه و اندازه‌ای که هستند اندک‌اندک به ارزش مدیریت کتاب گشوده پی می‌برند و به آن توسل می‌جویند. بسیاری از نوآفرینی‌های مدیریت مانند فراگرد از نو مهندسی کردن و گروه‌های خودگردان تنها آثار محدودی بر عملکرد کسب‌وکار شرکت برجای گذاشته‌اند. یک دلیل این محدودیت آن است که این نوآفرینی‌ها بر روشها و پی‌آمدهای کنار متمرکز بودند و نه بر منطق و استدلال. این روشها و تدبیرها تنها به کارکنان شرکت نشان می‌دهند که برای بهتر کردن عملکرد، چه باید کرد، ولی به آنان نمی‌گوید که چرا آنان باید به این روشها و تدبیرها پردازند. در پانزده سال گذشته این تدبیرها و روشها تنها باری سنگین از خرده‌گیری و بدبینی را به جای گذاشته‌اند.

در چند سال گذشته، گروهی از شرکتها روش سراسر است و کارآمدتری را برای بهتر کردن عملکرد خود درپیش گرفته‌اند. این روش که به نام «مدیریت کتاب گشوده» خوانده می‌شود بر یک اندیشه ساده و نیرومند استوار است: شرکتها زمانی به عملکرد برتر دست می‌یابند که کارکنان آنها تنها به کیفیت، کارایی، یا هر متغیر عملکردی دیگر به صورت مجرد و جدای از هم نیندیشند، بلکه به آن نکته‌ای توجه کنند که مدیران ارشد شرکت خود را بدان دل‌مشغول می‌دارند. که این دل‌مشغولی کامیابی کسب‌وکار است. مدیریت کتاب گشوده یک برنامه نیست که یک نظام به‌هم‌بافته منطقی است که برای همه کارکنان از کف کارگاه گرفته تا مدیران ستادی در رده بالای سازمان یک مبنی و مفهوم را القا می‌کند. این نظام از آغاز کار بر چرایی عملکرد بهتر و برتر استوار است و بنابراین همه کارکنان و مدیران هم در طلب یافتن و کشف چگونگی دستیابی به این مقصود هستند. شرکت‌هایی که مدیریت کتاب گشوده راه که فراگردی چندان آسان نیست، به کار

سوم، افزودن بر حقوقی که برای خدمت کارکنان پرداخت می‌شود، نظام جبران خدمت برای کامیابی کسب‌وکار به آنان نیز پاداش پرداخت می‌نماید. این نظام به‌طور معمول شامل فراهم آوردن طرح پاداش درخور توجه شش‌ماهه یا سالانه است که اغلب نیز با مالکیت در سهام شرکت همراه است. برخلاف بسیاری از نظامهای گوناگون پرداخت پاداش که هم‌اکنون رایج هستند، پاداشهای شرکتی با کتاب گشوده همواره به معیار یا معیارهای ساده و قابل فهم اندازه‌گیری عملکرد مرتبط است و پیشرفت به سوی هدفهای کسب‌وکار به‌صورت همگانی و عمومی درخور نظارت و پیگیری است. بدین‌سان، نظام به‌طور کلی شفاف و گشوده است: کارکنان به ارقام و اعدادی که کامیابی را تعیین می‌کنند آگاه و بصیر هستند و سهم خود را در پدید آوردن آن ارقام به‌خوبی می‌دانند و از پیش واقفند که در صورت موفقیت کسب‌وکار واحد و دستیابی به هدفهای آن، پاداشی قابل توجه دریافت خواهند داشت.

در شرکتی با مدیریت کتاب گشوده از مدیران و کارکنان انتظار می‌رود که با بهتر کردن ارقام و اعداد عملکرد واحد خود، به سودآوری کلی کسب‌وکار یاری دهند. مدیران در این‌گونه شرکتها همچنان دستورها و راهنماییهای خود را صادر می‌کنند - زیرا مدیریت کتاب گشوده نفی وجود دیوان‌سالاری را نمی‌کند - ولی این دستورها و راهنماییها از منطقی سرچشمه می‌گیرد که برای همه کارکنان شرکت درخور فهم و پذیرش است.

مدیریت کتاب گشوده می‌تواند ابتکارهای سستی را که اثر مطلوب بر کسب‌وکار دارند در نظام خود جای دهد. مدیریت کتاب گشوده، مانند همه نوآوریهای کسب‌وکار، ریشه در کوششهای شرکتی دارد که این روشها را به‌صورت اشتراکی، بدون آنکه به آن نامی بدهند، عمل می‌کرده‌اند. فروشگاه‌های زنجیره‌ای وال مارت^(۱۱) برای نمونه، همیشه کارکنانش را در آگاهی بر حساب و کتاب شرکت سهیم می‌کرده و به آنان از سهام شرکت پاداش می‌داده و آنان را برمی‌انگیخته است تا چنان عمل کنند که گویی آنان مدیران فروشگاه هستند. جنبش مدیریت کتاب گشوده به دلیل دو پدیده تازه، رواج بسیار یافته است. یکی از آن پدیده‌ها توجه به الگوی نقش است، یعنی شرکتی که به‌طور آشکار و به‌طور منطقی مدیریت کتاب گشوده را عمل

می‌کند و به‌صورت نمونه سنجش یا الگوی خوش‌گمان شدن بدگمانان درمی‌آید. همچنان که شرکت «موتورولا»^(۱۲) الگوی نقش در جنبش مدیریت کیفیت جامع شد. پدیده دوم آن است که بسیاری از شرکتیهای کامیاب، روش و اصول مدیریت کتاب گشوده را از آغاز پذیرفته و به آن عمل کرده‌اند و در نتیجه آن، در میدان رقابت گامهایی از دیگران پیش افتاده‌اند. یک نمونه برجسته شرکت «فروش و خدمات لوازم پزشکی» است که توزیع‌کننده وسایل و لوازم به مطب پزشکان است. این شرکت تنها در ۱۴ سال گذشته از حالت تازه‌کاری به رهبری در صنعت خود دست یافته است (و بیش از نیم میلیارد دلار درآمد سالانه دارد). «پاتریک کلی»^(۱۳) رئیس شرکت بر این باور است که بخش عمده کامیابی آنان به مدیریت کتاب گشوده مربوط است. کارکنان هر یک از ۶۵ شعبه این شرکت، گزارش سود و زیان شعبه خود را به دقت مطالعه می‌کنند.

مدیرانی که این پیشرفتها و پدیده‌ها را دیده‌اند و روش مدیریت کتاب گشوده را جالب و جاذب می‌یابند با یک پرسش اساسی روبه‌رو هستند. آنان می‌توانند اجرای این روش را در شرکتی کوچک یا یک واحد از یک نظام یا یک شرکت بزرگ را که در آن پیوند میان کار یک کارمند با عملکرد سازمان روشن و سراسر است درک کنند. آنان همچنین می‌توانند تاسیس یک شرکت تازه را مانند «شرکت فروش و خدمات پزشکی» برپایه اصول مدیریت کتاب گشوده درک کنند، ولی نمی‌توانند به‌آسانی بپذیرند که این فلسفه در یک شرکت بزرگ قدیمی تو قابل اجرا باشد. با وجود دشواریهایی که در راه اجرای این روش در شرکتیهای بزرگ وجود دارد و برقراری پیوند میان کار یک کارگر یا

- مدیریت کتاب گشوده یک برنامه نیست، یک نظام منسجم منطقی است که برای همه کارکنان یک مفهوم را القا می‌کند.
- مدیریت کتاب گشوده دیوان‌سالاری در سازمان را نفی نمی‌کند.
- مدیریت کتاب گشوده می‌تواند ابتکارهای سستی را که اثر مطلوب بر کسب‌وکار دارند در نظام خود جای دهد.

کارمند با عملکرد یک شرکت بزرگ کاری دشوار می‌نماید، موضوع دیگری ذهن مدیران شرکتیهای بزرگ را نآرام می‌سازد. آنان از این بیم دارند که نتوانند اندیشه، فلسفه و روش مدیریت کتاب گشوده را به صدها و شاید به هزاران نفر از کارکنان خود در خط تولید آموزش داده و آنان را با این روش مدیریت آشنا سازند.

با این همه، هم‌اکنون چندین شرکت بزرگ این روش را در بخشها یا واحدهای عمده کسب‌وکار خود به‌اجرا گذاشته‌اند. این شرکتها در راه اجرای این روش با چالشها و دشواریهایی، که بیشتر برخاسته از حجم و بزرگی کار است رویارو شده‌اند، ولی همواره راههای ابتکاری لازم را برای حل این دشواریها فراهم آورده‌اند. در مسیر فراگرد اعمال مدیریت کتاب گشوده، این شرکتها دریافته‌اند که باید درباره کسب‌وکار به‌گونه‌ای تازه بنگرند و در نتیجه از نو به طراحی کردن شیوه کار و عملیات سازمان دست بزنند.

برای اجرای موفقیت‌آمیز روش مدیریت کتاب گشوده می‌توان از تجربه شرکت «دونلی و پسران»^(۱۴) که بزرگ‌ترین شرکت چاپ بازرگانی است و این موضوع را در بخش شمال شرقی خود در شهر «لانکستر» ایالت «پنسیلوانیا» اجرا کرده است استفاده کرد. این برنامه زیرنظر معاون ارشد شرکت قرار گرفت. در این شرکت از دیرباز روش‌های «حلقه‌های کیفی»، «برنامه کار در مرتبه نخست درست انجام شود» و شیوه‌هایی از این دست به کار گرفته می‌شد. مجموعه این روشها به‌عنوان شیوه «درگیر کردن گسترده کارکنان» نامیده می‌شد که بهتر کردن پیوسته عملکرد را به توجه و یاری کارگران خط تولید در تصمیم‌گیری درباره زمان چاپ، کیفیت چاپ، و میزان ضایعات و دورریزها مربوط می‌گرداند. از کارگران خواسته شد تا تصمیم‌هایی را که پیش از آن سرپرستان می‌گرفتند اکنون خود در برابر موضوعهایی که پیش می‌آید اتخاذ کنند. ولی براساس این شیوه هنوز کارگران خط تولید درباره بسیاری از مسایل و اطلاعات مربوط به تولید ناآگاه بودند. هنگامی که دوتن از مدیران ارشد شرکت با روش مدیریت کتاب گشوده آشنا شدند دریافته‌اند که با ترکیب شیوه «درگیر کردن گسترده کارکنان» با روش «مدیریت کتاب گشوده» می‌توان ابزار و انگیزش لازم را برای حرکت به‌پیش فراهم آورد. در آغاز سال ۱۹۹۵ بخش شمال شرقی شرکت «دونلی و پسران» شیوه مدیریت کتاب گشوده را به‌گونه‌ای که در پی شرح

داده می‌شود آغاز کرد:

۱ - بسترسازی و جانداختن روش در جامعه کارکنان. یک گروه مشاور مدیریت آگاه به روش مدیریت کتاب گشوده از خارج شرکت به کار فراخوانده شد. گروه مشاوران نوشته‌هایی درباره این روش میان کارکنان پخش کردند و دوره‌های آموزشی لازم را برپاداشتند و به طور مستقیم با مدیرانی که مسئولیت اجرای این روش تازه را برعهده داشتند همکاری کردند. در این فراگرد، اعضای گروه مشاوران در حاشیه قرار داشتند و در بسترسازی فرهنگی برای پذیرش روش از سوی جامعه کارکنان کمک فکری می‌دادند. در این مرحله، حمایت و پشتیبانی نیرومند مدیریت بالای شرکت ضرورت داشت، زیرا این یک «دگرگونی فرهنگی» و یک تغییر قالب ذهنیت بود. این روش به همه کارکنان راه تازه اندیشیدن و عمل کردن را می‌آموخت. در همان حال، درگیر بودن مدیران غیرارشد و کارکنان پرکار را ضروری می‌ساخت. به دلیل آن که این یک جنبش فرهنگی بود و شیوه کار با آرامی پیش می‌رفت. با همه کارکنان داخل کارخانه درباره شیوه مدیریت کتاب گشوده گفت و گو شد و به آنان مطالب خواندنی داده شد. گروه بسیاری از مدیران و سرپرستان کارخانه در گردهمایی «شرکت ساخت از نو در اسپرینگ فیلد» (۵) شرکت جستند و پس از آشنایی کامل از جزئیات کار به روش مدیریت کتاب گشوده متعهد و دلبسته شدند. پس از بازگشت این گروه از گردهمایی مذکور، یک گروه کوچک از مدیران و سرپرستان برگزیده شدند تا بر اجرای این طرح در کارخانه نظارت کنند. با یک کارگاه آموزشی دوازده روزه این برنامه در اوت ۱۹۹۵ آغاز گردید. پس از پایان کارگاه آموزشی، نزدیک به پنجاه تن از کارکنان داوطلب شدند تا در اجرای وظیفه‌های ویژه در این طرح شرکت جویند.

برای کارکنان غیرمدیر نیز گروه‌هایی تشکیل دادند و در یک رشته سخنرانی چهارساعته توجه آنان را به جزئیات مدیریت کتاب گشوده جلب کرده و اطلاعات مسووی به آنان دادند. در پایان نشست پرسشهایی طرح شد تا از راه آنها به آرزوها، بیمها، و دلبستگی‌های کارکنان پی برده شود. شرکت‌کنندگان هم فرصت یافتند تا نظر خود را درباره اجرای این طرح در شرکت خود آشکار سازند. بیشتر آنان با اجرای طرح موافقت کردند.

۲ - پیام‌رسانی و آموزش درباره معنی و اهمیت

ارقام عمده و کلیدی. درحالی که پایه‌های دگرگونی برای روی آوردن به شیوه مدیریت کتاب گشوده فراهم می‌آید باید «جعبه‌های اعلان امتیازها» تهیه گردند، وسیله‌هایی که از راه آنها اعلان و آگاهی ارقام عمده و کلیدی به نیروی کار میسر می‌گردد. جعبه اعلان امتیازها در یک واحد کسب و کار شامل گزارشی درباره درآمد و تراپرداختها، و هرگونه رقم و عددی دیگری است که برای سلامت بلندمدت واحد، حیاتی به‌شمار می‌آیند (به جدول زیر نگاه کنید).

کارکنان درمی‌یابند که چگونه تصمیم‌های آنان در درآمد شرکت اثر می‌گذارد.
درآمد فروش
- هزینه مواد و کالای خریداری شده
تفاوت یا سود ناویژه
- هزینه‌های عملیات
درآمد عملیاتی پیش از کسر استهلاك
- هزینه‌های استهلاك
درآمد عملیاتی
- هزینه‌های مربوط به پرداخت بهره‌ها
درآمد پیش از کسر مالیات
- هزینه کسر مالیات
درآمد خالص

جعبه‌های اعلان امتیازها را می‌توان به همین شیوه فراهم آورد. جعبه اعلان امتیازها در بخش یا واحدهای کوچک‌تر می‌تواند بر شاخصهای کلیدی عملیاتی در سطح بخش یا واحد متمرکز گردد، ولی باید همواره عناصر اصلی مالی را در خود منعکس سازد. این جعبه‌های اعلان امتیازها می‌توانند به صورت الکترونیکی تهیه شوند یا به



● به کارگرفتن این مدیریت یک فراگرد طولانی و پرزحمت است و تاثیر آن بر روی کارکنان در درازمدت آشکار می‌گردد.

صورت تخته‌های بزرگ چوبی روی دیوار نصب گردند یا به صورت نوشته برای کارکنان فرستاده شود.

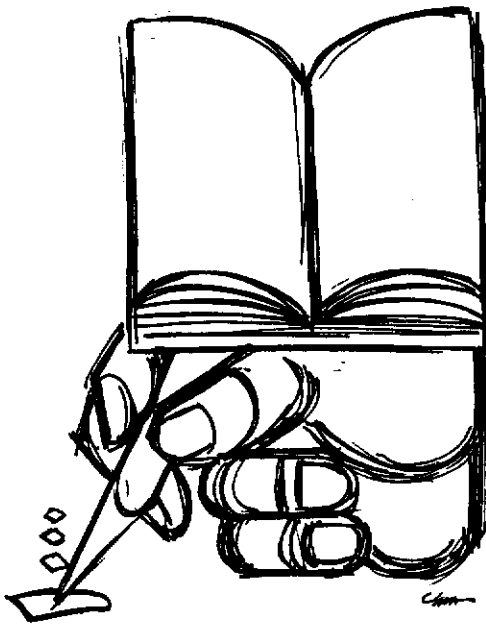
جعبه اعلان امتیازها به کارکنان یاری می‌دهد تا پیوند میان کوششهای خود را با پی‌آمدهای کسب‌وکار واحدی که در آن کار می‌کنند به‌خوبی درک کنند. در برخی از شرکت‌هایی که روش مدیریت کتاب گشوده را به کار گرفته‌اند از استادان دانشکده‌های بازرگانی کمک گرفته شده تا اصول و مبانی بازرگانی را برای کارکنان آموزش دهند. در شرکت «دونلی» از رایانه‌های شخصی برای آموزش مبانی کار مدیریت کتاب گشوده استفاده می‌شود.

۳ - پدید آوردن پاسخگویی و مسئولیت. معیار عمده مدیریت کتاب گشوده تنها در مشاهده کردن و پی‌بردن به ارقام و اعداد مالی و غیرمالی نیست. معیار عمده آن است که برای حرکت دادن این ارقام و اعداد به راه درست و در نتیجه دستیابی به هدفهای شرکت یک مسئولیت مشترک فراهم آورد. مانند هر نظام مسئولیت و پاسخگویی، مدیریت کتاب گشوده نیاز به یک ساختار مناسب دارد. این موضوع اغلب از دیدگاه شرکت‌هایی که به آن دست یازیده‌اند پنهان مانده است. افرادی که آگاهی کافی در این زمینه ندارند گمان می‌برند که تنها اطلاع و آگاهی درباره ارقام و اعداد مربوط به حساب و کتاب شرکت بی‌درنگ به‌طور معجزه‌آسای کارکنان را قادر می‌سازد تا همانند مدیران ارشد شرکت بیندیشند و عمل کنند.

درحقیقت، «شرکت ساخت از نو در اسپرینگ فیلد» ساختار سنجیده‌ای برای مسئولیت و پاسخگویی در نظام مدیریت کتاب گشوده فراهم آورده است که مورد استفاده شرکت

«دونلی» و دیگر شرکت‌های هوادار این نظام قرارگرفته است. شرکت «دونلی» با درگیرکردن افراد بسیاری در پیش‌بینی‌های آینده‌سعی بر آن دارد تا در دقت و صحت پیش‌بینی‌ها بیفزاید. انتقال مسئولیت از گروه مدیران به گروه‌های کارکنان شاید به تنهایی بزرگ‌ترین چالش مدیریت کتاب باز باشد.

۴ - پاداش دادن به کارکنان برای کامیابی کسب‌وکار. پاداش کارکنانی که به روش مدیریت کتاب گشوده کار می‌کنند، برخلاف روشهای پرداخت پاداش سنتی و متعارف، به اعداد و ارقامی مربوط می‌شود که آنان به‌طور منظم آنها را



● مدیریت کتاب گشوده چرایی و دلیل موضوع را مطرح می‌کند و پیوند میان بهترکردن کار و فعالیت خاص را با هدفهای شرکت روشن می‌سازد.

● در مدیریت کتاب گشوده زمانی که کسب‌وکار به تولید ثروت دست یافت، آن ثروت بین کسانی که در تولید آن نقش داشته‌اند عادلانه تقسیم خواهد شد.

می‌بینند و از آنها آگاهی دارند و می‌دانند که بر چگونگی آن ارقام کار آنان اثر داشته است. در نتیجه طرح پرداخت پاداش یک بخش جدانشدنی از نظام مدیریت است زیرا این طرح به ناگزیر به این پرسش پاسخ می‌دهد که «در این نظام مدیریتی برای من چه سودی نهفته است؟»

۵ - پدیدآوردن و حفظ شوق در جامعه کارکنان. هر مدیری با این موضوع آشنایی دارد که ابتکارهای تازه و دگرگونی‌های آفریننده با هیجان بسیار به کار گرفته می‌شوند ولی پس از مدتی به سوی نزول و رکود گرایش می‌یابند. یک دلیل برای آن که مدیریت کتاب گشوده در شرکت «دونلی» در بخش شمال شرقی آن به این راه نرفته آن است که از پشتیبانی و حمایت مدیران ارشد شرکت برخوردار است. دلیل دوم آن است که برای هدایت و سرپرستی این جنبش و روش تازه، فردی کاردان و فعال به صورت تمام‌وقت منصوب شده و او می‌کوشد تا کارکنان بسیاری را در گروههای اجرای طرح یا هر کار دیگری که به نظام جدید مربوط است وارد سازد. دلیل سوم آن است که شرکت «دونلی» از روشهای سودمندی که دیگر شرکتها به آن پرداخته و تجربه‌های سودمند از آن گرفته‌اند فراگرفته است. یکی از این روشها را روش «بازی کردن» می‌خوانند. یک «بازی» به گونه‌ای که در این قلمرو به کار برده می‌شود متمرکز کردن توجه بر بهترکردن بی‌درنگ در یک کار مشخص است. شرکتها این عمل را بازی کردن می‌خوانند زیرا همانند هرگونه بازی دارای نقطه آغاز، مجموعه‌ای از دستورها و قواعد یک هدف معین، و پاداشی به هنگام برنده شدن در بازی دارد. در این جنبش و طرح هر بازی متمرکز بر سودهای مالی است. در نتیجه، بازی عبارت است از مدیریت کتاب گشوده در وضع خرد و کوچک آن در یک شرکت، یعنی کارکنان درمی‌یابند که آنچه آنان هر روز در هنگام پرداختن به کار خود معمول می‌دارند بر اعداد و ارقامی که سرانجام بر عملکرد مالی آن کسب‌وکار تاثیر می‌گذارد نافذ و موثر است. شایسته یادآوری است که تنها افزایش درآمد حاصل از متمرکز کردن توجه روی کار نیست که مهم شمرده می‌شود بلکه روش و فضای کار هم برای کسانی که در این گونه بازی شرکت می‌جویند بسیار شوق‌انگیز است. دست یافتن به هدف و نشان دادن توانایی خویش عاملی موثر در دبستگی کارکنان به پذیرش این بازی است.

تلاش برای فراهم آوردن موجبات بردن در بازی و سرانجام دست‌یابی به آنچه به صورت هدف تعیین شده است مسرت‌بخش است.

در پایان، باید یادآور شد که برای بهتر کردن عملکرد، ضرورت ندارد که کار بیشتر و سخت‌تر صورت گیرد، بلکه کار هوشمندانه کردن مورد توجه است. سخت‌تر و بیشتر کارکردن هرگز نمی‌تواند برای استفاده از فن‌شناسی، آموزش روشهای تازه تضمین کیفیت، یا هر شیوه‌ای که موجب ازمیان برداشتن ضایعات می‌شود جانشین مناسبی به‌شمار آید. اینها روشها و ابزارهای هستند که به کارکنان می‌آموزند چگونه به بهتر کردن عملکرد خود بپردازند. مدیریت کتاب گشوده چرایی و دلیل موضوع را فراهم می‌آورد و پیوند و ارتباط میان بهترکردن کار فعالیت خاص را با هدفهای شرکت روشن می‌سازد. انگیزه و پاداش مالی، که اغلب در برنامه‌های متعارف و رایج از نظر پوشیده می‌مانند، یک بخش عمده این پیوند و ارتباط است. درحقیقت، این روش نشان می‌دهد که: «برای هر کوشش و تلاش اضافی که از سوی کارکنان صورت می‌گیرد یک دلیل وجود دارد، و آن دلیل کامیابی مالی کسب‌وکاری است که آنان به آن می‌پردازند.

زمانی که کسب وکار به تولید ثروت دست یافت، آن ثروت با آنان که در پدیدآوردنش تلاش کرده‌اند عادلانه تقسیم خواهد شد». چنین پیامی می‌تواند هرگونه بدبینی و بدگمانی را که در کارهای تازه و ابتکاری شرکتها پدیدار می‌شود از میان بردارد.

روش مدیریت کتاب گشوده را نباید یک

راه‌چاره تند و سریع برای رفع دشواریهای سازمان پنداشت. به کارگرفتن آن یک فراگرد طولانی و پرزحمت است و تاثیر آن بر کارکنان رده‌های پایین و مستقر در خط مقدم تولید اغلب به‌زودی آشکار نمی‌گردد. با این همه، باید به یاد سپرد که توانمندی مدیریت کتاب گشوده در درازمدت است که می‌تواند در شیوه اندیشیدن و عمل کردن روزانه کارکنان دگرگونی پدید آورد. کامیابی کسب‌وکار همواره به عاملهای گوناگونی پیوسته است. ولی این یک نکته ثابت و پایدار است که عملکرد، افزایش کمی و کیفی می‌یابد هرگاه: کارکنان یک شرکت برای بهترکردن کار خود دلسوز باشند، بدانند که چگونه بهترکردن کار را به‌اجرا درآورند، و برای یادگرفتن مهارتهای تازه و دست یازیدن به کارهای نو دلیل داشته باشند. □

* این مقاله از مجله «HARVARD BUSINESS REVIEW» شماره ماه مارس و آوریل ۱۹۹۷ ترجمه شده است.

- پانوش: 1 - WAL MART
2 - MOTOROLA
3 - PATRICK KELLEY
4 - DONNELLEY AND SONS
5 - SPRINGFIELD REMANUFACTURING CORPORATION

این گردهمایی از سوی شرکت ساخت از نو در شهر اسپرینگ فیلده که خود یک شرکت پیشتاز در این جنبش مدیریتی است برپا می‌شود و تاکنون ۲۵۰۰ مدیر اجرایی و صاحبان شرکتها در این گردهمایی شرکت جسته و از چگونگی به کار بردن این روش آگاه شده‌اند. در همان حال سالانه گروه انبوهی از مدیران و صاحبان شرکتهایی که این روش را به کار بسته‌اند برای تبادل اطلاعات و تجربه گردهم می‌آیند و از نتیجه کار یکدیگر آگاه می‌گردند.