

رسانه‌ها به‌طور مرتب به‌عنوان فردی خائن و یا احمق که قصد دارد «انی» را با ۱۳۵۰۰۰ کارمند و ۳۳۵ شرکت وابسته در ۸۴ کشور به اضمحلال بکشاند، حمله می‌شد. مخالفان می‌گفتند «انی» نباید نظیر سایر شرکتها اداره شود، زیرا ماموریتی ملی دارد. دسترسی ایتالیا را به انرژی و ایجاد شغل تضمین می‌کند. به‌علاوه، بسیاری بر این باور بودند که «انی» آنقدر در حصار سیاست است که هر تلاشی برای تغییر سیستم آن، وقت تلف کردن است. می‌گفتند که همیشه این دولت بوده است که مدیران «انی» را منصوب و استراتژی آن را تعیین کرده است و همیشه نیز همینطور خواهد بود.

«برناب» باور دیگری داشت. وی اگرچه بخشی از گروه سه نفره رهبریت ارشد بود، در روز پس از انتصاب، بخشنامه‌ای خطاب به کارکنان سراسر شرکت صادر کرد. وی اعلام کرد، حالا، هرکسی می‌تواند مستقیماً به من گزارش بدهد. درحالی که امواج این شوک هنوز طنین‌انداز بود، وی شروع به جایگزینی صدها مدیر از میان مردان و زنان در سطوح پائین شرکت کرد. حسب نظر «برناب» مدیران جدید نه تنها دارای تخصص فنی برای پیش‌راندن «انی» بودند، بلکه در دیدگاه‌های وی درخصوص تبدیل «انی» به یک شرکت تجاری نمونه که پاسخگوی نیازهای بازار و تقاضای سهامداران باشد، سهم بودند.

حذف تعداد زیادی از مدیران در یک شرکت دولتی بی‌سابقه بود، ولی این حقیقت که اداره مرکزی «انی» برای اولین بار طی ۳۰ سال خود را درگیر امور واحدهای اجرایی می‌کرد، بسیار غیرعادی می‌نمود.

«برناب» با هر دو پا وسط مهلکه پریده بود. وی از کلیه مدیران شرکتهای اجرایی خواسته بود در برنامه‌های استراتژیک خود برای تامین اهداف اجرایی، ایجاد ارزش و بازسازی «انی» تجدیدنظر کنند. علاقه شدید «برناب» نسبت به روشهای منظم برنامه‌ریزی با بی‌اعتقادی و مقاومت روبرو شد. از ابتدای پیاده کردن استراتژی شرکت، «برناب» زمینه را برای خلاصی «انی» از کسب‌وکار متفرقه فراهم کرد. در این میان، یکی از کسب‌وکارهای کم‌سودده شرکت (NUOVO PIGNONE) تولیدکننده کمپرسور و توربین گازی بود که بطور مشروط به جنرال الکتریک فروخته شد. باز هم، این حرکتی بود که «انی» را نکان داد، این شرکت علاوه بر سلامت مالی

مدیریت در شرایط بحرانی

مجموعه: HARVARD BUSINESS REVIEW JULY/AUGUST/1998

ترجمه: فیروزه نیودی



این داستانی از رهبری است، و بدون شک یکی از آنهاست.

در سال ۱۹۹۲، هنگامی که دولت جدید قدرت را به دست گرفت و «فرانکو برناب» را به مدیریت ارشد «انی» برگزید، خیلی‌ها شوکه شدند. او ۹ سال در پشت صحنه به‌عنوان ناظر مالی و برنامه‌ریز کار می‌کرد. در آن سمت‌ها، «برناب» برنامه‌های استراتژیک برای «انی» تهیه کرده بود که چندان موردعلاقه مدیران ارشد شرکت نبود. درواقع، دفاع خستگی‌ناپذیر وی برای انجام تغییرات، هیئت مدیره را برانگیخت که یکبار وی را تنزل مقام داده و دوبار هم تقاضای اخراج وی را بکنند. ولی «برناب» نترسیده بود، و هنگامی که به مدیریت ارشد انتخاب شد، اولویت اصلی خود را تغییر قرار داد. وی اعلام کرد که «انی» در کوتاه‌ترین زمان از لجنزار سیاست به یک کسب‌وکار پاک مبتنی بر بازار تبدیل خواهد شد. مخالفت‌ها سریع و شدید بود. به «برناب» در

مصاحبه با فرانکو برناب (FRANKO BERNABE) مدیر شرکت انی (ENI) ایتالیا

اغلب مدیران ارشد اجرایی، در زمان خود سازمانشان را در شرایط بحرانی نظیر کوچک یا ادغام شدن و یا تحولات ناشی از تکنولوژی جدید رهبری می‌کنند. ولی تعداد کمی از مدیران ارشد اجرایی با بحرانهایی مهلک و سخت نظیر آنچه «فرانکو برناب» با آن مواجه بود و بر آن غلبه کرد، روبرو می‌شوند. طی شش سال تصدی خود به‌عنوان مدیر ارشد شرکت «انی» گروه صنعتی بزرگ ایتالیا در زمینه انرژی، «برناب» سازمان را از یک سازمان دولتی بدهکار به یک شرکت تجاری قابل رقابت و سودده دولتی تبدیل کرد. وی ۲۰۰ شرکت را به فروش رساند، صدها مدیر را برکنار کرد و به‌گونه‌ای بنیادین سیستم‌ها و روشهای تجاری جدید را به‌کار گرفت.

چنین تغییراتی برای کسانی که تغییر روش ایجاد می‌کنند، چندان متداول نیست. ولی در «انی» این تغییرات تحت شرایطی بشدت متشنج صورت پذیرفت. چندماه پس از به قدرت رسیدن «برناب» بیشتر اعضای گروه مدیریت ارشد «انی» به اتهام فساد دستگیر و زندانی شدند، و رئیس سابق شرکت نیز در زندان اقدام به خودکشی کرد. در تحقیقات، یکی از مدیران سابق ادعا کرد که حتی خود «برناب» نیز شخصاً رشوه گرفته است. این اتهام که شایعه‌ای بی‌اساس بیش نبود به تلاش وی برای نجات شرکت «انی» افزود. داستان «برناب» تنها راهنمای مدیران ارشد اجرایی برای ابتکارات بزرگ استراتژیک نیست، بلکه داستانی از بقای فردی، استقبال از ریسک، پذیرش تنهایی و ارائه دستورات استراتژیک و اخلاقی درجایی عاری از این خصوصیات است.

بخاطر داشتن اتحادیه‌های قدرتمند معروف بود. ولی علیرغم حیرت همگان، گروه «برناب» بر سر مسائل مربوط به تسویه با اتحادیه وارد مذاکره شد.

تحقیقات «دستهای پاک» در این شرکت آغاز شد که به دستگیری ۲۰ نفر از مدیران ارشد «انی» از جمله مدیرعامل آن «گابریل کالیاری» انجامید. این تحقیقات در پی یک روحیه فراگیر در کشور بوجود آمده بود؛ ایتالیایی‌ها می‌خواستند اقتصادشان از ارتشاء، اختلاس و واپس‌گرایی پاک شود.

وسعت رسوایی «انی»، «برناب» را شگفت‌زده کرده بود. سالهای سال، وی بشدت نسبت به وجود فساد در میان رده‌های بالای شرکت بدگمان بود، ولی نه وسعت آن را و نه ساختار یا وسعت درجه درگیری افراد را می‌دانست. به‌عنوان مثال، از اینکه فهمیده بود یکی از مدیران متهم به استفاده از پول رشوه برای خرید ویلاهای لوکس در سراسر اروپا شده بود، بشدت ناراحت گردید. «برناب» می‌گوید: «ناگهان فهمیدم چقدر احمق بوده‌ام، مثل پدر و مادری بودم که نمی‌دانستند فرزندشان موادمخدر استعمال می‌کند. بعداً، وقتی متوجه می‌شوید از خودتان می‌پرسید، چطور نفهمیدم؟»

زمانی که «برناب» با این پرسش دست به گریبان بود، تعقیب‌کنندگان قانونی کلیه ساختمانهای «انی» را برای جلوگیری از به سرقت رفتن مدارک و شواهد بستند، به‌عبارتی آنها دفتر مرکزی شرکت در میلان را بستند. با تلفات سنگینی که بر گروه مدیریت ارشد وارد شد، «برناب» هفته‌ها تقریباً به تنهایی در راس شرکت و عملاً بیست و چهار ساعته کار می‌کرد.

بسیاری از شرکت‌های ایتالیایی که در آنها تحقیقات قانونی انجام شد ادعا کردند که مدیرانشان اشتبهاً مورد سوءظن قرار گرفته‌اند. ولی «برناب» چنین اطمینانی را مطرح نکرد. بلکه، از تمام مدیران ارشد شرکت‌های اجرایی «انی» خواست استعفا بدهند. وی آنها را که باقیمانده بودند، همانند خود برای بررسی فساد، به‌عنوان فرصتی برای بازسازی شرکتی رقابتی‌تر، شریبخش‌تر و شفاف‌تر، به مبارزه دعوت کرد. وی در سخنانی خطاب به کارمندان گفت: «انی» سابق ممکن است بسوزد، ولی از میان خاکستر آن شرکت جدیدی برخواید خاست. این تحول، نیازمند، روشنی، شفافیت و دقت است.

طی این سالها، از زمان بحران تاکنون،

درواقع «انی» چیزی شبیه سرخ افسانه‌ای بوده است. تلاشهای تثبیت‌کننده «برناب» هزینه‌های سرمایه‌ای را ۱/۳ میلیارد دلار و بدهی را ۹/۱ میلیارد دلار کاهش داده است. بهره‌وری کار ۱۱۲ درصد فزونی یافت و درحالی‌که بخاطر کنار گذاشته شدن پاره‌ای از فعالیتها، درآمدها سقوط کرده ولی سود سریعاً افزایش یافته است. «انی» در سال ۱۹۹۲ اعلام کرد معادل ۵۵۴ میلیون دلار ضرر کرده است. درحالی‌که در سال ۱۹۹۷ از ۳ میلیارد دلار سود بهره‌مند گردید. و بالاخره، اولین عرضه عمومی سهام در نوامبر ۱۹۹۵ چنان موفقیت‌آمیز بود که شرکت در سال ۱۹۹۶ دومین حرکت را انجام داد، ۱/۲ میلیون سهام به ارزش خالص ۵/۲ میلیارد دلار فروخته شد. این معامله

● در طول کار در شرکت «انی» هرگز امیدم را از دست ندادم، چرا که می‌دانستم ارزشهایی در شرکت وجود دارد که باید آنها را کشف کرد.
● برای ایجاد تغییرات اساسی در شرکت، فشارهای زیادی را تحمل کردم.
● اتهام رشوه‌خواری و شایعات دروغ از جمله اهرمهایی بودند که علیه من به کار گرفته می‌شد.

بزرگترین ثانویه پول نقد در دنیا و بزرگترین عرضه عمومی بود که در ایتالیا صورت گرفته بود. سومین حرکت در ژوئیه ۱۹۹۷ صورت گرفت، و در خاتمه ۴۹ درصد «انی» در دست مردم قرار گرفت. سهامی که ۳۰ دلار وارد بازار شده بود اخیراً به بیش از ۷۰ دلار رسیده است. تغییرات ریشه‌ای نظیر آنچه در «انی» رخ داد فرصتی برای بررسی نگرش عمومی نسبت به مسئله مدیریت ارائه کرد. به‌عنوان مثال، ممکن است تصور شود که فرانکو برناب به‌راحتی با اختلافها و عدم ثباتها کنار آمد. به‌رحال، برناب واقعاً از بروز هرگونه برخورد متنفر است و تلاش می‌کند از آن اجتناب کند. نقش کلاسیک رهبر معنوی را نیز بازی نمی‌کند. وی آدمی نجسب و به‌قدری خجالتی است که به‌نظر گوشه‌گیر می‌آید. یکی از همکاران، وی را به‌عنوان «جراح... دقیق، صریح و به‌عبارتی بدون احساس، توصیف کرد». برناب، همچنین مدلی از رهبری که کار را در رده بالا انجام می‌دهند و در طی راه، شبکه‌ای عمل

می‌کنند را به مبارزه طلبیده است. وی کارش را به‌عنوان یک دانشگاهی شروع کرد و به‌عنوان اقتصاددان در «فیات» کار کرده است. در «انی» کارش را به‌عنوان دستیار مدیر شروع و سپس به‌عنوان رئیس برنامه‌ریزی مشغول به کار شد. وی خودش به شما خواهدگفت که قبل از اینکه به ریاست ارشد «انی» منصوب شود، هرگز کار اجرایی نکرده بلکه در حاشیه کار می‌کرده است. پس چه چیز قدرت برناب را نه فقط در نجات «انی» پر مسئله بلکه در رهبری آن توضیح می‌دهد؟ پاسخ می‌باید در هوش و بصیرت او باشد. او شاید یکی از معدود کسانی بود که برای «انی» به‌عنوان یک شبکه جهانی تجارت حرفه‌ای خیال‌پردازی می‌کرد؛ وی قادر بود شرکت را از فاصله ۳۰۰۰۰ پای می‌مشاهده کند. و درعین حال اطلاعاتش درباره عملکرد «انی» جامع بود. این دید دوگانه به برناب تخصص و اعستبار داد تا سازمان را در دوره انتقال پرهرج و مرج رهبری کند.

به‌عبارت دیگر، رهبری برناب مطالعه اضداد بود. نزدیک به حدود ده سال کار سطح پایینی در «انی» داشت، سپس وقتی شانس به او رو کرد، وی قدرت را جورانه‌تر از آنچه در تصور بگنجد به‌دست گرفت. وی، استاد برنامه‌ریزی جامع، آماده شده بود که هنگام ضرورت، حتی در برابر مخاطرات، فراوان، سریع و محکم به حرکت درآید.

شاید بیش از هر چیز، قدرت رهبری برناب از درون وی نشأت گرفته است. وی می‌گوید، ندای درون به سوی انسانیت و عدالت اشاره می‌کند. در زمانهای دشوار، برناب مشاوره دیگران را می‌طلبد. ولی نهایتاً، تمام تصمیمات مهم را شخصاً به تنهایی به‌گونه‌ای که زیر فشار نیازها، احساسات و دستورات دیگران نباشد، اتخاذ می‌کند. وی معتقد است، این تنهایی یکی از مسئولیتها و ضرورت‌های رهبری است.

منبع الهام درون، یکی از موضوع‌هایی است که برناب به‌راحتی درباره آن صحبت نمی‌کند. به‌رحال، داستانی از دوران جوانیش در این امر سهمیم است. وی سالهای زیادی، تعطیلات آخر هفته خود را داوطلبانه در موسسه‌ای که به نگهداری افراد سالمند بدون خانواده اختصاص داشت، می‌گذراند. در آنجا وی شاهد رنجها، تنهایی‌ها و بی‌عدالتی‌ها بود، و با خود عهد کرد این نارسایی‌ها را اصلاح کند. در «انی» کشف کرد که غرور حرفه‌ای بسیاری از کارمندان

سخت‌کوش و درست‌کار، به دست اقلیت فاسدی ریزده می‌شود. وی بر این باور بود که این عمل خیانت‌کارانه می‌تواند تمام کشور را به نابودی بکشاند.

آرمان‌خواهی و میهن‌پرستی برناب برای وی احترام فراوانی به همراه داشت و شاید بیشترین منبع قدرت وی بود. سالیان زیادی، مردم اهداف استراتژیک وی برای «انی» را به دیده شک می‌نگریستند، و فقط تعداد کمی، صداقت و انگیزه وی را زیرسوال می‌بردند. مردم بر این اعتقادند که، وی مردی است که نه براساس جاه‌طلبی شخصی بلکه به واسطه تعهد صادقانه به شرکت و سرنوشت ملت حرکت می‌کند. تا به امروز، اغلب مردم نمی‌دانند که وابستگی سیاسی برناب چگونه است. شاید به این دلیل که هیچ‌وقت وابستگی وجود نداشته است.

برناب، در مصاحبه با لیندا هیل استاد دانشگاه بازرگانی هاروارد و سوزی ولتوفر دبیر ارشد هاروارد بیزینس ریویو، توضیح می‌دهد که چگونه برای اصلاح «انی» مبارزه کرده است.

از دوران پسر دردهس «انی» بین سالهای ۱۹۹۵-۱۹۹۲، صحبت کنید آیا دردهسها پایان یافته است؟

نه فکر نمی‌کنم، فقط بخشی از مشکلات سازمان مورد توجه قرار گرفته است. برگردیم به سال ۱۹۹۲، در آن موقع تنها یک هدف داشتیم: بیرون کشیدن «انی» از سیاست و فساد، ولی حالا کار ما تغییر شکل آن به چیزی فراتر از یک شرکت چندملیتی صرف است. ما می‌خواهیم شرکتی جهانی و بزرگ بسازیم که قادر باشد با خلاقیت و کارآفرینی در بازار جهانی حضور فعال داشته باشد.

در آن زمان دستور کار «انی» از طرف دولت تعیین می‌شد و وظیفه‌اش این بود که به دولت خدمت کند. مثلاً دولت خواهان تداوم جریان نفت، یا ایجاد اشتغال بخصوص در مناطق فقیر ایتالیا بود. «انی» به این درخواستها پاسخ می‌دهد. صرفاً شرکتی مثل سایر شرکتها که مردم برای آن اهمیتی قائل نباشند، نیست. این شرکت نماینده بازسازی و مدرن‌سازی ایتالیای پس از جنگ است. «انی» پیام استقلال و قدرت ایتالیا را به گوش جهانیان رسانده بود. و اینکه دیگر هیچ کشوری هرگز قادر به کنترل ما نخواهد بود.

به همین خاطر مردم خود را مالک این شرکت احساس می‌کنند. هرکسی می‌خواهد چیزی بگوید، هرکس یک رابطه‌ای با «انی» دارد.

ما در سراسر دنیا مدیرانی داریم، که فکر می‌کنند، مشکلاتشان مشکلات ایتالیا است، و راه‌حلیها می‌باید از این دیدگاه که چگونه بر ایتالیا اثر خواهد گذاشت نگریسته شود.

در نتیجه، در شرکت افراد بیشتر وقتشان را صرف تفسیر نامه‌های سیاستمداران می‌کنند. سیاستمداران، اسنادی به ضخامت بیست سانتیمتر می‌نویسند. و افراد می‌باید به مطالعه دقیق آن پردازند و سوال کنند که «منظور آنها از گفتن این یا آن مطلب واقعاً چیست» هرکس تفسیر و تحلیل خودش را از آنچه دولت از «انی» می‌خواهد که انجام دهد، دارد. شما نمی‌توانید پیچیدگی ناشی از این امر را در یک سازمان با ۱۳۵۰۰۰ نفر و صدها شرکت تصور کنید. ولی آیا هیچکس فکر می‌کند که مفهوم آن اتلاف وقت باشد؟ نه، نه تنها این امر یک روش عادی در کسب‌وکار است، بلکه بشدت مورد احترام است. بنابراین شما شرکتی در اختیار داشته‌اید که به شدت درون‌نگر بود. این واقعاً از دردهسهای اولیه بود. ما هیچ جایگاه منحصربه‌فردی در بازار جهانی و هیچ استراتژی یکپارچه‌ای نداشتیم.

امروزه، ما شرکتی هستیم که به سهامدارانش پاسخگوست. ما دارای استراتژی و گروهی برای اجرای آن هستیم. ولی بخاطر داشته باشید که «انی» برای ۴۰ سال سازمان مهمی در داخل سیستم قدرت ایتالیا بود. پاره‌ای از رفتارهایی که از آن سر می‌زند، ناشی از بقایای میراث گذشته است. ما قبلاً انقلاب فرهنگی بزرگی را به عهده گرفته بودیم و بهترین نتیجه را به دست آوردیم. ولی فرایند تغییرات فرهنگی پیوسته است، و هنوز نیاز داریم که به توسعه رفتارهای کارآفرینانه در داخل «انی» توجه کنیم.

شما می‌گویید که «انی» هنوز راه درازی در پیش دارد، در کشاکش بحران، آیا هرگز فکر می‌کردید که شرکت به اندازه امروز قابل رقابت و سودده باشد؟

هرگز امیدم را از دست ندادم، می‌دانستم ارزشهایی در شرکت وجود دارد که می‌باید استخراج شود و من برای آغاز این مبارزه انگیزه داشتم. مداخلات سیاسی نگران‌کننده بود. این کار داشت شرکت را نابود می‌کرد و می‌خواست کشور را هم به نابودی بکشاند. چه بی‌عدالتی‌هایی وجود داشت. انگیزه اولیه من اخلاقی بود. ۸۵ درصد مردم بهای اقدامات غلط ۱۵ درصد افرادی که مسئول فساد و سوءاستفاده سیاسی بودند را می‌پرداختند. آنها رنج می‌بردند

زیرا ۱۵ درصد بقیه غرور حرفه‌ای آنها را ریزده بودند. من مجبور بودم بی‌عدالتی را اصلاح کنم. ولی بارها فشارهای وحشتناکی وجود داشت. شاید بدترین آنها وقتی بود که متهم به رشوه‌گیری شدم. موضوع آن شب از تلویزیون پخش شد. فرزندانم مشغول تماشای تلویزیون بودند و شگفت‌زده شدند. به شدت عصبی شدم. چنین عمل تهاجمی علیه من به قدری برایم سخت بود که تصور آن مشکل است. خبری که از تلویزیون پخش شد این بود. «برناب ۵ میلیون دلار رشوه گرفته است».

بعد از شنیدن این خبر رفتم بیرون و قدم زدم. اول نمی‌دانستم چه واکنشی از خود نشان دهم. راه رفتم و فکر کردم. وقتی برگشتم خانه گفتم، «این نوع حمله به این خاطر است که من دارم می‌جنگم، و از حالا به بعد جنگ را شدیدتر ادامه خواهم داد. و اگر آنها فکر می‌کنند که من کنار می‌روم، در اشتباه هستند. قبل از اینکه کارم تمام شود، همه آنها کنار گذاشته خواهند شد، آنهایی که فکر می‌کنند می‌توانند «انی» را با سیاست، شایعات و دروغ اداره کنند. می‌دانستند که تصمیم خود را گرفته بودم. اگر نسبت به اهداف و دیدگاههایم برای «انی» کوچکترین تردیدی نشان می‌دادم، قبل از اینکه بتوانم کاری کنم از بین می‌رفتم. این واقعاً یک جنگ بود. مسئله بقا مطرح بود. اگر صحنه جنگ برای پاک کردن «انی» از سیاست و ساختن آن به عنوان یک کار و کسب تجاری را می‌باختم، هم شرکت و هم کشور متضرر می‌شد. من واقعاً می‌خواستم «انی» را برای جوانان ایتالیا که مثل من فکر می‌کردند حفظ کنم.

دوره‌های خاصی وجود داشت که از خود می‌پرسیدم «چکار دارم می‌کنم؟ چرا ایستادگی می‌کنم؟ چرا این فشار را بر خودم و خانواده‌ام تحمیل می‌کنم؟ این خیلی دشوار و سنگین است». ولی واقعاً فکر نمی‌کنم تصمیم جدی برای توقف یا ترک آن داشتم. راه دیگری نبود. مدیران اجرایی، هنگامی که شرکتها را در شرایط بحرانی رهبری می‌کنند. اغلب وقت فکر کردن ندارند، فقط فرصت واکنش نشان دادن دارند. هنگامی که «انی» در اوج مشکلاتش بود، آیا شما نسبت به مسئولیت خودتان مثل یک مدیر فکر می‌کردید؟

باید بگویم، من در بحران از خود واکنش نشان نمی‌دهم. معمولاً به همه چیز فکر می‌کنم. با دقت وارد تمام مشکلاتی که دارم می‌شوم، آنها

را از تمام زوایا تجزیه و تحلیل می‌کنم. فکر می‌کنید چرا هر روز پیاده سرکار می‌آیم. این کار نیم‌ساعت وقت اضافی برای فکر کردن به من می‌دهد. تفکر استراتژیک یکی از حیاتی‌ترین مهارت‌هایی است که یک مدیر باید داشته باشد. شما می‌باید هر مشکلی را از ۳۶۰ درجه نگاه کنید. باید قدرتها و ضعف‌های خودتان، سازمانتان، رقبا و حامیانان را بشناسید. البته، در بحبوحه بحران، اغلب حمایت‌کننده‌ای ندارید. چون تا زمانی که ندانند شما برنده هستید حاضر نیستند به شما روی خوش نشان بدهند. بنابراین شما با مشکلات خود تنها هستید و این بهترین فرصت است.

من بارها در کشاکش بحرانها به خود اتکا کردم. می‌دانستم که باید خودم جواب سوالها را بدهم. بنابراین می‌باید نسبت به تمام آنها با صبوری و تعمق واکنش نشان دهم. شما نمی‌توانید یک سازمان را صوری اداره کنید. یک مدیر نمی‌تواند میانگین نظرات دیگران را بگیرد و به‌عنوان نظر خود عمل کند. شما می‌باید اطلاعاتی را که دریافت می‌کنید ابتدا طبقه‌بندی و سپس تجزیه و تحلیل کنید، تصمیمتان را بگیرید، و سپس به طرف مشکل بعدی بروید. و با اقدام به چنین عملی، «انی» را از درون بحران رهبری کردیم.

از زندگی شخصی اتان برایمان صحبت کنید. در نوجوانی به آمریکا رفتیم. یکسال را در نیروی زمینی آمریکا گذراندم. سال ۱۹۶۵ بود سپس وارد نیویورک شدم. من به زبانهای ایتالیایی، آلمانی و فرانسه صحبت می‌کردم ولی انگلیسی نمی‌دانستم. آن مسافرت کمک زیادی به من کرد زیرا مجبور بودم مشکلاتم را شخصاً حل کنم، البته مشکلاتی بسیار متفاوت‌تر از آنچه حال با آن مواجه هستم، ولی بسیار مهم و ارزشمند، برای زندگی‌م تمرین خوبی بود.

پس از بازگشت به وطن، وارد دانشگاه تورین شدم و به تحصیل علوم سیاسی و اقتصاد سیاسی پرداختم. در آنجا بود که با فرانکو رویلیو (FRANCO PERVIGLIO) اقتصاددان مشهور و یکی از استادانم ملاقات کردم. بعدها رویلیو به «انی» رفت، من را هم با خود به شرکت برد.

درواقع شما کارتان را به‌عنوان فرد دانشگاهی شروع کردید و در سال ۱۹۷۵ نیز کتاب «سیاست و ساختار مالی ایتالیا» را منتشر کردید؟

بله، سالیان زیادی نظریه‌های اقتصادی مطالعه می‌کردم. آنگاه در سال ۱۹۷۶ ایتالیا را به

مقصد فرانسه ترک کردم و در آنجا اقتصاددان ارشد سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی در پاریس شدم. وقتی به پشت سر نگاه می‌کنم تجارت گذشته برای کار من در «انی» مفید و حیاتی بود. در سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی، یادگرفتم مشکلات را تجزیه و تحلیل کنم. وارد جزئیات بشوم، و مشکلات بفرنج را با قراردادن آنها در چارچوبی روشن قابل حل کنم.

ولی پس از سه سال، آرام و قرار خود را از دست دادم. از اینکه داشتم به یک دیوانسالار عالی‌رتبه تبدیل می‌شدم، نگران بودم. دیگر چیزی برای یادگرفتن در پاریس نبود. بنابراین وقتی در سال ۱۹۷۸ در فیات شغل اقتصاددان کل ایجاد گردید، آن را پذیرفتم. اینجا فرصتی بود تا آنچه را که از مطالعاتم در سازمان توسعه و همکاریهای اقتصادی آموخته بودم بکار برم، زیرا فیات در آن

در مقابل هیچ‌یک از اتهامات مخالفان عقب‌نشینی نکردم.
 • تسکین استراتژیک یکی از حیاتی‌ترین مهارت‌ها است که یک مدیر باید داشته باشد.
 • مدیر باید قدرتها و ضعفهای سازمان، رقبا و حامیان را بشناسد.
 • در کشاکش بحرانها به خود اتکا کردیم.

زمان سعی داشت از یک شرکت بسیار قدیمی به شرکتی مدرن تبدیل شود.

آنچه در فیات آموختم برایم بسیار بااهمیت است. دوران من یکی از سخت‌ترین دورانهای ایتالیا بود. ما با مشکل تروریسم روبرو بودیم، تغییرات اجتماعی داشتیم، در کارخانجات برخورد‌های وحشتناکی وجود داشت. افراد هدف گلوله قرار می‌گرفتند. تقریباً هر روز اعتصاب داشتیم. همراه با سایر مدیران من هم شاهد این اعتصابها بودم. بودن در فیات و دیدن این مسائل در این زمان به من کمک کرد که بیاموزم چگونه می‌توان بطور موثر با کشمکش‌ها و مسائل پیچیده اجتماعی، سیاسی و کارگری مبارزه کرد. و من فهمیدم که مدیران می‌توانند بانی تغییرات باشند. آنها می‌توانند تغییر شرایطی را که غیرممکن به نظر می‌رسد، صورت دهند.

با کاهش تشنجات در فیات، متوجه شدم که مجدداً شغلم حالت دیوانسالاری به خود گرفته است. به‌گونه‌ای وحشتناک بی‌تجرب و تخصص

شده بودم. از رئیس بخش اداری درخواست تغییر شغل کردم ولی او موافقت نکرد. اما در ۱۹۸۳، فرانکو رویلیو مربی قدیمی‌ام در دانشگاه تورین، رئیس «انی» شد و از من خواست که به‌عنوان مشاور با او کار کنم.

سالهای اولیه در «انی» برای تو و شرکت برفوق‌مراد نبود.

شرکت در وضعیت وحشتناکی قرار داشت و از وظایف بیش از حد متنوع شامل نفت، روزنامه، منسوجات، متالورژی و مستغلات در رنج بود. ما ساختار هزینه‌های وحشتناک و بدهی غیرقابل‌تصور داشتیم و توسط دولت اداره می‌شدیم. به‌هیچ‌وجه دیدگاه تجاری نداشتیم.

کار من تجزیه و تحلیل تمام مشکلاتی بود که بسه روی مسیژ رویلیو می‌رسید. برایش یادداشت‌هایی تهیه می‌کردم. در نتیجه، بیشتر وقت را صرف مطالعه مشکلات و صحبت با تک‌تک افراد شرکت که می‌توانستند دیدگاههایی نسبت به کار شرکت بدهند، می‌کردم. چیزی که در این دوره کشف کردم این بود که شرکت «انی» پر بود از مدیرانی در سطوح پایین شرکت که توانایی و علاقه این را داشتند که «انی» را از وضعیتی که هست خارج کنند. مهندسان و متخصصان فنی که دارای استعداد حرفه‌ای بودند، از آن نوع که شما می‌توانید مثلاً در ناسای آمریکا پیدا کنید. من همانند آنها می‌توانم که سزاوار آزاد شدن از مداخله سیاسی هستم، فکر می‌کردم و شدیداً شروع به تجزیه و تحلیل هر پیشنهادی که روی میز رویلیو می‌رسید، البته از نظر اقتصادی، کردم. این کار مرا نزد کمیته هیات عامل به شدت از محبوبیت انداخت. پس از کمتر از یکسال هیات اصرار ورزید که مرا از کار برکنار کنند. ولی من نمی‌خواستم «انی» را ترک و خانواده‌ام را از رم خارج کنم. بنابراین از رویلیو خواستم که به من کار دیگری در شرکت بدهد. آنها قضیه را با دفن کردنم در بخش برنامه‌ریزی خاتمه دادند.

در سالهای بعد، وقتتان را صرف بالا بردن توان رقابتی «انی» و اتخاذ استراتژی خصوصی‌سازی کردید. آیا در این رابطه کسی به شما توجه می‌کرد؟

رویلیو همچنان به حرفهای من گوش می‌داد، و درخصوص نیاز به اداره شرکت به‌عنوان کیانی تجاری پای می‌فشرد. در ۱۹۸۵ وی را متقاعد کردم که کمک دولت را رد کند. این بدان مفهوم بود که دیگر «انی» پولی به‌عنوان کمک زیان از دولت دریافت نمی‌کرد. این را یک قدم بزرگ به

جلو برای آزادسازی شرکت از مداخلات سیاسی تلقی کردم. رویلیو نیز این آزادی را می‌خواست ولی موقعیت او ایجاب می‌کرد که با دیپلماسی پیچیده دولت که در آن برهه از زمان تنها سهامدار «انی» بود کنار بیاید.

در ۱۹۸۶ مدیر برنامه‌ریزی کنار رفت و رویلیو کارش را به من واگذار کرد. و از من خواست که یاریش دهم. پست جدید من را قادر کرد که نسبت به مشکلاتی که در تمام بخشهای ما وجود داشت، دید وسیعتری پیدا کنم. می‌توانستم شرکت را از ۳۶۰ درجه بینم، که آیا تمام بخشها با هم هماهنگی دارند یا ندارند. و شرکت‌های اجرایی مختلف را مثل کف دستم بشناسم.

در آغاز دهه ۱۹۹۰، فشار بر دولت ایتالیا برای انجام اصلاحات به شدت افزایش یافت. بسیاری از مردم در ایتالیا و سراسر اروپا نیاز به اینکه شرکت‌هایی نظیر «انی» خودشان را از سلطه سیاست خلاص کنند احساس کردند. اتحادیه اقتصادی اروپا از ایتالیا خواست که مالیه عمومی خود را که خارج از کنترل بود بازسازی کند. در نتیجه، تفکر خصوصی‌سازی در بخشهای عمومی و پارلمانی پدیدار گردید. ولی تنها معدودی در تشکیلات واقعاً از این امر حمایت کردند. این بدان مفهوم بود که موضوع تبدیل «انی» را به یک شرکت سهامی مورد بررسی قرار دهیم. وقتی توانستیم آزادانه درباره مشکلات «انی» و چگونگی حل آن صحبت کنیم. حال و هوای تازه‌ای یافتیم. گزارشی تهیه کردم که اغلب کار و کسب‌های «انی» بجز شرکت‌های بزرگ انرژی، سودآور نیستند و می‌باید منحل شوند.

در اوت ۱۹۹۲ ناگهان قدرت را بدست آوردید. آن زمان رویلیو از شرکت کنار رفته بود. نخست‌وزیر جولیانو آموتو (GIULIANO AMOTO)، که از حامیان خصوصی‌سازی بود، شما را به مدیریت ارشد اجرایی «انی» انتخاب کرد. تصور می‌شد که شما شرکت را با رئیس و سایر مدیران که نماینده دولت ایتالیا بودند اداره کنید، ولی در هفته اول با صدور اولین بخشنامه ورق برگشت، چرا؟

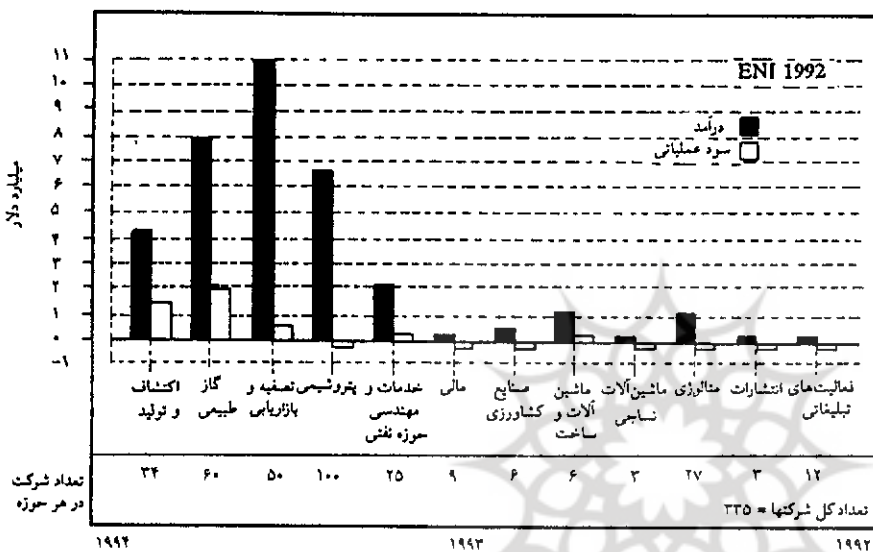
چون در غیر آن صورت، هیچ چیز تغییر نمی‌کرد. فکر می‌کردم دولت خواستار تغییر واقعی است. به هر حال من مسئولیت قانونی برای این کار داشتم. ولی به‌طور طبیعی شما چنین کاری را بدون مشورت کارکنان شرکت و البته رئیس آن نمی‌کردید. ولی اگر من وارد این

تحولات «انی» طی سالهای ۱۹۹۸-۱۹۹۲
در سال ۱۹۹۲، هنگامی که فرانکو برناب به مدیریت ارشد اجرایی «انی» منصوب شد، شرکت دچار مشکلات زیادی بود و متشکل از ۳۳۵ شرکت عملیاتی بود که اغلبشان سودآور نبودند.

فعالیت اصلی امروز «انی» حول محور تولیدات انرژی است. و جالب است که شرکت

در سال ۱۹۹۷ به سود عملیاتی ۳ میلیارد دلاری دست یافت. این شرکت از نظر سود عملیاتی در واقع پنجمین شرکت تجاری نفتی در جهان است، این موقعیت زمانی اهمیت بیشتری می‌یابد که متذکر شویم ایتالیا هیچ منبع طبیعی هیدروکربن ندارد.

نمودارهای ذیل وقایع خارق‌العاده سیاسی، اجتماعی و استراتژیک که توسط برناب برای تحول «انی» انجام شد را، نشان می‌دهد.



ژانویه = نظامنامه «انی» که پاسخی به بحران دستهای پاک بود تهیه شد و به تصویب برناب و هیات مدیره رسید و بین تمام کارکنان توزیع شد.
ژوئیه = پاره‌ای از احزاب سیاسی شروع به تقاضای برکناری برناب کردند.
اوت = تاکنون، ۵۷ شرکت وابسته فروخته شده و ۲۳ شرکت دیگر تا پایان سال فروخته خواهد شد.

فوریه = تحقیقات دستهای پاک ایتالیا آغاز شد.
مارس = مدیران ارشد «انی» به اتهام فساد مالی بازداشت شدند.
آوریل = برناب از کلیه مدیران ارشد شرکت‌های عملیاتی «انی» خواست استعفا بدهند.
ژوئیه = مدیر سابق «انی» گابریل کاکلیاری در زندان اقدام به خودکشی کرد.
نوامبر = تا این زمان ۳۰ شرکت عملیاتی فروخته شد و مذاکره برای فروش ۵۰ شرکت دیگر در جریان است.
دسامبر = برناب توسط مدیر قبلی «انی» متهم به اخذ رشوه به میزان ۵ میلیون دلار شد.
دسامبر = NUOVO PIGNONE به جنرال الکتریک فروخته شد.

اوت = فرانکو برناب به‌عنوان مدیر ارشد اجرایی «انی» منصوب گردید.
اوت = برناب اولین بخشنامه خود را تحت عنوان: «از امروز به بعد، همه مستقیماً به من گزارش می‌دهند» صادر کرد.
سپتامبر = به‌عنوان اولین قدم در مقابله با بحران مالی شرکت، برناب حذف دهها مدیر در سطوح بالا و میانی را شروع کرد.

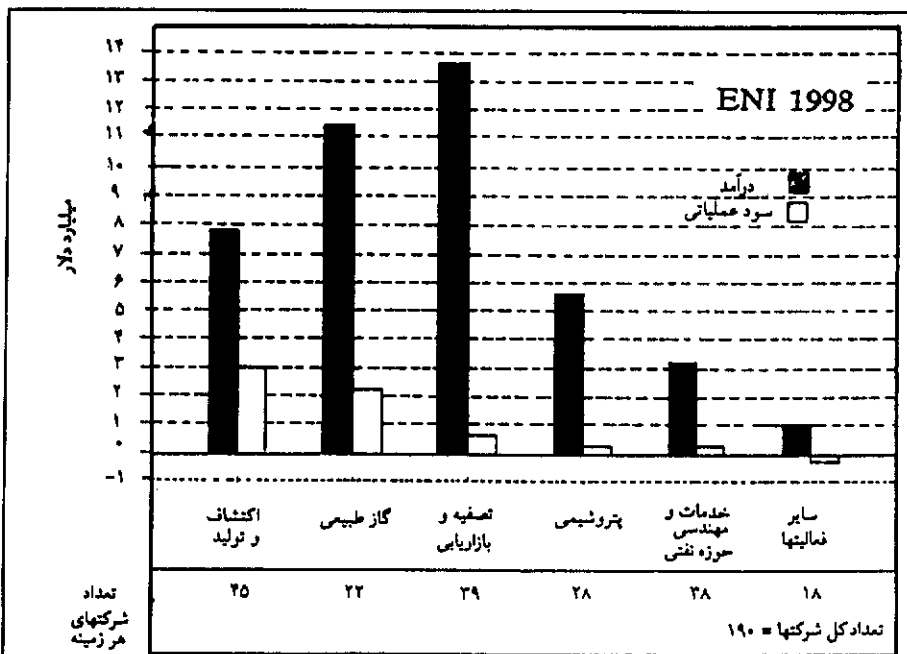
بازارگرایی من شده‌اند. من هم یک‌ه خوردم از اینکه می‌دیدم دستیابی به رویاهایم آنقدر مشکل است. واقعیت مثل سیلی به صورتم خورد. اگرچه برای برنامه‌ریزی اطلاعات در دسترس بود، ولی اطلاعات مفید و قابل استفاده‌ای نبود. به علاوه، سیستم‌های اطلاعاتی شرکت قدیمی بود. البته، هیچگونه اطلاعاتی که بتوان با رقیب و بازار مذاکره کرد وجود نداشت. «انی» تفکر عام‌المنفعه داشت.

در ماه سپتامبر هنگامی که همه از تعطیلات برگشتند، برنامه‌ها را اجرا کردم. تاکید کردم که مدیران برنامه‌های استراتژیک که مقدمه خصوصی‌سازی باشد، برایم تهیه کنند. و شروع به جابجایی مدیران کردم. در پاره‌ای از شرکت‌هایی که بدترین عملکرد را داشتند، تمام گروه مدیریتی را جایگزین کردم. افراد فکر می‌کردند دیوانه‌ام، آنها می‌گفتند «شما نمی‌توانید این کار را بدون تأیید سیاسی انجام دهید». من در پاسخ می‌گفتم این تغییرات صرفاً تجاری است. و در نظر ندارم با کسی در دولت درباره این مسائل مشاوره کنم.

این آغاز مبارزه در «انی» بود. می‌خواستم «انی» به‌عنوان یک شرکت شناخته شده وارد بازار شود. در ماه سپتامبر، رئیس AGIP، یکی از شرکت‌های تولیدکننده نفت ما که یکی از مراکز عمده سوددهی ماست، به روزنامه‌ها گفت که قصد دارد سهام AGIP را به‌طور جداگانه شناور کند. در ماه نوامبر، موقع گردهم‌آیی سالانه فرارسید و طی آن از مدیران اجرایی شرکت‌های عملیاتی خواسته شد برنامه چهارساله‌شان را ارائه کنند. هیچیک از آنها این کار را نکردند، حتی یک نفر. بنابراین به آنها گفتم که برنامه‌هایشان قابل قبول نیست. سکوت کامل حکمفرما شد.

به صحبت ادامه دادم. برنامه استراتژیک چهارساله‌ام را که حاوی رهنمودهای روشنی برای بازسازی «انی» بود، ارائه دادم. مدیران حاضر طوری به من نگاه می‌کردند که پنداری از کره ماه آمده‌ام. تعداد کمی از آنها فکر می‌کردند بتوانم در این پست دوام بیاورم. آنها نادیده گرفته بودند که از من چه خواسته شده است. و مهمتر از آن، بسیاری از آنها به‌طور فعالانه علیه من سمپاشی می‌کردند، علیه خصوصی‌سازی و علیه همه چیز!

در میانه این جنگ داخلی بود که تحقیقات، «دست‌های پاک» مطرح گردید. تعدادی از مدیران اجرایی از جمله مدیر شرکت متهم گردیدند. بله، همه چیز مسیر نزولی پیدا کرد. در داخل



Year	1998	1997	1996	1995
Activity	انتظار می‌رود در این سال، چهارمین مرحله ارائه سهام، دولت در «انی» را ۵۱ درصد پائین آورد. «انی» را به زیر ۵۰ درصد کاهش دهد.	ژوئیه = سومین ارائه عمومی سهام به اتمام رسید، و منافع دولت در «انی» را به ۵۱ درصد پائین آورد. «انی» را به حدود ۲۳۰ شرکت و فعالیت تجاری از زمان انتخاب برناب به مدیریت ارشد اجرایی فروخته شد.	اکتبر = دومین حرکت صورت گرفت: ارائه عمومی ۱/۲ میلیون سهام. این فروش، مالکیت دولت را در «انی» به ۶۹ درصد رساند.	اوت = دولت ایتالیا یک مشاور جهانی برای خصوصی‌سازی «انی» انتخاب کرد، یک اقدام قاطع برای به حرکت درآوردن اقدامات نوامبر = اولین حرکت برای ارائه عمومی سهام شرکت انجام شد. این فروش خزانه ایتالیا را بیش از ۴ میلیارد دلار افزایش داد.

می‌روند. ولی همین زمان، زمان شروع کارم است. بخشنامه در واقع پیشگیری از اعتصاب بود، صحنه‌آرایی برای پیامدهای کارهایم. این ماه را به بررسی فعالیت‌های ۱۷۶ شرکت در داخل ایتالیا و ۱۵۹ شرکت در خارج سپری کردم. جلسات رسمی تشکیل ندادم. بجای آن راه افتادم و با تک‌تک مدیران اجرایی و میانی که برای تعطیلات نرفته بودند صحبت کردم. از برنامه‌هایم برای خصوصی‌سازی شرکت صحبت کردم. اغلبشان ابتدا از دیدن من یک‌ه خوردند. آنها عادت کرده بودند که به آنها گفته شود چه بکنند. ولی در عین حال فهمیدم که بسیاری از آنها فریفته

فرایند می‌شدم، عاقبت کار به سازش ختم می‌شد. من دنبال سازش نبودم، می‌خواستم به اهدافم برسم. لذا بخشنامه‌ای صادر کردم مبنی بر اینکه من مسئول هستم. این بخشنامه واقعاً به مجموعه شرکت یک شوک وارد کرد. مدت ده سال بود که شرکت «انی» را بررسی کرده بودم. می‌دانستم که در سطوح پائین سازمان شایستگی‌ها و مهارت‌هایی وجود دارد. فقط می‌باید این شایستگی‌ها را شکوفا کرد. وقتی بخشنامه را امضا کردم، اغلب مدیران در تعطیلات تابستانی بودند. در ایتالیا در ماه اوت تمام کشور برای استراحت به ساحل دریا

شرکت، بسیاری از افراد از من می‌خواستند غلبه بر رخدادهای و اینکه همه از این قضیه پاک بیرون خواهند آمد را تضمین کنم. آنها می‌خواستند بشنوند که این نوعی اشتباه است. من می‌دانستم که گفتن چنین کلماتی روحیه‌ها را ارتقا و افراد را مطمئن خواهد ساخت، و به‌طور کلی، کل جریان را آسانتر خواهد ساخت. سایر شرکتهای ایتالیایی از این روش استفاده کرده بودند. آنها اعلام کرده بودند «هیچ چیز مهمی وجود ندارد. این یک اشتباه قضایی است. همه ما عاری از گناه هستیم». ولی من به‌گونه‌ای متفاوت عمل کردم. درخواست کردم تمام متهمان استعفا بدهند، حتی جلوتر رفته. استعفا تمام مدیران ارشد در کلیه شرکتهای عملیاتی «انی» را تقاضا کردم. فکر می‌کردم بازسازی را می‌باید از ریشه انجام دهم. اگر به‌سادگی تمام آنها را که متهم بودند برکنار می‌کردم، آنها را آشکارا و بدون محاکمه عادلانه متهم کرده بودم. بنابراین بدون متهم ساختن کسی، از تمامشان تقاضای استعفا کردم. من برای بازسازی انگیزه‌ها و سازمان شرکت، آزادی عمل می‌خواستم.

این برای من هم از دیدگاه روانشناسی و هم مدیریتی تصمیم مشکلی بود. من نمی‌توانستم در مورد گناهکاری یا بیگناهی افراد دستگیر شده قضاوت کنم. و جایگزینی تمام مدیران ارشد بدین معنی بود که «انی» را در دستان زنان و مردانی که مورد آزمون قرار نگرفته‌اند، افرادی که قبلاً هرگز شانس اداره یک شرکت بزرگ را نداشته‌اند قرار دهم. ولی به‌رحال این کار را کردم. هیچکس تاکنون چنین کاری نکرده بود. این یک مخاطره بزرگ و درعین حال یک شانس بزرگ بود. در کمتر از دو ماه بیش از ۲۵۰ مدیر ارشد را جایگزین کردم.

برای کارمندان سخنرانی کردم و برایشان توضیح دادم که چکار دارم می‌کنم. از آنها خواستم که درک کنند تغییرات من بخشی از حرکت بزرگ انتقالی ایتالیا به سوی کشوری مدرن است، بحرانی که ما در آن بودیم نتیجه سیستم غیرقابل تحملی بود که در آن از شرکتهای خواسته می‌شد به دو کارفرما، جواب پس بدهند: دولت و نتیجه نهایی صورتحساب سود و زیان. سیستم حمایتی قدیمی براساس انتصابات سیاسی بود، و قوانین بازی بی‌اعتنا به اصالت حرفه‌ای، تجربه، شایستگی و نتایج تغییر آزردهنده است، ولی این امر «انی» را طلایه‌دار مدرنیزه شدن ضروری و بنیادین کشورمان

می‌کرد.

البته، حملات ازجانب افراد در دولت و سایر مخالفان ادامه داشت و پاره‌ای از مدیران که در «انی» باقی‌مانده بودند هنوز با من می‌جنگیدند. در ۱۹۹۳، نخست‌وزیری که مرا منصوب کرده بود کنار رفت. بسیاری از افراد فکر می‌کردند من هم می‌باید از پستم کنار گذاشته شوم، ولی مقامات رسمی دولت که مشکلات بیشمار خودشان را داشتند، دنبال من نیامدند.

پست‌های اجرایی خالی را چگونه پر کردید، آیا سراغ افراد خارج از شرکت هم رفتید؟
 من دقیقاً روش متضادی را درپیش گرفتم. شرح حال بیش از صدها نفر در داخل «انی» را به دقت مطالعه کردم. آدمهای زیادی، از مشاوران و بانکدارهای سرمایه‌گذار، به من گفتند که نگاهی به بیرون از شرکت بینداز. ولی من اعتقاد داشتم توانایی‌های زیادی در داخل شرکت وجود دارد که فقط کافی است به آنها اجازه رشد داده شود و ابزارهای صحیح موفقیت در اختیارشان گذاشته شود. ما افراد را براساس تجربه و عملکردشان انتخاب می‌کنیم.

من از آنها می‌خواستم که از نظر حرفه‌ای سالم باشند. طبیعتاً این بخش ساده کار بود. یافتن افرادی که به من تضمین درستی بدهند و نشانه‌هایی از عدم وابستگی ارائه کنند، مشکلتر بود. به‌عنوان مثال، یکی از افرادی را که انتخاب کردم، زمانی «انی» را بخاطر اینکه بیش از اندازه دیوانسالار و طاق‌ت‌فرسا بود ترک کرده بود. من از وی خواستم که مدیر مالی شرکت بشود. من کسانی را می‌خواستم که بتوانم در نبرد واقعی روی آنها حساب کنم، زیرا نبرد تبدیل «انی» به یک شرکت تجاری واقعی هنوز تمام نشده بود.

بالاخره گروهی را برای حرکت به‌سوی خصوصی‌سازی گردآوردم. کار سختی بود. ما سیستم‌هایی برای مدیریت اطلاعات، بودجه‌ریزی سرمایه، برنامه‌ریزی عملیاتی و برنامه‌ریزی استراتژیک داشتیم ولی کافی نبود. در نتیجه، می‌بایست به‌طور کامل یکسری مقررات، روشها و راه‌کارهای جدید بوجود می‌آوردم و می‌بایست اولین نظامنامه کاری را تدوین می‌کردم. (به نظامنامه «انی» مراجعه شود).

در سالهای اولیه در سمت مدیر ارشد اجرایی، مجبور بودیم تک‌تک راهها را بررسی کنیم. بنابراین برای هر کاری مثلاً مصرف دارائی‌ها، دستورالعملی تدوین کردیم. تا آن

زمان، افراد چیزهایی را برای «انی» خریده بودند ولی هرگز آن را نفروخته بودند. ما می‌باید روشی برای فروش دارائی‌ها بوجود می‌آوردیم، می‌بایست آن را تدوین می‌کردیم، برقراری دستورالعمل‌ها بسیار کاربر بود، ولی می‌بایست «انی» جدیدی می‌ساختیم، و می‌بایست این کارها انجام می‌شد. این تلاش از نظر روحی نیز کمک بود، زیرا افراد احساس درهم‌شکستگی داشتند، و دستورالعمل، آنها را به همکاری وامی‌داشت. با ظاهر شدن نتایج اولیه کار، افراد متوجه هدف تمام این برنامه‌ریزیها شدند.

وقتی این وقایع را تعریف می‌کنید آرام هستید. آیا هنگام انجام آنها هم آرام بودید؟

باید بگویم همینطور است. البته خسته و گاهی هم نگران بودم. ولی اگر احساساتی می‌شدم هیچکس بهره‌مند نمی‌شد. فکر می‌کنم این یکی از درسهای اصلی بود که من آموختم. وقتی شما در شرایطی مثل من هستید، هرگز نمی‌توانید براساس احساسات عمل کنید. این بدان معنی نیست که شما نباید دیگران را بشناسید و به احساساتشان گوش دهید. در واقع، گوش دادن یکی از ضروریات انجام هر کاری است. اگر شما نیاز دارید سایر افراد نقطه‌نظرات شما را بفهمند، برای اینکه در مسئله‌ای نظیر خصوصی‌سازی به شما بپیوندند، بنابراین ضروری است که از انگیزه‌ها و خواسته‌های آنان مطلع شوید. ولی نمی‌توانید اجازه دهید که خواسته‌ها و امیال آنان بر شما تسلط یابد. و بعد نیازمند ندای درونی هستید که راه را به شما نشان دهد. در مورد من، این ندای درونی وجدانم بود. همراه با ندای درون، چه چیز دیگری برای موفقیت شما در رهبری تحولات «انی» به حساب می‌آید؟

راه و روشی استراتژیک داشتم. بسیاری از افراد نزدیک به من اهداف سیاسی و قدرت‌طلبانه داشتند. افراد، بالاخره پیرو نظرات من شدند. حتی آنهایی که مرا دوست نداشتند و یا با من موافق نبودند.

من هدف روشنی داشتم و داشتن یک خواسته به شما اجازه می‌دهد به هر مشکلی که دارید و در آغاز کار به‌نظر غیرممکن می‌رسد، غلبه کنید. وقتی در مورد خصوصی‌سازی صحبت کردیم، همه گفتند که انجام آن غیرممکن است. آنها می‌گفتند مشکلات قانونی و منطقی ما غیرقابل حل است.

برنامه‌ریزی جامع به این امر کمک کرد.



● شایستگی‌ها و مهارت‌هایی در سطوح
پایینی هر سازمانی وجود دارد، مدیر
باید آنها را شکوفا کند.
● بسا شروع مبارزه‌ام برای ایجاد
تغییرات اساسی در شرکت «انی»
کسار شکنی‌ها آغاز شد.

چینی به نام سان تسو (SUNTZU) است و حدود ۲۵۰۰ سال پیش نوشته شده است را خوانده‌ام. این اولین متن جامع درباره استراتژی است که هنوز هم درباره انواع فعالیت‌های انسانی کاربرد دارد. پاره‌ای از مشاهدات وی مرا به یاد بازی شطرنج می‌اندازد. هنگام بازی شما کم و بیش می‌دانید که در مقابل حریفی هم‌تراز چگونه از خود واکنش نشان دهید. ولی در مقابل یک فرد ناشی ممکن است بیازید، زیرا حرکات وی کاملاً غیرقابل پیش‌بینی است. من فکر می‌کنم بهترین کتاب درباره رهبری، داستان «یادداشت‌های هادریان» اثر نویسنده فرانسوی «مارگریت یورسنر» است. در این کتاب، شما می‌بینید که چطور هادریان یکی از بزرگترین امپراتوران روم شد. وی از تجربیات رهبری یا آموزش پیچیده‌ای برخوردار نبود، ولی شناخت خوبی از طبیعت انسان داشت، و قادر بود از هر فرد بهترین کار را بدست آورد. این رهبری است.

نظرات و اطلاعات برای شما بسیار مهم است. آیا وقت زیادی را در جلسات می‌گذرانید؟ در «انی» جلسات زیادی نداریم. این روزها من هر یک از گزارش‌های مستقیم را چندبار در هفته می‌بینم، و اسناد تهیه شده برای خودم را برای اینکه بتوانم مشکلات «انی» را به‌وضوح از تمام ابعاد بفهمم، می‌خوانم. البته من به تمام مشکلات «انی» نمی‌پردازم. چیزی که من باید به آن پردازم مسائل بفرنج و مشکلات ناممیدکننده است. اغلب مردم می‌خواهند به مسائل عملی پردازند: من چطور

است. من مخاطرات بزرگی را پذیرفتم. ولی من دو چتر نجات روانی داشتم. اول، به قدر کافی جوان بودم که اخراج، بخاطر داشتن عقاید صحیح به من صدمه نزنند، این اعتبار من بود. می‌توانستم جای دیگری کار کنم. دوم، هرگز از امکانات جانبی موقعیت خود استفاده نکردم. رئیس اجرایی شرکتی نظیر «انی» و یکی از مدیران ارشد کشور بودن، به شما تجملات و افتخاراتی می‌دهد که می‌تواند زندگی شما را دگرگون کند. من آنها را نپذیرفتم. من در همان خانه‌ای زندگی کردم که قبلاً در آن زندگی می‌کردم. با همان اتومبیل قبلی خودم رانندگی می‌کردم. رفتارم را تغییر ندادم. هنوز پیاده به محل کار می‌رفتم، رفتن به شام و ناهارها و میهمانی‌های بزرگ و به عبارتی زندگی اشرافی را شروع نکردم. دقیقاً همانی که بودم، باقی ماندم. اگر شغلم را از دست می‌دادم این امر زندگی را تغییر نمی‌داد. بنابراین ریسک‌پذیری برایم نگران‌کننده نبود. من چیزی برای از دست دادن نداشتم.

تلاش بعدی شما برای اصلاح فرهنگ «انی» است. آیا در حال حاضر این هدف اصلی شماست؟

یکی از آنهاست. ما ایلم شرکتی از کارآفرینان ایجاد کنم، شرکتی آنچنان عاری از بوروکراسی که تنها چیزی که در آن باقی می‌ماند افرادی باشند که ارزش ایجاد می‌کنند.

در رابطه با موضوع استراتژی، اخیراً کتاب «هنر جنگ» اثری کلاسیک متعلق به یک ژنرال

برنامه‌ها، حتی زمانی که احساس می‌کردم حرکتی نداریم، ما را به جلو می‌رانند. مراحل وجود دارد که به‌خاطر حجم زیاد کار احساس می‌کنید هیچ کاری انجام نشده است. کار بسیار بزرگ و پیچیده است و به‌نظر خردکننده می‌آید. آنگاه شما برنامه عملیات تفصیلی را می‌بینید و آن را دنبال می‌کنید. گاهی اوقات برداشتن یک قدم، تنها راه ایجاد تحولات بزرگ است.

ضمناً ارتباطات، یکی از عوامل بنیادی برای موفقیت تحول یک سازمان بزرگ است. من به‌عنوان مدیر ارشد اجرایی، می‌بایست چگونگی برقراری ارتباطات را می‌آموختم. قبلاً مقالاتی می‌نوشتم و گزارشاتی تهیه می‌کردم، ولی اینها حقیقتاً ابزارهای ارتباطی موثری نیستند. افراد ممکن است پس از دو دقیقه مطالعه به خواب بروند. شما می‌توانید با پنج مدیر ارشد دور یک میز صحبت کنید، ولی یک ماه بعد در می‌یابید که هیچکس در رده‌های دوم و سوم سازمان شما و اهدافتان را نمی‌شناسد.

من این را فهمیدم که موثرترین کار سخنرانی برای تعداد زیادی از افراد در سازمان است. لذا تلاش کردم ماهی یک سخنرانی انجام دهم. بدین ترتیب به بسیاری از افراد و بسیاری از سطوح سازمان دسترسی پیدا کنید. ولی اگر مراقب نباشید یک سخنرانی هم می‌تواند مثل یک مقاله باشد. برای موثر بودن باید احساسات و علائق افراد را تحریک کنید و در عین حال پیام شما باید ساده باشد. شما نمی‌توانید تصور کنید که یک پیام وقتی به دست سوم می‌رسد چقدر می‌تواند تحریف شود. تنها راه مبارزه با این اثر مخرب در انتقال مطالب این است که مستقیماً با افراد ذیربط ارتباط برقرار کنید و مسائل را ساده کنید. این امر نیازمند حوصله زیادی است. و البته تنها راه است.

بنابراین، می‌خواهید بگوئید مدیریت عبارت است از هدف‌گذاری، برنامه‌ریزی و ارتباطات.

تمام اینها بله ولی مدیریت اساساً انسانیت است. اخلاقیات است. وظیفه اولیه شما به‌عنوان مدیر این است که ببینید چه چیزی برای افرادی که برای شما کار می‌کنند خوب است، و امکانات رفاهی برای همکارانتان فراهم آورید. این بود که تصمیم گرفتم دست به اصلاح بی‌عدالتی که گریبانگیر «انی» بود بزنم: کمک به افراد خوب «انی» و ایتالیا، کسانی که مستحق نبودند از اشتباهات گروه کوچکی در رنج باشند.

مدیریت نیازمند میل به پذیرش مخاطرات

نظامنامه «انی»

فرانکو برناب، نظارت خود بر اولین نظامنامه عملی را از مهمترین و پرمفهوم‌ترین هنرهای خود در «انی» بحساب می‌آورد. نظامنامه دو هدف دارد. اول، سیاستها و عملیات تجاری «انی» جدید را به وضوح بیان می‌کند. دوم، آن عملیات و سیاستها را برای دنیا روشن می‌کند.

برناب شخصاً بر تهیه نظامنامه که در ژانویه ۱۹۹۴ به تصویب هیات مدیره «انی» رسید، نظارت داشت. حال این سیاست شرکت است که به هر کارمندی یک نسخه از آن ارائه شده، و اغلب مدیران با افتخار آن را در دفترشان نمایش می‌دهند.

گلچین زیر تفاوت زیادی با نظامنامه سایر شرکتها ندارد، ولی برای «انی» این نظامنامه زمینه جدیدی را گشود. با طرح‌ریزی ارزشها و استانداردهای رفتاری شرکت و همچنین با مشخص و ممنوع کردن صریح تضاد منافع، نظامنامه

نشان می‌دهد که کار در «انی» همیشه چیزی بجز افتخار نبوده است.

● مسئولیت اولیه کارمندان، خوب بودن. شهروند وفادار به قانون بودن. تلاش برای موفقیت گروه «انی» بر اساس روحیه‌ای حاکی از رقابت صحیح است؛

● عضو از گروه «انی» بودن ... به معنی احترام به قوانین شرکت و وفاداری به ارزشهای حرفه‌ای شفافیت و صداقت است؛

● کلیه فعالیتهای شرکت می‌باید با تعهد حرفه‌ای و دقت اخلاقی انجام شود. تمام کارمندان می‌باید مسئولیتشان را به صورت حرفه‌ای انجام دهند و می‌باید به گونه‌ای عمل کنند که از تصویر شرکت حمایت شود. روابط بین کارکنان در تمام سطوح می‌باید منعکس‌کننده صداقت، وفاداری و وظیفه‌شناسی و احترام متقابل

باشد.

● هیچکس از کارمندان نباید از دارائی‌ها و منابع «انی» استفاده نامناسب بکنند و یا به کسی دیگر اجازه چنین کاری را بدهند؛

● این با سرپرستان است که مراقب باشند ارزشها و اصول موجود در نظامنامه محترم شمرده شود. به مسئولیتشان چه در داخل و چه در خارج عمل شود، و اطمینان، احساس همبستگی، و روحیه گروهی تقویت شود. ضروری است مدیریت، پروژه‌ها، عملیات و سرمایه‌گذاری تخصیص شده برای افزایش ارزش درازمدت مالی، مدیریتی، و دارائی‌های تکنولوژیکی شرکت، و بازگشت سرمایه سهامداران، رفاه درازمدت کارمندان و جامعه را پیشنهاد و اجرا کنند.

حسابهایم را نگهدارم؟ مبارزات تبلیغاتی‌م را چگونه تدارک ببینم؟ این تکنولوژی خاص را چگونه ایجاد نمایم؟ افراد دوست دارند روی چیزهای واقعی کار کنند، چیزی که بتوانند لمس کنند. آنچه باقی می‌ماند کار می‌ماند است. اخیراً درباره اینکه چگونه «انی» می‌باید به تکنولوژی اطلاعات دست یابد فکر کرده‌ام. معمولاً مدیران ارشد اجرایی کاری با این مسئله ندارند، آن را به رئیس اداری اطلاعات واگذار می‌کنند.

فرض کنید ده سال بعد، سال ۲۰۰۸ است. شرکت «انی» چگونه است و آیا شما مدیر ارشد اجرایی آن هستید؟

نمی‌دانم که آیا مدیر ارشد اجرایی خواهم بود یا نه؟ اما می‌دانم که وقتی شما بخواهید

شرکتی به این بزرگی را متحول کنید، به زمانی بیش از آنچه من پشت سر گذاشته‌ام نیاز است. من فقط شش سال است که مدیر این شرکت هستم.

زمانی که در حال تلاش برای تغییر شرکت هستید، همه می‌خواهند نتایج سریع آن را ببینند. عجیب این است که افراد در مقابل تغییر هم مقاومت می‌کنند. افراد ماجراجویی را دوست ندارند. فرقی هم نمی‌کند شما کجا کار می‌کنید. وقتی دست به ایجاد تغییرات می‌زنید، افراد ابتدا با آن مخالفت می‌کنند، سپس عصبانی و بعد غمگین و ناامید می‌شوند. هیچکس، هیچوقت ارزش تغییر را هنگام رخ دادن آن نمی‌بیند. درعین حال، شما کتابهای مدیریتی دارید که به شما می‌گویند شروع تغییرات بزرگ نیاز به پیروزی سریع دارد. ولی در واقعیت، زمان و صبر

می‌طلبد.

درست است که «انی» راه درازی را طی کرده است. در سال ۱۹۹۲، کسب و کار ما متمرکز نبود و کاملاً تحت کنترل دولت بودیم. حال دلگرم‌تر هستیم، فساد وجود ندارد، و از سلطه سیاسی آزاد شده‌ایم. ما پنجمین شرکت تجاری سودآور نفتی در جهان هستیم، و این قابل توجه است وقتی بدانید ما در کشوری قرار داریم که هیچگونه ذخیره طبیعی هیدروکربن ندارد. ولی وقتی فکر می‌کنم که «انی» را به کجا می‌خواهم ببرم، هنوز کارهای زیادی وجود دارد که باید انجام بدهم. چیزی که من در نظر دارم، تبدیل یک شرکت بزرگ نفتی به یک سازمان حرفه‌ای نظیر شرکت‌های حقوقی که در آن هرکس یک شریک است و یک کارآفرین که برای سازمان ارزش ایجاد می‌کند. □