

# BP وبی توجهی به اخطار پیتراکرا

businessweek مترجم: سلما رضوانجو



اگر مدیران شرکت بی‌بی به روش‌های پیتراکرا در تفویض اختیار به کارمندان و کارکنان جزء عمل کرده بودند، شاید می‌شد جلوی حوادث پیش آمده در سکوی نفتی این شرکت را گرفت.

پیتراکرا که برای بیش از سه دهه خود را حامی طبیعت می‌دانست، مطمئناً اگر زنده بود از شنیدن خبر انفجار در چاه نفتی زیر آب‌های خلیج مکزیک بسیار متاثر می‌شد؛ اما احتمالاً از شنیدن خدشه‌ای که بر یکی از مهم‌ترین اصول مدیریتی او وارد شده است، بیشتر از هر چیز ناراحت می‌شد. این اصل مدیریتی دراکرا می‌گوید: «مدیران باید به کارمندان، سطح معقولی از آزادی عمل و اختیار تفویض کنند».

ماه گذشته «تونی هیوارد» از مدیران شرکت نفتی بی‌بی، در سفرش به واشنگتن به نمایندگان مجلس آمریکا اطمینان داده بود که کارمندان این شرکت نفتی انگلیسی و تمام کارکنان شرکت مالک چاه نفت «ترنس اوشن» دارای «اختیار لغو عملیات» هستند. به این معنا که در صورت وجود احتمال خطر هر کدام از کارکنان می‌توانند بلافاصله عملیات استخراج را متوقف کنند. این مدیر ارشد شرکت بی‌بی می‌گوید:

«وقتی چنین دستوری داده شود برای از سرگیری کار باید موافقت همه افراد برای ادامه عملیات جلب شده باشد و حتی اگر یک نفر از ادامه کار سر باز بزند، دیگران حق ادامه کار را نخواهند داشت.»

اینکه چه چیزی باعث نشت نفت در این سکوی نفتی شد هنوز مشخص نشده است؛ اما در این ماه‌ها که نشت نفت در آب‌های خلیج مکزیک همچنان ادامه دارد گزارش‌های رسانه‌ای و نتایج بررسی‌های کنگره نشان می‌دهند که تلاش برای شناسایی علت‌های بروز این حادثه نیز به طور مداوم در جریان بوده است. مثلاً کمتر از یک هفته پیش از این انفجار یکی از مهندسان شرکت بی‌بی این چاه نفتی را «چاه کابوس» نامیده بود. یکی از پیمانکاران شرکت‌های برتون هم در مورد احتمال بالای نشت در این سکوی نفتی اخطار داده بود. یکی دیگر از کارگران نیز گفته است که در مورد بروز نشت در یکی از ابزارهای مهم حفاری به مسوولان گزارش داده است. همه این نکات این سوال مهم را به ذهن می‌آورد که چرا هیچ کس در این مورد دستور لغو عملیات صادر نکرده بود؟

## کارگران بهتر می‌دانند

از یک نظر مساله اختیار لغو عملیات مصداق بارز آن اصلی است که پیتراکرا سال‌ها روی آن پافشاری کرده است. بر اساس این اصل تاکید می‌شود که باید برخورداری از اختیار عمل را تا پایین‌ترین سطوح کارمندان نیز اعمال کرد. به عقیده او این کار مخصوصاً در حوزه‌های تخصصی اهمیت زیادی دارد (و اداره یک سکوی نفتی نیز با تمام ملزومات فنی آن یکی از این حوزه‌ها است).

به گفته دراکرا، در حوزه‌های بسیار تخصصی هر کارمندی باید درباره شاخه کاری خودش بیشتر از هر کس دیگری در سازمان آگاهی و آشنایی داشته باشد و در مقابل باید از او انتظار داشت که روش‌های خودش را در انجام کار اعمال کند و مسوولیت نتایج کار را نیز بر عهده بگیرد. کارهای تخصصی هم نیازمند اختیار عمل هستند و هم مسوولیت‌پذیری. برای سال‌های متمادی شرکت تویوتا روش خاص خود را در مورد اعطای اختیار لغو عملیات اعمال می‌کرد که در آن هر کارمند این کارخانه می‌توانست سیگنال (اخطار) برای کمک، صادر کند و در نهایت خط تولید را در صورت لزوم با کشیدن تسمه‌ای به نام سیم «آندون» متوقف کند.

جان شوک که در اوایل دهه هشتاد میلادی با شرکت تویوتا در انجام فرآیند ادغام با جنرال موتورز همکاری می‌کرد، می‌دانست که چنین مفهومی همواره باعث بروز شبهات

زیادی می‌شود. او در یکی از مقالاتش که در اوایل سال برای مجله مدیریت دانشگاه ام‌ای تی نوشته بود، می‌گوید: «برخی از همکاران ما در جنرال موتورز درباره منطق این کار و نصب این تسمه شک داشتند. آنها می‌پرسیدند که آیا واقعا می‌خواهید به کارگران اختیار بدهید تا خط تولید را متوقف کنند؟ و شرکت تویوتا جواب داد: خیر می‌خواهیم به کارگران این مسوولیت را بدهیم تا خط تولید را در زمان بروز اشکال متوقف کنند».

## کنترل بیش از اندازه در مراتب بالای مدیریتی

البته توقف عملیات راه‌حل نهایی برای تمام مشکلات نیست و شرکت تویوتا هم با تجربه تلخی این نکته را آموخت؛ اما در عین حال باید به خاطر داشت که هر سازمانی که میزان اختیار و کنترل زیادی را در مراتب بالای مدیریتی متمرکز کند، به احتمال بسیار زیاد شکست خواهد خورد. همان طور که پیتراکرا می‌گوید:

در گذشته «رییس» تمام کارگران را «کارمندان من» خطاب می‌کرد؛ اما امروزه و با آغاز قرن بیستم مدیران کارمندان را «همکاران من» می‌نامند. هنوز کسی به مدیران «همکاران مدیر» نمی‌گوید؛ اما هدف این است که به این مرحله برسیم.

بنابراین اگر آنها واقعا دارای اختیار برای لغو عملیات هستند، پس چرا هیچ کس در چاه نفتی محل حفاری شرکت بی‌بی قبل از بروز فاجعه کار را متوقف نکرد؟ بر اساس شواهد به دست آمده به نظر می‌رسد که برخی از افراد قصد داشته‌اند تا زنگ خطر را به صدا در آورند؛ اما رتبه‌های بالاتر سازمانی به این خواسته آنها توجه نکرده‌اند. در موارد دیگر به نظر می‌رسد که کارگران بی‌بی و شرکت ترنس اوشن برای صرفه‌جویی در وقت و هزینه‌ها تحت فشار بودند و به‌رغم گفته‌های شرکت مبنی بر اینکه امنیت کارکنان در اولویت قرار دارد، برخی از کارگران می‌ترسیدند که در صورت ایجاد اختلال در کار، شغلشان را از دست بدهند. شرایطی که دراکرا قطعاً آن را خطرناک می‌دانست. دراکرا در سال ۱۹۸۶ در کتاب خود به نام مرزهای مدیریت می‌نویسد: در هر کاری که در آن جریان اطلاعات به صورت یک چرخه از پایین به مراتب بالاتر و از آنجا دوباره به پایین در حرکت باشد می‌توان تصمیمات سریع و واکنش‌های به موقع داشت؛ اما این خصوصیات تنها زمانی وجود خواهند داشت که در میان مراتب اداری درک متقابل، ارزش‌های مشترک و از همه مهم‌تر احترام متقابل وجود داشته باشد. باید میان این افراد در سازمان زبان مشترک؛ یعنی هسته اتحاد وجود داشته باشد.

آنچه اهمیت دارد این است که دراکرا اخطار کرده بود که هر کمپانی‌ای که در آن کنترل اقتصادی افراد تنها زبان ارتباطی میان آنها باشد، محکوم به شکست است. /