



مترجم: جواد سپهری

## مصاحبه با مدیر عامل شرکت خدمات نفتی شلمبرژر

آندرو گولد مدیر اجرایی شرکت عظیم خدمات میدین نفتی «شلمبرژر» می‌باشد که دارای بیش از ۸۰ شعبه در سراسر جهان است. به گفته وی این شرکت هیچگونه هویت ملی ندارد. در این گفتگو از سری مصاحبه‌های مک‌کینزی با رهبران جهان، گولد دیدگاه‌های خود را در مورد این که چرا شرکتی که می‌خواهد در مقیاس جهانی موفق عمل کند نیازمند شایسته‌سالاری و ایجاد موقعیت‌های برابر در سراسر جهان است و این که چرا علیرغم رشد انرژی‌های جایگزین، تولید نفت همچنان برتری خود را حفظ خواهد کرد و این که چرا علم و نوآوری سنگ بنای برتری شلمبرژر است را با ما در میان می‌گذارد.

را به وجود می‌آورد که از آن غفلت شده است و فرصت ایجاد خدمات و محصولات متمایز را فراهم می‌کند. بنابراین به شما می‌گوییم که بهترین نکته طلایی ما زمان برای پرداختن به تحقیق و توسعه است. به نظرم نکته مهم دیگر فرصت‌هایی بیشتر برای جذب و ادغام شرکت‌ها نسبت به ۵ سال پیش از آن است.

بسیاری از شرکت‌های کوچک نتوانسته‌اند سرمایه مورد انتظار برای مرحله دوم توسعه خود را فراهم کنند. بنابراین ما توانستیم شرکت‌های کوچک زیادی را در زمینه فناوری‌های نو یا در حال توسعه، جذب کنیم. احتمالاً در زمان رونق کسب و کار، هرگز این فرصت برای ما به وجود نمی‌آمد.

ما یک گروه ادغام داریم که دو عملکرد دارد، اول فعالیت‌های ادغام اولیه را انجام می‌دهد و عملکرد دوم شناسایی و دنبال کردن شرکت‌های کوچک با استفاده از گروهی از متخصصین فناوری می‌باشد. در حقیقت در ۴ یا ۵ سال گذشته ما به دنبال سرمایه‌گذاری در فناوری‌های مورد علاقه شرکت بوده‌ایم.

**ادغام شرکت Smith برای شلمبرژر چقدر اهمیت داشته است؟**

ادغام این شرکت، چیزی است که

**صنایع پایین دستی:**  
در بحران اقتصادی اخیر، همیشه نکات مثبتی به چشم می‌خورد، فرصت‌هایی که این بحران برای شلمبرژر ایجاد کرده کدام‌ها هستند؟

مهم‌ترین خصوصیت شلمبرژر این است که همواره در بحران‌ها، به سرمایه‌گذاری بر روی تحقیق و توسعه ادامه داده است. به عبارت دیگر ما همیشه این دیدگاه را داشته‌ایم که می‌توانیم این سرمایه‌گذاری را انجام دهیم تا زمانی که وضعیت بهبود پیدا کرد ما محصولات و خدمات جدیدی را ارائه دهیم.

در گذشته همیشه رقبای ما خود را به گردش مالی محدود می‌کردند و مجبور بودند در شرایط بحرانی بودجه تحقیق و توسعه را کاهش دهند و یا قطع کنند. هرچند این حقیقت در مورد دو تا از شرکت‌های رقیب ما صدق نمی‌کند، اما در مورد شرکت‌های کوچک‌تر صادق است. مسأله دیگر این است که هنگامی کسب و کار رشد سریعی دارد، مانند آنچه که در دوره پنج ساله قبل از سال ۲۰۰۸ دیدیم، پرداختن همزمان به بحث تحقیق و توسعه مشکل است. بنابراین توقف ایجاد شده فرصتی برای پرداختن به اموری

میان آن‌ها دیگر جوابگو نیست. به نظر من، مدل شرکت‌های بزرگتر که دامنه گسترده‌ای از خدمات و فعالیت‌ها را به صورت یکپارچه به مشتری ارائه می‌دهند، فراگیرتر خواهد شد. اولین جایی که این روش به چشم خواهد خورد، کشور عراق است.

زیرا نه تنها در عراق زیرساخت‌های زیادی وجود ندارد، بلکه مشکل تدارکات نیز به چشم می‌خورد، مسأله امنیت نیز وجود دارد. به خاطر قراردادهایی که شرکت‌ها امضاء کرده‌اند، مسأله سرعت نیز مهم است. بنابراین آن‌ها به دنبال راه حلی هستند که سریعتر جواب بدهد و این راه حل سریع طبیعتاً یک راه حل یکپارچه است.

**در طول زمان شاهد بوده‌ایم که بازارهای نوظهور، بخش عمده‌ای از اقتصاد جهانی را به خود اختصاص می‌دهند. شما در گذشته چه اقداماتی انجام داده‌اید تا این گونه بازیگر قدرتمندی در صحنه جهانی باشید و چه توصیه‌هایی برای شرکت‌هایی که می‌خواهند در عرصه جهانی فعالیت کنند، دارید.**

اولین نکته این است که شلمبرژر در طی ۴۰ یا ۵۰ سال گذشته، دارای هیچگونه ملیتی نبوده است. این شرکت نه آمریکایی و نه فرانسوی است. وقتی برادران شلمبرژر یک شرکت سرمایه‌گذاری تأسیس کردند، هدف آن‌ها فرار از مالیات بر ارث یا مالیات بر حق جانشینی بود. آن‌ها شرکتی در یکی از جزایر مستعمراتی هلند تأسیس کردند و این شرکت هیچگاه در یک کشور بزرگ ثبت نشده است.

بنابراین نکته اول همین است که ما هویت سیاسی و یا ملی نداریم که بسیار مهم است. نکته دیگر آن است که یکی از مدیران گذشته شرکت به نام جین ریبود، یک همسر هندی داشت که از یک خانواده بسیار فرهنگی بود. در اوایل دهه ۶۰ میلادی او هر سال به هند می‌رفت و با افراد با هوش و با نفوذ زیادی رفت و آمد داشت. او دائم می‌گفت چرا ما باید همیشه مهندسانی از

فکر نمی‌کنم شاهد تحول قابل ملاحظه‌ای باشیم. تنها چیزی که شاید بتوان به عنوان تحول نامید، تمایل بیشتر به سمت افزایش تولید اویک است. و این که این کار به چه صورتی مدیریت شود، تعیین‌کننده سرعت توسعه فناوری‌های جایگزین در بازار حمل و نقل می‌باشد. اگر بخواهیم شاهد یک تغییر عمده باشیم، تلاش کشورها برای جایگزینی سوخت‌های پاکیزه‌تر مانند گاز طبیعی به جای ذغال سنگ است.

من فکر می‌کنم این کار باید در ایالات متحده صورت گیرد و همچنین تا حدودی در استرالیا، چین و هند، اما به خاطر هزینه‌ها، فکر نمی‌کنم این کار به سرعت صورت گیرد، زیرا مستلزم هزینه‌های سرمایه‌ای بالایی است. همچنین کشورهایی مانند چین و هند باید ظرفیت تولید برق خود را در ۵ تا

**به نظر ما، قیمت نفت پس از رکود اخیر، در سطوح بالا باقی خواهد ماند. در واقع قیمت نفت بین سطوح ۷۰ و ۷۵ دلار در هر بشکه تثبیت خواهد شد.**

۱۰ سال آینده با سرعت زیاد افزایش دهند. اما در طولانی‌مدت، گاز طبیعی بازار را از دست ذغال‌سنگ خارج خواهد کرد و جایی که این کار زودتر رخ خواهد داد، ایالت متحده آمریکا خواهد بود.

**در دنیایی که بازار انرژی‌های مختلف در حال تغییر است چه تحولی را در صنعت خدمات میادین نفتی شاهد خواهیم بود؟**

به نظرم پروژه‌ها در حال بزرگتر شدن و پیچیده‌تر شدن هستند. همچنین این پروژه‌ها تا حد زیادی دورتر می‌شوند. به عبارت دیگر، با حفاری در جاهای بکر یا در سواحل نیوزلند، دوری و پیچیدگی لجستیکی و هزینه پروژه‌ها به صورتی است که مدل‌های سنتی فراهم آوردن خدمات از ارائه‌دهندگان مختلف و ایجاد یکپارچگی

ما همیشه به دنبال آن بوده‌ایم، اما پیش از این هیچ‌گاه بر سر قیمت به توافق نرسیده بودیم و من فکر می‌کنم شرایط کنونی بازار به فروشنده و خریدار کمک کرده تا به توافق برسیم. نرخ مبادله‌ای که ما در حال حاضر می‌پردازیم، متوسط نرخ ۵ سال گذشته است و اگر به ۲ یا ۳ سال قبل برمی‌گشتیم باید هزینه خیلی بیشتری می‌پرداختیم. در واقع یکی از اشتباهاتی که ما مرتکب شدیم فروش شرکت تولید مت‌ه حفاری بود، چون در آن زمان با مشکل بدهی مواجه بودیم، در واقع مدت کوتاهی پس از آن متوجه شدیم که نباید این کار انجام می‌شد. بنابراین در مدت زمانی که مالک شرکت تولید مت‌ه حفاری و رشته لوله‌های حفاری نبودیم، تلاش خود را بر روی تحقیق و توسعه در این زمینه‌ها متمرکز کردیم. بنابراین در واقع هنگامی که در آستانه این ادغام قرار بگیریم، قادر خواهیم بود محصولات و خدمات بسیاری را به بازار عرضه کنیم.

**امروز که در اوایل سال ۲۰۱۰ هستیم، برنامه کوتاه‌مدت شما برای یک یا دو سال آینده چیست؟**

به نظر ما، قیمت نفت پس از رکود اخیر، در سطوح بالا باقی خواهد ماند. در واقع قیمت نفت بین سطوح ۷۰ و ۷۵ دلار در هر بشکه تثبیت خواهد شد. اما به خاطر افزایش شدید تولید LNG در سال گذشته و همچنین امسال، قیمت گاز در دو یا سه سال آینده تحت فشار خواهد بود. قیمت نفت سعودی خواهد بود، اما نظر ما نسبت به گاز منفی است. در صورتی که قیمت نفت، بالا نگه داشته شود، شرکت‌ها به دنبال اکتشافات بیشتری نسبت به دو سال اخیر خواهند بود.

**در پنج یا ده سال آینده، شاهد چه نوع ناپیوستگی‌هایی در بازار انرژی خواهیم بود؟**

علیرغم پیشرفت در فناوری‌ها مانند خودروهای الکتریکی، باتری هیبریدی و غیره، به نظر نمی‌رسد که تقاضای جهانی نفت کاهش یابد. هر چند عرضه نفت به میزان مورد نیاز، روزبه‌روز سخت‌تر می‌شود،

که هیچ فرهنگی بالاتر یا پست‌تر نیست و هر فرهنگی رویکردهای مختلف برای حل مشکلات دارد. هر چند در بسیاری اوقات گفتگو دشوار خواهد بود اما حقیقت این است که هر فرهنگی ارزش‌هایی برای عرضه کردن دارد.

### شما سابقه خوبی در ورود به بسیاری بازارهای نوظهور مانند چین و روسیه دارید.

ما به اهمیت روسیه واقف بودیم و ما این ریسک را پذیرفتیم و ما با فرهنگ‌های مختلف کار کرده بودیم. بنابراین باید با تمام قوا وارد روسیه می‌شدیم و سعی می‌کردیم که سریعاً روسی شویم. بنابراین ما تنها قرارداد نستیم. ما وارد روسیه شدیم، آزمایشگاه تحقیقاتی ساختیم و تأسیسات کارخانه‌ای ایجاد کردیم و شروع به استخدام افراد روسی نمودیم.

به نظر ما تنها راه موفقیت در یک کشور مثل آمریکا و روسیه این است که یک شرکت از نوع خودشان باشیم. ما به دنبال اهداف کوتاه‌مدت نبودیم و با ساختن آزمایشگاه تحقیقاتی و تأسیسات کارخانه‌ای، به روس‌ها نشان دادیم که اهداف بلندمدت‌تر داریم.

### در کشور چین نیز شما دارای امکانات مهندسی و تحقیقاتی عظیمی هستید.

در چین سرمایه‌گذاری اصلی تحقیق و توسعه ما در بخش نرم‌افزار است. به این نتیجه رسیدیم که برای رفتن به هند، خیلی دیر شده است. بنابراین آزمایشگاهی در دانشگاه تسینگ‌هوا در پکن ساختیم و از دو دانشگاه پکن و تسینگ‌هوا نیرو استخدام کردیم که تا کنون به ۳۵۰ نفر رسیده است. متوسط سن کارمندان ما در آنجا ۳۰ سال است. میزان خلاقیت و نوآوری در این آزمایشگاه حیرت‌آور است. اگر شما فردی را از دانشگاه تسینگ‌هوا استخدام کنید، در واقع فردی را به خدمت گرفته‌اید که از میان جمعیت بسیار زیادی به آن دانشگاه راه پیدا کرده است و شخصی بسیار با هوش خواهد بود. اما چیز فوق‌العاده‌ای که من

شرکت شما یک مصری تا چه حد می‌تواند پیشرفت کند؟» و جواب آن‌ها این بود که «ممکن است تا سطح مدیر عمومی منطقه» و این در واقع نکته‌ای بود که آن‌ها از آن رنج می‌بردند یعنی عدم وجود فرصت‌های برابر، ما همیشه سیاست فرصت‌های برابر تنها براساس شایستگی را اعمال کرده‌ایم.

۲۰ تا ۳۰ سال طول کشید تا این سیاست جایفتد و امروز این یک واقعیت است که افرادی که به شلمبرژر می‌پیوندند می‌دانند که فرصت‌های یکسانی برای همه آن‌ها فراهم است و تنها شایستگی است که می‌تواند موجب برتری آن‌ها شود. بنابراین به اعتقاد من این‌ها سه نکته اصلی کارماست. و نهایتاً این‌ها که شما باید به کاری که می‌کنید اعتقاد داشته باشید اعتقاد به این‌ها که وقتی با فرهنگ‌های مختلف کار می‌کنید بپذیرد

فرانسه، آمریکا و یا انگلیس استخدام کنیم. ما باید افراد را از همان جایی که کار می‌کنیم استخدام نماییم. بنابراین ما این قانون را ایجاد کردیم که باید به تعداد افرادی که در هر کشور نیاز داشتیم، از همان کشور استفاده می‌کردیم. بنابراین نکته دوم آن است که ما یک سیستم استخدام بین‌المللی را ۳۵ تا ۴۰ سال پیش ایجاد کردیم. نکته سوم آن است که شما قادر نخواهید بود که به عنوان یک شرکت چند ملیتی یا بین‌المللی مطرح باشید مگر آن‌که فرصت‌های یکسان را برای همه به وجود آورید. یکبار یکی از شرکت‌های بزرگ نفتی آمریکایی در مصر به ما می‌گفت: « شما چگونه قادر هستید مهندس‌های مصری را بهتر از ما استخدام کنید، ما یک شرکت بزرگ نفتی هستیم و شما تنها یک شرکت خدماتی کوچک» ما پرسیدیم: « در



و سایر مواد را به حد قابل قبولی برسانیم. در طولانی مدت باید منبع کلیدی انرژی جایگزینی وجود داشته باشد. اعتقاد خیلی زیادی به سوخت‌های فسیلی ندارم، زیرا هر چند در معادله امنیت انرژی بسیار اثربخش هستند اما تا زمانی که تحول علمی واقعی در اتانول‌های سلولزی رخ ندهد، این منابع به صرفه و مؤثر در تراز انرژی نخواهند بود.

من با انرژی بادی چندان موافق نیستم. چند وقت پیش با رئیس یک شرکت آلمانی که در این زمینه کار می‌کرد صحبت می‌کردم و او می‌گفت اگر سوبسیدها نباشد، ما در این زمینه بسیار ضرر خواهیم کرد. به همین خاطر است که نظر ما در مورد گاز طبیعی مثبت است. همچنین معتقدیم که نفت باید برای استفاده بهینه ذخیره شود که همان حمل و نقل است و تلاش‌هایی برای کاهش انتشار CO<sub>2</sub> باید صورت گیرد. ما معتقدیم که انرژی، پایه اصلی رشد اقتصادی است و دنیا به خاطر کاهش CO<sub>2</sub> از رشد خود دست برنمی‌دارد.

تأثیرات ما شاید به اندازه شرکت‌های بزرگ نفتی نباشد و ما فکر می‌کنیم که بهترین مشارکتی که ما می‌توانیم در مورد توسعه پایدار انجام دهیم در بخش آموزش است ما دو برنامه اصلی آموزش داریم. به طور مثال ما یک آزمایش خالص بودن آب را در بیش از ۵۰ کشور انجام داده‌ایم در طول ۵ سال گذشته، بدین صورت که به بچه‌ها، بسته‌ایی آزمایشی داده‌ایم تا بر روی آب آزمایش انجام داده و نتایج را بر روی کامپیوتر ضبط کنند. سپس همه نتایج را جمع‌آوری کردیم این کار برای بسیاری از کارمندان ما رضایت بخش بوده که توانسته‌اند در این زمینه مشارکت داشته باشند.

برنامه عالی دیگری که داشته‌ایم این بوده که مؤسسه‌ای که در آمریکا و هلند بوده‌اند که بورس تحصیلی به زنانی از کشورهای جهان سوم برای ادامه تحصیل اعطا می‌کردند. هم اکنون ۶۰ یا ۷۰ خانم در دانشگاه‌هایی در سراسر دنیا در حال تحصیلات مقطع دکترا و

که ما سالانه ۲۵۰۰ فارغ‌التحصیل دانشگاه‌ها را از کشورهای مختلف استخدام می‌کنیم. افراد معمولاً پیش داوری‌هایی در مورد ملیت‌های مختلف دارند و تنها راه غلبه بر این پیش‌داوری‌ها، داشتن یک سیاست اخلاقی و اطاعتی قوی است.

اگر شما به شلمبرژر ملحق شوید، در هفته اول سه چیز را خواهید آموخت، چگونه باشید. چگونه با اخلاق از سیستم اطلاعاتی ما استفاده کنید. در مورد تغییرات آب و هوایی، به نظرم ما شاهد افزایش سطح گازهای آلاینده در اتمسفر هستیم که موضوع نگران‌کننده‌ای است و باید پیامدهای آن بر روی آب و هوا را در نظر داشته باشیم. دانش آب و هواشناسی هنوز به اندازه کافی قادر به پیش‌بینی اثرات این آلاینده‌ها نیست. با این حال، محتاطانه و منطقی خواهد بود که میزان

به نظرم در طولانی مدت، پتانسیل خوبی برای استفاده از انرژی خورشیدی وجود دارد. اما احتمالاً ۱۵ تا ۲۰ سال برای دستیابی به این انرژی با قیمت مناسب، در پیش خواهیم داشت.

این آلاینده‌ها را تا حد ممکن کاهش دهیم. نظر شما در مورد منابع انرژی جایگزین چیست؟ من فکر نمی‌کنم که جایگزین قابل رقابت و مهمی داشته باشیم. همان‌طور که قبلاً هم گفته‌ام تمام منابع انرژی مورد نیاز خواهد بود. به نظرم سؤال این است که این منابع انرژی چگونه مورد استفاده قرار بگیرند. مادامی که این انرژی‌ها با یارانه ارائه می‌شوند، من فکر نمی‌کنم این روش منطقی باشد.

به نظرم در طولانی مدت، پتانسیل خوبی برای استفاده از انرژی خورشیدی وجود دارد. اما احتمالاً ۱۵ تا ۲۰ سال برای دستیابی به این انرژی با قیمت مناسب، در پیش خواهیم داشت. باید قیمت سیلیکون

در آنجا دیدم اشتیاق و احساس تعهد این افراد به کاری است که انجام می‌دهند و این چیزی است که در غرب به راحتی مشاهده نمی‌شود.

به نظرم نکته ناشناخته مهمی که در صنعت خدمات نفت وجود دارد، نقش نهایی چین در این صنعت است. زیرا در حال حاضر، صنعت خدمات چین، بسیار وابسته به برتری نیروی کار آن است که آن‌ها را در هر جا که توانسته‌اند یک فناوری را خریداری نمایند، بسیار موفق ساخته است. فناوری نیاز به نیروی کار بسیار زیادی دارد. نمونه‌ای از این فناوری‌ها، لرزه‌نگاری و حفاری است. اما چینی‌ها هنوز در حلقه فناوری بالاتر نرفته‌اند و به بخش تحقیق و توسعه نرسیده‌اند. جایی که نیروی کار آن‌ها بسیار محدود است. چینی‌ها رقیب‌های بسیار سرسختی هستند اما هیچ دلیلی وجود ندارد که آن‌ها نتوانند به این سطح برسند اگر به اندازه کافی تلاش کنند. بنابراین به نظر من، این نکته دیگری است که صنعت خدمات باید با دقت کامل پیگیری کند.

## کسب و کار در جامعه: اخلاقیات و تغییرات آب و هوایی

گروه‌های زیاد وجود دارند که فکر می‌کنند بنگاه‌ها و شرکت‌ها باید نقش بزرگتر و مسئولیت‌پذیری بیشتری در جامعه داشته باشند. آیا با این‌گونه نیازها در شلمبرژر برخورد داشته‌اید؟

شلمبرژر دارای یک مزیت بسیار بزرگ است. ما هیچ چیز را به عموم مردم نمی‌فروشیم. اگر تمام مشتری‌های ما را در تمام دنیا در نظر بگیریم کمتر از ۵۰۰ هزار نفر هستند که عموماً مهندس و یا دارای تحصیلات دانشگاهی هستند. بنابراین بحث‌هایی که ما با مشتریان خود داریم بسیار متفاوت‌تر از بحثی است که مثلاً فروشندگان بنزین دارند.

اولین نکته‌ای که وجود دارد این است

### مدیرعاملی چه عواملی مؤثر و یا غیرمؤثر بوده‌اند؟ شما چه درس‌هایی فرا گرفته‌اید؟

به نظرم این بسیار مهم است که به فرد قبل از آن‌که مدیر عامل شود، فرصت کافی برای بودن در پست مدیر عملیات یا سمت‌های مشابه داده شود تا بتواند برنامه‌های خود را ساختارمند سازد. که این کار قبل از اجرایی کردن این برنامه‌ها بسیار لازم است. زیرا با رسیدن به پست مدیریت عامل همه این انتظارات از شما وجود دارد.

### تشکیل یک تیم جدید چقدر مهم است؟ شما چگونه کنترل یک تیم را به عهده می‌گیرید؟

به عنوان مدیر عامل شما تیم مدیریت خود و افرادی را که قرار است خود را با شرایط شما وفق دهند به سادگی خواهید شناخت. اما همیشه یک یا دو نفر هستند که احتمالاً خود را وفق نمی‌دهند.

من همیشه راستال و لتر را که وارد پورتموث در انگلستان شد دوست داشتم. او اولین چیزی که مشاهده کرد کشته شدن یک دریاسالار به خاطر گم کردن کشتی‌اش بود. عبارتی که به ذهن‌اش رسید این بود: آن‌ها این کار را برای تشویق دیگران انجام می‌دهند.» بنابراین اگر مدیرعامل جدید یک یا دو عضو سرسخت در تیم مدیریت خود داشته باشد باید آن‌ها را عوض کند.

### آیا کاری بوده که احساس کنید که به خوبی انجام داده‌اید یا دوست داشته‌اید بیشتر و یا سریعتر انجام دهید؟

من برای تغییر ساختار در فعالیت‌های شرکت مورد تحسین قرار گرفته‌ام و خوش شانس بوده‌ام که این تغییر ساختار قبل از شروع افت قیمت نفت، به پایان رسیده بود. نکته دیگر، ایجاد تنوع در جنسیت کارمندان ما در شلمبرژر در طی ۱۵ سال گذشته و مخصوصاً در ۷ یا ۸ سال گذشته بوده‌است. به عنوان یک شرکت خدمات نفتی ما واقعاً خوب عمل کرده‌ایم و این برای من بسیار رضایت بخش بوده است.

امروزه ما حدود ۱۶۰۰۰ کارمند حرفه‌ای زن داریم. در حال حاضر حدود ۲۵ درصد

یاد آوری می‌کنم - تنهایی به معنی عدم ارتباط با افراد نیست بلکه این احساس که تصمیم‌گیری تنهایی تنها با خود شماست.

### آیا این قدم بزرگ و بالاتری از نظر مهارت و توانایی است؟

به نظرم وقتی شما مدیر اجرایی هستید به گروه‌های بیشتری دسترسی دارید و شما نمی‌توانید هیچکدام از آن‌ها را نادیده بگیرید. این‌ها شامل هیئت مدیره، تیم مدیریتی، سهامداران و رسانه‌های عمومی است.

من برای یک سمینار سه روزه به دانشکده تجارت‌هاروارد رفتم که توسط مایکل پورتر اداره می‌شد این سمینار بسیار عالی بود، زیرا آن‌ها در مورد مهارت‌ها صحبت نمی‌کردند و بحث آن‌ها در مورد چگونگی مدیریت قانون‌گذاران مختلف صحبت می‌کردند.

### در ماه اول و سال اول برعهده گرفتن سمت

فوق دکترا هستند. آن‌ها اجبار و تعهدی برای کار در شرکت ما ندارند. تنها تعهد آن‌ها بازگشت به کشورشان و تدریس برای چند سال بعد از اتمام تحصیلات است.

### شما خزانه‌دار گروه در شلمبرژر بوده‌اید، پس از آن مدیر عملیات و از سال ۲۰۰۳ به بعد مدیر عامل. برای شما بزرگترین تفاوت بین سمت مدیرعامل و سایر نقش‌های مدیریتی که قبلاً داشته‌اید چه بوده است؟

به نظر من بزرگترین تفاوت در مدیرعامل بودن این است که شما تنها خودتان هستید. شما به هیئت مدیره دسترسی دارید و می‌توانید از هرکسی در شرکت نظرخواهی و مشورت بگیرید اما در نهایت این شماست که تصمیم نهایی را می‌گیرید.

در واقع شما تنها هستید، من این را همیشه به افرادی که مدیر اجرایی می‌شوند



است که با درک و انگیزه دادن همراه باشد. روزی شخصی به من گفت: افراد کاری را می‌خواهند انجام دهند که شما از آنها بخواهید. و این تعریف چندان بی‌ربطی از نقش رهبری نیست.

### شما درنبرد تحقیق و توسعه و همچنین در جبهه استعدادیابی نیز حضور داشته‌اید. آیا موضوع خاصی که در این زمینه‌ها درحال پیشرفت باشد مشاهده کرده‌اید؟

مسأله‌ای که ما با آن مواجه بوده‌ایم جایگزینی تجربه‌هاست. اساساً تمام نسلی که در دهه ۷۰ و در دوره اوج صنعت وارد بازار کار شدند، درحال بازنشستگی هستند و موضوعی که ما دنبال می‌کنیم انتقال این دانش به نسل جوانتر است. ما چند اقدام می‌توانیم انجام دهیم - روش‌های سریع آموزش و حفظ نیروهای بازنشسته به عنوان مربی، که بسیار موفقیت‌آمیز بوده است. بسیاری از آنها واقعاً دوست ندارند به طور کامل بازنشسته شوند و نیز به طور تمام وقت مایل به کارکردن نیستند. بنابراین اگر شما به آنها کار پاره وقت مشاوره یا آموزش نیروهایی جوان را بدهید، بسیار مؤثر خواهد بود.

نکته دیگر فناوری است. به عبارت دیگر، فناوری روز به شما امکان به اشتراک گذاشتن دانش را می‌دهد. به طور مثال بخش عمده پشتیبانی از یک عملیات در حال انجام به صورت دور از مرکز انجام می‌گیرد. به طور مثال مرکزی که در آبردین قرار دارد عملیات فراساحلی در نیجریه را به صورت همزمان کنترل و پشتیبانی می‌کند. ما در زمینه حفاری، مراکز خدمات عملیات داریم که در آن‌ها دو مهندس حفار بسیار با تجربه بر روی ۵ یا ۶ دکل به طور همزمان نظارت دارند. و همچنین کارآموزان جوانی بر روی این سکوها وجود دارند. ما این کار را از طریق فناوری‌های آموزش و آماده کردن سریع نیروهای جوان پیش می‌بریم. ■

منبع: مکنزی گلوبال انرژی

اعتقاد زیادی به بخش تحقیقات داشته‌ایم. **نقش شخص شما در بخش تحقیقات شرکت چیست؟ آیا خود شما درگیر این کار هستید؟ آیا شما در این زمینه تصمیمات تجاری را اتخاذ می‌کنید؟**

من دانشمند نیستم، اما تجربه زیادی در زمینه وارد شدن به این بخش دارم. امروز صبح خودم در مورد یکی از پروژه‌های شیل گازی سؤال می‌کردم که پیشرفت کار چگونه است و چقدر طول می‌کشد تا به نتیجه برسیم در این صورت کارمندان و تمام تیم مدیریت می‌دانند که من پیگیر کارها هستم.

من در شرکت می‌توانم با تمام رده‌های کارمندان و مدیران در ارتباط باشم. هر وقت من به اطلاعاتی نیاز داشته باشم با شخصی مرتبط تماس می‌گیرم. گاهی این کار باعث

**مسأله‌ای که ما با آن مواجه بوده‌ایم جایگزینی تجربه‌هاست. اساساً تمام نسلی که در دهه ۷۰ و در دوره اوج صنعت وارد بازار کار شدند، درحال بازنشستگی هستند و موضوعی که ما دنبال می‌کنیم انتقال این دانش به نسل جوانتر است.**

تعجب آن‌هاست که چگونه من از جریان آن کار مطلع هستم.

اما در واقع این نکته بسیار مهم است که با پائین‌ترین رده‌های شرکت در ارتباط باشم. همه از این کار اطلاع دارند. به نظر بسیار ساده است که بخواهیم در یک برج شیشه‌ای در دفتر کار خود بنشینیم و افراد زیادی در اطراف شما، مانع دستیابی‌تان به اطلاعات شوند.

### درس‌هایی که شما از وارد شدن در جزئیات گرفته‌اید کدامند؟

افراد باید به کاری که شما قصد دارید انجام دهید ایمان داشته باشند، آنا باید ایمان داشته باشند که می‌توانند و باید بدانند که شما به توانایی آن‌ها ایمان دارید. به نظر مدیریت با اجبار مؤثر نیست، مدیریتی مؤثر

استخدام مهندسين ما از میان خانم‌ها صورت می‌گیرد. در بین ۹ بخش مختلف شرکت ۲ بخش توسط رؤسای زن اداره می‌شوند. ما اقدام خاصی برای این کار انجام ندادیم. آن‌ها در طی مسیر ارتقاء سازمانی به این سمت‌ها رسیدند و من فکر می‌کنم این برای ما یک موفقیت است.

## درس‌های مدیریتی: ایجاد نوآوری

### بعضی از کارهایی که شما در طول دوره مدیریت خود به طور اخص انجام داده‌اید که بر روی افراد شرکت تأثیرگذار بوده کدامند؟

به نظرم شرکت‌های موفق باید ارزش‌های مشخصی داشته باشند. اولین ارزش که پایه رقابت موفقیت‌آمیز ما شده، فناوری است. ارزش دوم نیروی انسانی هستند که در واقع ضمانت کیفیت خدمات، ایمنی و آینده شرکت می‌باشند و ارزش سوم نیز آن است که استقلال مالی ما برای مدیریت آینده، ضروری است. فناوری چیزی است که شرکت ما براساس آن بنا نهاده شده است. پدر برادران شلمبرژر، ثروت زیادی به آن‌ها داد تا بر روی علم سرمایه‌گذاری کنند و این علم می‌بایست نتایج مالی داشته باشد. هر چند نمی‌توانیم ادعا کنیم که این امر هنوز ۱۰۰ درصد رعایت می‌شود اما تأثیر بسیار قوی بر روی شرکت داشته است. به طور مثال با وجود رکود اقتصادی، ما بودجه تحقیق و توسعه خود را کم نکردیم.

در زمینه تحقیقات باید بگویم ۷۰ تا ۸۰ درصد کاری که ما انجام می‌دهیم مورد نیاز صنعت است و ۲۰ تا ۳۰ درصد باقیمانده در زمینه‌هایی است که مشتریان ما فکر نمی‌کنند ما قادر به انجام آن باشیم. بنابراین ثابت قدم بودن مهم است و این‌که به خاطر کمبود بودجه و یا به خاطر سختی کار، دست از تلاش برنداریم. البته گاهی باشکست‌های بزرگ مواجه می‌شویم و افراد این را می‌پذیرند. بنابراین بزرگترین دلیل برای تداوم مدیریت من این بوده که ما در شرکت