



ارزش، انسجام مدیریتی و نگاه بلندمدت انجام گرفت، سبب شد بخشی از توان توسعه‌ای صنعت تضعیف شود؛ آسیبی که آثار آن همچنان ادامه دارد.

■ چه فرصت‌هایی برای صنعت پتروشیمی در آن سال‌ها وجود داشت که شاید به‌خوبی دیده نشد یا از دست رفت؟
یکی از مهم‌ترین فرصت‌های از دست رفته، توسعه واحدهای میان‌دستی و پایین‌دستی بود. تمرکز بیش از حد بر بالادست و صادرات مواد پایه، سبب شد زنجیره ارزش به‌طور کامل شکل نگیرد. این در حالی است که توسعه صنایع میان‌دستی و پایین‌دستی می‌توانست ارزش افزوده، اشتغال پایدار و تاب‌آوری اقتصادی کشور را به‌طور چشمگیری افزایش دهد؛ موضوعی که متأسفانه هنوز هم به اندازه اهمیت واقعی خود مورد توجه قرار نگرفته است.

■ اگر به گذشته برگردید، کدام تصمیم را متفاوت می‌گرفتید؟
اگر امکان بازگشت وجود داشت، بدون تردید تمرکز بیشتری بر پژوهش، فناوری و توسعه واحدهای میان‌دستی می‌داشتیم. سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، تنها راه تضمین آینده صنعت پتروشیمی است. دانش، فناوری و نوآوری، حلقه‌های مفقوده‌ای هستند که می‌توانند این صنعت را از وابستگی به شرایط بیرونی رها کنند.

■ بزرگ‌ترین درسی که از صنعت پتروشیمی گرفتید چه بود؟
آشنایی با انسان‌هایی بود که انسانیت در وجودشان به بالاترین سطح رسیده بود. همین افراد بودند که در سخت‌ترین شرایط، با تعهد، اخلاق حرفه‌ای و مسئولیت‌پذیری، صنعت پتروشیمی را از گردنه‌های دشوار عبور دادند؛ البته بجز چالش‌هایی که ناشی از اجرای نادرست خصوصی‌سازی بود.

■ مدیریت در صنعت پتروشیمی بیشتر به «دانش فنی» نیاز دارد یا «شناخت انسان‌ها»؟
مدیریت موفق در صنعت پتروشیمی بدون هریک از این دو امکان‌پذیر نیست. دانش فنی، شرط لازم برای تصمیم‌گیری درست است و شناخت انسان‌ها، شرط کافی برای اجرای موفق آن تصمیم‌ها؛ این دو، دو بال پرواز مدیریت اثربخش هستند و فقدان هر کدام، مسیر توسعه را ناهموار می‌کند.

■ اگر امروز مدیری جوان از صنعت پتروشیمی از شما راهنمایی بخواهد، اولین توصیه‌تان چیست؟
خودباوری است. مدیر جوان باید باور داشته باشد که می‌تواند اثرگذار باشد و اثرگذاری را نه یک انتخاب، بلکه یک رسالت انسانی بداند. مدیریت یعنی ساختن آینده، نه صرفاً اداره امروز.

■ به نظر شما نسل جدید مدیران پتروشیمی چه چیزی را باید از تجربه نسل شما فرا بگیرد؟
مهم‌ترین میراث، باور به حل مسئله است. مدیر باید بداند برای هر مشکلی می‌توان راه حل یافت یا حتی راه حل ساخت. حتی در شرایط تحریم نیز می‌توان توسعه صنعت پتروشیمی را طبق برنامه و با اتکا به توان داخلی پیش برد.

■ اگر قرار باشد یک جمله به‌عنوان آموزه از شما در تاریخ صنعت پتروشیمی ثبت شود، دوست دارید چه باشد؟
دوست دارم این جمله ثبت شود که «خودباوری و اثرگذاری ماندگار را سرلوحه کار خود قرار دهید و به فکر، اجازه پرواز بدهید».

■ روز صنعت پتروشیمی برای شما یادآور چیست؟
۸ دی برای من یادآور توفیقاتی ماندگار است که با تلاش جمعی، عبور از سختی‌ها و ایمان به توان داخلی به دست آمد؛ روزی برای قدردانی از انسان‌هایی که بی‌پایه‌و، ستون‌های این صنعت را بنا کردند. ■



این خاطرات یادآور این واقعیت هستند که صنعت پتروشیمی، پیش از آنکه مجموعه‌ای از تجهیزات و واحدهای فرآیندی باشد، متکی بر انسان‌ها و سرمایه اجتماعی است.

■ خاطره‌ای دارید که در آن «انسانیت» بر «مدیریت اداری» غلبه کرده باشد؟
یکی از تلخ‌ترین و در عین حال گویاترین خاطرات من، به درگذشت یکی از کارکنان باسابقه پتروشیمی بازمی‌گردد؛ فردی با ۲۵ سال سابقه خدمت صادقانه. برای مجلس ختم این همکار، یک دسته گل به مبلغ ۷۰ هزار تومان ارسال شد؛ اقدامی ساده، انسانی و کاملاً متعارف.
اما همین اقدام بعدها به پرونده‌ای در دیوان محاسبات تبدیل شد و مدیرعامل و اعضای هیأت‌مدیره شرکت ملی صنایع پتروشیمی احضار شدند و پرونده به هیأت مستشاری ارجاع یافت. این تجربه نمادی روشن از شکاف میان روح انسان‌محور مدیریت و نگاه صرفاً اداری و آیین‌نامه‌ای بود؛ شکافی که اگر پر نشود، می‌تواند به سرمایه اجتماعی سازمان‌ها آسیب بزند.

■ صنعت پتروشیمی ایران در زمان مدیریت شما در چه نقطه‌ای از تاریخ خود ایستاده بود؟
صنعت پتروشیمی ایران در آن مقطع تاریخی در مسیر تثبیت جایگاه منطقه‌ای و جهانی خود قرار داشت. در رتبه‌بندی جهانی مدیران صنایع پتروشیمی، توانستیم رتبه ۲۲ را در میان ۱۰۰ مدیر برتر جهان کسب کنیم؛ جایگاهی که نشان‌دهنده اعتبار مدیریتی و ظرفیت‌های بالای این صنعت بود. این رتبه صرفاً یک عدد نبود، بلکه بازتاب‌دهنده سال‌ها تلاش، برنامه‌ریزی و انسجام مدیریتی در شرایطی بود که صنعت با چالش‌های متعددی روبه‌رو بود.

■ اگر آن دوره از صنعت پتروشیمی را با امروز مقایسه کنید، مهم‌ترین تفاوت‌ها را در چه می‌بینید؟
مهم‌ترین تفاوت، به نحوه اجرای خصوصی‌سازی بازمی‌گردد. خصوصی‌سازی در ذات خود قانونی مترقی و ضروری برای توسعه بود، اما اجرای نادرست آن در صنعت پتروشیمی، آسیب‌های جدی و بعضاً جبران‌ناپذیری وارد کرد. واگذاری‌هایی که بدون توجه به منطق زنجیره

مدیریت موفق در صنعت پتروشیمی بدون «دانش فنی» و «شناخت انسان‌ها» امکان‌پذیر نیست؛ دانش فنی، شرط لازم برای تصمیم‌گیری درست است و شناخت انسان‌ها، شرط کافی برای اجرای موفق آن تصمیم‌ها؛ این دو، دو بال پرواز مدیریت اثربخش هستند و فقدان هر کدام، مسیر توسعه را ناهموار می‌کند