



گفت‌وگو با «احمد مرادعلیزاده»  
مدیرعامل شرکت ملی صنایع مس ایران

# پنجره را باز کرده‌ایم

- دنبال تغییر فرهنگ سازمانی هستیم

- تغییر فرهنگ سازمانی فضیلت نیست، ضرورت است

- خودم را گرفتار حاشیه‌ها نمی‌کنم

- بر سر اصول شرکت، ایستادگی کرده‌ایم

مجتبی احمدی  
سردبیر



**اشاره:** قرارمان با همکارانم این بود که گفت‌وگویمان، یک مصاحبه معمولی و تکراری و کلیشه‌ای و باری‌به‌هرجهت از کار درنیاید و حالا می‌توانم در مقدمه‌اش بنویسم: «یک گفت‌وگوی متفاوت با مهندس احمد مرادعلیزاده».

مدیران به‌دلیل جایگاه‌شان، به مصاحبه‌های پرشماری دعوت می‌شوند؛ مصاحبه‌هایی که بر پایه پرسش‌های معمول و پاسخ‌های مرسوم و غالباً با محوریت «گزارش عملکرد» شکل می‌گیرند. ما اما تصمیم گرفتیم در گفت‌وگو با «مدیرعامل شرکت ملی صنایع مس ایران» از این چهارچوب فراروی کنیم و حضور او در آن اتاق پُرنجره طبقه پنجم ساختمان شرکت مس در خیابان ولی‌عصر(عج) تهران را، از منظری دیگر به تماشا بنشینیم.

کوشیدیم در حد توان‌مان، دست از نگاه کلیشه‌ای برداریم تا محتوای گفت‌وگویمان به «مس محتوا» محدود نشود و حرف‌هایمان درباره «پیشرفت» و «توسعه»، در حصار آمار و ارقام نماند. گفتیم این‌بار به‌جای پرداختن به «سد باطله»، از رفتارها و گفتارهای باطلی بگوییم که سد راه حرکت و پویایی‌اند. گفتیم به‌جای پرسیدن از رکوردهای «تولید» و افزایش‌ها و کاهش‌ها، از کوشش‌های او برای «تغییر فرهنگ سازمانی» بپرسیم و به‌جای شنیدن از چندوچون «اکتشافات»، ضرورت‌های این تغییر را کشف کنیم.

آقای مدیرعامل هم مثل همیشه، با فروتنی و گشاده‌رویی سؤالاتمان را شنید و با دقت و حوصله، جواب داد تا گفت‌وگویی متفاوت شکل بگیرد.

نمی‌دانم چقدر در این راه موفق بوده‌ایم، اما کوشیدیم پرسش‌هایی را مطرح کنیم که به پاسخ‌هایی روشن‌گر و راه‌گشا بینجامد. از همکارانم «علی مؤذنی» و «مهسا علی‌بیگی» برای همراهی در این گفت‌وگو سپاس‌گزارم.



**چندی پیش در یک سخنرانی گفتید «ما باید با سؤال زندگی کنیم». برای شروع گفت‌وگو می‌خواهم بپرسم آقای احمد مرادعلیزاده به‌عنوان مدیرعامل شرکت مس، امروز با چه سؤالاتی زندگی می‌کنند؟**

همین امروزصبح با یکی از دوستان که مشکلات کاری داشت، صحبت می‌کردم. گله داشت که عملکرد شما موجب این مشکل شده؛ چون من از او خواسته بودم که به تهران بیاید. وقتی دقت کردم، دیدم حرف او درست است. بعد، از خودم سؤال کردم: من چگونه در عرصه کار این فرد ظهور و حضور پیدا کردم که عملاً انرژی او گرفته شده؟ از همین سؤال ساده، تا مهم‌ترین سؤالاتی که امروز ارزش

پرسیدن دارند، می‌توانند منجر به پرسیدن از خود و فکر کردن به نوع حضور و عملکرد شوند.

اما موضوعی که فراتر از این‌هاست و امروز برای ما مسجل شده که دست روی نقطه‌ای کلیدی گذاشتیم؛ موضوعی که شاید روزهای اول به‌عنوان یک هوا و هوس بوده، اما امروز به‌عنوان یک ضرورت قطعی و انکارناپذیر به آن نگاه می‌کنیم و آن موضوع، «فرهنگ» است؛ یعنی همین اتمسفری که در آن نفس می‌کشیم.

جمله جالبی هست که می‌گوید: «وقتی احساس می‌کنی داری خفه می‌شوی، پنجره را باز می‌کنی؛ و وقتی پنجره را باز می‌کنی، الزاماً پشه و مگس هم وارد اتاق می‌شود؛ اما نمی‌شود برای جلوگیری از خفه شدن، پشه و مگس را تحمل نکرد.» فضایی

هم که ما الان در آن تنفس می‌کنیم - به‌ویژه در محیط کار - هنوز فضای نفس‌گیری است و در آن ایهام و آلودگی زیاد است؛ آلودگی‌های ذهنی، حبویغض‌هایی که آدم‌ها نسبت به‌هم دارند، آلودگی‌های کاری که در محیط پراکنده است و داریم از رویه‌های عقب‌مانده استفاده می‌کنیم و هیچ‌کدام برای بهبود آن‌ها تلاش نمی‌کنیم. پس باید سؤال کنیم: چه چیزی هست که ما را به انجام کار وادار نمی‌کند؟ یا اگر خواهیم سؤال را از بُعد ایجابی مطرح کنیم؛ چیزهایی که می‌تواند ما را به انجام کارهایی برای بهبود فضا و کیفیت کار و فرهنگ محیط کار وادار کند، چیست؟ وقتی با آدم‌های مختلف گفت‌وگو می‌کنیم، این‌ها سؤالاتی است که زنده می‌شوند. بنابراین، هر نوع سؤالی

از این جنس، در سیستم بااهمیت می‌شود و هر نوع سوآلی که به نوعی موجب تغییر در فرهنگ کار، روابط اجتماعی و روابط شخصی شود، سوآلات بااهمیتی است؛ پس شاید نشود به یک سوآل کلیشه‌ای مشخص فکر کرد؛ بستگی دارد به این‌که در چه فضایی هستید و در آن فضا چه سوآلاتی برای شما ایجاد می‌شود که بتوانید به نوعی آن‌ها را پراکنده کنید تا برای سیستم هم بااهمیت جلوه داده شود و همکاران هم، در فضایی قرار گیرند که برایشان آگاهی ایجاد کند.

**از موضوع «فرهنگ» به‌عنوان یک ضرورت قطعی و انکارناپذیر یاد کردید؛ موضوعی که کلیدواژهٔ شما در این دوره بوده و «فرهنگ نوین سازمانی» را در برابر فرهنگ پیشین مطرح کرده‌اید. یعنی این مربوط به امروز نیست؛ از سال ۹۲ که آمدید، همواره این کلیدواژه با شما بوده و یک ادبیات تازه را با خود به صنعت مس آوردید. باین‌حال، این پرسش مطرح می‌شود که شرکت مس، یک شرکت تولیدی است که قبل از سال ۹۲ مس تولید می‌کرده، الان هم مس تولید می‌کند، در آینده هم همین کار را خواهد کرد؛ چه ضرورتی باعث طرح موضوع فرهنگ سازمانی شده است؟ شاید برای خلی‌ها واضح نباشد؛ چون شرکت در هر حال دارد مس را تولید می‌کند؛ پس تغییر فرهنگ سازمان چه ضرورتی دارد؟**

شاید اشکال از این‌جا باشد که وقتی دربارهٔ فرهنگ صحبت می‌کنیم، صرفاً یک موضوع ارزشی به ذهن‌مان متبادر می‌شود که وقتی در وقت آزاد یا در فضایی که مقداری فرصت داریم یا با دوستان‌مان نشست‌ایم، به‌جای این‌که دربارهٔ مرزۀ چای و قند صحبت کنیم، دربارهٔ فرهنگ صحبت می‌کنیم. غالباً ما چنین تلقی‌ای از فرهنگ داریم و همین‌طور که در وقت آزاد دربارهٔ سیاست و ورزش و روابط خانوادگی صحبت می‌کنیم، دربارهٔ فرهنگ هم صحبت می‌کنیم.

**\*** یعنی دربارهٔ فرهنگ، پیش‌شنوایی داریم…

بله، یک پیش‌شنوایی دربارهٔ فرهنگ داریم. اما نگاه ما این است که وقتی می‌گوییم فرهنگ، دربارهٔ همین فضایی صحبت می‌کنیم که در آن زندگی می‌کنیم؛ یعنی این فضا همان فرهنگ است و جدا از فرهنگ نیست. مثل ماهی که تا وقتی سرش را از آب بیرون نیاورده، معنی آب را نمی‌فهمد و وقتی سرش را از آب بیرون بیاورد، مرده است.

مهم این است که بتوانیم هر لحظه‌ای که زندگی می‌کنیم، از آن لحظه برای بهبود در فضای زندگی استفاده کنیم. وقتی دربارهٔ بهبود فضای کار و زندگی در حین انجام کار فکر می‌کنیم، به این معنی است که داریم دربارهٔ فرهنگ فکر می‌کنیم و قرار نیست چیزی را مجرد از شرایط کار دنبال کنیم. گاهی سوار

بر دوچرخه شروع به رکاب زدن می‌کنید، وقتی سر یک پیچ می‌رسید، نمی‌گویید من الان می‌پیچم؛ بلکه ناخودآگاه می‌پیچید، یا وقتی نیاز است سرعت دوچرخه را زیاد کنید، بیشتر رکاب می‌زنید؛ یعنی فرهنگ دوچرخه‌سواری با عملی که انجام می‌دهید، عجین است؛ چیزی هم که ما از فرهنگ می‌گوییم، همان چیزی است که با انجام کار عجین است؛ مثلاً وقتی با سرعت کم و انگیزۀ دیگری کار می‌کنیم، به این معنی است که فرهنگ به یک‌سری چیزها آلوده است که حتی ممکن است از آن خبر هم نداشته باشیم، اما همین‌که آگاهی پیدا می‌کنیم که چرا کار را با سرعت کم و کیفیت پایین انجام می‌دهیم، معنی‌اش این است که داریم دربارهٔ بهبود کیفیت کارمان فکر می‌کنیم؛ بنابراین، داریم فرهنگ کارمان را تغییر می‌دهیم. چیزی هم که ما به‌عنوان فرهنگ سازمانی از آن یاد می‌کنیم و دنبال تغییر آن هستیم، دقیقاً همین است؛ به همین دلیل خیلی از افرادی که در این فضا وارد شده‌اند، الان می‌فهمند چرا همه دست‌گذاشتیم روی فرهنگ کار، فرهنگ سازمان و فرهنگ مدیریت، و این فرهنگ چه عیب‌هایی دارد.

**\*** اگر بخواهید به یکی از همین عیب‌ها اشاره کنید چه می‌گویید؟

یکی از عیب‌ها این است که در روابط کاری با سطوح بالادست و پایین‌دست، ارتباط معنی‌دار

سازمان‌یافتۀ مشخصی که منجر به یک بهبود در سیستم شود، به آن شکلی که باید باشد، نیست. البته در هیچ سازمان ایرانی نیست؛ اگر هم در این چندوقت تا حدودی در این سازمان ایجاد شده، شاید در اثر گفت‌وگوهایی است که داشته‌ایم؛ البته بخشی از آن به‌خاطر تعارف و رودربایستی است و مثلاً می‌گویند کاری کنیم مرادعلیزاده هم خشنود شود؛ و در بخش‌هایی هم، برخی از همکاران موضوع را دریافته‌اند. اگر نحوهٔ کار را در برخی واحدهای سرچشمه، سونگون و به‌ویژه میدوک و خاتون‌آباد بررسی کنید، تغییر رویه‌ها نشانگر تغییر فرهنگ است.

**\*** برای شخص شما کدام بخش از فرهنگ قبلی آزردهنده بوده است؟

موضوعی نیست که جدا از هم باشد؛ اما چیزی که نه‌فقط در ایران، بلکه بسیاری از سازمان‌های دنیا هم آلوده‌اش هستند و انگار جزو رفتار عادی است؛ و ما هم بدون این‌که ببینیم آلوده هستیم؛ پشت‌هم‌اندازی‌ها، کینه‌ورزی‌ها، بدبینی‌ها و زیرآب‌زنی‌هاست.

**\*** مشخصاً در شرکت مس چه چیزهایی دیدید و گفتید که این فرهنگ باید تغییر کند؟

پرتوقع بودن‌ها، فرهنگ حاکم رئیَس و مرئوسی که در سازمان وجود دارد و کم‌کاری به‌عنوان موضوعی که فراگیر است؛ هرچند خیلی از افراد هم زحمت بیش از حدی می‌کشند. از طرف دیگر، این موضوع که همه دائم خود را با دیگران مقایسه می‌کنند؛ و مهم‌تر از همه، همان فرهنگ پشت‌هم‌اندازی، غیبت و تهمت که در همهٔ سازمان‌ها فراگیر است و در شرکت مس هم وجود دارد؛ بنابراین، دنبال این هستیم که قضاوت‌ها را در این سازمان کم کنیم.

**\*** تجربه‌ای هم دارید که احساس کنید این فرهنگ تغییر کرده؟ مثلاً از نزدیک دیده باشید که حرف‌هایی زده‌اید و حداقل روی یک‌نفر تأثیر گذاشته است؟

بله، جاهایی در سازمان نفس کشیدم… البته شاید همین هم موجب ایجاد مقایسه در سازمان شود و قیل‌وقال را افزایش دهد، اما خیلی‌جاها این را حس کردم و وقتی حس کردم، یک نفس راحت کشیدم. البته به این معنی نیست که من اثر گذاشتم؛ بلکه به آن معناست که با توجه به گفت‌وگوهایی که دربارهٔ این موضوعات می‌کنیم، همکاران تجربه می‌کنند، من هم در این فضا تجربه می‌کنم. ضمن این‌که تغییر فرهنگ سازمانی را به‌عنوان یک فضیلت نمی‌بینم؛ بلکه این یک ضرورت و الزام است. شما اگر آب آلوده بخورید بیمار می‌شوید، اگر آب تمیز بخورید سالم می‌آیند؛ پس آب تمیز خوردن یا هوای تمیز تنفس کردن، فضیلت نیست، بلکه ضرورت است و اگر ضرورت را لحاظ کردید،

خوب زندگی می‌کنید.

**\*** یعنی تغییر فرهنگ را یک ضرورت می‌دانید در راستای اهداف یک بنگاه اقتصادی…

بله، و اگر به این ضرورت توجه نکنیم، مسیر، مسیر ورشکستگی و سقوط است.

**\*** فکر می‌کنید چقدر به این جایگاه نزدیک شده‌ایم که یک بنگاه اقتصادی در سطح جهانی باشیم؟

این حرکت در گذشته هم در همین جهت بوده؛ نمی‌خواهیم نوع عملکرد و نوع اعمال مدیریت را مجرد از همهٔ مدیران ایران و مدیران گذشتهٔ این سازمان بدانیم؛ بلکه به یکی از موضوعات بسیار بااهمیتی که می‌تواند بر آیندهٔ سازمان اثر تعیین‌کننده‌ای داشته باشد، بیشتر توجه کردیم؛ بقیۀ مسائل هم به‌صورت منطقی براساس اصول فنی و اقتصادی پیش می‌رود. الان هم سازمان ما، یکی از سازمان‌های خیلی‌خوب و جزو پنج سازمان برتر سازمان بورس و جزو هفت‌هشت سازمان بزرگ کشور است؛ به لحاظ اقتصادی شرایط خوبی داریم و سال ۹۵، هم به لحاظ فروش، هم صادرات و هم تولید، یکی از شرکت‌های شاخص بورسی بودیم و به خیلی از اهدافی که دنبال‌شان بودیم، رسیدیم و حداقل در تولید اهدافمان به‌طور کامل محقق شد، اما این مسائل چیزی نیست که به آن ببالیم و افتخار کنیم، بلکه وظایفی بوده که انجام داده‌ایم؛ افتخار ما وقتی است که چیزهایی را که نیاز است، داشته باشیم تا خودمان را در سطح جهانی به‌عنوان یک شرکت برتر عرضه کنیم و حداقل به‌عنوان الگوی شرکت‌های ایرانی در اصلاح ساختارها، اصلاح شرایط تولید، توسعه، اقتصادی کارکردن، در بهبود کیفیت نیروی انسانی که به‌صورت فرآیندی کار می‌کنند، مطرح شویم. این‌ها چیزهایی است که تمام مدیران باید برایشان بایستند.

**\*** حرف نیروی انسانی به‌میان آمد. اهمیت سرمایهٔ انسانی در سازمان، برکسی پوشیده نیست. از طرفی، در صحبت‌هایتان به فضای آلوده‌ای اشاره کردید که به‌خاطر نوع نگاه‌ها و ذهنیت‌ها وجود دارد؛ یا از پرتوقع‌بودن‌ها و مقایسه‌کردن‌ها گفتید. گاهی نمودِ این فضا را در فضای مجازی هم می‌بینیم. مثلاً گروهی در فضای مجازی به نام «همکاران مس» هست که سه‌چهارهزار نفر عضو دارد؛ گاهی در این گروه شلوغ، مسائلی مطرح می‌شود که از قبیل همان غُرزدن‌هایی است که شما می‌گویید؛ یا ابهام‌براکتی و غیبت‌کردن و… بخشی از این وضعیت، مربوط به موضوعات حوزهٔ نیروی انسانی است که برخی توقعات بجا یا نابجا دارند؛ همواره سوآلاتی مطرح می‌شود، گاهی اوقات هم

مستولان پاسخ می‌دهند، اما گویا این یک وضعیت ادامه‌دار است.

در این سه‌چهار سال هم، گاهی سازمان تحت فشار قرار گرفته و زمزمه‌های ناراضتی، گاهی از گوشه‌وکنار شرکت شنیده شده؛ با این فضا چه می‌شود کرد؟ این بحث کف معدنی و کف شرکتی، چگونه به آن گفتمانی که شما دنبال گسترش آن در سازمان هستید، پیوند می‌خورد؟

آنچه از روز اول دنبالش بوده‌ایم، آن است که یک اعتماد عمومی در سیستم شکل بگیرد و به سیستم مدیریتی که برای اصلاح ساختار نیروی انسانی استفاده‌اند، اعتماد شود. حالا ممکن است تا اندازه‌ای در برخی سطوح ایجاد شده باشد و آثار آن هم وقتی یک حرکت جمعی اتفاق می‌افتد و همکاران یا خود من توضیح می‌دهیم، دیده می‌شود و اعتماد افزایش پیدا می‌کند؛ اما اعتمادی که منجر به یک اعتبار دائمی شود، هنوز ایجاد نشده است و پرسنل برای رفتارها و عملکرد مدیران مس در سطوح مختلف میانی یا سطوح پایین، اعتباری قائل نیستند که شاید به این دلایل باشد:

یکی این‌که به فرایندها یکی اعتماد ضعیف است، یکی این‌که به فرایندها اعتماد ندارند و دیگر، نشناختن قانون‌هایی است که در کشور وجود دارد -چه قوانین خوب و چه ضعیف- و اجازهٔ اصلاح می‌دهد یا نمی‌دهد؛ بنابراین، همه توقع دارند و فکر می‌کنند آقای مدیرعامل یا احمد

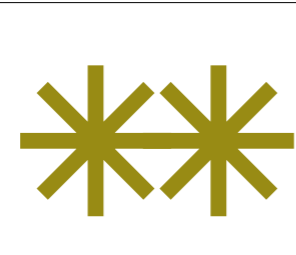
مرادعلیزاده هر کاری را که بخواهد، می‌تواند انجام دهد؛ یا می‌تواند هر تصمیمی در این سیستم بگیرد.

هیچ‌کس علاقه ندارد حرف بی‌ربط بزند؛ البته ممکن است چند آدم بیمار به موضوعی دامن بزنند، اما سه‌چهار هزار نفر آدم، بیمار نیستند و علاقه ندارند موضوعی را بزرگ جلوه دهند یا به جای دیگری انتقال دهند؛ بنابراین، بخشی از تهمت‌ها و غیبت‌هایی هم که همکاران ناخواسته گرفتار آن می‌شوند، ناشی از فضایی است که احتمالاً فکر می‌کنند توقعاتی را که دارند، مدیرعامل می‌تواند برآورده کند و نمی‌کند. این‌ها موجب تضعیف اعتماد می‌شود و اعتبار درازمدتی که برای مجموعهٔ مدیران شرکت ایجاد شده، ضعیف می‌شود و تداوم نخواهد داشت.

مجموعۀ این عوامل موجب می‌شود افراد نسبت به کارهای مختلف ابهام داشته باشند و وقتی در فضای مجازی حضور پیدا می‌کنند، دنبال این هستند که چه کسی چه می‌گوید. جاهایی هم ممکن است برخی به‌دلیل جوانی یا شیطننت، با خود بگویند من هم در این‌باره چیزی بنویسم ببینم چه اتفاقی می‌افتد؛ حتی ما هم در این سن‌وسال، ممکن است در روایت دوستی وقتی می‌خواهیم دیگران را آزار دهیم، به چنین رفتارهایی رویاآوریم، اما پی نمی‌بریم که ممکن است این رفتارها چه اثرات مخربی در سازمان داشته باشد و چه ابهامات درازمدتی ایجاد کند.

این اصل موضوع است، اما در فضای عملکرد باید به شما بگویم که در یک دوره‌ای، با پنج یا شش رویۀ مختلف در شرکت مس و شرکت‌های وابسته، با افرادی که متقاضی کار بوده‌اند قرارداد بسته شده؛ با توجه به قوانین کار و اصلاحات نیروی انسانی، تصمیم‌گیری برای حدود ۱۵ تا ۱۶هزار نفری که با رویه‌های مختلف با آن‌ها قرارداد بسته شده، یک کار در سطح ملی است؛ وقتی برای جابه‌جایی محل کار فردی، رضایت آن فرد شرط باشد و بخواهید در این رابطه، دربارهٔ ۱۰۰۰ نفر تصمیم بگیرید و حتی اگر بخواهید شرایط کار آن‌ها را بهبود ببخشید، چون اعتماد نیست کار زمان‌بر می‌شود؛ کارکنان فکر می‌کنند سیستم نمی‌خواهد چنین اتفاقی بيفتد، یا اصلاً نباید اتفاق بیفتد و آن‌ها سرِ کارند!

حالا فرض کنید به لحاظ شخصی اعتمادشان به من بیشتر باشد، همه فشار می‌آورند و از من درخواست دارند؛ این می‌شود که روزانه بیش از ۲۰۰ نفر بدون اسم با من تماس می‌گیرند که خیلی از این تلفن‌ها را نمی‌توانم پاسخ بدهم و ممکن است با برخی که پیام می‌دهند و خود را معرفی می‌کنند و کارشان را در میان می‌گذارند، شب‌ها تماس بگیرم. کارگر، کارمند، یا مادر یک جوان که ممکن است در جایی مرا دیده و تقاضایی داشته، تماس می‌گیرند و من فرصت نمی‌کنم به همهٔ آن‌ها پاسخ دهم و وقتی فرصت نمی‌کنم، توقعات زیاد می‌شود و فضای ابهام هم زیاد می‌شود؛ درنتیجۀ فضای ابهام هم، مشکلات دیگری به‌وجود می‌آید.



**افتخار ما وقتی است که چیزهایی را که نیاز است، داشته باشیم تا خودمان را در سطح جهانی به‌عنوان یک شرکت برتر عرضه کنیم و حداقل به‌عنوان الگوی شرکت‌های ایرانی در اصلاح ساختارها، اصلاح شرایط تولید، توسعه، اقتصادی کارکردن، در بهبود کیفیت نیروی انسانی که به‌صورت فرآیندی کار می‌کنند، مطرح شویم.**

<sup>[1]</sup> mespress.ir asremonline.ir

اما مهم‌ترین موضوع این است که قوانین و مقررات کشور، همه در راستای حل مشکلات نیروی انسانی در سازمان‌ها نیست. دیگر این‌که مسئولان محلی و مسئولان شرکت، در مقابل روابط شخصی، خانوادگی، خویش و قومی و روابط سیاسی، گرفتار رودرپایستی‌اند و هیچ‌کس در این فضا روراست پاسخ نمی‌دهد؛ بنابراین، فردی هم که می‌خواهد روراست با موضوع برخورد کند، همه به او شک می‌کنند.

**اما به‌رغم فضای شک و ابهام که گاهی شکل گرفته؛ نکتهٔ جالب، تلاش شما برای دوری از حاشیه‌ها و تمرکز بر مسیر مشخص و مأموریت‌های شرکت بوده است. می‌دانیم که برخی هم تا جایی که در توان داشتند، تلاش کردند از شرکت مس برای خواسته‌های سیاسی‌شان –به هر دلیلی– استفاده کنند، اما شما شرکت مس را متمرکز کردید و به حاشیه‌ها توجه نکردید. در شرایطی که خیلی از مدیران دیگر حاشیه‌ها می‌شوند، این یک تجربهٔ موفق است. آیا این ویژگی شخصیتی و مدیریتی شما، محصول شرایط سیاسی کشور است یا یک روحیهٔ محافظه‌کارانه؟ ذاتی است یا اکتسابی؟**

شاید بخشی از روی ترس است (می‌خندد)؛ چون در هر حال گاهی شرایط –اصطلاحاً– قاراشمیش است؛ و البته بخشی هم، اخلاق شخصی من است و محافظه‌کاری نیست. من تمرین کردم که زود حبوِغض‌ها را کنار بگذارم و به موضوعات از دو منظر نگاه می‌کنم: یکی به‌عنوان سوم‌شخص؛ یعنی نگاه می‌کنم که حالا اگر کس دیگری جای من باشد، در این بازی چه اتفاقی می‌افتد، و چه اتفاقی بیفتد بهتر می‌توان سازمان را اداره کرد؛ دیگر این‌که وسط میدان می‌ایستم و می‌پرسم؛ اگر به این حاشیه‌ها اهمیت بدهم و خودم را در فضای حاشیه بیندازم، سازمان ما چه چیزی به‌دست می‌آورد؟ بنابراین، وقتی از این دو منظر نگاه می‌کنم، به این نتیجه می‌رسم که عطای این مسائل را به لقایش ببخشم و از آن‌ها عبور کنم؛ پس خودم را گرفتار حاشیه نمی‌کنم.

**اما آیا وقتی این‌گونه مثبت نگاه می‌کنید، مخالفان یا منتقدان جری‌تر نمی‌شوند یا فشارها را بیشتر نمی‌کنند؟ یا همان ابهامات بیشتر نمی‌شود؟**

بله، ممکن است جاهایی ابهامات هم بیشتر شود، اما شاید توقع من از همکارانم یا افراد مطلع بیرون این است که موضوع را باز کنند و شاید این افراد مقداری کم‌کاری می‌کنند. بالاخره هیچ بقالی نمی‌گوید ماست من ترش است، اما من این حرف را بیان نمی‌کنم و دوست دارم دیگران بگویند

**قوانین و مقررات کشور، همه در راستای حل مشکلات نیروی انسانی در سازمان‌ها نیست. مسئولان محلی و مسئولان شرکت هم، در مقابل روابط شخصی، خانوادگی، خویش و قومی و روابط سیاسی، گرفتار رودرپایستی‌اند و هیچ‌کس در این فضا روراست پاسخ نمی‌دهد؛ بنابراین، فردی هم که می‌خواهد روراست با موضوع برخورد کند، همه به او شک می‌کنند.**

**شماست من ترش نیست و قابل خوردن است.**

**شرکت مس یک شرکت مهندس‌پرور است؛ در سال‌های متممادی مهندسان طی سلسله‌مراتب، ترفیع می‌گرفتند؛ مثلاً یک مهندس در معدن کار می‌کرده و با طی سلسله‌مراتب، معاون یک بخش می‌شده؛ اما یک ویژگی در این دوره، نگاه تخصصی شماست که از نگاه مهندسی به سمت نگاه بهره‌وری حرکت کرده‌اید؛ به‌گونه‌ای که مثلاً معاون منابع انسانی، در حوزهٔ منابع انسانی تخصص دارد و معاون مالی و اقتصادی و سایر معاونت‌ها هم همین‌طور؛ یعنی لزوماً همه مهندس نیستند. این رویکرد چه دستاوردهایی داشته و آیا از مدیران شرکت راضی هستید؟**

از مجموعهٔ افرادی که در پست‌های سازمانی و در حلقهٔ ابتدایی مدیریت شرکت کار می‌کنند، نه‌تنها ناراضی نیستم، بلکه واقعاً راضی‌ام و احساس من این است که دارند کار خودشان را به نحو شایسته‌ای انجام می‌دهند. ازجمله مدیران مناطق به‌ویژه آقای مهندس حسنی، مدیر منطقهٔ کرمان که عرصه‌های مختلف مدیریت را طی و تجربه کسب کرده، سازمان‌های بیرونی را نیز دیده و با تجربه، دوباره برگشته و با نگاه همه‌جانبه‌ای سازمانش را اداره می‌کند و معاونانی نیز که در منطقهٔ کرمان فعال‌اند،

براساس شایسته‌سالاری نسبی انتخاب شده‌اند.

در سطح ستاد مرکزی هم، افرادی که به‌طور مشخص در حوزه‌های مختلف کار می‌کنند، از نظر حرفه‌ای هیچ‌چیز کم ندارند؛ مثلاً در حوزهٔ مالی اقتصادی، بهترین افراد دلسوزانه مشغول به‌کارند؛ در حوزهٔ منابع انسانی، حرفه‌ای کار می‌کنند و هماهنگی آن‌ها با مناطق خوب است و در توسعه هم، به‌صورت همه‌جانبه کار می‌کنند و مشکل آن‌چنانی در تقسیم و نحوهٔ پیش‌بُرد کارها نداریم.

البته شاید کمبودها و مشکلاتی در کشور، به‌ویژه در زمینهٔ اولویت‌بندی در برخی موضوعات هست و به یک هم‌گرایی مشخص با عناصر مختلف ازجمله وزارتخانه و مجلس نیاز است که می‌توانند در بهبود شرکت نقش داشته باشند؛ ممکن است در برخی موارد هم کاهلی و سستی از ما باشد یا به هر حال قوانین، مقررات، ارتباطات و شرایط ارتباطی، این موضوع را به نقطهٔ مطلوب نمی‌رساند؛ وگرنه در درون سازمان، تمام همکاران زحمت می‌کشند؛ اما نکته‌ای که در اول صحبت‌هایم عرض کردم، شرایط کار با نحوهٔ انجام کار در سطح پایین است که تمام سازمان‌های ایران گرفتار آن‌اند. تمام سازمان‌های ایران، گرفتار بالا بودن تعداد نیروی انسانی هستند. یک فوتبالیست را در صحنهٔ بین‌المللی در نظر بگیرید؛ میزان دوندگی متوسط فوتبالیست‌های اروپا را با فوتبالیست‌های ایران مقایسه کنید؛ تمرین، آموزش و شرایط مختلف، فوتبالیست‌های اروپا را به این نقطه می‌رساند که نیاز خود، باشگاه و متوسط اروپا را درک کنند و خودشان را بپروانند؛ اما در سازمان‌های ما، عوامل انسانی و سطوح مختلف به این نیاز دسترسی پیدا نکرده‌اند؛ می‌گویند داریم کار می‌کنیم و حقوقی هم می‌گیریم، حالا چرا فلانی اعلام نارضایتی می‌کند؟

من از عملکرد تک‌تک افراد اعلام نارضایتی نمی‌کنم؛ بلکه از تفکری که بر ما حاکم است و منجر به تحول در آموزش و در نحوهٔ کار نمی‌شود، اعلام نارضایتی می‌کنم که بخش اعظم آن، به عملکرد خودم برمی‌گردد که نتوانستم کاری را که باید، در سازمان انجام دهم.

یا سؤالی که در اول گفت‌وگو مطرح کردید؛

سؤالی که در مواجهه با برخی مشکلات به‌وجود می‌آید این است که من چه کسی هستم و چه اثری دارم که مثلاً ذوب سرچشمه این‌گونه کار می‌کند؟ معنی آن این است که من به لحاظ

پیگیری، پشتیبانی، حمایت و مسائل و مشکلات، چگونه حضور پیدا کرده‌ام که ذوب سرچشمه الان

با مشکل روبه‌رو شده؟ شاید بهتر می‌توانستم حضور پیدا کنم و خیلی از این مسائل، به عملکرد

«من»‌هایی برمی‌گردد که در سطوح مدیریت هستیم.

**حالا در پایان این دورهٔ مدیریت چهارسالهٔ شما هستیم؛ یک دوره هم از سال ۱۳۸۰ تا ۱۳۸۴، شما تجربهٔ مدیریتی داشتید؛ اگر بخواهید آن چهارسال را با این چهارسال از**

**۱۳۹۲ تا ۱۳۹۶ مقایسه کنید، فکر می‌کنید هر دوره چه نقاط بارزی داشته است؟**

شاید واقعاً نشود مقایسه کرد؛ چون در دو ظرف زمانی متفاوت و در دو ظرف سازمانی متفاوت بوده است. آن دوره شرکت مس ساختاری دولتی داشت، اما امروز خصوصی است و نظام بورس بر آن حاکم است؛ اما به لحاظ عملکرد شخصی، در دورهٔ اول جوان‌تر بودم، تحرک و توانایی‌ام بیشتر بود، ذهنم آزادتر بود و نسبت به برخی مسائل، بهتر فکر می‌کردم و مدیرعاملی من، در راستای تجربه‌ای هشت‌ساله از ادارهٔ مجتمع و ادارهٔ همه‌جانبهٔ شرکت در سطح قائم‌مقامی بود. آن‌زمان تمام اختیارات را داشتم، اما پاسخ‌گو نبودم و مسئولیتم در آن سطحی که باید، نبود؛ بنابراین، تمام مسائل را حل و به‌نوعی ترک‌سازی می‌کردم. آن تجربه خیلی به من کمک کرد و مسائلی که از زمان قائم‌مقامی‌ام معطل مانده بود، پیش رفت. ضمناً آن دورهٔ مدیریتی چهارساله، در راستای دورهٔ هشت‌ساله‌ای بود که آقای مؤذن‌زاده و آقای هاشم‌زایی، مدیرعامل بودند و من هم قائم‌مقام‌شان؛ بنابراین، همگی یک سیاست را در حوزه‌های مختلف ازجمله تولید و توسعه دنبال کردیم؛ بنیان‌گذار آن سیاست‌های کلی و استراتژیک، آقای مؤذن‌زاده بود و من هم، ادامه‌دهنده و تقویت‌کنندهٔ کار بودم؛ به همین دلیل، ظرف شرکت برای این‌که من در جایگاه مدیرعاملی بهتر ظاهر شوم و عملکردم روشن‌تر باشد، آماده شده بود.

الان، ساختار شرکت خصوصی و سهامی عام است؛ اعضای هیأت‌مدیره هرکدام در جایگاه نمایندهٔ سهام اعمال نظر می‌کنند و این اعمال نظر هم، منطقی و قانونی است؛ پس اگرچه مدیرعامل یک عضو هیأت‌مدیره است اما مجری مصوبات هیأت‌مدیره است؛ بنابراین، این‌چنین نیست که کارکنان فکر می‌کنند مدیرعامل هر کاری خواست می‌تواند انجام دهد. مدیرعامل به‌هیچ‌عنوان در سیاست‌گذاری‌ها و اصول کلی شرکت اختیار ندارد، بلکه در حوزهٔ تولید و عملکرد مسئولیت دارد و باید پاسخ‌گو باشد. این‌ها تفاوت‌های اساسی در دوره‌های مختلف مدیریتی است.

**آقای مهندس! شما می‌گویید باید به گذشته به‌عنوان ابزاری برای خلق آینده نگاه کرد؛ ما هم با همین نگاه دربارهٔ گذشته می‌پرسیم. سال ۷۲ و ۷۳ در دورهٔ مهندس مؤذن‌زاده، طرح‌های توسعه برنامه‌ریزی شد؛ یکی از طرح‌هایی که در سال ۷۳ کلید خورد و در زمان مدیرعاملی شما افتتاح شد، ذوب خاتون‌آباد بود. آیا اجرای این طرح، ناشی از فشارهای منطقه برای اشتغال‌زایی بود که با تکنولوژی قدیمی‌تر و فلش راه‌اندازی شد و ایرادات زیست‌محیطی به آن وارد بود؟ اگر به آن دوره برگردید، با نگاهی که امروز شرکت مس به حفظ محیط‌زیست دارد، آیا طرح را متوقف می‌کردید؟**

**هروقت مسائل بزرگ می‌شود فقط با توضیح دادن و ایجاد اعتماد برای طرف‌های مختلف، سعی کرده‌ام تفهیم کنم که روند عملکرد مدیریتی شرکت مس، به سمت تشدید مسائل نیست، بلکه صرفاً از دید فنی و اقتصادی به شرکت نگاه می‌کنیم و با نگاه تکنوکراسی، کار را اداره می‌کنیم. چه بین دو استان آذربایجان و کرمان و چه در استان کرمان، بین رفسنجان و شهراباک…**

**همان زمان هم خیلی تلاش کردیم تا طرح را متوقف کنیم. اجرای ذوب خاتون‌آباد به همین دلیل طولانی شد؛ شروع پروژه تقریباً در سال ۷۷ بود و کارهای اجرایی اساسی پروژه شروع شد؛ البته به این معنی نیست که سه‌چهار سال دعوا کردیم که انجامش ندهیم؛ بلکه همان سال ۷۳ به این نتیجه رسیده بودیم که راهی غیر از این نداریم. دو مشکل در همان زمان وجود داشت؛ یکی دربارهٔ جانمایی کارخانه و دوم دربارهٔ پولی که به شرکت NFC پرداخت کرده بودند و ما مجبور بودیم خرید را انجام دهیم؛ اما خرید تکنولوژی از NFC کشور چین، موجب کاهش راندمان خاتون‌آباد نشد؛ چون کنورترهای آن بهترین تکنولوژی را دارد، فلش لایسنس را نیز از اتوتک گرفتیم و دعواهای بین NFC و اتوتک را هم خودم حل کردم. الکتروفیلترها متعلق به فلش‌میت است و ربطی به چین ندارد، اما مشکل اصلی در خاتون‌آباد، بر سر جانمایی کارخانه بود و آن‌زمان بحث‌مان این بود که چرا این‌جا را انتخاب کرده‌اید و تلاش کردیم تا محل پروژه را جابه‌جا کنیم؛ ولی در هر حال، زیرساخت‌ها فراهم شده بود و دیگر قابل تغییر نبود. این هم دعوایی بود که قبل از آن، مدت‌ها بین کارکنان سرچشمه و مسئولان ارشد شرکت، طول کشیده بود و بعد آقای کلاه‌دوز دیده بود به نتیجه نمی‌رسد؛ بنابراین، تصمیم گرفته بود ذوب خاتون‌آباد را در این‌جا احداث کند. پول پرداخت شده بود، محل اجرای پروژه نهایی شده بود، طراحی براساس محل**

انجام شده بود و ما به‌اجبار، پروژه را در آن‌جا اجرا کردیم.

مشکل دوم این است که اگر هم‌زمان با پروژه، ایران یک کشور صنعتی بود و اسید حاصل از SO2 مصرف می‌شد، کارخانهٔ اسید راه‌اندازی می‌شد و آلودگی‌ها ایجاد نمی‌شد.

**یعنی کارخانهٔ اسید می‌توانست در طرح دیده شود؟**

بله، اما چون ایران کشور صنعتی نیست و امکان استفاده از اسید فراهم نبود - و هنوز هم نیست- شرکت مس مسئولیت طرح را تا آخر پذیرفته و داریم مسائل زیست‌محیطی را حل می‌کنیم. از دولت مصوبه گرفتم و تلاش‌هایی کردم تا آن منطقه، منطقهٔ سبز شود و از آلودگی نجات پیدا کند. الان، ذوب خاتون‌آباد غیر از مشکل SO۲ که در فضا پخش می‌شود و این مشکل با ایجاد کارخانهٔ اسید برطرف خواهد شد، آلودگی ندارد و آلودگی غبار، یک‌سال‌ونیم است که حل شده است.

مشکل سوم، در بهره‌برداری از این سیستم بود؛ کارکنان قبل از آن، با این سیستم کار نکرده بودند و جاهایی هم دقت نداشتند؛ مثلاً در سال ۸۹ یا قبل از آن، و حتی یک‌دوره‌ای در سال ۹۰، دقت نداشتند و جاهایی که باید تعمیراتی انجام می‌دادند یا پیشگیری می‌کردند، نکردند و آلودگی افزایش پیدا کرد. اما الان، یک‌سال‌ونیم است که تولید انجام می‌شود و آلودگی غبار هم نیست. البته بخشی از ذهنیت‌های مردم از قبل باقی مانده، ولی خداوکلیلی الان آلودگی نیست. خود کارکنان خاتون‌آباد خیلی قوی‌تر از ما ایستاده‌اند تا منطقه آلوده نشود و مدیر مجتمع و مدیران واحدهای مختلف، خیلی‌خوب دارند کار می‌کنند که دست‌شان درد نکند و از آن‌ها تشکر می‌کنم.

**اگر خاتون‌آباد نبود، بهترین منطقه برای ذوب کجا بود؟**

بهترین منطقه سرچشمه بود. الان در سرچشمه، ذوب فلش ایجاد شده که اگر در آن دوره حضور داشتم، ذوب فلش سرچشمه را اجرا نمی‌کردم، بلکه خاتون‌آباد را به ۴۰۰هزار تن می‌رساندم و کارخانهٔ اسید را هم راه‌اندازی می‌کردم. اما قبل از هر موضوعی، جای این پروژه فقط سرچشمه بود؛ چراکه از نظر اختلاف ارتفاع از سطح دریا و شرایط اقلیمی، طوری است که یک پرانکشن در گاز ایجاد می‌کند، باران‌های اسیدی ایجاد نمی‌شود و نکات فنی‌ای وجود دارد که می‌دانیم سرچشمه به لحاظ موقعیت، بهتر از همه‌جا بود.

**میدوک شرایط خوبی نداشت؟**

خیر، میدوک به لحاظ حمل‌کنستانتزه، با مشکل مواجه بود و دیگر این‌که اصلاً ظرفیت نداشت.

**خالا که حرف سرچشمه و خاتون‌آباد در میان است؛ یکی از مشکلاتی که در استان کرمان داریم، دعوای بین رفسنجان و شهراباک است؛ یک بحث هم، بین استانی و موضوع کرمان و آذربایجان است که گاهی این بحث‌ها، حاشیه هم درست می‌کند. این دعواهای قومیتی و بحث‌های این‌چینی را در این سه‌چهارسال چگونه مدیریت کردید؟ ضمن این‌که هنوز هم گاهی شرکت با این مسائل دست‌به‌گریبان است. واقعاً چگونه می‌شود این اختلافات را حل کرد؟**

به لحاظ عملکردی، هروقت مسائل بزرگ می‌شود فقط با توضیح دادن و ایجاد اطمینان و اعتماد برای طرف‌های مختلف، سعی کرده‌ام طوری تفهیم کنم که روند عملکرد مدیریتی شرکت مس، به سمت تشدید این مسائل نیست، بلکه صرفاً از دید فنی و اقتصادی به شرکت مس نگاه می‌کنیم و با نگاه تکنوکراسی، کار را اداره می‌کنیم. چه بین دو استان آذربایجان و کرمان و چه در استان کرمان، بین رفسنجان و شهراباک؛ هروقت فرصت شده، برای مردم و مسئولان توضیح داده‌ایم. اما بخشی از تشدید این رفتارها، از درون سازمان ماست؛ نه این‌که یک جریان مافیایی باشد؛ بلکه برخی همکاران فکر می‌کنند مثلاً اگر شهراباک مستقل باشد، منافع خاصی به سمت این شهرستان می‌رود؛ درصورتی‌که با عدد و رقم توضیح داده‌ام و وضعیت گذشته را هم بیان کرده‌ام که اگر این اتفاق بیفتد چه می‌شود؛ ضمن این‌که منابع مالی شرکت به‌خاطر خریدوفروش دو کالایی که بین دو شهرستان انجام می‌شود، هدر خواهد رفت، به آن مالیات تعلق می‌گیرد، هزینه‌های اضافی دارد، در یک منطقه، دو سیاست مالی، اداری و منابع انسانی اعمال می‌شود و دائماً خود را با هم مقایسه می‌کنند و در نهایت، هزینه‌های شرکت زیادتر می‌شود؛ مضاف بر این‌که شهرستان شهراباک ظرفیت کامل را ندارد که به‌عنوان یک مجتمع مستقل یا در قالب یک شرکت مستقل خودش را اداره کند؛ چون ذوب خاتون‌آباد هزینه‌بر است و درآمد میدوک هم، در سطحی نیست که کل کار را پوشش دهد؛ بنابراین، این بخش‌ها مجموعاً با هم معنی دارند.

تا اندازه‌ای توانستیم این موضوع را جا بیندازیم. البته با تمرکزی هم که در قالب منطقه شکل داده بودیم و مجتمع‌های شهراباک و سرچشمه را قبلاً کامل حذف کرده بودیم، ممکن بود نگاهی ایجاد شود که کارکنان فکر کنند روی این موضوع اصراری هست؛ بنابراین، از شش‌ماه قبل بازنگری شروع شد که چگونه می‌توانیم اختیارات نسبی به مجتمه‌ها بدهیم تا بتوانند برخی کارها را با سرعت بیشتر و روان‌تر انجام دهند و در عین‌حال، هزینه‌ها هم افزایش پیدا نکند. حالا ساختار را بازنگری کرده‌اند و به سمت ایجاد ساختار تازه رفته‌ایم و داریم زیرساخت‌ها را فراهم می‌کنیم تا ساختار جدید

در قالب مجتمع سرچشمه و مجتمع شهراباک، زیرمجموعهٔ منطقهٔ کرمان شکل بگیرد. در آینده هم -هروقت مسائل بین دولت و بورس حل شد- «شرکت کرمان» قابل دسترسی است تا مجتمع سرچشمه و مجتمع شهراباک با یک اختیارات نسبی و سرعت کار بالاتر و مشکلات کمتر، فعالیت کنند. زیرساخت‌ها آماده شده، کلیت ساختار هم تصویب شده و امیدواریم بتوانیم در آیندهٔ نزدیک این طرح را اجرا کنیم.

دربارهٔ آذربایجان و کرمان هم، با توضیح دادن، مسئولان آذربایجان در همهٔ سطوح ازجمله استاندار، نمایندگان مجلس و مسئولان شهرستان‌ها -حداقل در سطح مسئولان اصلی- به این اطمینان رسیده‌اند و -به‌ویژه استاندار آذربایجان که شخصیت بسیار فرهیخته‌ای است و جا دارد از ایشان تشکر کنم- دقیقاً برایشان جا افتاده که داریم شرکت را براساس اصول فنی و اقتصادی اداره می‌کنیم؛ یعنی علت‌ها را درک کرده‌اند و به ما حق می‌دهند که چرا به‌رغم این‌که ایجاب می‌کند یک‌سری تصمیم‌ها در منطقه گرفته شود، اما به این دلیل که این تصمیم‌ها با اصول فنی و اقتصادی شرکت مغایر است، اتخاذ نمی‌شود.

نمایندگان مردم هم، در مقابل درخواست‌های مردم برای اشتغال و سؤالاتی که دارند، جاهایی حق دارند صحبت‌ها و سؤالاتی بکنند که خیلی جای گلایه ندارد، اما آن‌ها هم واقف شده‌اند که ما به‌دنبال بحث کرمانی- آذربایجانی نیستیم.

**★ چون این شرکت یک پیکرهٔ واحد است…**

بله، یک پیکرهٔ واحد است. شرکت مس، شرکت سهامی عام و متعلق به مردم است و مردم و صاحبان سهام به ما اعتماد کرده‌اند تا شرکت را براساس اصول اقتصادی اداره کنیم.

**★ و باید این را هم گفت که بخشی در منطقهٔ آذربایجان، ضررده است و در شرایط فعلی، کرمان به آذربایجان کمک می‌کند؛ شبیه همان حکایت سرچشمه و شهراباک؛ پس همهٔ بخش‌های این پیکره در کنار هم و باهم‌اند…**

بله، دقیقاً. در عین‌حال، کارهایی را که هیچ‌وقت امکان نداشت اتفاق بیفتد، داریم انجام می‌دهیم؛ مثلاً در همین آذربایجان، بزرگراهی بین ورزقان و جادهٔ اصلی تبریز به اهر ایجاد می‌شود که سرمایه‌گذاری کمی نیست؛ همیشه هم به مسئولان گفته‌ایم اگر در قالب چارچوب و مقررات قانونی، شرکت مس را به کارهای زیرساختی در منطقه مجبور کنید، به‌مراتب بهتر از این است که سرمایه‌گذاری‌های بی‌نتیجه‌ای شود که غیر

از زیان برای منطقه، چیزی ندارد. تابه‌حال قانع و متقاعد شده‌اند و البته ما هم بر سر اصول شرکت، ایستادگی کرده‌ایم.

**★ آقای مهندس! از اول گفت‌وگو دربارهٔ موضوعاتی صحبت کردیم که بعضی‌شان به فضای شایعات هم وارد شدند. برخی از افراد با قصد و غرض، شایعه‌ای راه می‌اندازند و بعضی هم، ناخواسته به شایعه دامن می‌زنند. جالب‌ترین شایعه‌ای که در این ایام شنیده‌اید چه بوده است؟!**

درباره خودم؟

**★ بله.**

که قرار است وزیر صنعت و معدن شوم و هنوز هم از شنیدنش خوشحالم! (می‌خندد.)

**★ در دو سال اول این دورهٔ مدیریت شما، انتقادات نسبت به شرکت مس خیلی کمتر بود، اما از زمانی که شرکت روی غلتک افتاد، انتقادات هم بیشتر شد! یکی از شایعات این دوره، استعفا بود. آیا در این دوره به استعفا فکر نکرده‌اید؟ یا به‌دلیل فشارها استعفای خود را نوشته‌اید؟**

نه، چون آن‌وقت بیکار می‌شدم و نمی‌دانستم باید چکار کنم! (می‌خندد.) اما به‌دور از شوخی، هیچ‌وقت استعفا ندادم. البته برخی فشارها خیلی شکننده بود و شاید هرکسی هم تحمل این نوع فشارها و عبور از این بحران‌ها را به این شکل، نداشته باشد. بالاخره مسائل خیلی پیچیده و مهم بود و همین‌که من یکتنه به دفاع از کارکنانی پرداختم که بی‌خود در این سیستم متهم شده بودند، و تمام مسئولیت کارکنان را پذیرفتم و ایستادگی کردم، کار کمی نبود. البته حمل بر خودستایی نشود، اما کمتر کسی حاضر است چنین کاری انجام دهد؛ همه راحت می‌گویند حتماً اتفاقی افتاده؛ گرچه خودشان تصمیم گرفته‌اند، اما می‌گویند بگذارید ببینیم چه می‌شود؛ و بچه‌های مردم سه‌چهارماه در زندان می‌مانند و هیچ‌کس هم توجهی نمی‌کرد. این خیلی فشار زیادی بود و من به‌تنهایی همهٔ مسئولیت‌ها را از صفر تا صد پذیرفتم و گفتم تمام تصمیم‌ها را من گرفتم. گفتم من برای ادارهٔ شرکت تصمیم

گرفتم این‌کالا را با این شرایط و این قیمت، در فلان‌جا بفروشم؛ حالا هرکس هرچه می‌خواهد بگوید. خوب، مسیر دادگاه طی شد، دو‌سال هم طول کشید و در نهایت، همه به این نتیجه رسیدند که هیچ موضوعی نبوده است. در سال ۷۸ هم بازرسی کل کشور پرونده‌ای برای شرکت ایجاد کرده بود و آن‌زمان رقم خیلی سنگینی به‌عنوان اختلاس در شرکت ملی مس بیان شد. آن دوره، آقای هاشم‌زایی مدیرعامل بود و من قائم‌مقام بودم که رفتم و محکم ایستادم. سه قاضی روی آن پرونده عوض شد. قاضی دوم می‌گفت تو چه‌کاره‌ای که می‌آیی و صبح تا شب

دفاع می‌کنی؟ گفتم این بندهٔ خدا اصلاً تصمیم نگرفته؛ تمام تصمیمات را من گرفتم و منشأ تصمیماتی هم که گرفته شده، این‌ها بوده؛ بعد وقتی قاضی دوم به کتبه مسائل پی برده بود، به آقای شاهرودی گفته بود باید این مدیران را در کشور تشویق کنند که چنین تصمیماتی درستی گرفته‌اند.

مجموع اعدادی که آن‌زمان جمع کرده بودند و می‌گفتند اختلاس شده، ۵۳ میلیارد تومان بود؛ حالا چه بود؟ قراردادهایی که ما با شرکت سرمایه‌گذاری بسته بودیم و قانوناً نمی‌توانستیم قرارداد ببندیم؛ چون شرکت سرمایه‌گذاری، یک شرکت دولتی و وابسته به شرکت مس بود و ما به‌عنوان هیأت‌مدیرهٔ مس نمی‌توانستیم هم‌زمان با شرکت سرمایه‌گذاری که متعلق به خودمان است، قرارداد منعقد کنیم و طبق اصل ۱۲۹ قانون تجارت، من نمی‌توانم هم این‌جا و هم آن‌جا به‌عنوان عضو هیأت‌مدیره حضور داشته باشم و بین دو شرکت قرارداد منعقد کنم؛ بنابراین، چون نام دیگری نمی‌توانستند برای این اقدام بگذارند، اسمش را اختلاس گذاشتند!

به هر حال، در آن پرونده چون قوه قضاییه فکر می‌کرد آدم‌های زرنگ و پیچیده‌ای هستیم، سه‌تا قاضی عوض شد تا این‌که قاضی سوم که امین آقای شاهرودی، رئیس وقت قوه قضاییه بود، برای پرونده منصوب شد. شش‌ماه روی پرونده کار کرد و در نهایت گفت دست شما درد نکند که



**★ و پرسش آخر: چشم‌انداز شرکت را چگونه می‌بینید؟**

امیدواریم تمام موانع و مشکلاتی که به‌رحال مقابل شرکت‌ها و اقتصاد کشور است، برطرف شود؛ شرکت‌ها روی یک ریل منطقی بیفتند، بهتر از گذشته اداره شوند و هرچه سریع‌تر به اهداف‌شان برسند.

یکی از اهدافی که شرکت مس در حوزهٔ کمتی دنبال می‌کرده، رسیدن به تولید ۴۰۰هزار تن است؛ سه پروژه شامل درآلو، دره‌هزار و چاه‌فیروزه در دست اجراست که پروژه‌های کوچکی هستند.

نکتهٔ دیگر، فعال شدن معادن کوچک توسط بخش خصوصی و با پشتیبانی شرکت مس است که این اقدامات نیازمند هم‌گرایی و هم‌دلی، هم در درون سازمان و هم بیرون از سازمان بین ارکان کشور اعم از دولت و مجلس است. اگر انسجامی در مجموعهٔ وزرای اقتصادی دولت ایجاد شود، کمک زیادی به ما خواهد شد؛ البته به این معنی نیست که الان انسجام وجود ندارد، بلکه تا حدودی انسجام ضعیف است و آن‌گونه که باید، نیست. امیدواریم با اصلاحاتی که در سطح دولت اتفاق می‌افتد یا حداقل در فکرش هستند، وزرایی با نظام فکری هماهنگ و با انسجام بهتر، بتوانند به سازمان‌های بزرگ کمک کنند تا به اهداف‌شان برسند.