

پس اخلاق کجاست؟

گفت‌وگو با کارلی فیورینا مدیرعامل سابق HP

ترجمه: احمد شریف پور

شکست سکوت!... بالاخره اتفاق افتاد. او سرانجام لب به سخن گشود و گفتنی‌ها را گفت. پس از گذشت بیست ماه از زمان اخراج جنجال‌برانگیز از شرکت اچ‌پی، کارلی فیورینا مدیرعامل سابق این شرکت در گفت‌وگویی مفصل با خبرنگار فورچون صریح و بی‌پرده از انتقاداتی که اخیراً درباره او مطرح می‌شود، مشکلات اخیر اچ‌پی و البته از کتاب جدیدش به نام «انتخاب‌های دشوار» که اخیراً به طبع رسیده است، سخن گفت. این گفت‌وگوی طولانی نه تنها سخنوری و احساسات فیورینا را بیش از پیش آشکار می‌کند، موضع وی در قبال وضعیت اچ‌پی پس از او و به ویژه در مورد رسوایی‌های مدیریتی این شرکت که اخیراً به موضوع داغ رسانه‌ها تبدیل شده است را نیز روشن می‌سازد. وی در این گفت‌وگو ادعا می‌کند زمانی که اچ‌پی تحت رهبری وی در حال انجام تحقیقات درباره تخلفات داخلی خود بوده است، او هیچ‌گاه اطلاعی از مواردی نظیر Pretexting یا جعل هویت برای فریب دادن شرکت‌های تلفنی و به دست آوردن فهرست مکالمات تلفنی افراد شرکت نداشته است. اچ‌پی نیز تصدیق کرده است که شرکت‌های کارآگاهی زمانی که بعد از اخراج فیورینا برای اچ‌پی کار می‌کرده‌اند، مرتکب چنین اعمالی شده‌اند.

این تمام ماجرا نیست. نگاه او به این قضیه نیز در نوع خود جالب و خواندنی است:

«قانونی و غیرقانونی بودن را فراموش کنید. بگذارید به شخصیت، اخلاق، قضاوت و دید کلی برگردیم. به نظر من این قضیه تأثیر شدیدی روی اعتبار اچ‌پی داشته است و فکر می‌کنم این خیلی ناراحت‌کننده است.»

فیورینا توضیح می‌دهد که زمانی که وی به عنوان مدیرعامل در اچ‌پی مشغول کار بوده است، کنترل موارد اخلاقی، در محدوده اختیار و عمل معاون ارشد امور حقوقی و شهروندی شرکت بوده است و فقط در دوران اخیر تحت نظارت مدیرعامل فعلی، مارک هارد، به واحدی مستقل در سلسله مراتب اداری تبدیل شده است. (مدیر ارشد سابق بخش اخلاقیات، کوین هان سیکر، که حقوق‌دان است، به واسطه کارها و تحقیقات عجیبی که بعد از درز اطلاعات از هیئت مدیره شرکت انجام داد، از سوی دادستان ایالت کالیفرنیا مجرم شناخته شد.) فیورینا همچنین نظر صریح و بی‌پرده خود را در مورد دلیل اتخاذ تصمیم برکناری وی توسط هیئت مدیره شرکت در فوریه ۲۰۰۵، چنین اعلام می‌کند: «شما با هیئت مدیره ناکارآمدی روبه‌رو هستید که در آن یکی دو نفر از این که من در برابر یک سری ایده‌های خاص یا پروژه‌های کوچک که به نظر من در راستای نیازهای بازار و تجارت نبودند تسلیم نشدم ناراحت شده بودند. آن‌ها زمانی که من حاضر نشدم فقط به خاطر خواست آنان قوانین مدیریت صحیح را زیر پا بگذارم، ناراحت شدند.» او همچنین اعلام می‌کند که تصمیم به اخراج وی و تصمیمی که درست قبل از آن جهت بازگرداندن تام پرکینز، مخالف سرسخت وی، به کادر هیئت مدیره انجام شد، تنها مواردی از تصمیم‌گیری در دوران مدیریت وی بوده است که بدون اتفاق نظر کامل هیئت مدیره (بدون رأی صددرصد) انجام شده است.

او در مورد جان‌شینش، مارک هارد، اظهار نظر مشخصی ارائه نمی‌کند. اگر هم موردی باشد، تنها پشتیبانی نه چندان قوی و محکم از وی است: «من فکر می‌کنم تصور این که هجده ماه گذشته برای دور زدن و تغییر مسیر این کشتی کافی بوده، ساده‌لوحانه است. این را به این خاطر نمی‌گویم که چیزی از ارزش کار مارک کم کنم، ولی فکر می‌کنم که نتایج کارهای مارک را در سال‌های آینده می‌توانیم ببینیم. مطمئناً من با سیاست کاهش هزینه‌های او موافقم. این کاری بود که من برنامه انجام دادن آن را داشتم. او معتقد است که (اچ‌پی به وضوح در مسیری حرکت می‌کند که وی در زمان مدیریتش برای شرکت طرح ریزی کرده است.)»

او وضعی که شرکت اچ‌پی به هنگام ورود او گرفتار بود را به صریح‌ترین و بی‌پرده‌ترین شکل ممکن توصیف می‌کند (همان‌گونه که در کتابش نیز چنین کرده است): «تمرکز همه افراد شرکت روی رشد تدریجی بود» (اچ‌پی دچار بوروکراسی شده بود. «ما ۸۷ خط تولید جداگانه داشتیم که هیچ وقت با هم ارتباط نداشتند. این یک تجارت مشتری محور نیست.» وی در زمینه مدیریت اچ‌پی نمره خود را بسیار بالا در نظر می‌گیرد و معتقد است که کاملاً مسیر حرکت شرکت را عوض کرده است: «اول از همه ما تصمیم گرفتیم که اچ‌پی باید دوباره نقش کلیدی خودش را پیدا کند و باید پیش‌تاز باشد. معنی این بود که باید عملیات ادغام با کامپک را انجام می‌دادیم. این ادغام که در شرایط بسیار سختی هم انجام شد، پایه‌ای را برای تبدیل شدن اچ‌پی به شرکتی کلیدی و پیش‌تاز فراهم کرد و زمانی که من از اچ‌پی بیرون آمدم، شرکت اچ‌پی در هر زمینه‌ای که فعالیت می‌کرد، رتبه اول یا دوم را در اختیار داشت.»

«وقتی یک شرکت فعال در زمینه فناوری به نام اچ‌پی حتی در رده ۲۵ نوآر اول دنیا قرار ندارد وضعیتی که زمان ورود من به اچ‌پی وجود داشت، دیگر نمی‌توان گفت نوآور و خلاق است. وقتی که من از شرکت بیرون آمدم روزانه یازده اختراع یا علامت ثبت شده جدید داشتیم که رتبه سوم جهان را برای شرکت به ارمغان آورد. این کار، کار مهم و بزرگی بود.» در مورد اشتباهاتش نیز معتقد است که تعداد آن‌ها بسیار کم بوده است. بر این باور است که در استخدام و برسرکار نگهداشتن برخی مدیران اشتباه کرده است. همچنین شدت احساسات و ناراحتی کارمندان اچ‌پی را که در نتیجه اخراج گسترده تعدادی از کارمندان به وجود آمده بود، شدیداً دست کم گرفته است و این که: «من باید مشخصاً روی ارتقای قابلیت‌های هیئت مدیره بیشتر تمرکز می‌کردم و در این زمینه مؤثرتر عمل می‌کردم. این کار را نکردم و وقتی که کارم را در این زمینه شروع کردم، آن‌ها من را اخراج کردند.»

مطالب بسیار بیشتری در مورد ارزیابی بی‌پرده فیورینا از شرکت اچ‌پی، قبل و در طول دوره ریاست وی وجود دارد که اکنون در متن کامل مصاحبه وی در دسترس است. گفتنی است ماهنامه شبکه در شماره‌های ۲۳، ۳۵ و ۵۲ به موضوع شیوه‌های مدیریتی فیورینا در اچ‌پی و وضعیت کسب و کار این شرکت در زمان وی پرداخته است.

این گفت‌وگو می‌تواند برای مدیران شرکت‌های بزرگ، به ویژه در بخش خصوصی و همین‌طور برای تمامی علاقمندان به کسب و کار و تجارت بسیار آموزنده و جذاب باشد.

● زمان بندی نشر کتاب شما بسیار نامأنوس و عجیب به نظر می‌رسد.

○ بله. به هر حال من ۳۱ مارس نوشتنش را تمام کردم و از آن موقع حتی یک کلمه را هم تغییر ندادم. مردم از من می‌پرسند که آیا در یک ماه گذشته تغییری در کتاب ایجاد کرده‌ام یا نه؟ نه.

اشکال در هیئت مدیره

● به نظر خودت هیئت مدیره اچ پی بر چه اساسی تصمیم به برکناری تو گرفت؟

○ برکناری من بر اساس نظر عده‌ای از اعضای هیئت مدیره انجام شد که از آن زمان تا حالا نقش مهمی در ناکارآمدی فعلی هیئت مدیره داشته‌اند. شما با هیئت مدیره ناکارآمدی روبه‌رو هستید که در آن یکی دو نفر، از این‌که من در برابر یک سری ایده‌های خاص یا پروژه‌های کوچک آن‌ها، که به نظر من در راستای نیازهای بازار و تجارت نبودند، تسلیم نشدم، ناراحت شده بودند. زمانی که من حاضر نشدم فقط به خاطر خواست آن‌ها قوانین مدیریت صحیح را زیر پا بگذارم، ناراحت شدند و زمانی که با واکنش من در برابر بعضی رفتارها روبه‌رو شدند که از نظر هیئت مدیره غیر قابل قبول بود، احساس خطر کردند.

● مثلاً چه رفتارهایی؟

○ مثلاً صحبت با وال استریت ژورنال در مورد بحث‌ها و اختلاف نظرهای بسیار محرمانه در هیئت مدیره. من معتقدم که آن‌ها به این نتیجه رسیده بودند که من جداً به دنبال ارزیابی عملکرد هیئت مدیره و وارد کردن افراد متخصص خارج از شرکت در هیئت مدیره هستم. آن‌ها به ویژه به یکی از صحبت‌های من استناد کرده بودند که گفته بودم: «بسیار خوب. ما باید این هیئت مدیره را ارتقا و تغییر بدهیم.»

عده‌ای از افراد، محتاط، اندیشمند و با تعق هستند و عده‌ای هم می‌توانند احساسی و بی احتیاط باشند و وقتی افراد در قالب یک گروه سازمان یافته کار می‌کنند و هیچ وقت توقف و استراحت نمی‌نمایند، می‌توانند دست به کارهای عجیبی بزنند.

چندی پیش مقاله‌ای به قلم یک متخصص مدیریت منتشر شد که در بخشی از آن آمده بود: گاهی مهم‌ترین کاری که هیئت مدیره می‌تواند انجام دهد این است که نفس عمیقی بکشد و چند روزی استراحت کند. من معتقدم که واقعاً همین طور است.

من فکر می‌کنم که حوادث ماه گذشته پرده از این ناکارآمدی هیئت مدیره برداشته است. یکی از مواردی که هر عضو هیئت مدیره باید به خاطر داشته باشد این است که باید همانند مدیرعامل تصویر کلی و اصلی هیئت مدیره را حفظ کند. افراد ممکن است در پاره‌ای مسائل، مثلاً فناوری، دقیق و حساس

شوند و حتی شیفته و اسیرش گردند، اما این تمام تصویر یا کل قضیه نیست. مسئولیت اعضای هیئت مدیره این است که تصمیمات خود را در جهت اعتماد عمومی مردم اتخاذ کنند، که این کار در واقع وجهه عمومی شرکت را می‌سازد. یعنی آن‌ها باید دید کلی نگر هیئت مدیره را داشته باشند. اما ما اعضای در هیئت مدیره داشتیم که به موضوعات جزئی اهمیت زیادی می‌دادند.

● و چه کسانی بیش از همه ناراحت شدند؟

○ فکر می‌کنم جی (کی ورث) و تام (پرکینز) به وضوح چنین حالتی داشتند.

● این دو نفر و مسئول قبلی بخش پریتر شرکت، دیک هکبورن، سه نفر از اعضای هیئت مدیره بودند که عمیق‌ترین رابطه‌ها را با بنیانگذاران شرکت داشتند. آیا این قضیه به آن‌ها اعتباری بخشیده است که باعث می‌شود انتقاد از آن‌ها تا این حد مشکل ساز شود؟

○ من واقعاً معتقدم که همواره تعدد ایده‌ها و زیاد شدن آن‌ها بهتر از کمی بود ایده است. ابراز عقیده‌های فراوان یا ارائه ایده‌های زیاد خوب است. به هر حال من جی و تام را دوست دارم و آن‌ها را جزو همکاران قابل اعتمادم می‌دانم. من کمیته فناوری که متشکل از تام، جی و دیک بود را بسیار مفید می‌دانم. اما گاهی افراد را نسبت به تضارب اندیشه‌ها و تقابل پیشنهادهای و نظرات نادیده می‌گیرند و یا فراموش می‌کنند که دیگر در زنجیره مدیریت و فرماندهی قرار ندارند و نباید سرخود و با نظر شخصی برنامه‌ها را عوض کنند. واقعیت این است که شاید یک قضیه، حتی اگر من بیشترین اهمیت را برای آن قایل باشم، مهم‌ترین چیزی نباشد که تجارت درباره آن نگرانی داشته باشد یا به آن اهمیت بدهد.

گاهی مسئله اصلی، دید کلی، قضاوت و شکیبایی است. همان‌طور که در کتابم گفته‌ام، زمانی که بیل و دیوید در مدیریت شرکت فعال بودند، اچ پی شرکتی میلیارد دلاری بود. وقتی من برکنار شدم، شرکت ارزشی حدود ۸۷ میلیارد دلار داشت. چنین موجودیتی از همه لحاظ با یک شرکت میلیارد دلاری نوپای دره سیلیکون متفاوت است. به همین خاطر دیگر از یک عضو هیئت مدیره شرکتی ۸۷ میلیارد دلاری پذیرفته نیست که بگوید: «این روندی است که ما تا حالا داشتیم. پس از این به بعد هم با همین روند ادامه می‌دهیم.»

● آیا آشفته‌گی‌ای که الان در شرکت وجود دارد، فقط نتیجه همان ناکارآمدی هیئت مدیره است که به آن اشاره کردید یا موارد دیگری هم وجود دارد که باید به آن‌ها فکر کنیم؟

○ قبل از همه، این قضیه من را خیلی غمگین می‌کند. خیلی غمگین! چون متأسفانه این قضیه در حالی که به شدت به ناکارآمدی هیئت مدیره مربوط

می‌شود، طوری روی خود شرکت، کارمندان، اعتبار و نام تجاری اچ پی اثر می‌گذارد که واقعاً باعث ناراحتی من شده است. منظورم این است، من هنوز هم اچ پی را دوست دارم.

شما یک هیئت مدیره ناکارآمد دارید، هم‌زمان مجموعه‌ای از افراد نیز راه و روش و دشمنی‌های شخصی خودشان را دارند. پس جایگاه قضاوت صحیح کجاست؟ پس اخلاق کجاست؟ دید کلی کجاست؟ چرا یکی نمی‌گوید: «یک لحظه صبر کنید!! ما داریم چه کار می‌کنیم؟»

من دوست نداشتم کسی اخبار شرکت را به بیرون منتقل کند. اما راهی که من با این قضیه برخورد کردم کاملاً آشکار و واضح بود. کاملاً پوست کنده. من گفتم: «می‌دانید قضیه از چه قرار است؟ این رفتار اصلاً قابل قبول نیست. بیایید ببینیم کی این کار را کرده است و چرا؟» و وقتی که دیدم اعضا نمی‌خواهند جواب صادقانه‌ای به این سؤال روشن و واضح من بدهند گفتم: «بسیار خوب، لری سونسینی (وکیل امور خارجی شرکت)، چرا تو با آن‌ها صحبت نمی‌کنی؟» بعدش هم گفتم: «لری چرا تو گزارش‌هایت را به هیئت مدیره نمی‌دهی؟» حالا باید جلوتر می‌رفتم. ولی چطوری باید با یک شیوه شریخش جلوتر رفت؟

باید با سخت‌ترین چیزها روبه‌رو شوی و سخت‌ترین چیزها باید رک و پوست کنده بیان شوند. آیا همه در چنین بحث و جدلی احساس راحتی می‌کنند؟ نه. آیا این کار لازم است؟ مطمئناً. آیا این همان کاری است که اعضای هیئت مدیره باید انجام بدهند؟ صد در صد.

تحقیق درباره افشای اطلاعات

● پس تو مجوز تحقیق و تفحص در زمینه درز اطلاعات را صادر کردی؟

○ نه، من حتی اسمش را هم تحقیق و تفحص نمی‌گذارم!! من مجوز یک سری جلسه بحث و گفت‌وگو را صادر کردم. اولین جلسه بین اعضای هیئت مدیره برگزار شد.

من جلسه‌ای بین اعضا برگزار کردم و بحث کردیم که اگر کسی به وال استریت ژورنال اطلاعات بدهد، کار زیانباری انجام داده است. ما یک جلسه گفت‌وگو داشتیم. در آن جلسه کاملاً مشهود بود که عده‌ای حاضر به جواب دادن به یک سؤال ساده و صادقانه نیستند. چون همه سعی می‌کردند انکارش کنند.

● و جی کی ورث هم، به عنوان مثال، در جلسه حضور داشت؟

○ مطمئناً تنها کسی که در آن جلسه نبود، پتی دان بود که به تعطیلات رفته بود. بعد وقتی که این جلسه مؤثر واقع نشد، تصمیم گرفتم یک کمیته برای

هدایت و رهبری قضیه تشکیل بدهم. جلسه‌ای برگزار کردیم و کمیته منتخب اعلام کرد: «بیباید از لری سونسینی بخواهیم دو کار را انجام دهد: اول این که با تک تک اعضای هیئت مدیره به طور خصوصی جلسه‌ای برگزار کند و دوم این که، در مدت زمان برگزاری این جلسات یک روند ارزشیابی و بررسی هیئت مدیره را شروع کند و درباره منتشر شدن اخبار شرکت، سؤال و جواب‌هایی را با هیئت مدیره انجام بدهد.»

در پایان این سری گفت‌وگوها، لری گزارش کاملی را به اعضای هیئت مدیره ارائه داد. توقف کامل. قضیه تمام شده بود. این تمام چیزی بود که اتفاق افتاد. این روند واقعا تحقیق و تفحص نیست.

● کی ورث در یکی از مصاحبه‌های اخیرش با مطبوعات گفته است: «وقتی که با CNET مصاحبه کردم، فکر می‌کردم دارم به حل مشکل شرکت کمک می‌کنم.» وقتی این گونه چیزها را می‌شنوی، چه فکری به ذهنت خطور می‌کند؟

○ هیئت مدیره زمانی ناکارآمد و مشکل‌دار می‌شود که برنامه‌های شخصی افراد، پروژه‌های جنبی آن‌ها و سلايق شخصیشان، مهم‌تر و بزرگ‌تر از بقیه مسائل قلمداد بشود. همین‌طور فکر می‌کنم افراد در بسیاری زمینه‌ها دچار ضعف قضاوت، دید کلی و اخلاق می‌شوند.

● اما در وضعیتی که پس از رسوایی Enron و Worldcom با آن روبه‌رو هستیم و لازم است اعضای هیئت مدیره افرادی خلاق، باهوش و با قدرت رهبری بالا باشند، ممکن نیست این اختلاف عقیده‌ها و مخالفت‌های لجوجانه و حتی باندبازی در بین اعضای هیئت مدیره طبیعی یا حداقل اجتناب‌ناپذیر به نظر بیاید؟

○ هیئت مدیره باید بتواند با سیستمی باز و صادقانه با این مخالفت‌ها برخورد کند و اصلاً لازم نیست اعضای هیئت مدیره در هر موردی کاملاً هم‌رأی و دارای اتفاق نظر باشند. گرچه، همه رأی‌گیری‌هایی که ما در هیئت مدیره انجام دادیم، جز دو مورد، از نظر من با هم‌رأیی کامل و اتفاق نظر انجام شده است. نه به این خاطر که مباحثه سالمی نداشتیم بحث ما کاملاً سالم بود. این دو مورد بازگشت دوباره تام پریکینز به هیئت مدیره و برکناری من بود!

بله. در هیئت مدیره حتماً بحث و مجادله وجود دارد، اما با یک تفاوت: همه چیز باید واضح و آشکار و با صراحت انجام می‌شود. با این وضعیت، فرق می‌کند که کسی بگوید: «من اصلاً روند بحث و جدل‌ها را دوست ندارم. پس بیرون می‌روم. با مطبوعات صحبت می‌کنم تا به روندی که در اتاق هیئت مدیره در جریان است (که یک مسئله محرمانه و داخلی است) فشار وارد کنم.»

ترسیم خطی از اخلاق روی شن

● یکی از مسائلی که به نظر عده زیادی گیج‌کننده است، این است که همان‌طور که پتی دان اخیراً گفته شرکت کارآگاهی و تجسس Security Outsourcing Solutions، چنان فعالیت‌های خاص خودش را در اچ پی گسترش داده است که به نظر می‌رسد حتی به یکی از شرکت‌های تابعه HP تبدیل شده است!! آیا تو متوجه آن همه فعالیت کارآگاهی و تجسسی که در زمان مدیریت تو رخ داد، شده بودی؟

○ در بعضی موارد بله. بگذارید مورد خاصی را شرح بدهم. من هیچ وقت در مورد Security Outsourcing Solutions چیزی شنیده بودم، ولی قبول می‌کنم که حقیقتاً آن‌ها حدود هشت سال در استخدام اچ پی بودند. واحد تحقیق و تفحص در اچ پی یا هر شرکت دیگری وجود دارد. به‌ویژه وقتی یک کارمند زنگ خطر را به صدا درمی‌آورد و می‌گوید: «مدیر مستقیم من درگیر یک کلاهبرداری است و در حال واگذاری کارها به اعضای خانواده‌اش است» شما مجبور می‌شوید تحقیقات به عمل بیاورید. این وظیفه شماست. خیلی وقت‌ها این موارد درست از آب درمی‌آیند.

ما یک نمونه بسیار ناراحت‌کننده داشتیم. یکی از کارمندان به خط قرمز ما زنگ زد و اعلام کرد که...

● آیا منظورت یک خط قرمز ناشناس و مخصوص شکایات است؟

○ بله. ما روش‌های بسیار زیادی برای اعلام چنین وضعیت‌هایی در اختیار داریم. ممکن است شما یک شماره هشتمصد را بگیرید. می‌توانید به یک آدرس پست الکترونیک میل بزنید. ما یک مسئول بررسی شکایات داریم که مردم می‌توانند به او زنگ بزنند. این مسئله مطمئناً یکی از مهم‌ترین چیزهایی است که بعد از ماجرای Enron رواج پیدا کرده است. تجارت باید راه‌هایی را فراهم کند که مردم بتوانند شکایات خود را مطرح کنند و وقتی آن‌ها را مطرح کردند، شما باید پیگیری کنید.

ما یکی از آن موقعیت‌های وخیم را داشتیم که یک نفر اعلام کرده بود که در یکی از کارخانه‌های ما یک گروه برای سوءاستفاده‌های اخلاقی و انجام کارهای خلاف به وجود آمده است. بعداً هم معلوم شد که حقیقت داشته است!! عده‌ای از تجهیزات و شبکه‌های اچ پی برای گرداندن این گروه استفاده می‌کردند و وقتی برای اخراج عده‌ای بر سر چنین قضیه‌ای آماده می‌شوی، باید همه برنامه‌ها و کارهایت را آماده و راست و ریس کرده باشی. بهتر است بدانی که دور و برت چی می‌گذرد. بنابراین بله، ما تحقیق و تفحص‌هایی هم داشتیم.

● آیا اطلاعات کافی در مورد این تحقیقات که

توسط آنتونی جنتیلوچی انجام می‌شد، داشتی؟

○ نه. در حقیقت که من هیچ وقت دستور چنین کاری را صادر نکردم. ما کمیته‌ای داشتیم که من عمداً در آن شرکت نمی‌کردم. این کمیته شامل دبرا دان، نایب رئیس سابق مسائل حقوقی و شهروندی جهانی، و باب وایمن، مدیر ارشد اعتباری اچ پی، می‌شد. روندی وجود داشت که بر اساس آن همه شکایات و موارد به این کمیته ارجاع می‌شد و در مورد آن تصمیم‌گیری می‌شد.

آن‌ها تصمیم‌گیری را انجام می‌دادند و من فقط وقتی مطلع می‌شدم که مسئله‌ای چنان مهم پیش می‌آمد که آن‌ها احساس می‌کردند بهتر است من هم در جریان باشم. در آن صورت به من اعلام می‌کردند که: «ما در حال شروع یک مورد تحقیق و تفحص هستیم.» بعد دوباره چیزی به من نمی‌گفتند تا زمانی که دوباره برمی‌گشتند و اطلاع می‌دادند که: «قضیه به این شکل فیصله داده شد.»

● آیا HP در زمان حضور تو مدیر ارشد مسائل اخلاقی هم داشت؟

○ بله.

● آن شخص، دیوید هان سیکر بود؟

○ نه.

● آیا تو او را به این سمت منصوب کردی؟

○ نه. من اصلاً او را نمی‌شناسم. دبرا دان بخش مسئولیت‌های اجتماعی شرکت را اداره می‌کرد. تمام مسائل اخلاقی، خط و ویژه‌ها، همه و همه در زمان مسئولیتش به او گزارش داده می‌شد. او با فاصله کمی بعد از من از شرکت بیرون آمد. واقعاً نمی‌دانم چه اتفاقی برای این بخش افتاده است.

● بنابراین در زمان ریاست تو سمتی یا شخصی به عنوان مسئول اخلاقیات، به طور رسمی در سلسله مراتب اداری وجود نداشت؟

○ نه.

● پس وجود مدیر ارشد اخلاقیات به عنوان یک حقوقدان زیر دست مشاور ارشد شرکت (آنه باسکینز) چیز جدیدی بود؟

○ بله.

● خیلی جالب است که مدیر ارشد اخلاقیات شرکت، خودش به داشتن در مشکلات اخلاقی متهم شود!!

○ یکی از دلایلی که فکر می‌کنم این قضیه غمگین‌کننده است، همین است. چون این تحقیقات مدتی بسیار طولانی در حال اجرا بوده‌اند. قانونی و غیرقانونی بودن را فراموش کنید. بگذارید به شخصیت، اخلاق، قضاوت و دید کلی برگردیم. به نظر من این قضیه تأثیر شدیدی روی اعتبار اچ پی داشته و فکر می‌کنم این خیلی ناراحت‌کننده است.

● تو چیزی در مورد فعالیت های جعل هویت (Pretexting) شنیده بودی؟

○ تا وقتی در گزارش ها ذکر نشده بود، این کلمه را نشنیده بودم.

● از کلمه اش که بگذریم، تا حالا چیزی در مورد گرفتن ریز مکالمات شخصی افراد شنیدی؟

○ هرگز. من مدت زیادی را در شرکت های بزرگ بودم و آن ها را از زاویه دید خودم دیدم. من

در کتاب هم نوشته ام که معتقدم این که یک نفر چطور با مسائل اخلاقی کنار می آید یا در مورد آن ها

قضاوت می کند، خیلی مهم است. همین طور معتقدم که به نتایج اخلاقی تصمیمات تجاری توجه کافی

نشده است. این قضیه خیلی مهم و تأثیرگذار است. وقتی اخلاقیات و قضاوت صحیح کنار گذاشته

بشوند، نتایجی که به دنبال آن ها می آید می تواند به سرعت از کنترل خارج شود.

● آیا تو اسم هیچ کدام از این شرکت های خارجی را که در اچ بی فعالیت می کردند، می دانی؟

○ نه

● تو چطور می توانی مطمئن باشی که در تحقیقات آن ها جعل هویت وجود نداشته است؟

○ من چطور می توانم ضمانت کنم که آن ها چنین کاری نکرده اند؟ من هیچ وقت اطلاعات را

ندیدم. ممکن بود یک نفر به سراغ من بیاید و بگوید: «نتیجه نهایی این است: واقعاً یک کلاهبرداری یا یک

کار خلاف رخ داده است. توصیه ما این است که این افراد اخراج شوند.»

● تو در مورد پتی دان (رئیس سابق هیئت مدیره) که متهم به رسوایی اخلاقی شد، چه احساسی داری؟

○ من واقعاً ناراحتم. من هیچ نظری ندارم که باید متهم می شد یا نه. تمام حرف من این است که در

این قضیه هیچ چیزی بیشتر از این باعث ناراحتی من نمی شد که خود افراد شرکت بصیرت خود را از

دست داده اند و دیگر نمی دانند چه چیزی مهم است.

● من اخیراً شنیده ام که عده ای می گویند زمانی که تو در اچ بی مدیرعامل بودی، فرهنگ تحقیق و تفحص در شرکت رواج پیدا کرده بوده است. آیا حقیقت دارد؟

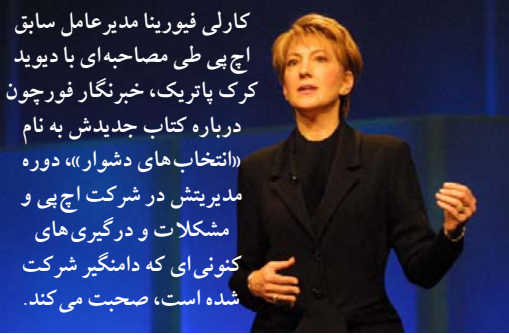
○ اول این که من با این توصیف اصلاً موافق نیستم. اما در مورد این که این نظر از کجا پیدا شده

است، واقعیت این است که مربوط به دوران جنگ وکالت می شود. (یعنی زمان ادغام با کامپک) به

سختی می شد احساسات و عواطف افراد را نسبت به این قضیه پر شر و شور توصیف کرد. در آن زمان ما

با دو مورد درز اطلاعات بسیار زیان آور روبه رو شدیم که درباره آن ها هم سر و صدای زیادی در

رسانه ها برپا شد: یکی زمانی بود که سندی از تیم



ادغام ما خارج شد و به کمپ والتر هیولت ارسال شد. او دعوایی بر اساس این سند اقامه کرد و نتیجه نهایی

این شد که مجبور شدیم به دادگاه برویم و میلیون ها دلار پول صرف کنیم و برنامه ادغام را به تعویق

بیندازیم. موضوع خیلی مهمی بود. به همین خاطر به شدت تلاش می کردیم که بفهمیم چی شده است.

چون اتاق های الکترونیک ما که برای مکالمات و تماس ها از آن ها استفاده می کردیم، به نظر خودمان

به شدت امن بودند. یک نفر به نحوی اطلاعات ما را با تجهیزات خودمان به دست آورده بود و به دنیای

خارج ارسال کرده بود.

وقتی این اتفاق افتاد، من و سایر اعضا به وضوح به کارمندان گفتیم که: «این کار خیلی زیانبار است.

اطلاعات خصوصی شرکت باید داخل باقی بماند. اصلاً مهم نیست شما چه احساسی درباره فلان

موضوع دارید. نمی توانید سر خود تصمیم بگیرید که اطلاعات شرکت را به بیرون منتقل کنید.»

و دیگری مطمئناً همان تماس تلفنی مشهور من با باب وایمن بود که یک نسخه ضبط شده اش سر از

اخبار سن خوزه مرکوری نیز درآورد. وقتی که آن اتفاق افتاد، تا جایی که یادم می آید، باب وایمن پیغامی

به تمام کارمندان فرستاد که اصلاً شباهتی با سیستم معمول باب نداشت. او در این باره صحبت کرده بود

که چقدر احساس می کند به او توهین شده است و این که ما نباید این کار را می کردیم و به هر حال درز

اطلاعات خصوصی شرکت به بیرون برای یک کارمند معمولی همانقدر زیانبار است که برای یک

عضو هیئت مدیره.

میراث ماندگار

● فکر می کنی بهترین و بدترین کاری که در اچ بی انجام دادی چی بوده؟

○ فکر می کنم بهترین کارهایی که در اچ بی انجام دادم، مستقیماً به موارد پایه ای و اصلی و

همین طور دگرگونی و تحول شرکت مربوط می شود و باید بگویم چهار مورد از آن ها مهم ترند: اول از همه

ما تصمیم گرفتیم که اچ بی باید دوباره نقش کلیدی خودش را پیدا کند و باید پیشتان باشد. یعنی باید

عملیات ادغام با کامپک را انجام می دادیم. این ادغام که در شرایط بسیار سختی هم انجام شد، پایه ای را

برای تبدیل شدن اچ بی به شرکتی کلیدی و پیشتان فراهم کرد و زمانی که من از اچ بی بیرون آمدم،

شرکت اچ بی در هر زمینه ای که فعالیت می کرد، رتبه اول یا دوم را در اختیار داشت. این همان

پایه ای است که سایرین دارند بر اساس آن کسب اعتبار می کنند؛ موارد اساسی!! این موارد خط

مشی شرکت را در زمینه کارآمدی و پیشتان بودن تعیین کرد.

دومین مورد این بود که ما اچ بی را به ریشه های اصلی نوآوری برگرداندیم. وقتی یک شرکت فعال

در زمینه فناوری به نام اچ بی حتی در رده ۲۵ نوآور اول دنیا قرار ندارد، وضعیتی که زمان ورود من به

اچ بی وجود داشت، دیگر نمی توان گفت نوآور و خلاق است. وقتی که من از شرکت بیرون آمدم،

روزانه یازده اختراع یا علامت ثبت شده جدید داشتیم که رتبه سوم جهان را برای شرکت به ارمغان

آورد. این کار، کار مهم و بزرگی بود.

● آیا نیروی خلاق و مولدی که به همراه کامپک وارد شرکت شد، به این روند شتاب نداد؟

○ من فکر می کنم که این شتاب را به وجود آورد، ولی نمی توانم بگویم که فقط ادغام با کامپک

دلیل این رشد و شتاب بود.

● نه چنین منظوری نداشتم. اچ بی خودش مؤسسه بزرگ و ...

○ بله، ولی دچار نقصان شده بود. در آن مسامحه کاری می شد. تمرکز همه افراد شرکت روی

رشد تدریجی بود، و اگر فقط به رشد تدریجی فکر کنی دیگر خلاق نیستی. بنابراین لازم بود طرز فکر

افراد را عوض کنیم و همین طور استانداردها و حداقل هایشان را، تا بتوانیم پتانسیل خلاقیت خود را

دوباره به کار بیندازیم که لازمه هر شرکت فعال در زمینه فناوری است.

سوم این که اچ بی دچار بوروکراسی و روندهای اداری شده بود. شرکت به یک سیستم شایسته سالاری

نیاز داشت؛ نه دیوان سالاری. و این امر هم به کاری فوق العاده در گستره زمانی وسیع احتیاج داشت.

بوروکراسی چه کار می کند؟ حرکت شرکت را کند می کند، آن را از دنیای بیرون منزوی می سازد و تمام

توجهش را به داخل جلب می نماید. شایسته سالاری چی؟ روی کارایی تمرکز می کند. کارایی ای که دائماً

در رقابت با سایرین سنجیده می شود. نکته ای که بسیار بسیار مهم است.

فکر می کنم آخرین نکته، البته من برای اهمیت این نکات هیچ ترتیب خاصی قایل نیستم، این است که ما دوباره به تجارتی مشتری محور روی آوردیم.

وقتی من وارد اچ پی شدم، ما نمی توانستیم رضایت مشتری هایمان را بسنجیم. مشتری ها می گفتند: «ما نمی دانیم به کی باید تلفن کنیم. کسی به ما جواب نمی دهد.» ما ۱۵۰ محصول و آرم تجاری ثبت شده داشتیم با ۸۷ خط تولید جداگانه که هیچ وقت با هم ارتباط نداشتند.

این یک تجارت مشتری محور نیست و در دوره مدیریت من دوباره به تجارتي مشتری محور تبدیل شد. نه تنها به تجارتي مشتری محور تبدیل شد، بلکه سیستم تفکر راجع به مشتری، راجع به کل تجربه و نظر مشتری، عمیقاً در تار و پود شرکت نفوذ کرد.

این ها چیزهای بزرگی بودند. من می توانم همین طور ادامه بدهم. می دانید، در زمینه تجارت پی سی ها، ما طی سه سال سرمایه گذاری هایی به ارزش چند صد میلیون دلار انجام دادیم تا بتوانیم یک سیستم توزیع مستقیم را به وجود بیاوریم که نهایتاً، به رغم شک و تردیدهایمان نسبت به توانایی انجام این کار، به وضوح توانست با Dell رقابت کند. می توانم راجع به هر خط تولیدی که خواهید وارد جزئیات شوم. اما تصویر کلی شامل این موارد می شد: استراتژی برای رهبری و پیشتانز بودن شرکت، ادغام با کامپک، نوآوری، مشتری مداری و فرهنگی بر پایه کارایی و رضایت مشتری.

حالا سراغ بدترین چیزها برویم. من فکر می کنم اشتباهاتم، آن هایی که شخصاً مرتکب شدم، زیاد بودند. اول از همه این که در مورد افراد اشتباه کردم. بعضی وقت ها که این حرف را می زنم، مردم فکر می کنند که این موضوع مهمی نیست. اما هست. مهم ترین مجموعه انتخاب ها و گزینش های یک مدیر، انتخاب افراد است و من در قضاوتم درباره افراد اشتباه کردم.

در بعضی موارد خیلی ساده لوح بودم. من افرادی نامناسب را در سمت هایی خاص قرار دادم و اجازه دادم مدت زیادی در آن سمت باقی بمانند. من بعضی ها را دست کم گرفتم. توانایی بعضی را زیادتاز از اندازه در نظر گرفتم. در همه انتخاب هایم اشتباه نکردم، ولی در بعضی موارد چرا.

دومین چیز این است که من باید مشخصاً روی ارتقای قابلیت های هیئت مدیره بیشتر تمرکز می کردم و در این زمینه مؤثرتر عمل می نمودم این کار را نکردم و وقتی هم که کارم را در این زمینه شروع کردم، آن ها من را اخراج کردند.

● شما توضیح دادید که از روز اولی که با هیئت مدیره برخورد کردید، فهمیدید که هیئت مدیره به طرز عجیبی ناکارآمد است.

○ در بدو امر من نمی توانستم چنین کاری (ارتقای هیئت مدیره) را انجام بدهم چون آن ها این

هیئت مدیره زمانی ناکارآمد و مشکل دار

می شود که برنامه های شخصی افراد،

پروژه های جنبی آن ها، سلیق شخصیشان،

مهم تر و بزرگ تر از بقیه مسائل قلمداد

بشود. همین طور فکر می کنم افراد در

بسیاری زمینه ها دچار ضعف قضاوت، دید

کلی و اخلاق می شوند.

سمت را به من داده بودند. بعدش ما درگیر مسئله ادغام شدیم و اعضای هیئت مدیره در واقع یک طرف مذاکرات ادغام بودند که تعیین می کردند کی و کجا؛ وقتی بالأخره زمان مناسب این کار رسید، من چنان که باید و شاید با جدیت دنبالش نکردم و بعد هم که دیگر قضیه از اختیار من خارج شد.

سومین اشتباه هم به نظرم این است که گرچه تحت هر شرایطی باز هم چنین تغییری را به وجود می آوردم، اما من سختی ایجاد تغییر و تحول در اچ پی را دست کم گرفته بودم. این تغییرات به صورتی غیرعادی برای همه از جمله خود من، سخت و دردناک بود. من به عمق احساساتی که در مورد اخراج کارمندان پدید آمده بود، پی نبرده بودم. منظورم این است که می دانستم در این مورد احساسات منفی به وجود می آید، ولی واقعاً فکر می کردم که با توجه به سقوط و نزولی که ما درگیرش بودیم، افراد اهمیت این تغییر و تحول را به اندازه کافی درک می کنند. همین احساسات می تواند تفاوت عظیمی را در شرکت ایجاد نماید.

به هر حال وقتی می گویم دوباره این کار را می کردم، به این دلیل است که من کاملاً و مطلقاً قانع شدم که به رغم این که این کاهش کارمندان غیرعادی، سخت و دردناک بود، تغییری بود که باید انجام می شد و به خاطر آن هاست که شرکت الان قوی تر و بهتر از گذشته است. الان فکر می کنم تمام کارمندان اچ پی از این که عضوی از یک شرکت پیشتانز در زمینه فناوری هستند، لذت می برند.

● مارک هارد (مدیر عامل بعدی) هم همین روند را ادامه داد.

○ بله.

● کاهش هزینه ها ادامه پیدا کرد. اخراج کارمندان ادامه یافت.

○ به هر حال من هم اگر بودم، آن ها را ادامه می دادم. منظورم این است که ما برنامه ای برای ادامه حرکت خود داشتیم. این جزئی از سیستم اداره کردن یک تجارت است.

پیشینان فیورنا

● بیا در این مورد صحبت کنیم که اچ پی به عنوان یک تجارت بعد از خروج تو چطور عمل کرده است. چون تو معتقدی که پیشرفت های مداوم این شرکت نشانه های تأیید سیستم تو هستند.

○ من نیازی به این تأیید احساس نمی کنم، ولی فکر می کنم که در واقع اعتبار و صحت انتخاب هایی که انجام دادم ثابت شده است.

● پس از دید تو کارآیی و پیشرفت چشمگیری که اچ پی در هیجده ماه گذشته داشته، در واقع نتیجه طبیعی اتفاقات زیادی است که در زمان حضور تو در شرکت رخ داده است؟

○ دقیقاً نتیجه طبیعی اتفاقات، انتخاب ها و سرمایه گذاری هایی است که در زمان مدیریت من انجام شده و همین طور نتیجه طبیعی یک اقتصاد شناور و بازاری بزرگ و فعال است. نه بدین معنی که رهبری و مدیریت فعلی نقشی نداشته است.

● پس تو کارهای مارک هارد را تأیید می کنی؟

○ فکر می کنم بهتر است که بگویم تأثیر اعمال مارک هارد با گذشت زمان مشخص می شود. این حرف نظر من درباره شخص مارک هارد نیست. نظر من درباره تجارت در مقیاس وسیع است. این گونه تجارت اینرسی زیادی دارد. شبیه یک کشتی اقیانوس پیماست که به سختی می تواند مسیرش را عوض نماید. من فکر می کنم تصور این که هیجده ماه گذشته برای دور زدن و تغییر مسیر این کشتی کافی بوده، ساده لوحانه است. این حرف را به خاطر این که چیزی از ارزش کار مارک کم کنم، نمی گویم، ولی فکر می کنم نتایج کارهای مارک را در سال های آینده می توانیم ببینیم. مطمئناً من با سیاست کاهش هزینه های او موافقم. این کاری بود که من برنامه اجرای آن را داشتم.

● یکی از دیگر تغییرات اساسی ای که مارک هارد ایجاد کرده، تمرکززدایی از بسیاری فعالیت ها مثل بازاریابی است که از نظر مارک بسیار اساسی و پایه ای محسوب می شود. در واقع یکی از کارهای اساسی ای که تو انجام دادی را خشی می کند. تو سعی می کردی همه چیز را کنار هم جمع کنی. در این باره چه نظری داری؟

○ فکر می کنم باید کمی به عقب برگردم و بگویم که تجارت در واقع یک چرخه را طی می کند. اگر شما به تاریخچه هر تجارتي نگاه کنید، می بینید که چرخه ای را شامل تمرکز، تمرکززدایی، و تبدیل شدن به تجارت منطقه ای را طی می کند. این در واقع جزئی از یک تحول طبیعی است. اگر چه باید بگویم که تمرکززدایی، تبلیغ بیشتر محصولات و تبلیغ کمتر نشان تجاری را به دنبال دارد که نتیجه اش را در درازمدت خواهیم دید. الان نتایج آن ها قابل مشاهده

نیست. برای مثال، من الان نمی‌دانم که اطلاعات رضایت مشتریان چه چیزی را نشان می‌دهند. رضایت مشتریان علامتی راهبردی و اصلی است. من نمی‌دانم که این علامت‌های حیاتی الان چه چیزی را نشان می‌دهند، ولی می‌دانم که آن‌ها به این خاطر که به ما نشان می‌دهند که بعداً چه اتفاقی قرار است بیفتد، بسیار مهم هستند.

● پس فکر می‌کنی که حداقل یک قسمت غلط است که تبلیغات نام تجاری شرکت را کم کنیم و به گروه‌های داخلی چنین درجه‌ای از استقلال را بدهیم؟
○ من حدود سی سال در تجارت‌های بزرگ کار کردم. هر فعالیت تجاری بزرگی که در آن بودم، افرادی که در کار تولید محصولاتش بودند می‌گفتند: «کنترل همه چیز را به دست ما بدهید.» این چیزی است که افراد شرکت خواستار آن بودند. آیا این کار می‌تواند نتیجه مثبتی هم داشته باشد؟ مطمئناً. برای افراد هم راحت‌تر است. حالا با توجه به تجربیات من آیا می‌تواند نتایج منفی هم داشته باشد؟ مثلاً سردرگمی بیشتر برای مشتری؟ مثلاً درک کمتری از این که شرکت اصلاً قرار است چه کار کند؟ بله. نتایج منفی هم وجود دارد. و این که این‌ها در مورد اچ‌پی چگونه خواهد بود، فکر نمی‌کنم که الان چیزی از آن بدانم.

● پس معتقدی که اچ‌پی هنوز در مسیری که تو تعیین کرده‌ای، حرکت می‌کند؛ البته با تغییراتی جزئی؟
○ روشن است که استراتژی اچ‌پی در همان مسیر قبلی قرار دارد. من چطور مسیر قبلی را تعریف می‌کنم؟ اچ‌پی در مسیر پیشرفت تجارت و خدمت به مشتری حرکت می‌کند. در مسیری حرکت می‌کند که به یک تولیدکننده تمام عیار محصولات تکنولوژیک تبدیل شود. در مسیری حرکت می‌کند که هم بتواند قابلیت‌های توزیع مستقیم و مناسب را داشته باشد و هم شرکت‌های واسطه فرعی (Channel Partner) که محصولاتش را در نقاط مختلف توزیع کنند. همه اصول و اساس به نظر من، حتی الان که از بیرون به آن نگاه می‌کنم، یکسان به نظر می‌رسد.

تاریخچه شرکت

● نکته قابل توجه در کتاب شما این است که علناً و با قدرت اعلام کرده‌ای که تاریخ اچ‌پی نشان می‌دهد که شرکت در واقع یک شرکت آزمایش و سنجش تجهیزات بوده است و بعد آن‌ها تلاش‌های کوتاه‌مدتی در جهت وارد شدن به زمینه محاسبات و فناوری کامپیوتر انجام داده‌اند. بنابراین وقتی تو رسیدی، آن‌ها تصمیم گرفته بودند که شرکت از این وضعیت موروثی خلاص شود که اثر خودش را در منفک شدن Agilent نشان داد. بنابراین چیزی که باقی مانده بود، این اصطلاح من است، یک شرکت کامپیوتری متوسط بود.

○ مطمئناً اچ‌پی در سال ۱۹۹۹ شرکتی متوسط بود. از هر جهت متوسط.

● کاهش قابل توجه فروش بی‌سی‌ها به پای ادغام با کامپک نوشته شد. آیا تو هم همین‌طور فکر می‌کنی؟

○ ادغام با کامپک در واقع نتیجه یک مجموعه تصمیمات پایه‌ای بود. تصمیماتی نظیر این که ما باید یک شرکت فعال در زمینه کامپیوتر و در زمینه چاپگر باشیم. وقتی این تصمیم گرفته شد و تأیید نهایی را گرفت، این سؤال مطرح شد که: «با این فرض که متوسط بودن هدف ارزشمندی نیست، چطور می‌توانیم یک شرکت پیش‌تاز در زمینه کامپیوتر باشیم؟»

و بعد این که چطور می‌خواهیم پیش‌تاز باشیم؟ ادغام، نتیجه چنین تصمیمی بود و فکر می‌کنم که الان بسیاری از افراد به نوعی، بدون توجه به سختی‌ها و دردسرهایش، تأکید می‌کنند که ادغام هم ایده خوبی بود!!

چیز دیگری هم هست که باید به آن اشاره کنم. دو اتفاق هم وجود داشت که رخ دادنش کمی من را نگران کرد: یکی فعالیتی بود که در زمینه توسعه انجمن‌ها و اجتماعات مشتریان (Community Development) انجام می‌دادیم و دیگری کاری بود که دیرا دان داشت آن را انجام می‌داد.

● مثلاً مسئله‌ای مثل «شمول الکترونیک» (e-Inclusion)؟

○ بله. تمام آن‌ها متوقف شدند و به نظر من این کار کوتاه‌بینی بود. اچ‌پی دیگر شانس برای نمایش موجودیتش و کمک به (پیشرفت) دنیا ندارد. این من را غمگین می‌کند و فکر نمی‌کنم که این قضیه جزو مسائل مورد علاقه شرکت باشد.

مورد دیگری که باید اشاره کنم این است که با توجه به چیزهایی که می‌بینم و می‌شنوم، احساس می‌کنم اچ‌پی به سرعت دارد جایگاه متمایز و متفاوت خودش را چه به لحاظ مدیریت و چه به لحاظ کارمندان از دست می‌دهد و فکر می‌کنم این علامت ناراحت‌کننده‌ای باشد. من در کتابم گفته‌ام که شش

من در هر سطحی از تجارت که حضور داشته‌ام،

بارها به این نتیجه رسیدم که همه چیز در

قضاوت، اخلاق و شخصیت خلاصه می‌شود. و

اگر قرار باشد من بین یک فرد، کمی

باهوش تر ولی با شخصیت کم ثبات تر و یک

فرد با هوش کمتر و شخصیت قرص و محکم،

یکی را انتخاب کنم، من همواره نفر دوم را

انتخاب خواهم کرد.

معاون زن به سرعت برکنار شدند. به نظر می‌رسد که مردها اکثریت غالب را در مدیریت شرکت در دست دارند. مردم این را می‌بینند و متوجه مفهومش می‌شوند.

● در اچ‌پی شما هیچ وقت واقعاً یک فرد شماره دو نداشتید. خیلی از افراد بر این باورند که تو مثلاً وقتی که مایکل کاپلاس را برکنار کردی، تسلط و قدرت بیشتری برای خودت به وجود آوردی.

○ من این‌گونه فکر نمی‌کنم. اگر شما به سایر شرکت‌ها نگاه کنید، ممکن است موارد بسیار کمی را ببینید که یک مدیرعامل به وضوح به یک فرد شماره دو تکیه کند و معمولاً هر کس دیگری در برابر مدیرعامل مقام پایین‌تری دارد. تعداد این موارد بسیار اندک است. تنها موردی که من الان می‌توانم تصور کنم این است که شما یک مؤسس دارید که شرکتی را تأسیس می‌کند و مدیرعامل می‌شود و بعد تجارتش بزرگ‌تر از چیزی می‌شود که او به آن عادت داشته است.

همه این‌ها دلیل دارد. به IBM، General Electronic یا Cisco نگاه کنید. یا هر شرکت بزرگ جهانی را که به نظر شما می‌رسد اسم ببرید. در هیچ کدام از این شرکت‌ها واقعاً یک شماره دو وجود ندارد. یک نفر نمی‌تواند شرکت‌های جهانی، پیچیده و بزرگ را اداره نماید. دو نفر هم نمی‌توانند. در چنین شرایطی بهتر است که یک تیم مدیریت داشته باشید که جوابگویی و مسئولیت‌پذیری واقعی داشته باشد. به همین شکل من به بیش از یک نفر دیگر متکی بودم.

فکر نمی‌کنم بتوان یک شرکت بزرگ و پیچیده جهانی را با چنین مدل ساده سلسله‌مراتبی، اداره کرد. حجم عظیمی از چنین صحبت‌هایی بعد از اخراج من از شرکت به وجود آمد. این بحث‌ها در واقع توجیه یک سری تصمیمات و تحرکاتی بود که با زمینه‌ای بسیار احساسی و در مدت زمان بسیار کوتاهی اتفاق افتاد. می‌توانم بگویم که تصمیم به اخراج من مطلقاً ربطی به کارایی من نداشت. اما بعد از مدتی افراد دنبال دلیل و منطق این کار می‌گشتند. بنابراین این دلیل را ارائه کردند که او قدرت زیادی پیدا کرده بود. او این کار را می‌کرد یا آن کار را نمی‌کرد.

● آیا هنوز فکر می‌کنی که چیزی به نام راه و رسم اچ‌پی وجود دارد؟

○ من در کتاب خود خیلی زیاد راجع به این موضوع مطلب نوشته‌ام که چطور در طول زمان راه و رسم اچ‌پی خراب شد. در واقع به چیزی تبدیل شده بود که هر کس به دلخواه خودش آن را تغییر می‌داد. وقتی من وارد اچ‌پی شدم، این مسئله عملاً به سپری در برابر تغییر تبدیل شده بود: «ما این کار را به این صورت انجام نمی‌دهیم. این راه و رسم اچ‌پی نیست.» و این به نظر من و از آن مهم‌تر، به نظر ده‌ها

هزار کارمند اچ پی، چیزی نبود که راه و رسم اچ پی به خاطر آن به وجود آمده بود.

پس ما به عقب برگشتیم و به وضوح درباره عناصر سازنده روش اچ پی صحبت کردیم. واقعاً معنای نوآوری چیست؟ معنی آن این است که ما باید واقعاً چیزهای جدید بسازیم و این یعنی باید در این زمینه سرمایه گذاری کنیم. و توجه به مشتری؛ یعنی ما باید واقعاً حواسمان به مشتری باشد. پس باید روش تجاری خود را عوض کنیم. بنابراین امیدوارم که روش اچ پی آنگونه که با این عناصر اصلی، یعنی اعتماد، احترام، یکپارچگی، حساسیت به مشتری، کار گروهی، نوآوری، مشارکت، معرفی شده است هنوز بدون تغییر مانده باشد. نمی دانم، من دیگر آنجا نیستم.

● آیا فکر می کنی هنوز در بحث هایی که در مورد اچ پی و مسائلش در رسانه ها و در بین عامه مردم به وجود می آید با تصویری کاملاً محبوب از تو یاد می شود؟

○ واقعاً نمی دانم. یکی از دلایل دیگری که باعث شد من نهایتاً تصمیم به نوشتن کتاب بگیرم این بود که دیگر نمی خواستم یک کاریکاتور باشم. از خیلی جهات من در رسانه ها به یک کاریکاتور تبدیل شده بودم. خیلی ها می گفتند ما چیزهایی راجع به او شنیده ایم و لابد همین طوری است!

کتاب

● در مورد خود کتاب، آیا از کسی کمک گرفتی؟
○ خوب یا بد، تک تک کلمات کتاب را خودم نوشتم. قانونم این بود که هیچ کس هیچ چیز را اصلاح نمی کند. می خواستم خوب یا بد، حرف هایم موثق و معتبر باشد.

● حتی ویرایش معمول هم روی کتاب انجام نشد؟
○ نه. آن ها می توانستند بگویند: «فکر نمی کنیم این جورری امکان پذیر باشد.» یا «در مورد این قسمت سؤال دارم.» ویراستار من خیلی کمک کرد. البته منظورم را اشتباه برداشت نکنید. او یک بخش را می خواند و بعد فهرستی از سؤال ها و نظرات را به من برمی گرداند.

● کتاب با سیستمی که شما مراحل رشد خود را در تجارت توضیح داده اید در واقع مثل پیامی است به زنان درباره امکانات و توانایی هایشان. آیا واقعاً و به طور خاص کمک به سایر زنان را در نظر داشته اید؟

○ خوشحالم که شما این طور برداشت کرده اید و امیدوارم خانم ها هم این کتاب را بخوانند و بگویند: «بله. واقعاً امکان پذیر است.» همه قسمت های آن جالب نیست ولی به هر حال امکان پذیر است. نوشتن یک کتاب معتبر و موثق، یعنی نوشتنش از دید خودم

و من خودم یک زنم و تجربه یک زن از مسائل مطمئناً با تجربه یک مرد متفاوت خواهد بود.

واقعیت این است که وقتی من هر جای دنیا یک سخنرانی برگزار می کنم و قسمتی از داستان هایم را تعریف می کنم، زنان جوان سراغ من می آیند و می گویند: «اوه، این ها احتمال دارد برای ما هم اتفاق بیفتد. خوشحالم که این اتفاقات برای تو افتاده.»

● تو در کتابت به طرز عجیب صاف و ساده دیده می شوی. حتی در نحوه صحبت غیرمتملقانه ات راجع به افراد خاصی که ملاقات کرده ای. مثلاً در مورد جو ناچو (که بعداً مدیرعامل Qwest شد) یا ریچ مک گین (که وقتی در Lucent بودی، مدیرعامل آنجا بود) چنین حالتی دیده می شود.

○ نوشتن کتاب برای من تصمیم سختی بود. مدت زمانی که صرف تصمیم گیری شد، از مدت زمان نوشتن کتاب بیشتر بود. یکی از دلایلی که باعث شد تصمیم گیری در مورد نوشتن این کتاب این همه طول بکشد، این بود که می دانستم اگر بخوام این کتاب نوشته بشود، باید موثق و واقعی باشد. چون صادقانه بگویم، کتاب های خوب زیادی در زمینه تجارت را خواندم، ولی به نظرم واقعی نیامدند. بیشتر به نظر فرمول وار می آمد و همه افراد به نحوی مغرضانه معرفی شده بودند. من فکر کردم که اگر قرار است مردم چیزی از کتاب من عایدشان شود باید بدانند که آدم ها واقعاً چطور هستند. این تصمیم بزرگی بود. کل تجارت به مردم و ارتباط بین مردم ربط دارد.

من کارم را به عنوان یک منشی شروع و به عنوان یک مدیرعامل تمام کردم. تقریباً هرجایی بین این دو سمت را امتحان کردم. می دانم که شما چه در بخش نگهداری باشید یا در هیئت مدیره، مردم همان مردم هستند و بعضی از آن ها به موقعیتشان با احترام نگاه می کنند و بعضی ها نه. زندگی یعنی همین. و اگر بخواهی با مردم راجع به این که زندگی واقعاً چطور است صحبت کنی، باید همین ها را بیان کنی.

یکی دیگر از دلایلی که باعث می شد از نوشتن کتاب هراس داشته باشم، همین طور که در کتاب هم گفته ام، این بود که واقعاً از این که از مرکز توجه رسانه ها و عامه مردم خارج شده بودم، لذت می بردم و می دانستم نوشتن این کتاب دوباره من را کانون توجه آن ها قرار می دهد. باید به سختی و به شدت فکر می کردم که آیا این همان چیزی است که می خواهم؟

● خیلی ها معتقدند که تو در اچ پی به شدت از قرار گرفتن در کانون توجه عمومی خوش می آمده است.

○ شدت این موضوع در اچ پی واقعاً کار و

زندگی را برای من سخت تر کرده بود. اما این واقعیت که چنین وضعی آن جا وجود دارد باعث نمی شود که من بخوام روال کارم را عوض کنم. من می خواستم کارهایی را انجام بدهم که به نظرم درست می آمد و این یعنی مثلاً به Comdex بروم و یک سخنرانی بزرگ انجام بدهم یا به Consumer Electronics Show یا Brainstorm بروم و سخنرانی برگزار کنم. این کاری بود که می خواستم انجام بدهم. حالا اگر مردم فکر می کنند من این کار را به خاطر رسانه ها انجام دادم، بگذار این طوری فکر کنند.

چیز دیگری که می خواهم بگویم این است که من آدم خوش زبان و بیانی هستم. من در برابر رسانه ها دچار لکنت و دستپاچگی نمی شوم. به همین خاطر فکر می کنم قسمتی از اتفاقی که رخ داده این است که مردم گفتند: «اوه، او خیلی راحت با این مسائل کنار می آید. خیلی هم در این گونه قضایا بوده است. پس حتماً این کارها را دوست دارد.» عادلانه این است که بگویم اولاً من از ملاقات افراد در رسانه ها لذت می برم. خیلی برایم جالب هستند. دلم می خواهد بدانم در ذهنشان چه می گذرد. ولی اگر از شوهرم بپرسید، می گوید که چیزی که زمان انتشار کتاب بیشتر از همه چیز باعث نگرانی من می شد، وجود این کتاب در بازار نبود، بلکه این بود که نگاه ها دوباره به سمت من برمی گشت. در یک دید کلی، باید بگویم واقعاً لذت بخش ترین دوران زندگیم نیست.

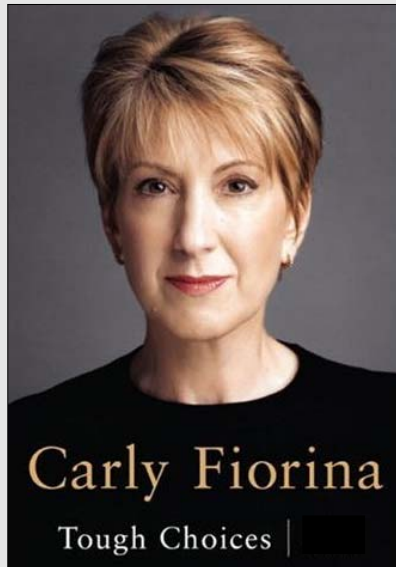
● پس با همه این احوال، چرا تصمیم گرفتی کتاب را بنویسی؟

○ همانطور که در آخر کتاب نوشتم، دلیل این که تصمیم گرفتم کتاب را بنویسم این بود که من در زندگیم از موهبت های زیادی برخوردار بودم. من تجارب و فرصت های بی نظیری داشتم. فکر می کردم که چیزی برای گفتن و چیزی برای شریک شدن با دیگران دارم و تصمیم گرفتم تا فرصت دارم، این کار را بکنم؛ قبل از این که کتاب زندگی خودم بسته شود!

زندگی پس از دوران شهرت

● فکر می کنی آینده چه می شود؟ چه کار می کنی؟
○ من خیلی درگیر کارهایی بودم که انجام دادن آن ها را دوست داشتم. بزرگترین تفاوت بین زندگی الان و زندگی آن موقع، غیر از این که الان خیلی بیشتر می خوابم، این است که الان آزادی دارم. می توانم انتخاب کنم که چه کار می خواهم بکنم و کجا می خواهم وقتم را بگذرانم.

شک دارم که دوباره به سراغ یک کار تمام وقت بروم. ولی اگر داری به طور خاص از من می پرسی که بین مثلاً یک شغل در زمینه خدمات عمومی و یک



شغل دیگر به عنوان مدیرعامل کدام را انتخاب می‌کنم، الان نمی‌دانم.

● آیا انجام کار دفتری و اداری چیزی است که درباره آن فکر می‌کنی؟

○ نمی‌دانم. این چیزی است که بقیه در مورد من فکر می‌کنند و تو هم داری به حرف آن‌ها گوش می‌کنی. اما من هیچ برنامه آماده و فوری ندارم؛ اگر منظور تو این باشد. همین‌طور این‌که کلاً کنارش نگذاشتم.

● چیز دیگری هست که راجع به آن صحبت نکرده باشیم و شما بخواهید اضافه کنی؟

○ چند تا چیز هست که توی کل کتاب دیده می‌شوند. یکی این است که شخصیت همه چیز است و نمی‌توان این‌گونه فکر کرد که چون فلانی یک پست بالایی را به عهده گرفته است، شخصیت لازمه آن پست را هم دارد. فقط زندگی به این صورت بوده است. چیزی که در بسیاری از عرصه‌ها و همین‌طور در سیستم رهبری هیئت مدیره مسئله مهمی محسوب می‌شود این است که ما باید فکر کنیم که چطور می‌توانیم شخصیت و کیفیت اعضای هیئت مدیره و مجریان را ارزیابی کنیم. واقعاً خیلی مهم است.

من در هر سطحی از تجارت که حضور داشتم، بارها به این نتیجه رسیدم که همه چیز در قضاوت، اخلاق و شخصیت خلاصه می‌شود و اگر قرار باشد من بین یک فرد کمی باهوش‌تر ولی با شخصیت کم‌ثبات‌تر و یک فرد، با هوش کمتر و شخصیت قرص و محکم، یکی را انتخاب کنم، من همواره نفر دوم را انتخاب خواهم کرد.

دلیلی که من در کتاب از پدر و مادرم صحبت کردم این است که من همه این‌ها را از آن‌ها یاد گرفتم. وقتی زمان سختی را سپری می‌کنید، انتخاب‌های دشواری پیش رو دارید. در مورد من مسئله به این صورت است که همیشه مجبورم برگردم به ریشه‌هایی که در واقع بخشی از راهنمای درونی من و بخشی از سیستم اعتقادی من هستند.

چیز دیگری که در کل کتاب وجود دارد این است که مردم تجارت را به حرکت درمی‌آورند. مردم به صحبت درباره دستاوردهای تجارت و سود ناشی از تجارت علاقه دارند و اگر شما قرار است مسیر یک سیستم تجاری را عوض کنید، باید مردم را درک کنید و بفهمید که چطور می‌توان برای ایجاد تغییر به آن‌ها انگیزه داد.

امیدوارم در این کتاب توانسته باشم به نحوی مؤثر و آموزنده این مطلب را تفهیم کنم که مردم احساساتشان، قضاوتشان و خواستشان، که مثلاً خونسرد و متفکر و بی‌تعصب باشند یا عجول و احساساتی، چیزهایی است که می‌توان بر اساس

آن‌ها تصمیمات بسیار مهمی گرفت یا تصمیمات مهمی بر اساس آن‌ها عوض شوند.

و همین‌طور چیز سومی هم وجود دارد که با توجه به زندگی من و کارهایی که انجام دادم، خیلی راجع به آن می‌دانم؛ و آن معنی «تغییر کردن» است. من تغییر را از بالا دیدم. از پایین هم آن را دیدم. امیدوارم دلسوزی و همدلی لازم را در مورد سختی انجام تغییر داشته باشم، اما در کنارش فکر می‌کنم خیلی زیاد هم در مورد این‌که تغییر به چه چیزی نیاز دارد می‌دانم و این‌که مهم نیست چه تغییری باشد؛ زیرا مردم با آن مخالفت می‌کنند. این طبیعت انسان است و خیلی وقت‌ها حتی افراد قوی هم در برابر آن مقاومت می‌کنند. این چیزی است که رخ می‌دهد.

دلیلی هم وجود دارد که به خاطرش کتابم را با بزرگ‌ترین بحران زندگی حرفه‌ایم، یعنی اخراج از اچ‌پی به آن شکل، شروع کردم. هدفم این نیست که خیلی احساساتی برخورد کنم، ولی زندگی پر از انتخاب‌های دشوار است. وقتی شب سرت را روی بالش می‌گذاری، چطور می‌توانی به سادگی و بدون توجه به انتخاب‌های دشواری که داشتی، استراحت کنی؟ تنها راهی که می‌توانی با خیال راحت استراحت کنی این است که از خودت بپرسی: «آیا من کار درست را انجام دادم؟ آیا به دلایل صحیح این کار را کردم؟ آیا به روشی آن را انجام دادم که فکر می‌کنم روش درستی است؟ آیا با حداکثر تواناییم انجامش دادم؟» و اگر نتوانی به این سؤال‌ها جواب بدهی، واقعاً نمی‌توانی راحت بخوابی. به عبارت دیگر، این‌که چطور مراحل سخت را پشت‌سر بگذاری، بستگی به این دارد که بتوانی به گذشته، به مسائل مهم و اساسی‌ای که قبلاً داشتی برگردی. ﴿توبه﴾