

## راهبری ساختارهای سایه مدلی چابک و پویا در توسعه امور بالادستی

بیژن مستقل • سردبیر |

اولین بارقه‌های بنگاه‌داری صنایع بالادستی به روش مذاکرات مستقیم و رودررو با صاحبان پول، سرمایه و تکنولوژی در اواخر نیمه اول و اوایل نیمه دوم دولت حسن روحانی علیرغم چالش‌های پیش‌رو -در هضم و جزم مفاهیم، اصول و دستگاه فکری و مدل تامین سرمایه پروژه‌های بالا دستی در داخل-، به مجری‌گری معاونت توسعه و مهندسی شرکت ملی نفت ایران و تحت رهبری و نظارت مستقیم وزارت نفت شکل گرفته است.

کاری که زمانی با افرادی محدود در اتاق‌های در بسته برای سازمانی بزرگ انجام می‌شد، امروز یک قدم به سمت بیرون نهاده و جمع بزرگی از مدیران و کارشناسان ارشد حوزه‌های فنی، مالی و حقوقی را در بر می‌گیرد. به ناچار رویه‌ها و فرآیندهایی هم براساس قانون و مدیریت اجرایی برای آن تدوین شده و ناخودآگاه سازمان‌دهی خاصی برای آن در زیر مجموعه‌های شرکت نفت به فرم کارگروه‌هایی به هم مرتبط و نظام‌مند و در راستای هدفی متمرکز ایجاد شده است. درست مثل یک ساختار سایه. شاید مثل مدل زیستی یک آمیب که برای شکار، به چابکی بازوهای را از سیتوپلاسم مرکزی خود ایجاد و پس از زمان کوتاهی شکار را محاصره و هضم می‌کند. بله این ساختار جدید و چابک را می‌توان ساختار آمیبی نامید.

گزارشات پیشرفت این کارگروه‌ها و روند مذاکرات نشان می‌دهد، در داخل شرکت نفت می‌توان ساختارهای سایه چابک طراحی و به سرعت در داخل یک NOC پارامترها و محسنات و توانایی‌های یک IOC مجازی را تعبیه کرد.

تجرباتی که در خلال این مدت کم برای

مدیران و کارشناسان هر سه بخش فنی، مالی و حقوقی بدست آمده بسیار ذی‌قیمت و نوید و امید تغییر رویه‌های سنتی مدیریتی را به روش‌های نوین و پویا می‌دهد.

- تفویض اختیار تصمیم‌گیری‌های کلیدی در خلال مذاکرات رودررو

- اتکا به نفس در بروز دانش و تخصص فردی در چالش‌های مذاکراتی

- مذاکره تیمی و آشنایی با اصول و شگردها و سیاست‌های مذاکراتی و چانه‌زنی

- آشنایی با متن و ضمایم قراردادی به تفصیل و بطور کلی ایجاد آمادگی‌های بعدی و پرورش نیروی انسانی مجرب در تعاملات بین‌المللی

- تبادلات ملی و فرهنگی و حرفه‌ای با شرکت‌های بین‌المللی و کشورهای مربوطه

- برنامه‌ریزی، زمان‌سنجی و دقت در گزارش‌دهی اصولی در خلال تجربه

تصمیم‌گیری‌های کلیدی بین‌المللی

- درک عمیق اقتصاد بالادستی و حساسیت‌های فنی-اقتصادی در نظامی

فراملی و جهانی در حین مذاکرات

- کار تیمی و بین‌سازمانی و در نتیجه انسجام داخلی زیر مجموعه‌های جزیره‌ای داخل

شرکت ملی نفت در قالب هدفی مشترک

ده‌ها مورد و دستاورد دیگر در همین مدت کوتاه، ثمره برنامه‌ریزی و مدیریت یک

دیدگاه اصولی و هم‌نوا با جهان و صنایع بالادستی نفت و گاز بوده است که حتی

اگر هم منتهی به تامین مالی قابل توجه نگردد، برای صنعت نفت یک دستاورد

مدیریتی و کارشناسانه ارزشمند خواهد بود و می‌تواند نوید تشکیل ساختارهای قدرتمند و چابک بعدی را در بدنه صنعت نفت برای رویارویی و هدف‌گذاری‌های آتی کشور در این بخش دهد.

پرورش مدیران کلیدی و کارشناسان ذنبده و اعزام آنها برای بازاریابی و تعاملات تجاری بعدی، چه در قالب بدنه دولتی و چه شرکت‌های E&P خصوصی و بین‌المللی ایرانی، می‌تواند با حمایت و توسعه همین نگرش‌ها و سازماندهی‌های هدفمند تحقق یابد.

دوران سیستم و ساختارهای سنتی جزیره‌ای و وظیفه‌گرا مرکب از ستاد پردازشگر-فرمایشگر و صف فرمانبر- ستایشگر، دیگر نمی‌تواند در عرصه رقابت‌های بین‌المللی بالادستی امروزی جایی برای ماندگاری بیابد. امروز ساختارهای منسجم پردازشگر- عملگر در قالب تیم‌هایی واحد به سادگی همان مدل آمیبی و لیکن چابک و حساس، توسعه اقتصاد بالادستی صاحبان منابع هیدروکربنی و البته صاحبان پول و فناوری را در عرصه جهانی راهبری می‌کند.

در واقع پیش‌قراولان و نوک پیکان تمامی شرکت‌های NOC و IOC امروزی، که از یک سو منابع هیدروکربنی و از سمت دیگر پول و فناوری را در اختیار دارند، همین ساختارهای آمیبی قدرتمند و چابک و ذنبده هستند و در این فرم و قالب می‌توان آنها را در شکل کلی شکارچیان چابکی فرض کرد که با راهبری اتاق فکری قدرتمند -در مرکزیت نیروی جنبشی خود- با دقت و حساسیت به اهداف و در واقع صید خود دسترسی پیدا می‌کنند. البته قدم بعدی آن است که با ایجاد یک فرآیند زمانمند و چرخه ارزشی بالادستی، تولید، اشتغال و توسعه تحقق پیدا کند.

برای خیل عظیم ذینفعان اقتصاد بالادستی داخل کشور، باید ابتدا شکارچیان کار بلدی تربیت نماییم. نوک پیکان اقتصاد بالادستی مان به قدر کافی تیز نیست.