



Flying to Peaks of Success with Positive Discontent

Exclusive interview with **Ravi K. Mehrotra**
Conducted by Bardia Garshasbi in London – October 2014

پرواز به قله‌های پیروزی با ناخشنودی مثبت

گفت‌وگوی اختصاصی سازمان برتر با راوی مهروترا در لندن - اکتبر ۲۰۱۴

تهیه، تنظیم، و ترجمه: بردیا گرشاسبی

اشاره:

دکتر راوی مهروترا، که اخیراً به پاس یک عمر تلاش در حوزه مهندسی ارشد کشتیرانی به اخذ درجه دکترای افتخاری صنعتی از «مؤسسه تحقیقات بین‌المللی دریانوردی آریس» نائل گردیده، یکی از کارآفرینان خودساخته و بسیار موفق در بریتانیا است. آقای مهروترا مؤسس و مدیر گروه عظیم «فورسایت» است که با بیش از ده فروند کشتی بزرگ و دکل‌های متعدد حفاری عمدتاً در حوزه حفاری نفت و کشتیرانی در سطح بین‌المللی فعالیتی چشم‌گیر دارد. او دعوت مجله ما را برای انجام مصاحبه با خوش‌رویی پذیرفت و در محیط دوستانه دفتر کارش با صبر و حوصله به سؤالات ما پاسخ داد. داستان زندگی و موفقیت این کارآفرین برجسته و مدیر خونگرم و متواضع پر از نکات آموزنده است. راوی مهروترا پیش از تأسیس گروه فورسایت در لندن، سال‌ها در کشورمان در سطوح عالی مدیریت در شرکت کشتیرانی ایران و هند مشغول فعالیت بوده است. او به ایران و مردمش علاقه ویژه‌ای دارد و موفقیت حرفه‌ای خود را تا حد زیادی مدیون ایران می‌داند. خواندن این گفت‌وگو را به جوانان کشورمان و به تمام کارآفرینانی که آرزومند پرواز به قله‌های موفقیت هستند توصیه می‌کنیم.

■ **بردیا:** آقای مهروترا، ضمن سپاس از این که دعوت مجله ما را برای مصاحبه پذیرفتید، خواهش می‌کنم برای خوانندگان ما از داستان زندگی خود و از مسیری که از کودکی تا ریاست یک شرکت بزرگ بین‌المللی طی کرده‌اید صحبت کنید.

□ **مهروترا:** آقای بردیا! من از شما بسیار تشکر می‌کنم که به دفتر کار من آمده‌اید تا نگاهی به گذشته من بیندازید و ببینید که نوشتن سرگذشت من چه فایده و مناسبتی می‌تواند برای جوانان امروز ایران داشته باشد. در این جمله به کلمه جوانان اشاره کردم چون برای من خیلی عزیز هستند. من کسی هستم که هر کاری برای کمک به جوانان انجام می‌دهم تا بتوانند به موفقیت نایل شوند و روی پای خودشان بایستند. هدف من کمک به جوانان است. به واقع، همین‌گونه است که ملت‌ها ساخته می‌شوند، نه با کمک‌های خارجی و امثال آن، زیرا کمک خارجی فرهنگ مردم را فاسد می‌کند، مردم را به وابستگی علاقه‌مند می‌کند و باعث می‌شود که برای بهبود وضعیت خودشان کار و تلاشی انجام ندهند. بنابراین، من اگر فرصتی برای کمک داشته باشم، دوست دارم به جای آن که چیزی به کسی ببخشم، به جوانان کمک کنم تا روی پای خودشان بایستند، از دسترنج خودشان زندگی بسازند و به موفقیت‌هایی که کسب کرده‌اند افتخار کنند. و این فلسفه من در زندگی است.

اما در مورد این که به چه دلیل چنین سرشت و فلسفه‌ای در من به وجود آمده و رشد کرده باید از زندگی‌ام برایتان بگویم. من در شهر کوچکی در شمال هندوستان متولد شدم. پدرم استاد دانشگاه در رشته اقتصاد بود. ما هفت خواهر و برادر بودیم که من از همه آن‌ها کوچک‌تر بودم. پدر من گرچه استاد

دانشگاه بود و در آموزش همه فرزندانش نقش مهمی داشت، اما با حقوق ناچیز معلمی نمی‌توانست کار دیگری ورای تعلیم و تربیت برای فرزندان انجام دهد و چیزهای تجملی برایشان فراهم کند. ما ۵ برادر و ۲ خواهر بودیم و پدرم توانست به برادران بزرگ‌ترم کمک کند تا تحصیلات عالی خود را تکمیل کنند - سه برادر من دکتر شدند و یکی هم استاد اقتصاد شد. اما من نتوانستم کمک چندانی از پدرم بگیرم چون وقتی فقط ۱۰ سال سن داشتم متأسفانه پدرم به مرگی نابهنگام در سن ۵۱ سالگی بر اثر سکت قلبی فوت کرد. لذا، من از پدرم فقط چند خاطره به یاد دارم و در مسیر رشد و بالندگی خودم دست محبت‌آمیز و حمایت پدرانه او را نداشتم. به همین دلیل است که طبیعت و تمایل مستقل بودن و روی پای خود ایستادن در من شکل گرفت. یک وجه این سرگذشت طبعاً غم‌انگیز است، چون به هر حال غم‌انگیز است که کودک از حمایت و راهنمایی پدر در دوران جوانی و رشدش محروم شود. اما وجه دیگر این ماجرا برای من سبب خیر شد.

■ **بردیا:** حتماً به این دلیل که امکان شکل‌گیری و پرورش شخصیتی مستقل را برایتان فراهم آورد؟

□ **مهروترا:** بله. از دست دادن پدر در سنین کودکی به من آموخت که اگر بخواهم موفقیتی کسب کنم و شخص مهمی بشوم ناچارم به خودم متکی باشم و این شروع شکل‌گیری اعتماد به نفس و اتکا به خویشتن در من بود. از آن پس مانند همه بچه‌ها روند عادی تحصیل را طی کردم. خوشبختانه پدرم صاحب دو خانه بود که خانواده ما در یکی از آن‌ها زندگی می‌کرد و خانه دوم را اجاره داده بودیم. اما پس از فوت پدر مجبور شدیم فضای زندگی خود را به نصف خانه تقلیل

دهیم و آن نیمه دیگر منزل را هم اجاره دهیم. درآمد حاصل از اجاره صرف مخارج تحصیل ما می‌شد و مادرم ضمن تعلیم و ترتیب ما فقط قادر بود غذا و مقداری پوشاک برای ما تهیه کند و به جز آن پولی برای هیچ تفریح یا چیزهای دیگر نداشتیم. به طور مثال، من اگر می‌خواستم با اسباب بازی و وسایل تفریحی سرگرم شوم باید به منزل همکلاسی‌هایم می‌رفتم و با اسباب بازی‌های آن‌ها بازی می‌کردم. پیش زمینه زندگی من این بود که برایتان بگویم. الان درست خاطر من نیست که در چه سنی در دوران دبیرستان این احساس در من ایجاد شد که وراى شهر کوچک ما احتمالاً دنیای بزرگ‌تری وجود دارد. ما در شهر کوچکی زندگی می‌کردیم که همه مردم همدیگر را می‌شناختند و عادت‌ها و شیوه زندگی ساکنینش کم و بیش شبیه هم بود. اما به تدریج این فکر در من ایجاد شد که این شهر کوچک محصور در خشکی در شمال هند و مردمانش نباید تنها شهر این دنیا باشد. لذا شروع کردم به خواندن کتاب و مطالعه جغرافیا و بررسی نقشه‌های دنیا. همین مطالعات شوق و طلب دیدن جهان را در من ایجاد کرد. می‌توانستم خلبان بشوم و با پرواز با هواپیما دنیا را ببینم، اما تکمیل دوره خلبانی خیلی گران بود و ما توان پرداخت هزینه آن را نداشتیم. به همین خاطر، به بررسی راه‌های دیگر مشغول شدم تا این که یکی از آشنایان پیشنهاد کرد که دنیا را از راه دریا هم می‌شود دید. فوراً به بررسی احتمالات در زمینه دریا پرداختم و در همین بررسی‌ها به اسم یک دانشکده مهندسی دریایی در کلکته برخورددم که تنها کالج دریانوردی در کل قاره آسیا بود. دانشکده مزبور مهندس کشتی تربیت می‌کرد که یک دوره ۴ ساله داشت و پس از پایان

دوره می‌توانستم به عنوان افسر مهندس با کشتی به همه دنیا سفر کنم.

■ **بردیا: پس این که شما مهندس دریانوردی هستید به نوعی مرتبط است با شوق و آرزویی که برای دیدن دنیا داشتید یا به واقع نتیجه آن آرزو است؟**

□ **مهرتورا: بله. همه چیز به واقع پیامد همان آرزو بود. من آن موقع یک بچه محصل بودم و هیچ تصویری از دریانوردی نداشتم و اصلاً نمی‌دانستم چه کار باید بکنم. در ذهنم فقط تصویری رویایی از این کالج داشتم و به افسران کشتی با یونیفرم‌های سفید فکر می‌کردم. پسر بچه‌ای بودم که سخت شیفته این بود که افسر بشود و یونیفرم بپوشد. می‌دانید که هر بچه‌ای در آن سن و سال عاشق یونیفرم‌های قشنگ است و این یونیفرم‌ها تصویر باشکوهی در ذهن بچه‌ها دارند. برای من یونیفرم‌های آن دانشکده آمیخته‌ای از یونیفرم‌های افسران نظامی و دنیای تجارت بود.**

به این ترتیب، شروع کردم به رؤیاپردازی و نهایتاً عزمم را جزم کردم و به خود گفتم که باید هر طور شده به آن دانشکده راه پیدا کنم و خودم را برای دو سال دوره مقدماتی و پیش‌دانشگاهی آماده کردم. خوشبختانه، شهریه دانشکده زیاد گران نبود و مطمئن بودم که مادرم توان پرداخت شهریه را دارد، چون من بچه آخر خانواده بودم و بقیه خواهر برادرانم تحصیلاتشان تمام شده بود و درآمد حاصل از اجاره برای تأمین هزینه تحصیل من کفایت می‌کرد. تنها مشکلی که داشتم مشکل تأمین هزینه زندگی در شهر کلکته بود. خوشبختانه، دوره آموزشی دانشکده ایجاب می‌کرد که دانشجویان در زمان تحصیل به مدت سه سال در محل کارخانه کشتی‌سازی کار کنند. ما مجبور بودیم روزها سخت کار کنیم و شب‌ها درس بخوانیم،

اما برای کار در کارخانه کشتی‌سازی به ما حقوق می‌دادند و همین موضوع باعث می‌شد که من برای تأمین هزینه زندگی در کلکته خودکفا باشم و مادرم فقط شهریه دانشکده را پرداخت می‌کرد.

حداقل سن برای ورود به دانشکده ۱۷ سال بود. من گرچه ۱۷ سال داشتم اما سنم در شناسنامه دو سال کمتر قید شده بود. آن روزها کسی در بیمارستان به دنیا نمی‌آمد و والدین در موقع گرفتن شناسنامه معمولاً سن بچه‌ها را یک یا دو سال کمتر قید می‌کردند.

بردیا: درست است. پدر مادرهای ما در ایران هم بعضاً به همین شیوه عمل می‌کردند!

مهرتورا: به هر حال زمانی که من دوره پیش‌دانشگاهی را با موفقیت به پایان رساندم طبق شناسنامه ۱۶ سال سن داشتم و به همین دلیل نمی‌توانستم بلافاصله در آن دانشکده ثبت نام کنم. مجبور بودم یک سال صبر کنم. بنابراین، برای گرفتن مدرک لیسانس فنی به دانشگاه عادی رفتم، و در دانشگاهی ثبت نام کردم که پدرم زمانی در آن جا اقتصاد تدریس می‌کرد. طبق قانون آن زمان، فرزندان که پدرشان استاد دانشگاه بود از پرداخت شهریه در آن دانشگاه معاف بودند، که با توجه به وضع مالی ما این موضوع خیلی برای من مناسب بود. به علاوه دانشگاه مزبور به محل زندگی ما هم خیلی نزدیک بود. به این ترتیب، من یک سال در آن دانشگاه تحصیل کردم و سپس برای شرکت در آزمون ورودی دانشکده افسری به کلکته رفتم. امتحان کتبی را با موفقیت گذراندم و برای شرکت در مصاحبه حضوری فرا خوانده شدم. در محل مصاحبه، چند نفر ممتحن پشت میز نشسته بودند. یکی از آن‌ها رو به من گفت:

”تو در امتحان کتبی این جا نمره خیلی خوبی گرفته‌ای و در ضمن سال اول دانشگاه فنی را با نمرات خوبی طی کرده‌ای. من فکر می‌کنم

دلیل این که نمرات خوبی در آن دانشگاه کسب کردی این است که پدرت در آن جا استاد بوده است.“

او چندین بار در طول مصاحبه این جمله را تکرار کرد، جمله‌ای که به طور ضمنی دلالت بر این داشت که موفقیت من در دانشگاه مدیون پارتی بازی یا رعایت حال من به خاطر پدرم بوده است. این مسئله به شدت به شخصیت من برخورد و به اصطلاح غرورم را جریحه‌دار کرد. به همین خاطر ملاحظه را کنار گذاشتم و خطاب به آن ممتحن گفتم:

”جناب! من در فرم ثبت نام اشاره کرده‌ام که پدرم در سال ۱۹۵۱ فوت شده است. الان سال ۱۹۶۰ است. پدر من نزدیک به ده سال بعد از مرگش چگونه می‌توانسته در مورد نمرات من در آن دانشگاه اعمال نفوذ کرده باشد؟ چرا شما مرتب این موضوع را تکرار می‌کنید؟ من که به شما گفتم دلیل ورودم به آن دانشگاه فقط این بوده که از پرداخت شهریه معاف بودم. پس چرا شما مدام سعی می‌کنید مطلب را طوری جلوه دهید که گویی آن‌ها به خاطر نفوذ پدرم به من نمره خوب داده‌اند؟“

در آن دوران، هیچ یک از متقاضیان ورود به آن دانشکده جرأت نداشتند در طول مصاحبه حرفی بزنند و استادان ممتحن را به چالش بکشند، چون این کار باعث می‌شد در مصاحبه مردود شوند. اما من به شدت عصبانی بودم و عزت نفس و غرورم جریحه‌دار شده بود. بنابراین، محکم در مقابل آن‌ها ایستادم و بی‌پروا ناخرسندی خودم را ابراز کردم. این لحظه‌ای بود که فهمیدم به استقلال شخصیت و اعتماد به نفس رسیده‌ام.

به محض این که جمله‌ام تمام شد آن‌ها به من گفتند: ”بسیار خوب. خیلی از شما ممنونیم. مصاحبه شما تمام شد و حالا می‌توانید بروید.“

میز استادان ممتحن در انتهای یک سالن خیلی بزرگ قرار داشت و من با قدم‌های آهسته در طول سالن به طرف در خروجی رفتم و در همان حال با خودم فکر می‌کردم که قطعاً بخت ورود به آن دانشکده را برای همیشه از دست داده‌ام. وقتی به نزدیکی در خروجی رسیدم شنیدم که استادها با هم حرف می‌زدند. یکی از آن‌ها داشت می‌گفت: «عجب پسر گستاخ و متکبری بود!» اما شنیدم که یکی از آن‌ها در جواب اولی گفت: «ولی این دقیقاً از همان تیپ جوان‌هایی است که ما برای دانشکده احتیاج داریم، جوان‌هایی که اعتماد به نفس دارند. پس به نظر من باید او را بپذیریم.»

من برای هیچ دانشکده دیگری ثبت نام نکرده بودم چون اطمینان داشتم که از پس امتحانات ورودی برمی‌آیم و در آن دانشکده پذیرفته می‌شوم. دو ماه بعد از این ماجرا، نامه پذیرش دانشکده به دستم رسید و از خوشحالی در پوست خود نمی‌گنجیدم. دانشکده مزبور از آن زمان تا به امروز سالانه فقط ۱۰۰ دانشجو از سرتاسر هند می‌پذیرد و حتماً می‌توانید تصور کنید که این موضوع تا چه اندازه برای من اهمیت داشت.

■ **بردیا: به نظر می‌رسد که پذیرش در آن دانشکده مسیر زندگی شما را تغییر داده، درست است؟**

■ **مهروتر:** بله، و به این ترتیب بود که من وارد دنیای مهندسی دریانوردی شدم، روی اقیانوس‌ها سفر کردم و با کشتی تمام جهان را دیدم، و به درستی دریافتم که آن چه در عرصه این جهان می‌گذرد بسیار فراتر از اتفاقاتی است که در شهر کوچک زادگاه من جریان دارد. از همان ابتدا عزم خود را جزم کردم تا موفق شوم و در مهندسی دریانوردی به عالی‌ترین درجه برسم. موفقیت در حوزه دریانوردی، درست مانند خلبانی هواپیماهای

مسافری، مستلزم قبولی در آزمایش‌ها و امتحانات پی‌درپی است. من به واسطه داشتن پیش‌زمینه دانشگاهی در رشته مهندسی، همیشه امتحاناتم را با نمرات عالی قبول می‌شدم. در نتیجه، در عرض ۴ سال موفق به دریافت لیسانس مهندسی ارشد کشتی شدم؛ مدرکی که گرفتن آن برای دیگران به طور معمول حدود ۷ سال طول می‌کشد. عمده دلیل موفقیت من تمرکز مداوم و بلندپروازی برای موفق شدن بود. به علاوه، مجبور نبودم از مادرم سرپرستی کنم و برادر و خواهر کوچک‌تر از خودم هم نداشتم که نیاز به سرپرستی داشته باشند. به همین دلیل، همه وقت و توجهم وقف کار و درس خواندن شده بود. با رسیدن به درجه مهندسی ارشد کشتی شرایط ترقی به سرعت برایم فراهم شد. دو سال بعد ازدواج کردم. آن موقع بود که از خودم پرسیدم: «حالا چه؟» من موفق بودم و به خیلی چیزها رسیده بودم، اما این‌ها برایم کافی نبود.

■ **بردیا: به نظر من این همان روحیه‌ای است که شما در کتابتان از آن به عنوان «ناخشنودی مثبت» یاد می‌کنید.**

■ **مهروتر:** دقیقاً. ناخشنودی مثبت به این معنا که شما دائماً از موفقیت‌های خودتان ناراضی باشید، اما نارضایتی به شیوه‌ای مثبت. به این ترتیب، من بعد از ازدواج به خودم یادآور شدم که باید به موفقیتی بهتر و بزرگ‌تر از این برسم. بسیاری از افراد در رشته دریانوردی در حدود سن ۴۰ سالگی به درجه مهندسی ارشد کشتی می‌رسند. من با ۲۹ سال سن مهندس ارشد کشتی بودم، اما باز هم رضایت نداشتم و این موفقیت برایم اکتفا کننده نبود. بنابراین، دوباره یک تکاپوی ذهنی در من آغاز شد و به فکر افتادم که چگونه می‌توانم در شرکت کشتیرانی به سطح مدیریت برسم؛

سطحی که اجازه می‌داد به جای اداره امور یک کشتی به اداره و مدیریت تعداد زیادی از کشتی‌ها بپردازم.

■ **بردیا: آیا در مقام مهندس ارشد کشتی الزاماً می‌بایست شخصاً در تمام مدتی که کشتی روی آب سفر می‌کرد حضور داشته باشید؟**

□ **مهر و ترا:** بله، در تمام مدت و در هر سفر دریایی من باید در کشتی حضور می‌داشتم. اصلاً به همین دلیل بود که توانستم به همه جا سفر کنم و دنیا را ببینم.

■ **بردیا: چه چیزی با کشتی حمل می‌کردید؟**

□ **مهر و ترا:** فولاد، سنگ آهن، غلات، و این جور چیزها. به این نوع کشتی‌ها اصطلاحاً «فله‌بر» می‌گویند. آن زمان هم مانند امروز هیچ کس دلش نمی‌خواست روی کشتی‌های فله‌بر خدمت کند، چون کار روی این کشتی‌ها خسته‌کننده و تکراری است. کشتی‌های فله‌بر معمولاً فقط یک نوع بار حمل می‌کنند و مسیرشان از بندر مبدأ شروع شده و به بندر مقصد ختم می‌شود؛ در صورتی که اقیانوس‌پیماها بارهای مختلفی را به بندر مختلف حمل می‌کنند. به همین خاطر، همه مهندسی‌ن ترخیص می‌دادند مأموریت کار در اقیانوس‌پیماها به آن‌ها محول شود و تا حد امکان از خدمت روی کشتی‌های فله‌بر طفره می‌رفتند. من در آن زمان علی‌رغم این که در سن ۲۹ سالگی در مقام و موقعیت شغلی بسیار خوبی قرار داشتم از خودم راضی نبودم و ذهنم بی‌قرار بود. بنابراین، به فکر افتادم تا خودم را به طریقی در معرض توجه مدیر عملیات شرکت کشتیرانی قرار دهم و شرایطی به وجود بیاورم تا من را ببیند و از کارم خوشش بیاید.

یک روز به دفتر کار مدیر عملیات رفتم و به دستیار او گفتم که تازه ازدواج کرده‌ام و تقاضا دارم شرکت اجازه دهد تا در سفرها

همسر من همراه من روی کشتی باشد و این که اگر شرکت با این موضوع موافقت کند با کمال میل حاضر روی کشتی‌های فله‌بر کار کنم. بعد از دفتر بیرون رفتم و در اتاق انتظار نشستم. بیست دقیقه بعد مدیر عملیات احضارم کرد و با عصبانیت شروع کرد به شکایت از این که چرا حاضر نیستم مأموریت روی کشتی‌های فله‌بر را بپذیرم! صبورانه به حرف‌های او گوش دادم و در پایان به او گفتم: «فریان! من نمی‌دانم چه کسی به شما گفته که حاضر نیستم روی کشتی‌های فله‌بر سفر کنم. من مهندس زبده و ماهری هستم و حاضر روی هر کشتی که شما دستور بدهید با کمال میل به هر کجای دنیا سفر کنم و برایم فرقی ندارد که کشتی اقیانوس پیما باشد یا فله‌بر. تنها تقاضای من این بود که اجازه بدهید همسر من را با خودم ببرم چون ما تازه ازدواج کرده‌ایم و دلم نمی‌خواهد ماه‌ها او را تنها بگذارم.» مدیر عملیات با تعجب پرسید: «مطمئن؟ آیا واقعاً حاضری داوطلبانه مأموریت روی کشتی فله‌بر را انجام دهی؟» به او اطمینان دادم و گفتم: «بله! فقط به من بگویید کجا بروم، من آماده‌ام همین الان حرکت کنم!» او در جواب گفت: «بسیار خوب. خودت را آماده مأموریت کن. باید ظرف ۷۲ ساعت حرکت کنی و اجازه داری همسرت را همراه خودت ببری. امیدوارم مدارک سفر و ویزای همسرت آماده باشد.» البته همسر من آن موقع حتی پاسپورت هم نداشت! به هر صورت و با دوندگی فراوان موفق شدم به تعجیل برای همسر من پاسپورت و ویزا بگیرم و او را با خود به مأموریت روی یکی از بزرگ‌ترین کشتی‌های فله‌بر بردم.

به واسطه این اتفاق بود که من در معرض دید و توجه مدیر عملیات شرکت قرار گرفتم؛

مدیریتی که داوطلب شدن من برای کار روی کشتی‌های فله‌بر به شدت توجهش را جلب کرده بود. پیش از آغاز مأموریت به بندر رفته تا کشتی را ببینم و وضعیتش را بررسی کنم و بعد به مدیر عملیات کتاباً پیغام دادم که قول می‌دهم در تمام مدت خدمتم روی این کشتی ترتیبی دهم که کشتی هرگز دچار نقص فنی نشود. او در جواب برایم نوشت که آیا به یقین می‌دانم که دارم چه تعهد سنگینی بر عهده می‌گیرم؟ پاسخ دادم که بله مطمئنم! دو سال روی آن کشتی خدمت کردم و اجازه نندادم که کشتی حتی برای ۵ دقیقه به دلیل نقص فنی از کار بیفتد. من خیلی سخت کار کردم و هر روز بیشتر مورد توجه مدیر عملیات قرار گرفتم. در نتیجه در سن ۳۱ سالگی از طرف همان مدیر عملیات دعوت شدم تا به دفتر مرکزی شرکت بروم و دستیار او شوم.

■ **بردیا: شرکتی که از آن صحبت می‌کنید همان شرکت ملی کشتیرانی هند بود؟**

□ **مهروتر: بله، و من با ۳۱ سال سن جوان‌ترین مدیر شرکت ملی کشتیرانی هند بودم. حالا دیگر نخستین آرزوی من، یعنی سفر به اقصی نقاط جهان و دیدن دنیا، برآورده شده بود. دومین آرزوی من این بود که در حرفه‌ام به سطوح بالا برسم که اکنون با کار در دفتر مرکزی به عنوان دستیار مدیرکل عملیات شرکت آن آرزو هم محقق شده بود.**

در همان دوران، یعنی حدود سال ۱۹۷۴ میلادی، شاه سابق ایران به دعوت «ایندرا گاندی» برای امضای موافقت‌نامه همکاری اقتصادی بین ایران و هند سرگرم دیدار از هند بود. طبق مفاد این موافقت‌نامه، قرار بر این بود که هند به ایران سنگ آهن بدهد (در آن زمان معادن سنگ آهن ایران هنوز کشف نشده بود) و در مقابل ایران در توسعه معادن سنگ آهن هند سرمایه‌گذاری کند.

این همکاری به یک شرکت کشتیرانی نیاز داشت تا بتواند سنگ آهن هند را به ایران حمل کند و شاه سابق ایران دستور تأسیس چنین شرکتی را صادر کرد.

■ **بردیا: یعنی همان شرکتی که با عنوان شرکت «ایران و هند» شناخته می‌شد؟**

□ **مهروتر: دقیقاً. دفتر مرکزی شرکت معادن سنگ آهن در هند بود و برای ایجاد تعادل در این توافق‌نامه اقتصادی بین دو کشور تصمیم گرفتند تا دفتر مرکزی شرکت کشتیرانی در تهران باشد. توافق‌نامه مزبور در اکتبر ۱۹۷۴ به امضا رسید.**

■ **بردیا: آیا شرکت کشتیرانی ایران و هند صرفاً به منظور حمل سنگ آهن هند به ایران تأسیس شده بود؟**

□ **مهروتر: بله، در آن زمان این شرکت به جز انتقال سنگ آهن هند به ایران قرار نبود کار دیگری انجام دهد، زیرا شاه سابق ایران طرحی برای تأسیس کارخانه ذوب آهن در بندر عباس داشت و برای تولید فولاد در آن کارخانه شدیداً نیازمند سنگ آهن بود. سپس دولت هند به شرکت ملی کشتیرانی، که من در آن کار می‌کردم، دستور داد تا گروهی از مدیران کشتیرانی را انتخاب کرده و برای مدیریت شرکت کشتیرانی تازه تأسیس به ایران اعزام کند. تحصیل، درمان، مسکن، و دیگر خدمات و تسهیلات برای تمام مدیران اعزام شونده به ایران و خانواده‌های آن‌ها رایگان بود. به همین دلیل، مدیران قدیمی و ارشد همگی تمایل داشتند که جزو تیم اعزامی باشند. در آن زمان من دو فرزند داشتم ولی بچه‌های من خیلی کوچک بودند و مدرسه نمی‌رفتند و من نیاز ویژه‌ای نداشتم که به ایران بروم. اما از آن جهت که جوان‌ترین مدیر در دفتر مرکزی شرکت بودم، برای مدیران قدیمی به نوعی یک جور دردسر و یک فرد مشکل‌ساز محسوب می‌شدم، فردی که همیشه**

بی‌قرار بود، ایده‌های نو داشت، و مدام در فکر تغییر و تحول وضع موجود در شرکت بود. به همین دلیل، مدیران قدیمی بین خودشان تصمیم گرفتند مرا به ایران بفرستند تا از شر من خلاص شوند! به واقع، می‌شود گفت که من از شرکت ملی کشتیرانی هند رانده شدم! به این ترتیب، در ماه آوریل سال ۱۹۷۵ چند روز پس از پایان تعطیلات نوروزی من و خانواده‌ام با هواپیما وارد تهران شدیم.

■ **بردیا: آیا پیش از آن تاریخ هرگز به ایران سفر نکرده بودید؟**

□ **مهروترا:** نه، هیچ وقت به ایران نیامده بودم.

■ **بردیا: در ابتدای ورودتان به تهران، مقام و عنوان شغلی شما در شرکت چه بود؟**

□ **مهروترا:** من مدیر فنی شرکت بودم. ما ۵

مدیر ارشد داشتیم و من مدیر دوم شرکت محسوب می‌شدم؛ یعنی فقط یک درجه از مدیرعامل پایین‌تر بودم. من در موارد تجاری و بازرگانی این شرکت کشتیرانی تازه تأسیس دخالتی نداشتم و وظیفه‌ام رسیدگی به امور فنی و عملیاتی شرکت بود. ۵۱٪ سهام این شرکت به دولت ایران تعلق داشت و ۴۹٪ باقیمانده متعلق به دولت هند بود. سهام سرمایه ۴۹ درصدی کشور هند فقط ۱ میلیون دلار بود چون شاه سابق ایران به دولت هند گفته بود که به پول و سرمایه هند نیازی ندارد و صرفاً تیم فنی و تجربه کاری مدیران هند را لازم دارد. او خودش از ما خواسته بود که سرمایه اولیه‌مان را پایین نگاه داریم.

حالا ما برای شروع کار این شرکت تازه تأسیس به کشتی نیاز داشتیم و طبعاً خرید کشتی کار ساده‌ای نبود. حتی در همان دوران، یعنی حدود سال ۱۹۷۵، خرید یک کشتی ده ساله حداقل به ۱۵ میلیون دلار پول نیاز داشت در حالی که کل سرمایه شرکت ما فقط ۱ میلیون دلار بود. به همین دلیل، در ابتدای ورود ما جز

امور اداری و رسیدگی به کارهای دفتری هیچ کار دیگری نداشتم که انجام دهیم. ما به وام نیاز داشتیم و رییس هیئت مدیره شرکت، که ایرانی بود، پیشنهاد کرد که یک درخواست وام تهیه کرده و برای گرفتن وام به وزارت دارایی مراجعه کنیم. اتفاقی که در جریان درخواست وام رخ داد برای من بسیار مهم بود و به واقع کل زندگی من را تغییر داد.

من شروع کردم به تهیه طرح پیشنهادی برای درخواست یک وام ۵۰ میلیون دلاری. طرح را برای تأیید نهایی به رییس هیئت مدیره شرکت نشان دادم. او نگاهی به طرح انداخت و گفت: "من مطمئنم با این طرح موافقت نخواهند کرد. تو باید برای یک وام حداقل ۱۰۰ میلیون دلاری درخواست بدهی چون وزارت دارایی به درخواست‌هایی که کمتر از ۱۰۰ میلیون دلار باشد هیچ ترتیب اثری نخواهد داد. طرح را تغییر بده و درخواست وام را ۱۰۰ میلیون دلار ذکر کن."

بنابراین، ما طرح را تغییر دادیم، از وزارت دارایی برای ملاقات با وزیر وقت گرفتیم و همراه با مدیر عامل شرکت به وزارتخانه رفتیم. مراحل مربوط به قسمت بازرسی امنیتی وزارتخانه را پشت سر گذاشتیم و از دفتر منشی وزیر هم عبور کردیم. اما بعد از دفتر منشی، در انتهای راهرویی که به دفتر وزیر ختم می‌شد با یک میز بزرگ مواجه شدیم که پشت آن یک مرد آمریکایی نشسته بود. آمریکایی‌ها دقیقاً این گونه شاه ایران و وزیران کلیدی او را کنترل می‌کردند. هیچ کس بدون اجازه این فرد آمریکایی نمی‌توانست حضوراً به دیدار و ملاقات وزیر دارایی ایران برود. مرد آمریکایی دلیل حضور ما را جویا شد و ما به او توضیح دادیم که برای شرکت تازه تأسیس کشتیرانی نیاز به وام داریم و این که از قبل جهت دیدار با

وزیر وقت ملاقات گرفته‌ایم. من بی‌صبرانه منتظر بودم از میز این فرد بگذرم و به اتاق وزیر بروم. او که متوجه عجله من شده بود نگاهی به من انداخت و گفت: "جوان، بنشین!" من روی صندلی کنار میز نشستم و او گفت که چون سمت مشاورت وزیر را دارد لازم است پیش از آن که ما درخواست وام را نزد وزیر ببریم او طرح را ببیند و تأیید کند. ما پرونده درخواست وام را به او دادیم. من دقیقاً آن ماجرا و گفت‌وگوهایم با آن فرد آمریکایی را به خاطر دارم. او نگاهی به پرونده درخواست وام انداخت و گفت:

- نیازی نیست که وزیر را ببینید!

- چرا نمی‌توانیم او را ببینیم؟

- چون این درخواست وام از اساس اشتباه است!

- چرا؟ کجای آن اشکال دارد؟ این یک درخواست وام برای یک شرکت کشتیرانی است که به واقع یک شرکت کار و سرمایه‌گذاری مشترک است.

- بله. می‌فهمم. اما می‌توانید به من بگویید که طرفین قرارداد در این شرکت کار و سرمایه‌گذاری مشترک چه کسانی هستند؟

- البته که می‌توانم! طرفین قرارداد در این طرح مشترک دو کشور ایران و هند هستند که هر یک آورده‌ای برای شرکت و طرف مقابل دارد.

- بله. دقیقاً شما درست می‌گویید. شرکت کار و سرمایه‌گذاری مشترک دقیقاً به همین صورت باید باشد. طبق اساسنامه شرکت، ایران موظف به تأمین سرمایه شرکت است و آورده طرف مقابل نیز می‌بایست تجربه و دانش فنی باشد. اما هندی‌ها تجربه و دانش فنی کشتیرانی ندارند. آن‌ها هیچ چیزی در این زمینه نمی‌دانند. اصولاً دانش فنی کشتیرانی در کشور هند موجود نیست، و به همین دلیل طرح شرکت شما از اساس اشتباه

است. من از قبل این مطلب را کتباً برای وزیر نوشته‌ام و به او توصیه کرده‌ام که این طرح باید ملغی شود.

این مرد آمریکایی به شدت موجب ناراحتی و عصبانیت من شده بود و به همین دلیل از کوره در رفتم و با لحن خشمگینی گفتم:

- توجه کاره هستی که می‌گویی ما نمی‌توانیم وزیر را ببینیم یا طرح شرکت ما از اساس اشتباه است یا دانش فنی کشتیرانی در کشور هند موجود نیست؟ اگر در هند تجربه و دانش فنی کشتیرانی موجود نمی‌بود ما شرکت ملی کشتیرانی با ۱۰۵ فروند کشتی نمی‌داشتیم که بتوانیم سال‌ها در دریاهای دنیا کشتیرانی کنیم. ممکن است دانش و تجربه کشتیرانی ما در آن سطحی که شما در آمریکا دارید نباشد، اما کشور ما در این زمینه در حال توسعه است و این دقیقاً همان چیزی است که ایران به آن نیاز دارد. ایرانی‌ها نیاز دارند که از تجربیات ما بیاموزند تا بتوانند صنعت کشتیرانی خودشان را توسعه بدهند و روی پای خودشان بایستند.

مشاور آمریکایی در جواب گفت:

- به هر حال، من دارم به شما می‌گویم که طرح شرکت مشترک شما اشکال دارد و انجام‌پذیر نیست. حالا بهتر است این جا را ترک کنید، چون قرار ملاقات شما با وزیر از پیش لغو شده است.

و او به همین سادگی ما را از آن جا بیرون کرد! این همان روزی بود که من تصمیم گرفتم به آن مرد آمریکایی ثابت کنم که نظرش اشتباه است. به خودم گفتم که باید تلاش کنم و در جست‌وجوی راهی باشم که شرکت کشتیرانی ایران و هند حتی بدون کمک مالی دولت ایران به یک شرکت موفق تبدیل شود. به واسطه همین اتفاق بود که شروع کردم به فراگیری مسائل مربوط به فاینانس و آموختن وجوه



■ **بردیا: آیا پس از ترک شرکت مستقیماً به لندن آمدید؟**

□ **مهرتورا:** بله. بلافاصله به لندن آمدم و شرکت خودم را با نام «فورسایت گروپ» تأسیس کردم، چون به واسطه تجربه موفقیت‌آمیزم در ایران، و بعد از تجربه مشورت دادن به دولت ایران و هدایت شرکت کشتیرانی ایران و هند و تبدیل آن به یک شرکت موفق بین‌المللی، به خوبی دریافته بودم که خودم می‌توانم صاحب و اداره‌کننده یک شرکت باشم و نیازی نبود که برای دیگران کار کنم.

■ **بردیا: بسیار خوب. حالا در صورت امکان کمی از کسب و کار خود در بریتانیا برای ما صحبت کنید. من اطلاع دارم که کمپانی شما در بیش از یک رشته کاری فعالیت دارد و این که صرفاً یک شرکت کشتیرانی نیست. چرا تمام سرمایه و توجه خود را روی کار کشتیرانی متمرکز نکردید؟**

□ **مهرتورا:** شما مطلب بسیار مهمی را مطرح کردید. به اعتقاد من، ترس از شکست باعث می‌شود مردم از تنوع بخشیدن به کسب و کار خود امتناع کنند. شما در مقام کسب و کار معمولاً در یک حرفه و صنعت خاصی تخصص دارید و از حرفه‌ها و صنایع دیگر سر رشته‌ای ندارید و به همین دلیل از ورود به کاری که بلد نیستید امتناع می‌کنید.

■ **بردیا: منظورتان این است که ما آدم‌ها به طور طبیعی ترجیح می‌دهیم که در گوشه امن و آشنای خودمان یا به قول شما در «محدوده راحتی» خودمان بمانیم؟**

□ **مهرتورا:** احسن! دقیقاً. هر آدمی ترجیح می‌دهد در «محدوده راحتی» خود بماند

بازرگانی کسب و کار. مصمم شدم که خودم را در این زمینه پرورش بدهم و به موفقیت برسم. به واقع، تا همین امروز شرکت ایران و هند هرگز از هیچ دولتی وام نگرفته و شرکت کشتیرانی واقعاً موفق شده است. آن اتفاق در وزارت دارایی ایران من را تغییر داد. روبه‌رو شدن با آن مشاور آمریکایی باعث بروز یک تغییر واقعی در من شد.

■ **بردیا: گویا این اتفاق هم، مانند برخی اتفاقات دیگر در زندگی شما، در ظاهر یک شکست و ناامیدی بود که نهایتاً به نفع شما تمام شد.**

□ **مهرتورا:** بله. آن تجربه مایوس‌کننده برای من به یک هدف تبدیل شد. آن چه نقش تعیین‌کننده‌ای در موفقیت‌های آتی من بازی کرد یکی اشتیاقم برای فائق شدن بر آن شکست بود و دیگری عزم من برای این که ثابت کنم که مشاور آمریکایی وزیر اشتباه می‌کند! به طور کلی، مطالبی که تا این جا بیان کردم پس‌زمینه‌ای بود از گذشته من؛ گذشته‌ای که بیانگر موفقیت‌های آتی و وضعیت فعلی من است. من ناچار بودم سخت تلاش کنم و چیزهای فراوانی در مورد فایناس و امور تجاری بیاموزم. خوشبختانه مزیتی که داشتم این بود که هنوز جوان بودم. اگر این اتفاقات در ۵۰ سالگی رخ داده بود من احتمالاً تسلیم می‌شدم و شکست را می‌پذیرفتم. اما در آن زمان من تازه ۳۳ سالم بود. بنابراین، برای این که خلاف ادعای مشاور آمریکایی را ثابت کنم هم فرصت کافی داشتم و هم انرژی و انگیزه زیاد.

■ **بردیا: مجموعاً چند سال در شرکت کشتیرانی ایران و هند بودید؟**

□ **مهرتورا:** کار در آن شرکت را در سال ۱۹۷۵ شروع کردم و سال ۱۹۸۴ از آن جا بیرون آمدم؛ یعنی حدود ۹ سال.

و می‌ترسد که از این محدوده امن و آشنا خارج شود. اما اگر در زندگی اتفاقی بیافتد، یا اگر کسی شما را وادار به خروج از این محدوده امن کند، آن وقت ترس شما از شکست نیز از بین خواهد رفت. در مورد من چیزی مشابه این اتفاق افتاد و من از محدوده راحتی خودم بیرون رانده شدم.

در دوران جنگ ایران و عراق من با شرکت ملی نفت ایران کار می‌کردم و به آن‌ها در انتقال نفت ایران کمک می‌کردم. من مشاور ویژه امام خمینی در امور مربوط به کشتیرانی بودم. وقتی امام در سال ۱۹۸۸ دستور پایان جنگ را صادر کرد، با خودم گفتم که رابطه و همکاری من با شرکت ملی نفت ایران نیز به پایان خواهد رسید. شما می‌دانید که شرکت ملی نفت ایران در آن زمان بزرگ‌ترین شرکت نفتی دنیا بود. طبعاً من نمی‌خواستم رابطه و کارم با این شرکت عظیم را از دست بدهم. اما شرایط به گونه‌ای بود که انگار نیرویی مرا وادار به خروج از محدوده راحتی‌ام کرد. مدام نگران بودم که احتمالاً با پایان جنگ، شرکت ملی نفت ایران دیگر تمایلی به همکاری با من نخواهد داشت و به همین دلیل یک بار دیگر به فکر افتادم.

می‌دانستم که در طول جنگ بسیاری از چاه‌ها و سکوهای نفتی در خلیج فارس آسیب دیده‌اند. بنابراین، به خودم گفتم که نباید کسب و کارم را صرفاً به حرفه کشتیرانی محدود کنم و باید دنبال کار حفر چاه نفت بروم؛ خصوصاً حفر چاه در مناطق دور از ساحل. می‌دانستم که حفر چاه نفت با کار کشتیرانی تفاوت دارد، اما فکر می‌کردم حفر چاه نفت در مناطق دور از ساحل هر چه که باشد کار در دریا است و من دریا را خوب می‌شناسم! واقعاً نمی‌دانستم که دارم چه کار می‌کنم و تنها انگیزه من این بود

که بتوانم به نوعی رابطه‌ام را با شرکت ملی نفت ایران حفظ کنم. به این ترتیب شروع کردم به یادگیری در مورد حفر چاه نفت و مشغول جست‌وجو در بازار دستگاه‌های مربوط به این حرفه شدم و نهایتاً یک دکل حفر چاه نفت خریدم. بعد به شرکت فلات قاره ایران مراجعه کردم و به آن‌ها گفتم که شما من را می‌شناسید. من مایل به انجام کار هستم و می‌دانید که از پس کار بر می‌آیم. فقط یک قرارداد حفر چاه نفت به من بدهید. من اطلاعی نداشتم که شرایط شرکت نفت فلات قاره برای واگذاری قرارداد این بود که متقاضی می‌بایست حداقل ۲ سال سابقه کار حفاری داشته باشد. وقتی از این موضوع مطلع شدم به آن‌ها گفتم ببینید، حضرت آدم هم وقتی از طرف خداوند به زمین فرستاده شد هیچ تجربه‌ای نداشت! شما من را خوب می‌شناسید و می‌دانید که سال‌ها مدیریت یک شرکت کشتیرانی را بر عهده داشته‌ام. به علاوه، من از قبل یک سکوی حفاری خریدم. پس خواهش می‌کنم یک قرارداد به من بدهید و اجازه دهید کارم را شروع کنم. قدری طول کشید، اما بالاخره قبول کردند که یک قرارداد همکاری با من امضا کنند و به این ترتیب کارم را روی سکوی نفتی‌ام شروع کردم. من یک تیم با تجربه از مهندسين اروپایی و کارگران مجرب را برای اداره کردن عملیات روی سکوی حفاری فرستادم. اگر به رزومه آن افراد نگاه می‌کردید می‌گفتید که بهترین تیم دنیا هستند. اما با گذشت ۷ روز سکو همچنان کار نمی‌کرد و وارد فاز عملیاتی نشده بود، چون هر یک از آن افراد برای خودش رییس بود و کار تیمی را خوب انجام نمی‌دادند. من خیلی نگران بودم که سابقه و شهرتم نزد شرکت ملی نفت ایران خدشه‌دار شود. مدام

فکر می‌کردم که کجای کارم اشکال دارد. بالاخره همه افراد آن گروه را اخراج کردم و گفتم برگردند به مملکتشان. بعد یک تیم ایرانی و هندی انتخاب کردم و خودم و بقیه افراد پیراهنمان را درآوردیم و رفتیم روی سکو و مشغول کار شدیم.

■ **بردیا: آیا دانش فنی و مهندسی شما در این زمینه به کارتان آمد؟**

□ **بله!** خیلی زیاد. من مهندس بسیار با تجربه‌ای بودم و به خودم گفتم این کار نمی‌بایست چندان تفاوتی با کار خودم داشته باشد و این که می‌توانستم خیلی زود فوت و فن کار را یاد بگیرم. به این ترتیب، سکوی نفتی ما شروع به کار کرد و ظرف مدت یک ماه یکی از بهترین سکوهای نفتی شد. در نتیجه، من چند سکوی نفتی دیگر خریدم و کسب و کارم را در حوزه حفاری نفت توسعه دادم.

■ **بردیا: آیا هنوز هم سکوهای نفتی خود در خلیج فارس را دارید و مشغول به کار هستند؟**

□ **مهر و ترا:** بله، بعد از ۲۵ سال سکوهای نفتی من هنوز کار می‌کنند. خلاصه به این صورت بود که ترس از شکست در من از بین رفت. تجربه مزبور درس‌های ارزشمندی به من آموخت. پیش از آن سعی داشتم همه چیز را به عاریه بگیرم: دانش فنی، تیم کاری، و غیره. به همین دلیل شکست می‌خوردم. بعد از آن بود که فهمیدم فوت و فن هر کسب و کاری را خودم باید یاد بگیرم و از آن سر در بیاورم و این که خودم شخصاً باید سر کار حضور داشته باشم تا بتوانم آن را به کسب و کاری موفق تبدیل کنم. اکنون من در حرفه حفر چاه نفت به جایی رسیده‌ام که می‌توانم نحوه اداره سکوی نفتی را به دیگران آموزش بدهم. به این ترتیب، با از بین رفتن ترس از شکست و با ورود به کار حفاری چاه نفت و تبدیل آن به یک تجربه موفق، شروع کردم

به تنوع بخشیدن به کارهای کمپانی خودم و ورود به کسب و کارهای دیگر.

■ **بردیا: در حال حاضر، چه حرفه‌ای رشته اصلی کسب و کار شما محسوب می‌شود، کشتیرانی یا حفاری نفت؟**

□ **مهر و ترا:** حفاری نفت.

■ **بردیا: آیا فقط در ایران سکوی نفتی دارید؟**

□ **مهر و ترا:** نه. در همه جا. سکوهای نفتی من در همه جای دنیا مشغول به کار هستند. حالا می‌خواهم برای شما از پیش‌آمد خوب دیگری که در دوران انقلاب ایران برای من رخ داد صحبت کنم. در سال‌های ابتدای حضورم در تهران، وقتی در دفتر مرکزی شرکت ایران و هند کار می‌کردم، با پیرمرد خردمندی آشنا شدم که زندگی بسیار ساده و به قول معروف درویشی داشت. ما با هم دوست شدیم، اما زیاد همدیگر را نمی‌دیدیم؛ شاید ماهی یک بار یا هر دو ماهی یک بار. آن روزها زبان فارسی من خیلی بهتر از الان بود و یادم هست که یک روز داشتم برای او از موفقیت‌های خودم تعریف می‌کردم. لاف دستاوردهای گذشته خودم را می‌زدم و این که چه قدر زود به درجه مهندسی ارشد کشتی رسیده بودم و اکنون در بالاترین مرحله از حرفه‌ام قرار داشتم و مدیرعامل یک شرکت بزرگ کشتیرانی بودم، اما همچنان یک اشتیاق و آرزو در من وجود داشت، آرزوی داشتن شرکت خودم و کار کردن برای خودم. او با صبوری بدون آن که کلمه‌ای بگوید به حرف‌های من گوش داد و سپس خداحافظی کرد و رفت. یک ماه بعد به دیدار من آمد و گفت: «می‌خواهم در مورد حرف‌هایی که در دیدار قبلی مان زدی مطالبی را به تو بگویم. تو می‌دانی که من درویشم و هیچ علاقه و اشتیاق شخصی ندارم. مشکل ما آدم‌ها این است که همیشه تصور می‌کنیم که گویا چیزهای این دنیا به ما تعلق دارند. همیشه از «من» و از «نفس»

حرف می‌زنیم، در حالی که در این جهان همه چیز به خداوند تعلق دارد. اگر او اراده کند که اموالت را از تو بگیرد چند دقیقه هم طول نخواهد کشید که تو را به کلی از تمام مال و اموالی که در این دنیا داری ساقط کند.

در جواب به او گفتم که کاملاً با او موافقم چون به چشم خود دیده بودم که چه بر سر شاه سابق ایران آمده بود، پادشاهی که زمانی بسیار قدرتمند بود و همه چیز داشت، اما همه داشته‌هایش را بسیار سریع و ناگهانی از دست داد و از آن همه شکوه و قدرت هیچ چیزی برایش باقی نماند. پیرمرد دانا در پاسخ گفت: «بسیار خب! حالا که با من موافقت داری می‌بایست در زندگی دو کار را انجام بدهی. اول این که همیشه به یاد داشته باش که می‌توانی در کسب و کار موفق شوی به شرط آن که اموالی را که در تملک داری نه از آن خودت، بلکه یک «امانت» بدانی؛ و دوم آن که در کسب و کار هر طور که دلت می‌خواهد عمل کن، اما بدان که اگر برای انجام کارها یک تیم خوب فراهم نکنی به هیچ موفقیتی نائل نمی‌شوی. در ضمن، یادت باشد که افراد تیمی که با تو و برای تو کار می‌کنند مانند افراد خانواده تو هستند و تو همیشه باید به آن‌ها به چشم خانواده خودت نگاه کنی. اگر به این دو پند من گوش بدهی و به آن‌ها عمل کنی، در کسب و کارت موفق خواهی شد.»

■ **بردیا: آیا به نصیحت‌های او عمل کردید؟**

□ **مهرتورا:** کاملاً. من تا همین امروز هرگز هیچ یک از چک‌های شرکت را شخصاً امضا نمی‌کنم، چون نمی‌خواهم این احساس به من دست بدهد که این پول‌ها متعلق به شخص من است. تمام چک‌ها توسط مدیران شرکت امضا می‌شوند. در تمام سال‌های کسب و کار تا همین امروز همیشه از نصیحت‌های او پیروی کرده‌ام.

■ **بردیا:** بسیار خب. حالا می‌خواهم سؤال

دیگری بپرسم. به نظر شما چه تفاوتی بین کاسب و کارآفرین وجود دارد و به طور کلی نظرتان درباره کارآفرینی چیست؟

□ **مهرتورا:** به عقیده من نتیجه‌گایی کار هر دو یکسان است، زیرا کاسب و کارآفرین هر دو به چیزی نائل می‌شوند و پول کسب می‌کنند. تفاوتشان در این است که اگر شما کارآفرین باشید همه قلب و وجودتان را در کاری می‌گذارید که مشغول انجام آن هستید، در صورتی که کاسب در کسب و کارش صرفاً به کسب پول فکر می‌کند.

■ **بردیا:** منظورتان این است که تفاوت آن‌ها در «شور و اشتیاق» است؟

□ **مهرتورا:** بله. شور و اشتیاق. در مورد کاسب، اگر کار یا معاملهای با عقلش جور در نیاید یا از معامله راضی نباشد خیلی ساده آن را رها می‌کند و به سراغ کار یا معامله دیگری می‌رود. اما فرد کارآفرین شور و اشتیاق دارد، یک بینش و رؤیایی نسبت به کارش دارد، برای آن می‌جنگد، و به موفقیت می‌رسد. کسب و کار برای کارآفرین تقریباً نوعی سرگرمی یا کار ذوقی محسوب می‌شود. من کارآفرینم و ارزشی بالاتر از تمام مادیات دنیوی برای کار و حرفه‌ام قائلم. به طور مثال، من هیچ ارزشی برای اتوموبیل‌های لوکس مثل «فراری» قائل نیستم. یک اتوموبیل «جگوار» معمولی در منزلم پارک شده، اما بیشتر روزها با مترو سر کار می‌روم چون دلم می‌خواهد مردم را در قطار ببینم و در طول راه در قطار روزنامه مطالعه کنم. کار من برایم تبدیل به یک اشتیاق و سرگرمی شده و در این معنا بیشتر یک کارآفرین هستم تا یک کاسب.

■ **بردیا:** به عنوان آخرین سؤال، دوست داشتم نظر کلی شما را در مورد ایران و مردمش جويا بشوم. نظرتان در مورد ایران و ایرانی‌ها چیست؟

مهروترا: خب، کوتاه‌ترین پاسخ این است که من عاشق ایرانی‌ها هستم. شما می‌دانید که من طبیعت کسب و کار و کارآفرینی دارم و چیزی که در مورد ایرانی‌ها دوست دارم این است که این طبع کارآفرینی از کودکی در اکثر مردم شما وجود دارد. در سال‌های اقامت در ایران متوجه شدم که مردم عادی هم در ایران طبع کارآفرینی و کسب و کار دارند. در جاهای دیگر دنیا مردم وقتی برای منزلشان اثاثیه می‌خرند معمولاً بعد از چند سال اسباب و اثاثیه خریداری شده را از یاد می‌برند. اما ایرانی‌ها این طور نیستند. به طور مثال، حتی راننده من در تهران عادت داشت مثل یک کاسب فکر کند و حرف بزند. با شور و حرارت بسیار درباره انواع قالی‌های ایرانی و قیمت آن‌ها حرف می‌زد، به دقت وضعیت بازار فرش را بررسی می‌کرد، و منتظر فرصت مناسب بود تا فرش‌های منزلش را بفروشد و فرش‌های دیگری بخرد.

بردیا: می‌دانم چه می‌گویید. ایرانی‌ها عموماً روحیه کسب و کار دارند، روحیه «کاسبی».

مهروترا: دقیقاً. ایرانی‌ها چیزهای فراوانی درباره کاسبی می‌دانند. می‌دانید چرا؟ چون کشور ایران هزاران سال در مسیر تجارت جهانی قرار گرفته بوده؛ یعنی در مسیر «جاده ابریشم». بنابراین، کاسبی و چانه‌زنی در «دی‌ان‌ای» مردم ایران قرار دارد. شما ایرانی‌ها در بازار در هر معامله‌ای چانه می‌زنید، چون اگر این کار را نکنید معامله به دلتان نمی‌چسبد. این موضوع فقط منحصر به خریدار نیست. حتی فروشنده هم از چانه زدن با مشتری لذت می‌برد. دومین دلیلی که باعث شد من در جامعه ایران جا بیافتم و از کار در ایران لذت ببرم شباهت‌های فرهنگی بین دو ملت ایران و هند بود. ایرانی‌ها و هندی‌ها میراث‌دار دو فرهنگ باستانی در آن

منطقه از دنیا هستند. ملت ایران و هند ممکن است تفاوت‌هایی با هم داشته باشند، اما به خوبی یکدیگر را درک می‌کنند زیرا هر دو از فرهنگی غنی و باستانی برخوردارند. من خیلی راحت می‌توانم با ایرانی‌ها معاشرت کنم و کنار بیایم زیرا می‌توانم حس کنم که هر دو از ریشه فرهنگی باستانی و عمیقی با شباهت‌های فراوان به ویژه در زبان و اساطیر برخورداریم.

بردیا: آقای مهروترا، تشکر می‌کنم که اجازه دادید نزد شما به دفترتان بیایم و این مصاحبه را انجام دهم و بسیار سپاسگزارم که تمام بعد از ظهر خودتان را به این مصاحبه اختصاص دادید. از جانب خودم و مجله سازمان برتر برای شما آرزوی موفقیت همیشگی دارم و امیدوارم روزی شما را در تهران ملاقات کنیم؛ شاید در مراسمی برای معرفی ترجمه کتاب شما در ایران!

مهروترا: من از شما تشکر می‌کنم که به این‌جا آمدید و امیدوارم حوصله‌تان را سر نبرده باشم!

بردیا: درست بر عکس! من از لحظه لحظه مصاحبت با شما لذت بردم و یقین دارم که خوانندگان مجله هم از مطالعه سرگذشت شما و مسیری که در زندگی و کسب و کار طی کرده‌اید لذت خواهند برد.

