



عکس‌ها از یاسر توکلی



## الگوهای توسعه موفق فناوری

مصاحبه با سرکار خانم دکتر حامدی‌فر

حسن پولادی

می‌گذرد. اما شرکت ۳ سال بعد از تاسیس فعال شد. اگر بخواهیم دلایل موفقیت سیناژن را طبقه بندی بکنیم، در درجه اول باید گفت ما یک سری شعارها و باورهای داریم که همه نیروهای موجود در شرکت به آن اعتقاد داشته و سعی می‌کنیم آنها را جلو ببریم. یکی از باورهای ما این است که اگر کسی در جایی از دنیا کاری را انجام داده است، ما نیز می‌توانیم آن کار را انجام دهیم. دیگر اینکه باید بپذیریم به هر حال، در این شرایط، این "ما" هستیم که می‌خواهیم این کار را انجام بدهیم. پس باید مشکلات آن را نیز بپذیریم و راهش را پیدا کنیم. این اعتقاد، نگرش خاصی برای ما در پارامترهای مختلف ایجاد می‌کند. چه در زمینه مدیریت نیروی انسانی و چه در زمینه مدیریت تکنولوژی و مدیریت سایر منابع، نوع نگرش ما متفاوت است و این نگرش است که باعث

فرآورده‌های دارویی و بیولوژی است. سال ۷۴ از دانشگاه تهران فارغ التحصیل شدم و در حال حاضر مدیر عامل شرکت سیناژن هستم. وقتی که در کشورمان و در حوزه بیو، شرکت‌های موفق را مرور می‌کنیم، شرکت سیناژن در صدر قرار دارد و نه تنها در ایران، که حتی در منطقه نیز در حوزه تولید داروهای بیو، یکی از شرکت‌های بسیار موفق است. چه شده است که این شرکت، که نزدیک به ۱۴ سال از آغاز کارش می‌گذرد و به نسبت یک شرکت جوان است، با وجود مشکلات فراوان در کشور ما برای تولید دارو و بالاخص در زمینه بیو، به این حد بالا از تکنولوژی و موفقیت دست یافته است؟

این شرکت در سال ۷۳ تاسیس شده است و فروردین ۸۷، درست ۱۴ سال از تاسیس شرکت

آقای برایان تریسی که، یکی از انسان‌های موفق در حوزه مدیریت و روانشناسی است، در مقدمه یکی از کتاب‌های خود به نکته جالبی اشاره کرده است که شاید هدف از این مصاحبه را روشن کند او می‌گوید: "از من می‌پرسند چگونه در زندگی‌ام موفق شده‌ام؟ من به آنها جواب می‌دهم، کار بسیار ساده‌ای است. نگاه می‌کنم که آدم‌های موفق چه کار کرده‌اند، من هم همان کار را می‌کنم." شاید وقتی بحث الگوگیری را به حوزه مدیریت سازمان‌ها تعمیم می‌دهیم، Benchmarking از شرکت‌های موفق معنی پیدا می‌کند. خدمتتان رسیدیم تا از عوامل موفقیت سیناژن باخبر شویم. خواهش می‌کنم در ابتدا خود را برای خوانندگان ما معرفی بفرمایید.

به نام خدا، دکترهاله حامدی‌فر هستم، متولد سال ۱۳۵۱، فارغ التحصیل دانشکده داروسازی دانشگاه تهران. زمینه تخصص من تنظیم کیفیت

کاری فوق العاده انجام می‌دهد. کسی که آن را ترخیص می‌کند، کاری که شاید جای دیگر، دو هفته طول بکشد را در عرض دو سه روز انجام می‌دهد. به چه دلیل؟ به دلیل اینکه ما توانسته‌ایم این باور را منتقل کنیم که تولید، فروش، بازاریابی و تکنولوژی تنها دغدغه مدیران این سازمان نیست. این باور چگونه منتقل شده است؟ به این خاطر دیده اند که اهداف مدیران این سازمان ۱۰۰٪ تجاری نیست. چون هر بنگاه تجاری، باید اهداف تجاری داشته باشد. ولی اینکه چند درصد را به این اهداف تعلق دهید وابسته به باوری هست که شما در کل پرسنل سرایت می‌دهید و بر شیوه تفکر و عمل آن‌ها تاثیر می‌گذارد.

ما همیشه گفته ایم که وقتی در سیناژن نشسته‌ایم، یکی می‌گوید من دپارتمان فروشم، دیگری می‌گوید من تولیدم و یا کنترل کیفی‌ام. ولی وقتی یک پله فاصله می‌گیریم، می‌گویند من سیناژنم و کسی نمی‌داند که در سیناژن چه خبر است. وقتی دوباره یک پله بیشتر فاصله می‌گیریم، می‌گویند من ایرانی هستم و حتی الان طوری شده است که ما در ارائه‌ها و صحبت، کنگره‌ها، انجمن‌ها و نهادهای آسیایی به عنوان شرکتی که در آسیا مطرح است معرفی می‌شویم.

ما نگاه می‌کنیم که نظام توسعه تکنولوژی، صنعت و بهداشت کشور چگونه است و سعی می‌کنیم که ساختار حرکتی خود را طوری تنظیم کنیم که کل بدنه را با خود بالا بکشیم. استراتژی سیناژن در زمینه محصولات بیو تکنولوژی، یک استراتژی بلوغی بوده است. در بدو امر، وقتی سیناژن خواست کار تولید را شروع کند، محصولات بیولوژی مولکولی که در تحقیقات مهندسی ژنتیک و بیو تکنولوژی مورد استفاده قرار می‌گیرد را به عنوان هدف انتخاب کرد. وقتی به این نتیجه رسیدیم که پتانسیل نیروی انسانی و علمی، این سطح از کار را جواب می‌دهد، گفتیم که به عرصه بعدی قدم بگذاریم یعنی تولید محصولات تشخیصی.

اینجا کار حساس تر می‌شود. به این خاطر که یک مرحله به جلو می‌رویم. اینجا اگر شما یک محصول تشخیصی بی کیفیت داشته باشید، ممکن است جواب تشخیص بیماری غلط بشود و به صورت غیرمستقیم جان یک نفر تهدید بشود. بعد وارد عرصه تولید مونوکروآنتی بادی‌ها تشخیص گروه‌های خونی شدیم و بعد از آن کیت‌های تشخیص PCR برای بیماری‌های عفونی مختلف. ثابت شد که پتانسیل شرکت، از نظر نیرو و تکنولوژی جوابگوست.

حدود شش سال قبل بود که به این نتیجه رسیدیم که باید وارد آخرین مرحله تولید محصولات بیوتکنولوژی - پزشکی، یعنی



که داریم دچار مشکل می‌شویم، رفتیم گشتیم، دیدیم که کجای دنیا این کار را بلدند و می‌توانیم از آنها کمک بگیریم.

یک اصل مهمی ما داریم که "ما خیلی دیرمان شده است". اما چیزی داریم که الان یواش یواش در سیناژن مد شده است، تا کسی از یکی می‌پرسد که این کار را برای کی می‌خواهی؟ می‌گوید برای دیروز. اگر بخواهیم در این قافله بمانیم و حرکت کنیم، همین الان دیر است. در نتیجه هیچ وقتی برای تلف کردن نداریم! بنابراین پرسنلی که انتخاب می‌کنیم و در سیستم ما می‌مانند، باید این باورها را داشته باشند. هیچ کسی در هیچ قسمتی از سیناژن، کار روتین کلاسه شده مدون و مشخصی ندارد. همه در سیناژن کارهای محیرالعقول انجام می‌دهند. فردی که جنس را ترخیص می‌کند، یا کسی که از خارج برای ما جنس را می‌فرستد،

پیشرفت سیناژن می‌شود.

دنیای امروز به نحوی است که مدیریت یک سازمان باید بتواند با پشتوانه‌ای که از نیروی انسانی و تکنولوژی خود دارد، در قالب همکاری‌های مختلف، منافع خود و طرف مقابلش را تامین کند. ما برای خود هیچ حد و مرزی برای همکاری و ارتباط تعریف نکرده‌ایم. این نگرش که درها را ببندیم و آنچه که داریم را در یک فضای بسته نگه داریم که مبادا بیرون برود، نگاه سنتی و قدیمی بوده است. بخصوص در کشور ما این قضیه پررنگ‌تر است و در بعضی قضایا واقعا ضعف داریم، باید از همه پتانسیل‌ها استفاده کنیم.

برای همین هر جا که در زمینه تکنولوژی یک هدف برای خودمان تعریف کردیم و شروع کردیم، تا جایی که به پتانسیل خودمان اعتماد داشتیم، جلو رفتیم و هر جا که احساس کردیم



داروهای بیوتکنولوژی شویم. این ایده از آنجا شروع شد و منجر به تولید داروی سینووکس شد. شاید بعضی‌ها در لحظه اول بگویند که چون خودشان آن را تولید کرده‌اند، به این صورت اظهار نظر می‌کنند. ولی من فکر می‌کنم در هر شاخه‌ای از صنعت با هر معیاری که سینووکس سنجیده شود، هیچ محصولی نبوده است که با این سطح از تکنولوژی، طوری که تنها یک رقیب بین المللی داشته باشد در ظرف این مدت کوتاه بعد از ورود به بازار اینقدر صرفه‌جویی ارزی ایجاد کرده باشد و میزان اشتغال‌زایی بالایی که برای نیروهای تخصصی به طور مستقیم یا غیر مستقیم ایجاد شده است. من فکر می‌کنم که همه این فاکتورها را حتی اگر یک مرجع ثالث جمع بزند، به نتیجه بالا خواهد رسید.

به نظر من ما نشستیم به نقاط ضعف فکر کنیم. شاید به نوعی همیشه به نیمه پر لیوان نگاه کرده‌ایم و سعی کرده‌ایم نیمه خالی را نیز خودمان پر کنیم. نمی‌نشینیم غصه بخوریم که نه، نمی‌شود. این باور برای سایر گروه‌ها نیز به نوعی جا می‌افتد که می‌توان انجام داد. من اگر بخواهم نقطه عطف را در نظر بگیرم، عامل موفقیت سیناژن را پشتکار زیاد می‌دانم. پشتکار زیاد و اعتقاد به اینکه کاری را که باید انجام دهیم، می‌توانیم انجام دهیم.

در این بحث‌هایی که فرمودید، یک بحث خیلی جدی مطرح شد و آن تاکید شما بر نیروی انسانی بود. همان طور که مستحضری سخت‌ترین کار در مدیریت، این است که شما باوری را در همه اعضای یک سازمان ایجاد کنید. سوال من این جاست که شما به عنوان کسی که در رأس چنین سازمان بزرگی قرار دارد چگونه چنین باوری را در تک تک افرادی که در این سازمان کار می‌کنند ایجاد می‌کنید؟

تجربه ما ثابت کرده است که فقط حرف زدن و جلسه‌گذاشتن به تنهایی جوابگو نیست. تنها زمانی باور جمعی به وجود می‌آید که شما در کنار گروه باشید. مثالی که می‌توانم بزنم، یک شب همه ما تا صبح بیدار بودیم تا محصول را بسته بندی کنیم. از پرسنل خدماتی، تا پرسنل کنترل کیفی، تا بچه‌های تولید، بسته‌بندی، مدیریت و بچه‌های دفتر مرکزی، همه فقط ایستادیم و محصول را بسته بندی کردیم. به این خاطر که الان موضوع سیناژن است. مهم نیست که من در کدام قسمت از سیناژن هستم. مهم این است که سیناژن را به این می‌شناسند که فردا بتواند این محصول را تحویل شرکت بخش بدهد. اگر توانستیم سر وقت تحویل بدهیم به این معناست که همه کارمان را خوب انجام داده‌ایم. اگر تحویل ندادیم، اهمیت ندارد

که آیا فروش کار خود را خوب انجام نداده است یا کنترل کیفیت کار خود را به موقع انجام نداده و یا تولید فلان کار را نکرده است. مهم این است که این بار به مقصد نرسیدیم.

این چیزی است که فقط در مقاطع خاصی اتفاق می‌افتد. چرا که سازمان و ساختار ما از هر جای دیگری مدون‌تر است. در ساختار سیستماتیک و سازمانی می‌توانم بگویم پیشرو هستیم. اما در مواقع خاصی نمی‌ایستیم که زمین خوردن یکدیگر را نگاه کنیم. به هیچ قیمتی. وقتی همه ما نسبت به این مساله عکس‌العمل نشان می‌دهیم، اینجاست که این تفکر واقعا ملموس می‌شود و احساس نمی‌کنیم که یک شعار و یک حرف است. به همین خاطر دقیقا حرف شما را تایید می‌کنم. مشکل‌ترین کار در یک سازمان، ایجاد یک فرهنگ است. اینکه شما بتوانید مأموریت و رسالت سازمان را



### یکی از باورهای

ما این است که

اگر کسی

در جایی از دنیا

کاری را انجام داده است،

ما نیز

می‌توانیم آن را

انجام دهیم



جا بیاندازد بطوریکه تبدیل به یک باور قلبی بشود و این کاری است که باید به صورت درون سازمانی انجام شود. یعنی یک سری پرسنل قدیمی‌تر دارید که آنها باید به بقیه الگو بدهند. ما همیشه ارتباط غیر رسمی بین خودمان را داریم البته سازمان و سلسله مراتب را نیز داریم، اما همیشه این ارتباط را حفظ می‌کنیم.

اگر باور داریم که حساس هستیم و می‌خواهیم این حساسیت و اعتقاد را به بقیه منتقل کنیم، راهش این است که به قول قدیمی‌ها که می‌گفتند بعضی چیزها سینه به سینه منتقل می‌شود، این مساله هم همین‌طور است. باید گفته بشود، دیده بشود، لمس بشود و اگر فقط درباره‌اش حرف بزنیم، جوابگو نیست. اگر چه حرف زدن هم اثرات خاص خودش را دارد اما باید مساله را مشخص کنیم.

متوسط تحصیلات بچه‌های ما فوق لیسانس است. ما نمی‌توانیم یک مساله دستوری به سیستم تحمیل کنیم و انتظار داشته باشیم که بدون اعتقاد قلبی انجام بشود. یک آدم متفکر وقتی کاری را انجام می‌دهد دوست دارد دلایلش را نیز بداند. مثلا اگر فرض کنیم که فقط در ظرف سه ماه، درخواست وزارت بهداشت از داروی ما، از ۱۸۰۰۰ تا به ۲۵۰۰۰ تا می‌رسد، من نمی‌توانم به بچه‌ها بگویم که به قول معروف "قتیله کار را بالا بکشید". باید بگویم که داستان چیست و رقیب این کار را کرده است و جو بازار به این صورت در آمده است و اگر این طرح خود را برسانیم چه نتایجی دارد. ما الان در سیناژن در شرایطی هستیم که وقتی مساله را می‌گوییم، دیگر خیالمان راحت است و هیچ وقت لازم نیست که ما چک کنیم که چه کسی چه کار می‌کند؟ فقط به این دلیل که بچه‌ها می‌دانند چه کار می‌کنند. یعنی هم اهمیت کار را می‌دانند، هم حساسیت کار را.

بارها به بچه‌ها گفته‌ام که آیا می‌توانید به من بگویید چرا شما رفته‌اید با بزرگ‌ترین شرکت بیوتکنولوژی دنیا در افتاده‌اید؟ ما همه ادعا می‌کنیم که با بایوژن رقابت می‌کنیم. رقابت با بایوژن شرایط خاص خودش را دارد. بایوژن با آن پشتوانه و ما با این وضعیت، ولی تمام بچه‌های تیم سیناژن از خودشان مایه می‌گذارند. من گاهی به بچه‌ها می‌گویم که با اینکه بی‌انصافیت، اما چون در خصوص خودم نیز هست، راحت به شما نیز می‌گویم: ۱ تا ۱۰ شما باید سیناژن باشد، چیزهای دیگر از ۱۱ شروع می‌شود. درست است که از حق خانواده‌های خودشان می‌زنند، ولی همه همین کار را می‌کنیم.

من به بچه‌ها گفته‌ام که ما باید درآمدی داشته باشیم که خانواده ما راضی باشند، بتوانیم زندگی خودمان را جلو ببریم. ولی توقع نداشته باشیم که همه نتیجه کاری که داریم می‌کنیم، امروز برداریم. کار شما خیلی بزرگ‌تر از نتیجه‌ای است که امروز می‌گیرید که امیدواریم بقیه نتیجه‌های بزرگ این کار را بقیه بردارند. یعنی امیدواریم این حرکت آن قدر ریشه دار باشد که بقیه بتوانند میوه‌های دیگرش را نیز بچینند. به بچه‌ها گفته‌ام که شما دارید حداقل‌ها را بر می‌دارید. حداقلی که باید از این سیستم بردارید. این چیزی است که ما به آن باور داریم و فکر می‌کنم به همین دلیل است که جا می‌افتد.

اگر شما بخواهید با یک استراتژی یک باور را جا بیندازد، جا نمی‌افتد. ولی اگر به آن باور داشته باشید، جا می‌افتد. این یک داستان است که می‌گویند سخن اگر از دل برآید، بر دل می‌نشیند. اگر کسی روی کاغذ بنویسد که

ولی اینها پشتیبانی می‌خواهند. یک پشتیبانی از افراد کاملا متخصصی که سه، چهار و یا پنج پروژه را پشت سر گذشته‌اند و بتوانند عیب‌یابی‌های خاص را انجام دهند و جاهایی که این تیم به مشکلی برخورد می‌کنند، از آنها پشتیبانی کنند که اینها عقب نمانند. اینها افرادی هستند که بر حسب مورد، درگیر این راهرو می‌شوند. به این راهرو وارد می‌شوند و از آن خارج می‌شوند. یعنی یک نفر، مثلا فرض کنید بانک سلولی را در یک مقطعی، متخصص آن پایه‌گذاری می‌کند و از چرخه بیرون می‌رود.

از این سر راهرو یک ایده خام وارد می‌شود و از آن سوی این راهرو محصول بیرون می‌آید. افرادی که در این راهرو درگیر این مساله هستند فرقی نمی‌کند که داخلی باشند یا خارجی. افرادی که بدنه سیناژن را تشکیل می‌دهند متخصصین خودمان هستند اما به محض اینکه به مشکلی برخورد می‌کنیم، باید بگردیم که در دنیا چه کسی روی این زمینه کار کرده است؟ با یکی از آنها ارتباط برقرار می‌کنیم و درگیرش می‌کنیم. بنابراین ما سیستمی داریم که افرادی که تولید صنعتی ما را پیش می‌برند از سر راهرو به عنوان یک نفر نیروی با پتانسیل آماده وارد شده‌اند و از ته خط یک متخصص بیرون آمده است. یعنی فرد و تکنولوژی هر کدام به نوعی در این راهرو رشد می‌کنند و از انتهای این راهرو، به شکل بالغ و کامل خارج می‌شوند. این سیاستی است که ما جلو می‌بریم و مشکل را به هر نحو ممکن حل می‌کنیم. این استراتژی ما در خصوص تحقیق و توسعه فن آوری در شرکت بوده است.

ما یک سری نیروی بکر با انگیزه می‌خواهیم که اینها را بیاوریم و در این مسیر جلو ببریم. به همین دلیل وقتی یکی می‌آید می‌گویید من در ترم چهار سال کشت سلول کار کرده‌ام، می‌گویم اینجا که می‌آیی، صفر کیلومتری. به این خاطر کاری که تو قبلا انجام می‌دادی، نمی‌دانستی که در ادبیات کاری ما به چه معناست. تازه بعد از ۲ سال، تو یکی از پرسنل سیناژن خواهی شد و در طول دو سال تحت آموزش هستی. یعنی داری یاد می‌گیری و آموزش می‌بینی. این آموزش فقط آموزش فنی نیست. این آموزش، آموزش نحوه برخورد کردن، نحوه فکر کردن، نحوه پیدا کردن مشکل و حل مشکل است. همه اینها مجموعه‌ای از آن آموزش هستند که بچه‌ها در این سیستم یاد می‌گیرند.

یک نکته‌ای که شما در صحبت‌های خودتان فرمودید این است که هر محصول تکنولوژی که در هر جایی تولید می‌شود می‌توانیم مانند آن را تولید کنیم. علاوه بر ساز و کارهایی که باید یک سیستم داشته باشد،

### طراحی کرده اید که چنین اتفاق مهم و بزرگی در مجموعه شما افتاده است؟

در خصوص R&D، یکی از برنامه‌هایی که داشتیم که به این وضعیت سرعت داده است، یک تئوری است به نام راهروی انتقال تکنولوژی. ما یک سری افراد متخصص داریم که مثلا یکی از آنها متخصص خالص سازی است که الان وظیفه خاصی دارد تحت عنوان خالص سازی اینترفرون بتا و یا هر چیز دیگری و از این طرف بچه‌هایی هستند که آنها را از خارج جذب می‌کنیم.

یکی از مسائلی که ما کلاً سعی می‌کنیم در بچه‌ها جا بیندازیم، اعتماد به نفس است اما دچار عدم اعتماد به نفس فرهنگی هستیم. یعنی به صورت ریشه‌ای، اعتماد به نفس تکنولوژیک را از ما گرفته‌اند. یعنی باوری برای ما به وجود آمده

من به خاطر اینکه از نقطه A به نقطه B برسم باید باور X، Y و Z را در ذهن پرسنلم بیاورم و بر این اساس بخواهد برنامه ریزی کند، فکر می‌کنم باید حربه‌های مدیریتی خیلی خاصی به کار گرفته شود که بتوان بدون اعتقاد قلبی چنین باورهایی را جا انداخت. فکر می‌کنم اگر باور در بدنه سیستم باشد، مسری می‌شود و به بقیه قسمت‌ها راه پیدا می‌کند.

نکته‌ای که در سیناژن معمولا مطرح می‌شود و یکی از مواردی که سیناژن به آن افتخار می‌کند، گروه R&D بسیار خوبیست که دارد. این گروه بسیار قوی، با این فرهنگ و باور که ما عقب هستیم و باید این عقب ماندگی را جبران کنیم، کار می‌کند و این پیشرفت‌هایی نیست که سیناژن با یک سیستم کارمندی که در بسیاری از سازمان‌ها هست جلو



است، چه در مصرف کننده ما، چه در دانشمندان ما و چه در محقق ما که ما پایین‌ترین تیم. اما هر کاری که آنها کرده‌اند نمی‌توانیم بکنیم. ما بچه‌ها را می‌آوریم و یک نفر شخص با پتانسیل و با علاقه‌ای که در مصاحبه‌ها تشخیص می‌دهیم که فاکتورهای خاص خودمان را دارد، موضوعی جلوی او می‌گذاریم که بالاترین سطح از صنعت روز است و می‌گوییم ما می‌خواهیم این کار را بکنیم. لحظه اول به او شوک وارد می‌شود و می‌پرسد که آیا واقعا می‌خواهید این کار را بکنید؟ می‌گوییم بله، واقعا می‌خواهیم این کار را بکنیم. این را تولید کرده‌ایم و حالا می‌خواهیم این یکی را هم تولید کنیم و بچه‌ها را داخل این دریاچه یا استخر می‌اندازیم تا یواش یواش شنا یاد بگیرند. اینها همان بدنه R&D ما هستند.

رفته باشد. من فکر می‌کنم شما برای این سیستم R&D که دارید، باید یک سیستم مدیریتی داشته باشید که یک نیروی متخصص را چطور از بیرون جذب کنید؛ یک پژوهشگر را که شاید تازه تحصیلات آکادمیک او تمام شده باشد یا تجربه‌های کمی داشته باشد را به خدمت گرفته و با سیستم خودتان، فرهنگ حاکم بر سیناژن را که در صحبت‌هایتان به آن اشاره کردید در او نهادینه کنید و بعد او را به کار گرفته و ارتقا دهید یعنی تمام مجموعه احساس کند در حال رشد کردن است و نیروی شما احساس می‌کند امروزی که آمده است نسبت به دیروز بیشتر رشد کرده است و از کار خودش لذت می‌برد. دوست دارم بدانم که این سیستم را شما چگونه



**اگر بخواهیم  
در این قافله  
بمانیم و حرکت کنیم  
همین الان  
دیر است،  
در نتیجه  
هیچ وقتی  
برای تلف کردن  
نداریم**



مثلاً نیروی انسانی قوی که شما به آن اشاره کردید، نیاز به تحقیقات بازار گسترده‌ای دارد. نیاز به شناخت رقبا و محصولاتشان، داروها و خیلی چیزهای دیگر را که باید زیر نظر بگیرید از جمله استراتژی و شیوه تولید آنها و مدل‌هایی که به کمک آنها کار می‌کنند، سیستم‌هایی که پیاده می‌کنند. این مساله نیاز به یک شناخت بسیار عمیق و درست از بازار و شبکه‌های موجود در آن دارد فکر می‌کنید که چگونه به این شناخت دست پیدا کرده‌اید؟

من باید به این سوال از دو منظر جواب بدهم. این جمله‌ای که من می‌گویم، بحث امکان‌سنجی در خود ندارد. یک رویکرد تکنولوژیک است. ما این باور را داریم که اگر یک روزی به این نتیجه رسیدیم و خواستیم چیزی را تولید کنیم، نمی‌گوییم نمی‌توانیم. یعنی هیچ وقت کلمه نمی‌توانیم را کسی از ما نخواهد شنید. انتخاب پروژه‌ها در زمینه High-tech یک مقدار رویکرد متفاوتی دارد. در محصولات غیر High-tech، مباحث مطالعات اقتصادی بهتر جواب می‌دهد. ولی امروزه در دنیا بحثی مطرح است که به دلیل روند و سرعت رشد بازار و تغییر تکنولوژی، شما نمی‌توانید از

ابزارهای سنتی بررسی اقتصادی طرح‌ها استفاده کنید، چرا که در خیلی مواقع جواب نمی‌دهد. ولی مطالعات خاص همگی باید انجام شود. علاوه بر اینکه شما باید به همه اینها، اختصاصات خاص کشور را اضافه کنید. هم مثبت و هم منفی. ما الان در یک کشوری هستیم که یک فرصت طلایی داریم و آن هم خارج بودن از پتنت و مالکیت معنوی است. این یک فرصت است. که باید استفاده بکنیم و پایه تکنولوژیک کشور را بالا ببریم. بحث این نیست که فقط چهار تا محصول تولید کنیم و بفروشیم. فرصت اینکه ما توانستیم سیونوکس را بسازیم و آن را به بازار آورده‌ایم، فقط بحث فروش سیونوکس نبود بلکه یک base تکنولوژیک آمده است و آوردن آن در این فرصت امکان‌پذیر شده‌است.

ما در زمینه شناسایی رقبا، همین کارها را انجام می‌دهیم. ولی هم خوشبختانه و هم متأسفانه در این بازار با اختصاصات خاصی مواجه هستیم. نحوه بازاریابی ما گاهی اوقات با سایر کشورهای دنیا واقعا فرق می‌کند. اینجا یک سبک خاصی را رعایت می‌کنیم. شناسایی کل زنجیره تامین، یعنی مسیر آنها را باید شناسایی کنیم. از کجا می‌آید؟ تقویت کننده‌های آن چه هستند؟ ارتباطات آن چیست؟ به کجاها وصل است؟ و همه اینها پشت سر هم می‌آید. از روزی که یک ایده ایجاد می‌شود، ما باید به همه این مسائل فکر کنیم. هم به اختصاصات کیفی داستان، هم به مسائل تکنولوژیک آن و هم به مسائل بازاریابی. این سه فاکتور باید همزمان در لحظه ای که یک ایده به فکر می‌رسد تحت آنالیز قرار بگیرد.

سیناژن با دولت تعامل بسیار خوبی داشته است که فکر می‌کنم از نمونه‌های موفق تعامل دولت با سازمان‌های خصوصی باشد و علیرغم اینکه دچار رخوت خاص سازمان‌های دولتی نیست ولی تعامل خوبی با دولت دارد. یک تعامل دوطرفه. از یک طرف نیازهای دولت و کشور را برطرف می‌کند و از طرفی هم سیناژن از کمک‌های دولت برای رشد و پیشرفت استفاده می‌کند. لطفاً درباره این ارتباط کمی توضیح دهید؟

ما خیلی از سیاست‌گذاری‌های شرکت را بر اساس اولویت‌های بیوتکنولوژی پزشکی کشور قرار می‌دهیم. حدود ۵ یا ۶ سال پیش کل محصولات بیوتکنولوژی پزشکی که وارد کشور می‌شد را وزن‌دهی و اولویت‌بندی کردیم و مشخص شد که کدام‌ها اولویت دارند و کدام‌ها امنیت سلامت کشور را تهدید می‌کنند. ما همیشه نگاه می‌کنیم که مقاصد و اهداف

سیناژن و دولت کجاها انطباق پیدا می‌کند و به هم می‌رسد و روی آنها سرمایه‌گذاری می‌کنیم. ما اعتقاد داریم که همه باید باور کنند ما برای کشور کار می‌کنیم و در این زمینه باید حرکت خود را ثابت کنیم. وقتی که می‌خواهیم در وزارت بهداشت اهمیت کاری را که می‌خواهیم انجام بدهیم جا بیندازیم، نباید مساله فقط از دیدگاه ما اهمیت داشته باشد، بلکه باید از دیدگاه کل کشور اهمیت داشته باشد. بعد هم واقعیت این است که ادعای سیناژن که در راستای توسعه تکنولوژی کشور حرکت می‌کند، ادعای ثابت شده‌ای است.

به این خاطر که همه می‌دانند که این افراد و این تیم، دنبال موقعیت‌های شخصی نیستند، به هر حال در دنیا، افراد بسیاری که مشخصات کمتر از این افراد داشته‌اند رفته‌اند و در آنجا به موقعیت‌های خیلی بهتری رسیده‌اند. پس بنابراین دلشان خواسته‌است که همین‌جا بمانند و کار نکنند. اینجا ماندن و کار کردن، به این خاطر نیست که اینجا خیلی بهتر پول در می‌آوریم. دلیلش این است که اینجا از اینکه برای کشورمان کار می‌کنیم لذت می‌بریم.

ما سعی می‌کنیم که به اهداف کوتاه مدت نگاه نکنیم. چون فکر می‌کنیم که توسعه بیوتکنولوژی، یعنی توسعه بازار. ما باید بازار را بسازیم. اگر همه جا بلوغ پیدا نکنند، ما خودمان محکوم به شکستیم یعنی نمی‌توان یک برج در میان بیابان ساخت. چون فایده‌ای ندارد. نه قشنگ است و نه به درد می‌خورد. باید همه چیز با همه چیز جور دربیاید. درست است، ما دلمان می‌خواهد که شاگرد اول باشیم، ولی شاگرد اولی یک کلاس پنجمی در بین کلاس اولی‌ها مزه‌ای ندارد. موقعی خوب است که شما بتوانید در مدرسه تیزهوشان شاگرد اول بشوید. این یک واقعیت است. ما دوست داریم که اطراف ما رشد کنند. چون باور داریم که منافع درازمدت ما تامین می‌شود. نگاه ما کوتاه مدت و مقطعی نیست. ما فکر می‌کنیم رشد کل تحقیقات و صنعت تکنولوژیک کشور به معنی پشتیبانی از ماست یعنی تحریک و اضافه کردن به انرژی ما.

همان‌طور که می‌دانید انتقال تکنولوژی یک فرآیند پیچیده است. چه در بحث مذاکره، آموزش، فرآیند انتقال و سطوحی از تکنولوژی که انتقال پیدا می‌کنند. تا یک اساس تکنولوژیک برای شما ایجاد شود که شما بتوانید متناسب با ویژگی‌های کشورمان جلو بروید و هزاران مساله دیگر و اگر یک شرکت بخواهد همه این کارها را خودش انجام دهد نیاز دارد که توانمندی‌های بسیار بالایی داشته باشد و از سیستم‌های درستی

فلان چیز را از ما نخواستند. در خارج از کشور، طرف مقابل هم می‌خواهد تکلیف خودش را بداند و هم می‌خواهد با من تجارتي، راه بیندازد که برای من سودآور است. چرا که فقط به امروز نگاه نمی‌کند. امروز به نحوی قرارداد می‌بندد که فردا تعداد این قراردادها ۵ تا بشود. پس فردا ۱۰ تا بشود. اینها مسائلی هستند که واقعا باید رویکردهای بین المللی آن را یاد بگیریم. مسائلی هستند که باید یاد بگیریم و سعی کنیم که این فرهنگ را پیدا کنیم تا بتوانیم با آنها کار کنیم.

محصولات دارویی و تکنولوژیک، استانداردهای بین المللی دارند. شاید یک مقدار روی دارو بتوان گفت که از نظر فرآیند زیستی داروها، با توجه به نژادهای مختلف باید مقداری روی فرمولاسیون کار کرد. ولی وقتی به تولید یک محصول فکر می‌کنید، باید فکر کنید که این محصول را در آلمان تولید می‌کنید. این محصول را در چین تولید می‌کنید. یا در ژاپن و یا هر جای دیگر. اگر آنجا خواهیم تولید کنیم، باید آن را به چه شکلی درآوریم؟ چه اتفاقی بیافتد؟ باید همان طور باشد. ما به این فکر هستیم که نه تنها می‌خواهیم محصولی با استانداردهای دنیا برای کشور خودمان تولید کنیم، بلکه هر چه که تولید می‌کنیم، چشمان به صادرات است. چون این مبل و تلویزیون و این چیزها نیست. یک داروست. چیزی که به کسی



**ما دچار  
عدم اعتماد به نفس فرهنگی  
هستیم.**

**یعنی به صورت ریشه‌ای،  
اعتماد به نفس فرهنگی را  
از ما گرفته‌اند.**

**یعنی باوری برای ما  
به وجود آمده است.  
چه در مصرف‌کننده ما،  
چه در دانشمند ما  
و چه در محقق ما  
که ما پایین‌تریم.**



است و باید به این هدف دست پیدا کنیم و از اینجا باید به آنجا برسیم. بنابراین باید سریع تصمیم‌گیری کنیم.

که اگر زمان را فراموش کنیم، همه چیز را از دست داده‌ایم. زمان خیلی مهم است. اینکه زمان برای شما ارزش داشته باشد. اگر زمان برای شما ارزش داشته باشد، طرف مقابل شما نیز این قضیه را درک می‌کند و او هم سعی می‌کند که حرکتش را با شما منطبق کند و او هم شما را جدی می‌گیرد. ما چه خواهیم و چه نخواهیم، مهر جهان سومی داریم. افرادی هم که طرف مقابل تکنولوژی ما هستند، همگی از کشورهای توسعه یافته هستند. شما به عنوان یک جهان سومی در آنجا نشسته‌اید با یک ادعای بزرگ.

اینکه این کاره هستید و ادعایی که دارید عملی است، باید ثابت کنید. یک شرکت آمریکایی وقتی با یک شرکت آلمانی قرارداد می‌بندد، درس‌های ما را ندارد. این می‌گوید که من می‌خواهم و آن یکی می‌گوید که بیا از من بگیر. ولی وقتی شما به عنوان یک جهان سومی رو در روی آنها نشسته‌اید، به عنوان یک کشور آسیایی و تازه با ذهنیتی که آنها از ایران دارند و با وجود داستان‌هایی که پشت سر کشورمان است، باید حرکتی بکنید و چیزی از خودتان نشان بدهید تا باور کنند که داستان جدی است. اثبات این قضیه خیلی اهمیت دارد. یکی از این فاکتورها سرعت است. اینکه حرفه‌ای برخورد کنید و درست مذاکره کنید وقتی که اعتماد جلب می‌شود، طرف مقابل راحت‌تر برخورد می‌کند.

در قراردادهای امروز، همه به سیاست برنده-برنده اعتقاد دارند. قراردادی که برنده-برنده نباشد، همه می‌دانند که محکوم به شکست است. ولی ما متأسفانه هنوز در قراردادهای داخلی می‌بینیم که فکر می‌کنند که اگر من در یکی از گزینه‌ها طرف مقابل را فریب دادم، احساس برندگی می‌کنم. در صورتیکه، امروز نمی‌فهمد، ولی فردا می‌فهمد و روزی که بفهمد، تو بازنده‌ای. چرا که یک قرارداد وقتی جلو می‌رود که دو طرف بخواهند، آن را جلو ببرند.

هیچ قراردادی در کل دنیا در خصوص صنایع دانش‌محور، اینگونه نبوده است که بخواهند یکی از طرفین قرارداد را به اجبار جلو ببرند. در نهایت، قرارداد را فسخ می‌کند و ضرر و زیان آن را پرداخت می‌کند. به همین خاطر، در بعضی از قراردادهای بینیم نکته‌ای که طرف مقابل ما تذکر می‌دهد، کار ماست. می‌گویند اینکه شما این مساله را ننوشته‌اید، به این معناست که آن را نمی‌خواهید؟ در شرایطی که در ایران، طرف مقابل کلی ذوق می‌کند که مثلا

**استفاده کند، این چرخه را شما چگونه  
طی می‌کنید؟**

ما بر اساس شاخص‌های اقتصادی و نیازهای کشوری، موضوعی را انتخاب می‌کنیم و روی این موضوع تحقیق و بررسی می‌کنیم و تحقیقات بسیار گسترده‌ای را روی این موضوع آغاز می‌کنیم. اینکه چه کسانی درگیر این موضوع هستند. چه جاهایی آن را تولید می‌کنند؟ آیا جاهایی که آن را تولید می‌کنند، می‌توانند طرف مذاکره قرار بگیرند؟ می‌توان روی آنها کار کرد؟ چه کسانی در این زمینه می‌توانند به ما کمک بکنند؟ ولی قبل از این مرحله ما باید به این نتیجه برسیم که ما در این زمینه کمک می‌خواهیم و یا اینکه در این مورد خودمان پایه و اساس کار را داریم. در مورد خیلی از محصولات ما پایه تکنولوژی را داریم و ممکن است فقط در رفع اشکال کار کمک خواهیم. ولی ممکن یک پروژه خیلی جدیدی خواهیم شروع کنیم که می‌خواهیم پایه و اساس تکنولوژی را منتقل کنیم. همه اینها روی این قضیه تاثیر دارند. یعنی تاثیر می‌گذارد که ما با چه رویکردی به سمت چه کسی برویم؟ آیا دنبال یک شرکت تولیدی می‌گردیم؟ یا اینکه به دنبال یک مرکز تحقیقاتی هستیم و بر همین اساس ما شروع می‌کنیم.

فرض کنیم که ۱۰ جای متفاوت پیدا کردیم که در این مورد به درد می‌خورند، حالا باید دید که از این ده جا، کدامیک با ما کار می‌کنند؟ الان ما بحث‌ها و درگیری‌های سیاسی را نیز در کنار این قضیه داریم. به دلایل مختلف، هر کسی با ما کار نمی‌کند. باید همه اینها را حل کنیم. ارتباط برقرار می‌کنیم تا ببینیم از کجا می‌توانیم نتیجه مثبت بگیریم؟ فرض کنیم که بعد از این مرحله به یک، دو یا سه مورد می‌رسیم. حالا باید تعیین استراتژی بکنیم. آیا ما تنها یک گزینه داریم؟ در اینجا استراتژی مذاکره ما فرق می‌کند. آیا غیر از این گزینه، یکی دو گزینه دیگر نیز داریم؟ اینکه با چه کسی کار کنیم، چه اولویتی نسبت به بقیه دارد؟ واقعیت این است که مذاکره به خودی خود، یک داستان قشنگی است که سناریوی آن سر صحنه نوشته می‌شود. اینکه چگونه شما با ابزارهای خاص به هدفی که از پیش تعیین شده است برسید، به هنر مذاکره کننده بر می‌گردد که در بحث بتواند جو را به سمتی که باید بکشاند.

فکر می‌کنم یکی از عوامل موفقیت ما در این فاز، باز هم همان قضیه سرعت است و اینکه مراتب تصمیم‌گیری ما یا به عبارت بهتر، واحدهای تصمیم‌گیری ما پراکنده نیستند. ما تصمیم می‌گیریم که این مثلا چهار فاکتور را پیش رو داریم و ارزشیابی این‌ها به این صورت



ویژگی‌های متمایز کننده سیناژن و عواملی که به موفقیت آن کمک کرده اند چیست؟ فکر می‌کنم مهم ترین بحث، بحث فرهنگ و باورهای سیناژن است، ولی در ادامه این لیست و به ترتیب اولویت، چه فاکتورهای دیگری می‌بینیم؟

یکی اینکه ما فکر می‌کنیم در زمان مناسب و از جای مناسب شروع کرده‌ایم. یکی دیگر از این فاکتورها، همکاری‌های متفاوتی بوده است که داشته‌ایم. یعنی درها را نیستیم. در داخل کشور هم با یک سری از مراکز تحقیقاتی از جمله مرکز ژنتیک همکاری داریم، ولی در رابطه با انتقال تکنولوژی، با آلمان، ایتالیا، روسیه همکاری داشته‌ایم و سعی کرده‌ایم که اختصاصات کار کردن با هر یک از آنها را درک کنیم و بدنه شرکت را در کنار یک سری از محققین کارکننده دنیا بسازیم. ما یک سری از بچه‌های بکر و با استعداد را در کنار متخصصین این زمینه که سرآمد بودند، گذاشتیم و این بچه‌ها رشد کردند. کار را یاد گرفتند و توانستند از بدنه سیناژن حمایت کنند که الان خودشان به نوعی ستون‌های سیستم را تشکیل می‌دهند.

دیگر اینکه میزان کارکرد ما مثل بقیه نیست. بچه‌ها در سیناژن خیلی کار می‌کنند. این یک واقعیت است. فکر می‌کنم میانگین مرخصی سالانه‌ای که پرسنل سیناژن داشته‌اند، سه تا چهار روز باشد. خود ما به خاطر ندارم که فلانی از عید تا به حال، ۵ یا ۶ روز مرخصی گرفته باشد.

این چیزی نیست که ما دیکته کرده باشیم. ممکن است که به بچه‌ها گفته باشیم که کار جوری نیست که بتوانید از آن فاصله بگیرید ولی در حال حاضر نهادینه شده است. تقویم ما تا حدی با تقویم کشور و تعطیلات رسمی آن فرق می‌کند. فکر می‌کنم که اگر جمع بزنیم، در کشورمان چیزی نزدیک به چهل تا پنجاه روز تعطیلی داریم. ما در سیناژن این مساله را به نصف رسانده ایم.

شاید به نظر برسد که این مساله سیستماتیک نیست، ولی بعضی اوقات، این عملکرد ماتریسی ما، اثربخشی بیشتری دارد. در کنار وظایف خود، یک وظیفه کلی داریم که باید در برخورد با یک سازمان بیرونی، بهترین جواب را داشته باشیم. مشتری ما باید همیشه بهترین جواب کیفی را بگیرد و باید محصول را در بهترین زمانی که می‌خواهد دریافت کند.

این مساله، یک اصل اساسی است. ما تصمیم گرفته‌ایم که کار را خوب ارائه کنیم. نه اینکه فقط ادعایی کرده باشیم و به صرف اینکه این ادعا را داریم، کاری انجام داده باشیم. بحث

کیفیت کار بسیار برای ما اهمیت دارد و بچه‌ها خیلی سخت کار می‌کنند و خیلی سخت تلاش می‌کنند و من فکر می‌کنم فاکتورهای دیگری نیز در موفقیت ما تاثیر دارند. بیشترین عاملی که از موفقیت ما حمایت می‌کند، این است که وقتی یکی تلاش می‌کند، دیگری دلش نمی‌آید که کم‌کاری بکند و این مساله به صورت زنجیره وار این داستان را جلو می‌برد.

**فکر می‌کنم که شما سیستم انگیزشی نیز داشته باشید. چرا که این کارها از عهده افرادی برمی‌آید که احساس کنند کار، کار خودشان است. انگار برای خودشان کار می‌کنند.**

بله، دقیقا. همیشه هدف ما این بوده است که اولین کسانی که از موفقیت‌های سیناژن بهره می‌برند، پرسنل سیناژن باشند. اگر چه واقعا بچه‌های ما از غربال‌های مختلفی گذشته‌اند و الان تیم بسیار خوبی هستند. همیشه من گفته‌ام که سیناژن نمی‌تواند چیزی که لیاقت شماسنت را برآورده کند. ما همیشه سعی کرده‌ایم که سیستم‌های انگیزشی داشته باشیم و امسال شاخص‌های ارزشیابی خاصی تعریف کرده ایم، وزن داده ایم تا هر کسی روند رشد خود را بر اساس معیارهای سیناژن بداند و بداند که در چه مسیری حرکت می‌کند.

بحث مدرک تحصیلی در سیناژن حرف زیادی برای گفتن ندارد. ما فوق دیپلمی داریم که به اندازه یک PhD حقوق می‌گیرد و فوق لیسانسی هم داریم که به اندازه بعضی از لیسانس‌های ما حقوق نمی‌گیرد. در حقیقت، مدرک تحصیلی چندان فاکتور تعیین کننده‌ای نیست.

البته پایه و اساس ورود افراد است ولی با پیشرفت افراد، مرتبط نیست. همیشه سعی می‌کنیم که بچه‌ها احساس رکود نکنند و هر کس را در بهترین جا قرار دهیم. پرسنل ما در سیناژن خیلی جابجا می‌شوند و یک شخص ممکن است در طول یک سال، چهار دپارتمان مختلف عوض کند. گردش شغلی ما زیاد است، چرا که ما می‌خواهیم بهترین جا را برای پرسنل انتخاب بکنیم. ما به این نتیجه رسیده‌ایم که یکی از پرسنل ما ممکن است در جایی خوب باشد ولی در جای دیگر، بسیار عالی باشد. اگر در اینجا خوب است و نه عالی، یکی از عواملش ممکن است که خود شخص باشد، ممکن است یکی از عوامل آن، انتخاب غلط ما باشد. چرا که ممکن است این آدم، مناسب این جایگاه کاری نباشد. اما بعضی‌ها هستند که اختصاصات آنها با گروه خونی ما جور در نمی‌آید و در هر جایی که باشند، با کار ما جور در نمی‌آیند و اگر ما حذفشان نکنیم، ناخودآگاه خودشان از این چرخه حذف می‌شوند. ولی بچه‌هایی که به این باور

## عوامل موفقیت سیناژن:

- شعارها و باورها
- شروع در زمان و مکان مناسب
- استفاده از تمام ظرفیت‌های موجود
- تلاش فراوان
- توجه به مشتری
- انجام کارها با بهترین کیفیت ممکن
- جهت‌گیری مبتنی بر نیازهای کشور



می‌دهند که ارزشمندترین دارایی زندگی‌اش، یعنی سلامتی او به خطر افتاده است. پس باید بهترین آن را تهیه کرد.

من فکر می‌کنم با توجه به رشدی که شرکت دارد شما در اهداف بلند مدت و افق‌هایی که دارید، به این بسنده نمی‌کنید که مشابه داروهای که تولید شده‌است را تولید کنید. فکر می‌کنم که در افق‌های پیش رویتان، این زمینه را دارید که داروهای تولید کنید که فقط تولید خود شماسنت و کاملا با ابداع و خلاقیت خودتان تولید شده است.

بله، بحث تولید داروهای نوآورانه، جز برنامه ای ماست، ولی همانطور که قبلا هم به شما گفتم، ما همیشه یک حرکت مرحله به مرحله و بلوغی را طی کرده‌ایم و در این مورد هم به این مساله اعتقاد داریم. اگر ما بتوانیم بیوژنریک ساز خوبی باشیم، سنگ بنای نوآوری را گذاشته‌ایم و بنابراین می‌توانیم وارد مرحله بعدی بشویم. ما پروژه‌هایی داریم که فکر می‌کنم از سال آینده شروع خواهد شد. محصولات که پتنت سیناژن را دارد.

شاید سوالی که الان از شما می‌پرسم، در بین سوالات قبلی، پاسخ داده باشید، ولی می‌خواهم با تمرکز بیشتری به این مساله پردازیم.

در این جایگاه رفیع و در یکی از پیشرفته‌ترین سازمان‌های کشور قرار دارید چه صحبتی دارید برای خیلی از کسانی که به این جایگاه رفیع شما از پایین نگاه می‌کنند و یا افراد با استعدادی که آرزو دارند روزی به این جایگاه برسند.

در جامعه ما خانم‌ها به سمت راحت زندگی کردن پیش‌رفته‌اند. البته شاید همه جامعه به این سمت پیش‌رفته‌اند اما در مورد خانم‌ها بیشتر صدق می‌کند. از طرف دیگر بسیاری از وقت‌ها علی‌رغم این که بعضی از خانم‌ها قابلیت رشد دارند اما چون آقایان دوست ندارند که خانم‌ها در بسیاری از کارها وارد شوند به نوعی چوب لای چرخ آن‌ها می‌گذارند.

در مورد من اول اینکه ما در سینانژن کار تیمی را یاد گرفتیم و به عنوان یک تیم هر کدام توانستیم جایگاه خودمان را پیدا کنیم و بعد متناسب با جایگاه فرد از او حمایت کنیم. من هم در این جایگاه این‌گونه دیده شدم و دیدند که در این جایگاه خوب عمل می‌کنم همه از من پشتیبانی کردند و کسی نگاه نکرد که حالا که این آدم رفته جلو و ما عقب افتادیم پس به هر نحوی که شده باید او را پایین بکشیم. من واقعاً این نگاه را موثر می‌دانم.

یکی دیگر مسأله خانواده است، خانم‌ها خیلی دچار مسأله خانواده هستند. من از نظر شخصی خیلی از مسائل خانوادگی را فدای کاری می‌کنم که در سینانژن انجام می‌دهم. به هر حال ساعتی که در خانه پیش همسر و فرزندم هستم بسیار کمتر است و اگر کسی در خانواده حمایت نکند و ارزش این کارها را نداند خیلی ضربه زنده خواهد بود و انرژی فرد تحلیل می‌رود و این اتفاقی است که خیلی رخ می‌دهد.

باید به خانم‌ها اعتقاد داشته باشیم. فکر می‌کنم عامل موفقیت من این بوده است که مردهایی که کنار من بوده‌اند چه پدرم و چه همسرم و چه همکارانم هیچگاه نگاه جنسیتی به من نداشته‌اند و همواره انسانی برخورد کرده‌اند. و با توجه به پتانسیل‌هایی که داشتم از من پشتیبانی کردند البته این مشکل در خانم‌ها وجود دارد که تا کاری را همپای آقایان انجام می‌دهند دچار غرور می‌شوند و ضربه می‌خورند. مهم‌ترین عاملی که خانم‌ها به آن احتیاج دارند پشتیبانی است که فکر می‌کنم این پشتیبانی در رابطه با من وجود داشته یا من توانستم به آن دست پیدا کنم.

از اینکه وقتتان را در اختیار ما قرار دارید از شما تشکر می‌کنم و آرزوی موفقیت هر چه بیشتر را برایتان دارم و امیدوارم با تلاشی که می‌کنید بتوانید هر چه بیشتر و موثر تر در جهت پیشرفت تکنولوژی کشور گام بردارید.

سازمان محیط زیست یک خط می‌کشد و می‌گوید شعاع ۱۲۰ کیلومتر. در حالیکه شعاع ۱۲۰ کیلومتر، متعلق به محصولات شیمیایی است. در تمام دنیا، تولید کنندگان محصولات بیوتکنولوژی در وسط شهر قرار دارند. الان ما با رفت و آمد بچه‌ها مشکل داریم. یکی از دلایلی که افراد برای کار نزد ما نمی‌آیند، مسأله مسافت است. ترجیح می‌دهند که یک کار در یک آزمایشگاه تشخیص طبی در تهران پیدا کنند تا اینکه یک کار High-tech در کرج داشته باشد. این مسأله یک واقعیت است. من نمی‌توانم به همه آدم‌ها بگویم که مثل ما هر روز این راه‌آبایی‌دو برگردید.

یک عده افراد خاص چنین شرایطی را می‌پذیرند. ولی اگر بخواهیم در سطح کلان کشوری رشد خود را سرعت بدهیم، باید بتوانیم آدم‌هایی که راحت طلب هستند ولی علم کار را دارند، جذب کنیم. راه حل مسأله چیست؟ همه جای دنیا آدم‌های تحصیل کرده، نزدیک مراکز دانشگاهی و در شهر زندگی می‌کنند و این صنعت هم یک صنعت سبز است و می‌توانیم آنرا در شهر بسازیم. وقتی به دنبال یک مجوز در سازمان محیط زیست هستید، می‌بینید که انگار برای آنها فرقی نمی‌کند که با یک تاجر واردکننده برخورد می‌کند، یا با کسی که نگران بیماران و وضعیت آنهاست.

ما از دولت نهم عکس‌العمل‌های مثبتی دیده‌ایم. من به عنوان یک شرکت خصوصی، وقتی که از همه‌جا درمانده‌شدم، به شخص وزیر نامه نوشتم و جواب گرفتم. با ما تماس گرفتند و گفتند درد شما چیست؟ ۵۰٪ درد ما با همین تماس حل می‌شود. وقتی کسی با من تماس می‌گیرد، من دوباره توان جنگیدن پیدا می‌کنم. ثانیاً سعی کردند مشکل را حل کنند. واقعاً باید بگویم که این عکس‌العمل را دیده‌ام. درس‌طوح مختلف و در ارتباط با وزرای مختلف. ولی باید سیستم را درست کرد. وقتی ما می‌خواهیم High-tech را در کشور گسترش بدهیم، این مسأله فقط در ارتباط با دانشمند و صنعتگر و دانشگاه نیست. آدم‌های دیگر نیز باید بفهمند. اداره مالیات، گمرک، محیط زیست و همه و همه باید بفهمند. نه اینکه ما توقع داریم که همه باید این مسائل را بدانند ولی منظورم این است که شرایط کار به این نحو سخت می‌شود. دیالوگ‌های مشترک کم می‌شود و این مسأله مشکل‌ساز است.

فقط یک سوال کوچک دیگر که حسن ختام صحبت ما باشد. شما به عنوان یک خانم مسلمان ایرانی، با توجه به اختصاصات جامعه ما، با محدودیت‌ها و فرصت‌هایی که وجود دارد، شما به عنوان یک مدیر موفق و جوان

رسیده‌اند به قول بچه‌های ما، ساینژنی است، اگر ببینیم که افت پتانسیل پیدا کرده است، باید به دنبال مشکل در خودمان باشیم. این شخص در این قسمت دچار رکود شده است و کجا باید قرار بگیرد که درست شود.

**پس بحث غنی‌سازی شغلی را نیز احتمالاً دارید؟ اینکه در سیستم‌های مدیریتی، یک بار شخص را در جاهای مختلف قرار می‌دهند تا توانایی کار کردن شخص را ببینند. یک بار هم با اضافه کردن کارهای مختلف به شخص، توان مدیریتی شخص را محک می‌زنند تا شخص پله پله رشد کند.**

بله، دقیقاً همینطور است. بچه‌ها را در جایگاه‌های مختلف قرار می‌دهیم، کسی که کارش را خوب انجام نمی‌دهد، باید تغییر جا بدهد و کسی که خوب عمل می‌کند، باید کار دیگری نیز به او واگذار کنیم و نحوه عملکرد شخص را ببینیم. ما به دنبال ساختن مدیر هستیم. چون شرکت در حال گسترش است و روند رشد بسیار بالایی دارد. به همین خاطر باید به سرعت مدیر تربیت کنیم.

و این مدیران باید از دل این سیستم بیرون بیایند. ما نمی‌توانیم مدیر از بیرون بیاوریم و اجازه دهیم در سیستم ما مدیریت کند. مدیران ما باید از دل این سیستم به بلوغ برسند و تا به حال این اتفاق افتاده است و فکر می‌کنیم همین روند، بهترین روند ممکن است. یک سری افراد هستند که جای مناسبی ندارند و گروهی پتانسیل بیشتری دارند.

**یک مقدار از مشکلاتتان بگویید و موانعی که بر سر راه وجود دارد**

یک جاهایی، دردهایی هست که نمی‌توان آنرا حل کرد. مشکلات اداری و بروکراسی وجود دارد که واقعاً نمی‌دانیم که باید چه بکنیم و هیچ راه حلی وجود ندارد. چون مسأله برای فردی که آنجا نشسته است، بی‌اهمیت است و به ما می‌گوید که ۲ یا ۳ پرونده دیگر در دست اقدام دارم. هفته بعد که چک می‌کنیم، می‌بینیم به مرخصی رفته‌است و ۱۰ روز نیست. بعد که از مرخصی برمی‌گردد، می‌گوید که باید به ماموریت بروم. با رئیس او که صحبت می‌کنیم، داد می‌زنیم... هر کاری که می‌کنیم، جواب نمی‌گیریم.

این مسأله قابل توجه نیست. ما اجازه نمی‌دهیم که این مسائل را بچه‌های خط تولید ما بشنوند. بچه‌های ما شب تا صبح بیدار بوده‌اند و با خانواده خود به مسافرت نرفته‌اند و این محصول را تولید کرده‌اند، بسته‌بندی کرده‌اند که این محصول به بازار برسد. ولی به مشکل برخورد می‌کنیم. چرا؟ چون در اداره استاندارد شخصی که باید کار را پیگیری کند، حوصله ندارد که به کالای ما نگاه کند.