

مدیریت بحران؛

تنها سیستم مدیریتی موثر در ایران

گفت و گو با مهندس محمد نیک بین - مدیرعامل شرکت مهندسی مشاور آرتابین



مهندس محمد نیک بین متولد ۱۳۳۲ در تهران می باشد، وی دارای مدارک لیسانس طراحی محیط زیست و معماری خود را از دانشگاه کلرادو و فوق لیسانس معماری از دانشگاه مینه سوتا شهر مینیاپولیس می باشد و به مدت ۲۳ سال در ایالت های مختلف آمریکا به روی پروژه های متنوع معماری فعالیت داشته است. وی در سال ۱۳۷۱ به ایران باز می گردد و همراه همسرش - تهمنه میلانی - شرکت آرتابین (مهندسی مشاور معماری، شهرسازی و طراحی داخلی) را تأسیس می کند. مهندس نیک بین با کوله باری از تجربه مدیریتی و معماری راهی ایران می شود و سعی می کند بر اساس سیستمی که در آمریکا آموخته است به فعالیت حرفه ای خود ادامه دهد اما "پس از مدتی چالش و اصرار در اعمال شیوه های مدیریتی که در آمریکا فراگرفته بودم به این نتیجه رسیدم که عمده تلاش های من در این زمینه بی ثمر است لذا روش مدیریت من تبدیل شد به واکنش نسبت به اتفاقات و برنامه ریزی های بسیار کوتاه مدت. در واقع کارها همیشه در شرایط بحرانی انجام می شد." مدیر عامل شرکت آرتابین معتقد است اگرچه مشکلاتی مانند عدم برداشتن مسئولیت از طرف کارکنان، نبود برنامه ریزی صحیح از طرف کارفرمایان، اختصاص زمان بسیار اندک برای انجام پروژه آزاددهنده است اما مهمترین عاملی که به امر مدیریت پروژه ها کمک می کرد روابط نزدیک میان اعضای شرکت است. هر چند که در موارد بسیاری پس از تلاش بسیار مهندسین پس از تلاش بسیار برای رسیدن به زمانبندی فوق، کارفرما پروژه را فراموش می نماید و یا کار منتفی می شود و دلسردی پیش می آید. مهندس نیک بین علاوه بر فعالیتهای گسترده و طولانی سابقه حضور در دنیای سینما را هم دارد و در فیلم نیمه پنهان به کارگردانی همسرش ایفای نقش کرده و تهیه کننده چندین فیلم سینمایی مطرح سینما نیز می باشد؛ به گفته او کار در سینما بسیار دشوار است. گفت و گوی ما را با وی ملاحظه می کنید:

قسمت پیچیده کار، مساله بیمه بود که سیستم بیمه ایران با سیستم بیمه در آمریکا (که با آن آشنایی داشتم)، متفاوت بود. پس از گذشت چند ماه با مسائل اداری و قانونی کار آشنا شدم و مشکل خاصی با آن نداشتم؛ زیرا معتقد هستم باید قانون را اجرا کرد. به بیمه هم اعتقاد دارم چرا که جهت رفاه حال کارکنان شرکت در نظر گرفته می شود.

فکر می کنید روش مدیرتان نسبت به روزهای ابتدایی چه تفاوتی کرده است؟
امروزه نحوه مدیریتم بیشتر بر این موضوع تأکید دارد که چگونه با پرسنل شرکت ارتباط نزدیک برقرار کنم و آنان را به کارشان علاقمند نمایم. طبیعی است که برای پرسنل شرکت آینده اقتصادی امری بسیار مهم است، اینکه بتوانند از نظر اقتصادی برای خود و خانواده، زندگی قابل قبولی را مهیا سازند و از همه مهمتر در محیط کار، احساس آرامش و آسایش داشته باشند و محیط برایشان به قدری آرامش بخش باشد که به کار علاقه مند شوند. روابطی که با پرسنل دارم به صورت رئیس و کارمندی نیست و در شرکت حالت دستوری وجود ندارد، مسائل و مشکلات به وجود آمده با همفکری پرسنل پیش می رود و هیچ موردی بر کسی تحمیل نمی شود.

ام نمی کرد. از سوی دیگر پتانسیل و تجربه را در خود می دیدم که بتوانم شرکتی راه اندازی کنم و به اهداف خود دست یابم و در ادامه کم کم عادت کردم که با سیستم موجود ایران کار کنم.

با چند نفر پرسنل فعالیت شرکت آرتابین را شروع کردید و در حال حاضر چه تعداد پرسنل دارید؟

روز اول یک منشی و به غیر از خودم سه نفر دیگر مهندس آرشیبتکت دیگر حضور داشتند. این مساله برای ۲-۳ ماه ادامه داشت و به تدریج تعداد پرسنل بیشتر شد؛ پس از گذشت چند ماه تعداد افزایش یافت و پس از دو سال و نیم به حدود ۳۰ نفر رسید.

آیا سالهای ابتدایی فعالیت و مدیریت با مسائل اداری و قانونی مانند بیمه، مالیات و... آشنا بودید؟ این مسائل برایتان مشکل آفرین نبود؟

آشنایی زیادی با مسائلی که اشاره کردید نداشتم اما عمیقاً اعتقاد داشته و دارم که باید طبق قانون به فعالیت بپردازیم چرا که باور دارم عدم انجام دادن مسائل قانونی باعث ایجاد مشکلات بزرگتری می شود؛ لذا برای چند ماه این مساله را بدون واقف بودن کامل جلو می بردم.

برنامه ریزی مالی داشته باشم و در مورد میزان درآمد یک سال پیش بینی درستی بنمائیم؛ در نتیجه به تدریج اعمال سیستم های مدیریتی علمی را رها می کنید و این نوع مدیریت که من در آمریکا آموزش دیده ام در نهایت در حد تئوری های زیبا و بدون استفاده می شود. جای افسوس است که از بخشی از علم مدیریت که در دنیا و اقتصاد امروز هر کشور بسیار موثر است، نمی توانیم بهره برداری کنیم. ریشه این مشکلات از بخش دولتی آغاز می شود؛ در نهایت به بخش خصوصی منتقل می شود و ما را فلج می کند. به طور کلی پس از یکسال به این نتیجه رسیدم حتی قانون جاذبه نیوتن هم در ایران گاهی اوقات کار نمی کند و ممکن است سیب به جای اینکه پایین بیفتد به بالا برود!!

با توجه به مسائلی که اشاره کردید و اینکه سالها با سیستم مدیریتی آمریکا کار کرده بودید، چه دلیلی باعث شد به کار ادامه دهید و حتی یک شرکت راه اندازی کنید؟

ار آن جا که تصمیم داشتم در ایران بمانم؛ باید راهکاری پیدا می کردم تا بتوانم راه را ادامه دهم. در مورد تأسیس شرکت باید بگویم به مرحله ای رسیده بودم که دیگر کار کردن در قالب سایر شرکتهای، برنامه من نبود و راضی

از تجربه اولین کار در ایران و چگونگی آغاز آن بگوئید، در سالهای ابتدایی با چه مشکلاتی مواجه بودید؟

مهمترین مشکل این بود که متوجه شدم سیستمی که در آمریکا بعنوان مدیریت فرا گرفته بودم و در کارهایم اعمال می کردم در ایران کاربردی ندارد، تنها چیزی که در ایران با آن روبرو هستم مدیریت بحران است. زیرا دانم در بحران هستیم. البته ممکن است بعنوان یک شرکت معماری با برخی از مسائل اقتصادی و اجتماعی مواجه نباشیم مانند قوانین واردات و صادرات که اثر مهمی بر روی کار ما ندارد اما بر روی بسیاری از واحدهای اقتصادی دیگر اثر مستقیم می گذارد. مدیریت بحران تبدیل به کار هر روزه ما شده است. این امر به سیاستهای کلی موجود در کشور باز می گردد. حتی مدیریت بحران را هم به صورت صحیح نمی توان اعمال کرد؛ چون تمام این مسائل براساس یکسری تصمیمات و پیش بینی هاست. مشکل ما پیش بینی هایمان است و نمی توانیم روی بسیاری از فرضیاتی که داریم محاسبه و برنامه ریزی کنیم در نتیجه بسیار پیش می آید که فرضیات ما برای برنامه ریزی درست از کار در نمی آید. بعنوان مثال نمی توان برای شرکت

این روابط دوستانه در سطح شرکت امکان سوء استفاده را بوجود نمی آورد؟

قطعا این امکان وجود دارد اما می دانم که اگر سوء استفاده ای از طرف یکی از همکاران شکل بگیرد، حتما آن فرد دلایلی برای خود دارد؛ لذا قبل از قضاوت «شخص به دنبال دلایل آن هستم. با تجربه ای که در این کاراندوخته ام تشخیص این که فردی به جای هشت ساعت، یک ساعت بازدهی دارد بسیار ساده است و این شاید بدترین سوء استفاده ای باشد که یک فرد از خودش و محیط کارش بکند.

متأسفانه به دلیل عدم ثبات اقتصادی در کشور، مشکل سوء استفاده پرسنل همیشه وجود دارد، البته نه برای همه. بعضی از آنها فکر می کنند چیزی را که امروز به دست آورند نمی توانند توشه فردا کنند و صبور نیستند لذا تصمیم می گیرند ره صد ساله را یک شبه پیش روند. یا میان بر بزنند، لذا از مسیر اصلی خود منحرف می شوند به جای اینکه فرد تازه فارغ التحصیل شده وارد یک شرکت شود، الفبای کار را بیاموزد و در نهایت مدیر موفق و با تجربه شود؛ مجبور می شود به دلیل عدم ثبات اقتصادی و مشکلات ناشی از آن، میان بر بزند، از همان روز ابتدا از عنوان مهندس استفاده کند و یکسری کارها را به صورت مستقل انجام دهد بدون اینکه تجربه کافی داشته باشد. وقتی ساختمانی بدون در نظر گرفتن اصول صحیح معماری ساخته می شود در واقع سرمایه ملی به هدر رفته است. زیرا صاحبکار هم می خواهد با پرداخت پول کمتر به مهندس، کمترین هزینه را بپردازد. به همین دلیل کار را به دانشجوی با کمترین تجربه می سپارد، از طرف دیگر دانشجوی مشکل اقتصادی دارد و از این طریق می خواهد درآمد بیشتری داشته باشد، تمام این مسائل مانند یک زنجیر به هم متصل است و باعث می شود شرایط امروز اینگونه باشد.

آیا تاکنون این موضوع برایتان پیش آمده است؟ عکس العمل شما در مقابل پرسنلی که سوء استفاده می کند چیست؟

حتماً پیش آمده است. همسر من در ایران تحصیل کرده است و سابقه کار در ایران دارد. وی این مسائل را می شناخت و معتقد بود این نحوه مدیریت من درست نیست زیرا موجب سوء استفاده می شود. من هرگز پرسنلی را در شرکت نداشته ام که به کار دیگران نظارت کند و ببیند دیگران کار می کنند یا نه. فکر می کنم باید در افراد وجدان کاری به وجود آید و با زور و اجبار نمی توان این کار را کرد. باید بپذیریم که همه ما در سوء استفاده پرسنل سهیم هستیم، باید موقعیتی را به وجود آوریم و شرایطی را ایجاد کنیم که آنها این کار را انجام ندهند، در زمان سوء استفاده احساس بدی داشته باشند و احساس کنند خودشان بی شخصیت شده اند.

در رشته معماری، خلاقیت و نوآوری حرف اول را می زند، نسبت به پرسنل خلاق و نوآور چه عکس العملی دارید؟

این اتفاق به دفعات برایم رخ داده است، زیرا از دیدن پیشرفت همکارانم لذت می برم. در طول مدت فعالیت شرکت ارتابین با افراد زیادی کار کرده ام، دانشجویان زیادی اینجا کار کرده اند یا کسانی که صاحب تجارب زیادی در زمینه معماری بودند، لازمه موفقیت یک شرکت معماری این است که از نیروی جوان و خلاق و نیروی با تجربه و پیشکسوت استفاده توأمان به عمل آورد. خلاقیت را بیشتر در همکارانی که سن کمتری دارند، می توانیم انتظار داشته باشیم زیرا متأسفانه هر اندازه سن افراد بیشتر می شود دچار کلیشه شده و خلاقیت کمتری از آنها بروز می کند. خلاقیت را بیشتر می توان در مهندسی جوان و دانشجویان پیدا کرد، باید به آنها میدان داد تا بتوانند خلاق باشند. به تمام

همکارانم که روز اول کار را شروع می کنند، می گویم که هیچ محدودیتی برای شما وجود ندارد. خود شما تعیین کننده هستید و شما هستید که نشان می دهید آیا قرار است بعد از دو هفته سطح کارتان ارتقا یابد و پیشرفت کند یا خیر، این به عهده فرد است که به کار علاقه نشان دهد، بیاموزد، خلاقیت و وجدان کاری خود را نشان دهد و در کارش اعمال کند و دلسوز پروژه ای باشد که رویش کار می کند، پروژه را جدی بگیرد و...

من تجارب بسیار خوبی در زمینه ایجاد شرایط مناسب برای خلاقیت دارم، بارها تجربه کرده ام در انجام پارهای از پروژهها از حدود ۱۵ دانشجوی دعوت به عمل آورده ام تا با ما همکاری کنند و نتیجه کار بسیار خلاق بوده است. زمانی که من دانشجوی دوره فوق لیسانس در آمریکا بودم تمرکز روی این بود که خلاقیت در معماری را چگونه می توان به وجود آورد و چگونه می توان کلیشهها را شکست. به عنوان مثال اولین پروژه ای که برای فوق لیسانس در دانشگاه مینه سوتا انجام دادم، این بود که به ما گفتند سرویس بهداشتی طراحی کنیم. (این دانشگاه سطح بسیار بالایی داشت و افراد را طی انجام مصاحبه و کسب نمرات خاص می پذیرفتند) هفته بعد زمان ارائه کارها بود. من متأسفانه یا خوشبختانه بنا به مشکلات پیش آمده، نتوانستم طرحهای سرویس بهداشتی را انجام دهم و فقط چند دقیقه پیش از برگزاری کلاس روی یک کاغذ پلان مقطع از یک توالی ایرانی را ترسیم کردم در حالیکه همه کارهای خود را به روی دیوار نصب کرده بودند طرح خود را به دیوار زدم و منتظر نتیجه ماندم. استاد وارد کلاس شد و تمام طرحها را نگاه کرد، همکلاسیها هم طرحهای فوق العاده ای طراحی کرده بودند اما بعد از اینکه استاد تمام کارها را دید، متوجه طرح من شد و پرسید: چه کسی این را انجام داده است؟ بانگرانی جواب دادم که طرح من است، وی گفت: در میان تمام این طرحها تنها کار خلاق و چیزی که من می خواهم همین کار است چرا که فقط نیاز به توالی و استفاده از آن را طراحی کرده است. در تمام طراحیهای که انجام داده اید کلیشه مشاهده می شود. صدها بار تمام این طرحها در مجلات مختلف منتشر شده است و کار تازه ای انجام نداده اید بلکه صرفاً به دنبال تقلید رفته اید، وی با این کار سعی کرد به ما مفهوم خلاقیت و دوری از کلیشهها را بیاموزد و این که چگونه بتوانیم کلیشهها را کنار بگذاریم و به خلاقیت برسیم. البته دلیل توجه او به توالی ایرانی که من طراحی کرده بودم عدم شناخت وی از توالی ایرانی بود اما به هر حال منظور خود را به دانشجویان رساند.

در هر صورت تلاشهای بسیاری برای بروز خلاقیت پرسنل انجام داده و هنوز هم آن را انجام می دهم، هنوز هم وقتی می خواهم طرحی را در دفتر آغاز کنیم، از همکاران می خواهم روی آن ایده دهند در نتیجه تمام دفتر درگیر آن پروژه می شوند، زمانی هم که انجام پروژه به پایان می رسد آن را مورد نقد قرار می دهیم این کار نتایج مثبت و فوق العاده ای دارد و موجب می شود به ایده های تازه ای دست یابیم، حتی در جزئیات همانند انتخاب رنگ دیوار هم نظرات افراد را جویا می شوم.

متخصصان معتقدند یک مدیر خوب باید برای دستیابی به مدیریت بازار، برنامه ریزی استراتژیک داشته باشد، آیا سعی کرده اید چنین برنامه ای را در دستور کار خود قرار دهید؟

البته به برنامه ریزی استراتژیک معتقد هستم اما نمی توان آن را تدوین و اجرا کرد. با سیستم کار فرمایی فعلی جامعه ما این کار شدنی نیست. ببینید! یک دولت که عوض می شود تمام مدیران آن هم عوض می شوند ما تاکنون بارها و بارها از این مسأله صدمات

بسیاری از افرادی که در شرکت ارتابین کار می کردند، امروز شرکتی را برای خود راه اندازی کرده اند و مدیریت آن را برعهده گرفته اند من هم تا جایی که توانسته ام به آنها کمک می کنم. همیشه می گویم عجله ای برای تأسیس شرکت نداشته باشند، سعی کنید مراحل مختلف کار را یاد بگیرید

تخصص دهید. تا چه حد به نقش دانش، تحقیقات و استفاده از علوم روز برای پیشبرد مدیریت خود اهمیت می دهید؟

به دلیل همکاری طولانی مدت من با شرکت لنگون ویلسون و سفرهای خارجی که انجام می دهم همیشه سعی می کنم دانش و اطلاعاتم را به روز نگه دارم. البته هر اندازه سن بالاتر می رود این روند کندتر می شود؛ یعنی کسی که تازه از دانشگاه فارغ التحصیل شده روزی ده ها مطلب جدید می آموزد اما کسی که ۴۰ سال سابقه کار دارد به آموختن چند مطلب در ماه اکتفا می کند که البته تا تأثیر بالا رفتن سن نباید غافل بود.

همیشه از بدو شروع کار در ایران هدفه این بوده که بتوانیم از سیستم های جدید استفاده کنیم، روزی که ایران آدم و به دنبال کار بودم به شرکت خانه سازی معرفی شدم و شروع به یافتن مطلب جدید کردم و اینکه آیا موارد آموخته شده در آمریکا امکان اجرا در ایران دارد یا خیر. تا به امروز دائم به دنبال تکنولوژی جدید هستم، امکان ورود برخی از این تکنولوژیها از خارج کشور وجود دارد و در بعضی موارد این امکان میسر نیست و ورود آنها هم به صرفه نمی باشد. سعی می کنم از تکنولوژی جدید تا جایی که امکان پذیر باشد استفاده کنم و باید مراقب باشم به کار فرما صدمه نزنم زیرا باید نتیجه محصول نهایی کار در بازار برای کارفرما قابل رقابت باشد.

نکته پایانی؟

اگر ابزار درست در اختیار داشته باشیم مدیریت لذت بخش است. مدیریت یکی از رشته هایی است که مبنای آن خلاقیت و استفاده از علم نوین در هر رشته ای است به خصوص مسائل اجتماعی، روان شناسی، اقتصادی و... مدیریت یکی از لذت بخش ترین فعالیتها و حرفه ها در دنیاست و می توان احساس خلاقیت کرد؛ توجه داشته باشید که خلاقیت فقط ترسیم نقشی زیبا نیست.

متأسفانه در ایران ابزار اعمال مدیریت صحیح را نداریم، شرایط ثابتی نداریم که بتوانیم روی آن برنامه ریزی کنیم. هر روز همه چیز تغییر می کند و ماههای پایانی سال با هجوم کارها مواجه می شویم زیرا هیچ کس نمی داند سال آینده چه اتفاقی می افتد. بخش خصوصی نگران است که عوارض شهرداری و... در ابتدای سال عوض شود. عید در این کشور مبنای این شده که تمام کارها به آخرین ماه های سال موکول شود زیرا از آینده خبر نداریم.

چرا نباید بدانیم پس از عید چه خواهد شد؟ اگر قرار است عوارض شهرداری عوض شود امروز آنرا اعلام کنند تا بتوانیم برای آن برنامه ریزی کنیم، گاهی اوقات از ما خواسته می شود اسناد منقاصه و انتخاب پیمانکار در یک مدت زمانی کوتاه صورت گیرد در حالی که این امر امکان پذیر نیست. تمام افراد چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی تحت فشار قرار می گیرند در نتیجه کاری که باید چند ماه به روی آن تمرکز و مطالعه صورت گیرد چند روزه طراحی و انجام می شود که نتیجه خوبی در بر ندارد پس یا باید آن را انجام ندهیم یا تحت شرایط بحرانی کار را مدیریت و طراحی کنیم.

بسیار بزرگی دیده ایم. بارها پیش آمده که پروژههای تا حد نقشه های اجرایی پیش رفته است و مشاور هزینه کلانی صرف آن کرده تا بتوانیم حق الزحمه های خود را دریافت کنیم. مدیران تازه خود را موظف نمی دانند که کار مدیران قبلی را دنبال کنند و مسئولیت های سازمانی خود را انجام دهند متأسفانه اغلب این مدیران جدید با سلیقه شخصی به مسئولیت خود می نگرند تا جایی که گاه پیش آمده بابت پروژه های هزینه های گزاف کرده ولی با تغییر سیستم مدیر، حق الزحمه به ما پرداخت نشده است.

این موارد سیستم برنامه ریزی ما را بر هم می زند و پیش بینی و برنامه ما در تکنولوژی ساخت، مصالح، امور مالی، استفاده از متخصصین سازه و تأسیسات و... را درگیر می کند. این مسائل واقعا بحث برانگیز است ما فقط می توانیم با مدیریت بحران کار کنیم. مسئولین جدید می آیند نمی دانند نسبت به تعهدات و مسئولیتها سازمان متبوع خود مسئول هستند، این مسأله که شخصی نیست. بعضیها فکر می کنند از این طریق به روسای بالا خوش خدمتی می کنند، حتی مسئولین برخی سازمانها و شرکت های نیمه دولتی هم خود را مسئول نمی دانند و به قراردادهای مدیران قبلی توجهی نشان نمی دهند. پاسخ تلفن ما را نمی دهند و در مواردی اصلاً نمی توانیم مدیران رده بالای شرکت را ملاقات کنیم. تحت این شرایط می توان برنامه ریزی استراتژیک داشت؟! وقتی تمام برنامه ها را برهم می زنند چگونه برنامه ریزی کنیم؟ برای انجام پروژه های بعدی هم وحشت داریم که اگر مدیر آن عوض شود تمام برنامه مسکوت باقی می ماند. آنقدر از این بابت دچار صدمه شده ام که با صراحت به مدیران می گویم نگران تغییر شما هستم!!!

فکر می کنید تا چه حد از خصوصیت ریسک پذیری برخوردارید و این مشخصه چقدر توانسته در پیشبرد اهدافتان به شما کمک کند؟

تاکنون ریسکهای زیادی را پذیرفته ام. پذیرفتن و انجام دادن کار با مشکلات زیاد، هزینه های بالا و سرمایه گذاری کلان به روی طرحها برای ارتقای کیفیت کار و اینکه پرسنل شرکت احساس خلاقیت کنند و هر روز چیز جدیدی بیاموزند، را همیشه مدنظر قرار می دهم، به پرسنل می گویم اگر یاد نمی گیرید بهتر است از اینجا بروید، درست است که کار مرا انجام می دهند اما برای خودتان چه می کنید؟

بسیاری از افرادی که در شرکت ارتابین کار می کردند، امروز شرکتی را برای خود راه اندازی کرده اند و مدیریت آن را برعهده گرفته اند من هم تا جایی که توانسته ام به آنها کمک می کنم. همیشه می گویم عجله ای برای تأسیس شرکت نداشته باشند، سعی کنید مراحل مختلف کار را یاد بگیرید، معماری فقط طراحی خوب نیست، باید مدیریت امور را بیاموزید، بر کار همکاران سازه و تأسیسات اشراف کامل داشته باشید (تا در مقابل کارفرما پاسخگو باشید)، مسائل حقوقی را به خوبی بشناسید تا شرکت شما بتواند به مسیر خود ادامه دهد و موفق باشد در غیر این صورت به جای تمرکز به روی طراحی و کار معماری باید وقت و توجه خود را به مسائل حقوقی و...