

# حقایقی در مورد شرکت‌های بزرگ

بخش تحقیقات و مطالعات

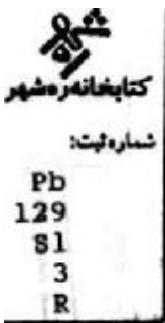
نشریه تخصصی بخش تحقیقات و مطالعات

زمان ۱۷۷۷



مهندسين معمار و شهرساز، هدران آب و ارگ

Architects, Urban Design, Hydraulic, & Energy Consultants



بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

## حقایقی در مورد شرکتهای بزرگ

نشریه تخصصی بخش تحقیقات و مطالعات - شماره ۱ - زمستان ۱۳۷۲

ترجمه: ندا کامران پور

ویرایش: ندا کامران پور - سعید شهیدی

تایپ کامپیوٹری: ندا کامران پور

چاپ و مصحافی: چاپ شهر

ساخت: مجله ARCHITECTURE مورخ ۱۹۹۳

## پیشگفتار

گفته شده است که اولین گام در تابودی دشمن، آشنا شدن با ویژگی‌های او است. از این رو ملاحظه می‌نماییم که در اغلب کشورهای صنعتی، مدیران شرکتها و صنایع، اقدام به برگزاری جلسات اداری و بحث و تبادل نظر در مورد مسائل و مشکلات مشترک می‌نمایند.

در این رهگذر، هرکدام از افراد شرکت کننده در گرد همایی، نه تنها نقطه نظرات خود را بیان می‌کند، بلکه تجربیات خود و اقداماتی را که قبلاً در جهت حل مشکل به انجام رسانیده، چه اینکه آن اقدامات موفق بوده‌اند یا خیر، در اختیار دیگران می‌گذارد.

در این ملاقات‌ها، مسائل خصوصی و منحصر به فرد، مطرح نمی‌شوند، بلکه معضلات مبتلابه عمومی عنوان گردیده و افراد صاحب نظر، عقاید خود را در کمال صداقت ابراز می‌نمایند. این امر نه تنها می‌تواند موجب حل بعضی از مشکلات موجود گردد، بلکه می‌تواند مانع از بروز بعضی مشکلات بالقوه نیز بشود.

بمنظور انعکاس نقطه نظرات، مشکلات و راه حل‌های موجود، شرکت گزارشگران نشریات تخصصی در این نوع جلسات، می‌توانند هم تبلیغ مثبتی برای شناساندن شرکت‌ها و پروژه‌های موفق باشد و هم هشداری به شرکتهای نه چندان پای‌بند به اصول فنی و حرفه‌ای.

طبیعی است که این گونه گردهمایی‌ها ، پیامدهای مثبتی برای مجريان ، کارفرمایان و کل کشور دارد ، چرا که در واقع یک دوره کارآموزی مدیریت است که نه تنها تشکیل آن هیچگونه هزینه‌ای را به بودجه عمومی تحصیل نمی‌کند ، بلکه می‌تواند مانع از به هدر رفتن سرمایه و لذا موجب صرفه‌جویی عظیمی گردد . یعنی چیزی که در شرایط اقتصادی امروز جهان ، انجام آن به یک امر بسیار ضروری تبدیل شده است .

البته رعایت چنین اصولی ، مختص شرایط امروزی اقتصاد جهان نیست ، بلکه در دوران شکوفائی و رونق اقتصادی نیز واجب می‌باشد و چه بسا که رعایت آنها در چنین دورانی ، موجب تأخیر بروز کسادی و یا تقلیل شدت آن شود .

تبادل عقاید و استفاده از تجارب همکاران ، نه تنها کمکی است جهت ادامه روند رشد شرکتها بزرگ ، بلکه می‌تواند به شرکتها کوچکتر هم بیاموزد که چگونه تبدیل به یک شرکت بزرگ شوند .

امیدوار است مطالعه این مطالب بتواند راهگشای توسعه و تعالی شرکتها ، مؤسسات و سازمانهای کشور و خصوصاً مهندسین مشاور معماری گردد .

سعید شهیدی

مدیر بخش تحقیقات و مطالعات

در سال ۱۹۸۴ ، آقای Harold Adams مدیر انجمن RTKL ، که از فقدان هرگونه گردهمائی شرکتهای معماری ، جهت بحث و تبادل نظر در مورد مشکلات مشترک بین آنها به تنگ آمده بود ، اعضای موفق AIA را از تمام سطح کشور دعوت نمود تا در واشنگتن دی سی کردهم آیند . آقای Adams نقل می کند که "جلسه بزرگ و بسیار ارزشمندی بود" . این گروه که بنام "میزگرد شرکتهای بزرگ AIA" شهرت یافته است ، از آن زمان تاکنون هر سال دوبار در شرکتهای مختلف سرتاسر کشور ، اقدام به برگزاری جلسه نموده است . مؤسسه آن ، آقای Adams ، کماکان مقام ریاست جلسه را بعده دارد .

این میزگردها در واقع فرمتی برای مدیران فراهم می اورد تا در طی آن ، اطلاعات و بینش خود را در مورد جدیدترین تحولات و مستاوردهای حرفه خود ، با هم مبادله نمایند . این موضوعات شامل طراحی ، ساخت ، نحوه استفاده از خدمات معماری و ادامه تحصیل (Continuing studies) است .

در طی این چند سال ، با وجود اینکه معمولاً تعداد ۲۵ تا ۳۰ نفر مدیر ، مناسبترین تعداد برای برگزاری اینگونه جلسات بوده است ولی نمایندگانی از ۲۵ تا ۴۵ شرکت در جلسات حضور یافته اند .

\* American Institute of Architects = AIA (انستیتوی ارشیتکتهاي ایالات متحده )

برای داخل شدن در این گروه ، یک شرکت باید بین کارمندان خود حداقل ۵۰ آرشیتکت داشته و مدیر اجرائی اصلی آن ، باید نقش فعالی در خصوص شرکت در جلسات داشته باشد .

چند گروه فرعی نیز در اثر رشد این گردهمایی مدیران بوجود آمده اند : مسئولین امور مالی ( Financial Officers ) و مدیران بخش نیروی انسانی ( Human Resource Directors ) شرکتهای بزرگ نیز بطور مرتب برای بحث و مناظره در مورد مسائلی که برکار ایشان تاثیر می گذارند ، تجمع می کنند .



(ردیف چلو از چپ به راست) Harold L. Adams, John C. Gaunt, Wilson Pollock  
(ردیف مقب از چپ به راست) Rex M. Ball, Robert Packard, Sheldon Fox, Jerome J. Sincoff, Benjamin T. Rook

علیرغم اینکه این میزگرد به AIA وابسته است ، اما هیچ نقش رسمی بعنوان تیم عملیاتی این انتستیتو ندارد . با این حال ، این گردهمایی وسیله ای فراهم می کند تا شرکتهای بزرگ بتوانند از طریق آن ، متحداً نظرات خود را به گوش انتستیتو برسانند . آقای Adams می گوید : " این گروه نماینده ۱۰۰۰۰ آرشیتکت است . "

به دلیل اینکه امروزه اغلب آرشیوتکتهای حرفه‌ای تحت استخدام شرکتهای بزرگ می‌باشند و بنابراین بطور قابل ملاحظه‌ای این حرفه را تحت تأثیر قرار می‌دهند، مجله ARCHITECTURE از هشت مدیر شرکت‌کننده در میزگرد شرکتهای بزرگ AIA دعوت نمود تا در یک بحث جمعی شرکت نمایند. شرکت کنندگان این اعتقاد قدیمی را در شرکتهای بزرگ، که طراحی تنها نقش پشتیبانی را دارد، رد کردند و در این رابطه که شرکتها بطور فعالی طرح‌های ابتکاری را، با دعوت محققین و صاحب نظران شناخته شده برای بررسی ایده‌ها و تشکیل جلسات مشاوره جهت جذب و پرورش استعدادهای جوان تشویق می‌نمایند، مورد بحث و تبادل نظر قرار دادند.

آنها همچنین رئوس تغییراتی را که جهت رویارویی با رکود اقتصادی، در حرفه ایشان صورت گرفته است، مشخص نمودند. آقای Benjamin T. Rook از Odell Associates اظهار می‌دارد: "بجای اینکه تنها ارائه کننده طرح باشیم، تبیه‌های مالی، بازاریابی، حقوقی و زیست محیطی را گردهم آورده ایم تا در این میان چیزی بوقوع بپیوندد".

مطالب زیادی راجع به شرکتهای بزرگ وجود دارد که شرکتهای کوچک می‌توانند فراگیرند. بر اساس اظهارات آقای Rook، بسیاری از شرکتهای کوچک، با وجود اینکه همان خدمات شرکتهای بزرگ را ارائه می‌نمایند، اما بدليل اقتصاد ضعیف دچار مشکل خود فروبینی شده‌اند و در این میان نیز نتوانسته‌اند با شهامت کافی دست به کارهای دیگری بزنند. آقای Rook ادامه می‌دهد که: "ما به عنوان یک حرفه باید برپا خیزیم و نقش اصلی و طبیعی خود را، باز دیگر بعده بگیریم".

## شرکت کنندگان در میزگرد

آقای Harold L. Adams

شرکت : RTKL

مقر اصلی : بالتیمور

دفاتر : دالاس؛ لندن؛ لوس آنجلس؛ توکیو؛ واشنگتن دی سی

تعداد پرسنل : ۵۰۰ نفر

آقای Rex M. Ball

شرکت : HTB

مقر اصلی : اکلاهما

دفاتر : واشنگتن دی سی؛ دالاس؛ تولسا

تعداد پرسنل : ۲۰۰ نفر

آقای Sheldon Fox

شرکت : Kohn Pedersen Fox

مقر اصلی : نیویورک

دفاتر : لندن

تعداد پرسنل : ۲۸۰ نفر (که شامل معماران داخلی شرکت

(Kohn Pedersen Fox می‌شود)

آقای John C. Gaunt

شرکت : Ellerbe Becket

مقر اصلی : مینیاپولیس

دفاتر : کانزاس؛ لس آنجلس؛ نیویورک؛ توکیو؛ واشنگتن دی سی

تعداد پرسنل : ۱۰۰ نفر

أقای Robert Packard  
شرکت : Zimmer Gunsul Frasca  
مقر اصلی : پورتلند ، اورگن  
دفاتر : ساحل نیوپورت : کالیفرنیا : سیاتل  
تعداد پرسنل : ۱۶۰ نفر

أقای Wilson Pollock  
شرکت : ADD  
مقر اصلی : کمبریج ، ماساچوست  
دفاتر : -  
تعداد پرسنل : ۶ نفر

أقای Benjamin T. Rook  
شرکت : Odell  
مقر اصلی : شارلوت ، کارولینای شمالی  
دفاتر : گرینویل ، کارولینای جنوبی ؛ ریچموند ، تامپا  
تعداد پرسنل : ۲۳۰ نفر

أقای Jerome J. Sincoff  
شرکت : Hellmuth Obata & Kassabaum  
دفاتر : دالاس ؛ هنگ کنگ ؛ کانزاس ؛ لندن ، لوس آنجلس ،  
نیویورک ، سان فرانسیسکو ؛ تامپا ، توکیو ، واشنگتن دی سی  
تعداد پرسنل : ۹۰۰ نفر

**سوال :** به غیر از اندازه ، چه نوع کیفیت و شبوه کاری ، مشخص کننده ویژگی یک شرکت بزرگ می باشد ؟

**آقای Jerome Sincoff :**

مهمترین مزیت یک شرکت بزرگ ، تنوع و گوناگونی تخصص افراد آن است که انواع دیدگاهها را در اختیار کارفرمایان و همچنین پروژه های ما ارائه می دهند .

**آقای Rex Ball :**

در حالیکه معکن است مجری پروژه های کوچک و لذت بخش نیز باشیم ، اما سازماندهی ما بر مبنای انجام کار برای کارفرمایان خوبی بزرگ است ، یعنی کسانیکه خود دارای ساختاری می باشند که در تشکیلات ما منعکس شده است .

**آقای Benjamin Rook :**

شرکتهای بزرگ این برتری را دارند که می توانند فراز و نشیب اقتصاد را لمس کنند و ما نیز در طی دو یا سه سال گذشته مصدق آن را دیده ایم . اگر شرکت شما دارای سه یا چهار تخصص باشد ، یک یا دو تای آن خوبی قوی خواهد بود . می توانید افرادی را که در چند زمینه استعداد دارند ، در اینگونه تخصصها بکار بگمارید .



**Benjamin Rook**

سوال : آقای Wilson Pollock ، شما یکبار اظهار داشتید : "ما شرکت بزرگی نیستیم ، اما مانند یک شرکت بزرگ فکر می کنیم ". منظور شما از این حرف چه بود ؟

آقای Wilson Pollock :

برداشت من از شرکت بزرگ (اکنون ما نیمی از آن چیزی می باشیم که در گذشته بودیم ) این است که مانند یک تجارت است . عملکرد آن تعیین هدف ، سازماندهی مناسب و عمل ، بر مبنای نظم می باشد . شرکتهای کوچکتر بسیاری را می شناسم که براین مبنا فکر نمی کنند . فکر کردن مانند یک شرکت بزرگ ، یعنی سعی در تعیین آن چیزی است که شرکت شما باید باشد و سرمایه گذاری جهت مستیابی به آن .

آقای John Gaunt :

شرکتهای بزرگ دارای خصوصیتی که من آن را "عدم تمرکز" می گذارم و منظور من ، از نظر بُعد جغرافیایی نیست . آنها تفاوت زیادی با یک شرکت کوچک که دارای یک ، دو یا حتی سه سهامدار و خط مشی ، استراتژی و فرهنگ روشن و مشخص و بسیار متمرکز است ، دارند .

وقتی در شرکتی مانند شرکت ما ، ۱۰۰۰ کارمند در شش دفتر مستقر باشند ، سعی بر این است تا این فرهنگ گسترش یابد . اگر قرار بود که هر یک از این شش دفتر دارای استراتژی متفاوتی باشند ، ایجاد آنها بسیار بی معنا می بود ، اما گرددآوری یک مجموعه منسجم ، یک سیستم غیر متمرکز که دارای مدیران و فرهنگی قوی است ، یک مبارزه می باشد .

در این میان، برقراری ارتباط با دیگران تبدیل به یک عامل بسیار مهم می‌شود. استراتژی‌های ارتباط‌اطلاعی وجود دارند که مورد نیاز یک شرکت کوچک نیستند. در یک شرکت کوچک کار را به راحتی انجام می‌دهید زیرا در آنجا حضور دارید. نگرش ما به یک شرکت، مانند برخوردها یک عضو است و نه شبکه‌ای از دفاتر که به صورتهای خاصی با هم در ارتباط می‌باشند.



Harold Adams

: Harold Adams

من به شرکت بزرگ به چشم یک کارگروهی می‌نگرم که توانایی بیشتری برای ارائه تخصص‌های مختلف دارد، تایک حرفة فردی. ما کار خود را دانم به سه بندی‌های کوچکتری تقسیم می‌کنیم. همیشه احساس کرده‌ایم که یک گروه ۲۰ تا ۳۵ نفره، اندازه ایده‌آلی برای یک شرکت معماری است و توانایی کار بر هرگونه سایت و پروژه‌ای را دارد. دفتر خود را به تیم‌هایی به این اندازه تقسیم می‌نماییم تا به اندازه‌ای بزرگ باشند که افراد با هم مشارکت یکدیگر، پروژه را تقسیم نموده و بتوانند از عهده هر نوع پروژه‌ای برآیند.

علاوه بر این، معتقدم که تعیین کننده آتیه شرکت ما، دفتر مرکزی آن نیست، بلکه افرادی هستند که در دفاتر محلی ایجاد شده رشد نموده اند. یکی از جالب‌ترین و بهترین مسائل در رابطه با افتتاح یک شرکت، دادن اختیار به جوانان جهت رشد و نمود آن است. این شیوه، شرکت را نیز احیاء می‌کند.

سؤال : عکس العمل شما نسبت به کارفرمایانی که مراجعه به شرکتهای کوچک را ، بدلیل توجه شخصی که بدانها مبنول می گردید و اینکه مدیریت شرکت مستقیماً بر طرح نظارت خواهد داشت ترجیح می دهند ، چیست ؟

آقای Gaunt :

استخوان بندی کار ما بدین صورت است که اساساً ، یک دفتر کوچک در اختیار هر کارفرما قرار می گیرد . اینکار بطور بسیار طبیعی و راحت صورت می گیرد . مثلًا ممکن است در طی یک پروژه ، ۵۰ نفر را برای یک تیم تعیین کنیم . یک دفتر کوچک از چنین چیزی تشکیل شده است . سعی می کنیم برای کارفرمایان دانشی خود ، تشكل همان تیم کاری حفظ گردد . باید این استنباط را که کار یک شرکت بزرگ ، بصورت غیرشخصی ، یعنی بدون داشتن رابطه با کارفرما ، انجام می شود ، از بین برداریم .

آقای Sheldon Fox :

یکی از مشکلات اداره کردن یک شرکت بزرگ ، حفظ این تیم های کاری ، در حین حفظ خط مشی و اعتقادات شرکت است . هدف شما این نیست که کسی حس کند که ده دفتر کوچک در یک شرکت دارد . باید هدف این باشد که این دفاتر ، مانند ده کودک باشند که دارای یک مادر و پدر مشترک هستند . این یکی از سخت ترین کارهایی است که در یک شرکت بزرگ بعهده دارد ، یعنی حفظ تعادل بین تیم های فعال بر پروژه ها ، تا همه آنها به یک نحو کار انجام دهند .

آقای : Sincoff

اکثر ما تجربیاتی در رابطه با شرکتهای خیلی کوچک داریم و بنابراین معنای ارتباط با کارفرما را درک می‌کنیم. این تشکیلات چه ۱۰ نفره باشند و چه ۳۰، ۲۰، ۵۰ و یا ۱۰۰ نفره، باز رابطه بین کارفرما و پرورژه، حائز بیشترین ارزش می‌باشد.

آقای : Pollock

اساس حفظ یک کارفرما، رابطه مستقیم فردی بین مستول تیم و کارفرما است. مسئله حائز اهمیت، این است که کارفرما حس کند که مستول تیم، نماینده تمام اختیار شرکت است.

آقای : Gaunt

من از یک شرکت کوچک به یک شرکت بزرگ رفتم، آنچه فوراً توجه مرا جلب نمود، این بود که روش انجام کار اساساً یکی است. یعنی برای رفع نیاز کارفرما در رابطه با طراحی، افزایش وجود دارند که با کارفرما ایجاد ارتباط می‌کنند. بندرت شنیده ایم که کارفرما در مورد غیرشخصی بودن روند انجام کارها، گلایه‌ای بنماید. ماهیت و چگونگی شبوه کار موجب می‌شود، تا ارتباط به سادگی و با سرعت ایجاد شود.

آقای : Adams

تنها انتقادی که شرکتهای کوچک، جهت ارائه یک چهره منفی از شرکتهای بزرگ ابراز می‌دارند، مسئله غیرشخصی بودن ارتباط

آنها با کارفرما است . اما در شرکتهای بزرگ نیز هر کاری به نوبه خود ، یک امر منحصر به فرد است و ما بصورت یک مسئله کلی با آن برخورد نمی کنیم .

آقای Rook :

در واقع باید گفت که این مسئله ، بیشتر به خصوصیات شخصی افراد مسئول شرکت بستگی دارد تا به خود شرکت .

سوال : بسیاری از آرشیتکتهای شرکتهای کوچک ، در زمینه طراحی ، تصویری منفی از شرکتهای بزرگ دارند ، مثلاً اینکه یک شرکت بزرگ چگونه می تواند ابتکار در طراحی را در شرکت خویش ، بخصوص اکنون که رکود اقتصادی موجب تقلیل حق الزحمه ها شده است ، تشویق نماید ؟

آقای Adams :

در شرکتهای بزرگ باید تلاش بیشتری جهت ایجاد طرح هایی که دارای نوآوری می باشند ، صورت گیرد . بسیاری از پروژه های سازمانی ، که ما برای انجام آنها انتخاب می شویم ، طبیعاً از نوعی هستند که ابداع و نوآوری در آن کار مشکلی است . تا چند سال پیش ، ما نسبت به این مسئله خیلی حساس بودیم و بدین دلیل با انستیتوهای آموزشی وارد همکاری شدیم : بدین ترتیب که همکاری خویش را با دانشگاههای مختلف آغاز کرده و از نظرات انتقادی دیگران استفاده کردیم .

هر ماهه یک منتقد از کارولینای شمالی ، به دفتر ما در شهر بالتمور (ایالت واشنگتن) آمده و از آن دیدار می کند . او پروژه ها را بررسی

می نماید و در صورت مشاهده این امر که برخورد تشکیلاتی شرکت ،  
مانع نوآوری در طرح می شود ، با مطالعه و بررسی پروژه ، از این  
عمل چلوگیری بعمل آورد .

آقای Rook :

در هر ماه یک مرتبه ، سه تن از مدیران دانشکده های اطراف ، به  
شرکت ما مراجعه می نمایند تا کاری مشابه با مورد گفته شده انجام  
دهند . ما ضمناً سعی می کنیم ، تا تصمیم گیری در مورد طرحها نیز  
متمرکز نباشند . انواع آتلیه ها ، از Post-modernism تا Deconstructivism  
(پست مدرنیزم) تا کارهای تاریخی داریم و احساس می این است که این  
امر ، تاثیر مطلوبی در شرکت می گذارد . ما بخاطر یک سبک مشخص  
معماری شناخته نشده ایم ، بلکه چند سبک را دنبال می کنیم و متوجه  
شده ایم که این امر برای طراحان جوان ، لذت بیشتری می آفریند .

آقای Adams :

این نیز ممکن است یکی دیگر از مشکلات شرکتهای بزرگتر باشد ،  
یعنی سبک و شیوه های مختلف به قدری زیاد است که راه مشخصی  
وجود ندارد .

آقای Gaunt :

کارتعهادی از طراحان شرکت ما ، به راستی ابتکاری است و این امر  
تنها برای دفتر نیویورک ما مصدق ندارد . ما واقعاً نوآوری را در  
کلیه شعبه های خویش تشویق می نماییم و در این خصوص ، حتی اصرار  
نیز می ورزیم . منتقدینی داریم که بین دفاتر مختلف شرکت کار

می‌کند . ما توقع استانداردهای خیلی بالا را داریم و به این افراد ، اختیارات مدیران گروههای طراحی را می‌دهیم . این بخش از دیدگاه عدم تمرکزی است که قبل از بدان اشاره کردم .

آقای Fox :

تام ما معماران ، بعنوان طراح تعلیم یافته ایم و این مستله ، نبروی رانش اغلب شرکتها را تشکیل می‌دهد . ما تجربیاتی در اختیار آرشیتکتها قرار می‌دهیم که در شرکتهای کوچک نخواهند یافت .



Sheldon Fox

یکی از طراحان ما تعریف می‌کرد که پیش از این ، با یک آرشیتک مشهور در دفترشش نفره‌ای کار می‌کرده است . وی تمام طول روز را به بیکاری می‌گذراند ، چراکه رئیس شرکت دانماً جهت گرفتن کار ، خارج از شرکت یا در جلسه بوده است . او تا مراجعت رئیس شرکت ، از

کار باز می‌ماند است . ولی ما در شرکت خود ، به افرادی که در آغاز کار خود می‌باشند نیز مسئولیت ارجاع می‌کنیم .

آقای Sincoff :

بسیاری از شرکتهای بزرگ بدین دلیل رشد نموده‌اند که مدیران آنها طراح بوده‌اند . خط مشی شرکت ، منش طراحان بر جسته شرکت را دنبال می‌کند . آرشیتکتهای جوان و بسیار با استعدادی وجود دارند که هر روزه ، در بعضی از شرکتهای بزرگتر کشور بر پروژه‌هایی عالی

کار می‌کنند . در یک شرکت بزرگ ، یافتن شهرت سخت‌تر است ، تا در محیط یک شرکت کوچک ، اما استعداد ، انرژی و نوآوری آنها در سرچای خود باقی است .

اقای : Robert Packard

فرصت‌ها و موقعیت‌هایی که در یک شرکت بزرگ بوجود می‌آیند ، به همان اندازه جالب و هیجان‌انگیز هستند که در هر کجای دیگری ممکن است باشند . مسئله رقابت برانگیز آن ، ایجاد محیطی است که طراحان جوانتر بتوانند دو پروژه‌ها احساس داشتن اختیارات نمایند و این کار همیشه آسان نیست . کافی است این طراحان به بخشی از یک پروژه چند قسمتی انتقال یابند ، تا این احساس به ایشان نست ندهد که با یک پروژه بزرگ و کلی‌تر سرو کار دارند .

اقای : Ball

باید کارفرمایانی داشته باشید که به نوآوری در طراحی علاقمند باشند تا قادر به انجام این گونه طراحی‌ها باشید . همه ما چنین کارفرمایانی داشته‌ایم و چنین کارهایی را نیز انجام داده‌ایم اما همه کارها این چنین نخواهد بود . جهت ایجاد رقابت بیشتر ، مفید و موثر بودن برای جامعه و کارفرما ، معیارهای این حرفه به میزان قابل توجهی بهبود یافته اند .

سوال : استعدادهای جوان را چگونه جذب می‌کنید ؟

آقای Rook :

شهرت طراحان شاغلدر شرکت ، مشوق جذب طراحان جوانتر می‌گردد . جوانان در جراید و یا روزنامه‌ها ، مقاله‌ای در مورد این طراحان می‌خوانند و یا آثاری از ایشان مشاهده می‌کنند که الهام بخش ایشان می‌گردد . تلاش ما این است که این امر را در شرکت خود گسترش دهیم تا طراحان ما ، خود ، عامل جذب پرسنل جدید شرکت باشند . ایشان در خارج از شرکت ، تدریس می‌کنند و با دانشجویان خود ارتباط متقابل دارند .

آقای Ball :

مجله شما نقش مهمی در این امر دارد . انتشار مطالبی راجع به یک پژوهش ، نام مدیر پژوهش و طراح پژوه را به اطلاع همگان خواهد رسانید .

آقای Gaunt :

شرکتهای معماری وجود دارند که بیش از اینکه یک طراح باشند ، یک شرکت تجاری هستند . مورد بحث ما شرکتهایی هستند که حقیقتاً به امر طراحی می‌پردازند . اگر در این خصوص مساحت و توضیحات بیشتری در جراید داده شود ، می‌تواند موجب بیشتر شدن تعداد این شرکتها گردد و عاملی نیز نمی‌تواند مانع آن شود .

من در یک شرکت معماری کار می‌کنم که در ابتدا ، بر اساس

خواسته‌های کارفرما عمل می‌نمود، اما هم‌اکنون، دارای یک خط مشی  
بسیار بسیار قوی در طراحی می‌باشد.

سوال: این تحول چگونه صورت گرفت؟

اقای Gaunt:

این مسئله در طی چند سال صورت گرفت. برای این کار، خط  
مشی و استراتژی‌هایی در نظر می‌گیرید و می‌گوئید: "این  
تفییر باید صورت بگیرد". اگر دیگران نیز در این کار از شما  
پشتیبانی کنند، این‌طور می‌توان بیان کرد، که دیگر نمی‌توانید مانع  
از بوقوع پیوستن این تغییر و تحول شوید. این ایده بسیار  
نیرومندی است. کاری است که همه می‌خواهند انجام دهند و باید  
تلاش نمود تا تعادل آن با تمام سیستمهای مدیریتی که در یک شرکت  
بزرگ لازم است، حفظ گردد.

مشاهده بوقوع پیوستن تمام این تغییرات، بسیار هیجان‌انگیز  
است و من به غیر از شرکت خودمان، در شرکتهای دیگر نیز شاهد  
این امر بوده‌ام. مسئله اصلی این است که برای خودتان مسلم باشد  
که اینکار را بطور قطعی انجام خواهید داد و به افراد مورد نظر  
اختیارات لازم برای انجام آن را داده و پاداش لازم را برای انجام کار  
آنها در نظر بگیرید.

**سوال : چکونگی دادن پاداش به آنها به چه صورت است ؟**



**John Gaunt**

**: آقای Gaunt**

پاداش این افراد ، هم لفظی و هم مالی است . انتشار یافتن پروژه‌ها در هر کدام از مجلات اصلی و شناخته شده ، برای ما یک پاداش عالی است و البته لوحه‌های افتخار ، طبع و انتشار مقاله‌ای در مورد هر یک از پروژه‌ها و پاداش‌های مالی نیز بخش از آن محسوب می‌شود .

**: آقای Fox**

متاسفانه ، به علت میزان پائین حقوق‌ها ، شرکتهای معماری نمی‌توانند پاداشهایی مطابق با تلاش‌های انجام شده تقدیم نمایند . افراد می‌توانند به جای آن ، با آگاهی و رضایت از این که در یک پروژه بزرگ و مهم سهیم بوده‌اند ، کار را به پایان رسانند .

میزان تلاش و تعداد ساعاتی که صرف کارهای معماری می‌شود ، در مقایسه با حرفه‌های دیگر ، باورگردانی نیست و پاداش آن ، چه مالی و چه به هر صورت دیگر ، در حداقل مقدار خود می‌باشد .

**: آقای Packard**

افراد تحت استخدام شما هر روز تصمیماتی اتخاذ می‌کنند که امیدوارید با خط مشی شرکت ، هماهنگ باشند . اگر فعالیت شرکت

انجام طراحی است ، پس در واقع شما تصمیم‌گیری را تشویق نموده اید ، چه این تصمیم مربوط به پژوهش و چه مربوط به مسائل مدیریتی باشد . این تصمیم‌گیری‌ها باید با این تفکر که طراحی کار با اهمیتی است ، همانگی داشته باشد . این امر در مورد همه صادق است ، یعنی افرادی که استخدام می‌نمایند ، سیستم‌هایی که ایجاد می‌کنند ، تیم‌هایی که تشکیل می‌دهند و افرادی که در این تیم‌ها بکار می‌گمارید .

اقای Pollock :

باید با ایجاد دلگرمی در طراحان ، کار را تشویق نموده و پیش بود و اجازه داد که طراح و کارفرما یکدیگر را ملاقات کنند . ضمناً باید از نوآوری در طراحی ، پشتیبانی و حمایت کرد .

اقای Adams :

ما هرسال دو مرتبه جلسه تبادل نظر تشکیل می‌دهیم ، که طراحان جوان خود را ، از کلیه شعبات شرکت در آن گرد هم می‌آوریم . در این میان ، آنها با بازدید از نمایشگاهها و چیزهایی که ایده‌های طراحی می‌دهند ، موجب تحرک بیشتر شرکت می‌گردند .

اقای Gaunt :

ما نیز دقیقاً همین کار ، راسالی دو مرتبه انجام می‌دهیم . آنچه دریافته‌ام این است که وقتی مسئولین طراحی شش دفتر مختلف را در یکجا جمع کنید ، پتانسیل زیادی برای خوب کار کردن و ارائه کار بهتر ایجاد می‌شود . خوشبختانه این مسئله ، بیشتر یک محیط دلگرم

کننده و احساس پشتگرمی ایجاد می‌کند تا یک محیط تحریک کننده و خصومت آمیز . البته احتمال بوجود آمدن یک محیط خصومت آمیز نیز وجود دارد ، یعنی ممکن است اتلههای داشته باشید که در مقابل هم رقابت کنند .

همه ما اینگونه موارد در شرکتهای مختلف مشاهده نموده‌ایم . چنانچه بتوانید محیط گرمی که در آن سطح انتظارات ، در حد بسیار بالائی قرار دارد و تبادلات کاری زیادی در بین افراد صورت می‌گیرد ایجاد نمایند ، تنها کارهای با معیارهای بالا مورد قبول واقع خواهند شد ، یعنی هدفی که تمامی افراد برای نیل به آن تلاش خواهند کرد .

#### آقای Rook :

ما علاوه بر کارهای مذکور ، مسافرت‌هایی جهت بازدید از اینجا مختلف انجام می‌دهیم . تمامی طراحان ما که حدود ۲۰ نفر می‌باشند ، چهار یا پنج روز را در نیویورک و یا شهر کلمبوس در ایالت ایندیانا می‌گذرانند و در این مدت ، ساختمانهای مهمی را مورد بازدید و نقد قرار می‌دهند . کلیه افراد شرکت ، مایل به حضور در این مسافرت‌ها هستند و این زمینه‌ای خواهد شد ، تا افراد بتوانند برای آن تلاش نموده و بدان چشم بدوزند .

#### آقای Fox :

فلسفه طراحی باید در تمامی سطوح یک شرکت نفوذ کند . شرکتهای موفق ، طراحی را از تولید جدا نمی‌دانند . طراحان در همه اوقات با

دست اندرکاران پروژه‌های ساخته‌تائی کار می‌کنند . هر کدام از پروژه‌هایی که ما انجام می‌دهیم ، سه یا چهار سال بطول می‌انجامد . اتفاقات زیادی در طی چنین مدت زمانی برای پروژه می‌افتد . اصلاحاتی که باید صورت گیرند ، آنقدر زیاد است که در تمام طی مدت ، با طرح خود سروکار خواهید داشت . کار طراحی هرگز متوقف نمی‌شود .



Rex Ball

: آقای Ball

طراحی شیوه‌ای از زندگی است و چیزی شبیه به پوشیدن لباس یا ... نیست . طراحی خوب با چیزهای کوچک شروع می‌شود : کارهای گرافیکی شرکت ، کارت‌های ویزیت ، ... و البته پس از آن ، خود دفترکار شما ، بیان کننده این است که شما هستید .

: آقای Sincoff

ما نیز هر سال یک و یا دو مرتبه طراحان خود را ، هر مرتبه در یکی از دفاتر ، جمع می‌نماییم تا بتوانند از شهرهای مختلف بازدید ، بنها را بازدید و با یکدیگر بحث و تبادل نظر نمایند . این ملاقاتها حقیقتاً به مشابه کلاس‌های آموزشی هستند ، زیرا تمامی افراد بطور همزمان فعالیت می‌نمایند ، فکر می‌کنند و در نهایت ، نتیجه بدست آمده را به اجراء در می‌آورند . اینها کسانی هستند که کار واقعی طراحی را انجام می‌دهند .

سوال : از زمان آغاز رکود اقتصادی ، چه تغییری در گرفتن کار ایجاد شده است ؟ آیا این تغییر ، شما را مجبور به آزمایش تکنیک های جدید کاری نکرده است ؟

آقای Sincoff :

بازار کاری فعلی ایالات متحده ، تنها دو سوم بازار چند سال قبل خود است . روز به روز به تعداد افرادی که برای گرفتن قسمتی از کارهای طراحی و پیمانکاری در تلاش می باشند ، افزوده می گردد . در این بین ، ما دیگر تنها با همکاران خودمان رقابت نمی کنیم ، بلکه با عوامل گوناگونی رقابت می نعائیم . همه شرکت ها در این خصوص فعالیت بسیار زیادی می کنند و این تلاش را بصورت های مختلفی ، از قبیل ارائه تخصص های مختلف نشان می دهند . البته اکنون ، دیگر به اندازه چند سال پیش تخصص شرکتی وجود ندارد و این بدین دلیل است که بعضی از انواع ساختمان ها ، شامل این تخصص ها نمی شوند .

آقای Rook :

امروزه همه شرکت ها با هم در رقابت می باشند و این ، بتوسط گروه بندی ، همکاری های استراتژیکی و چیزهایی صورت می گیرد که موجب رقابت بیشتر می شود . یک شرکت کوچک نیز می تواند از طریق همکاری های مناسب و صحیح استراتژیکی ، خود را بعنوان یک رقیب مطرح نماید . یک شرکت کوچک محلی ، که روابط سیاسی و ارتباطات مناسبی برقرار کرده باشد ، خود را در موقعیت بسیار خوبی قرار داده است .

باید در پرورش‌های خود نقش کاتالیزور را داشته باشیم یعنی کاری کنیم که افراد متوجه نیاز خود به آرشیتکت بشوند و اینکه تعریف بک آرشیتکت، با آنچه که آنها می‌دانند، کمی متفاوت است. در عوض اینکه تنها از تیم طراحی استفاده کنیم، تیم‌های مالی، بازاریابی، فروش، حقوقی و زیست محیطی را گردهم می‌آوریم، تا در این میان چیزی بوقوع بپیوندد. این امر بدین دلیل برای من هیجان انگیز است که نقش رهبری را به ما باز می‌گرداند، در حالیکه مدیران ساختمان و دیگران، معتقد هستند که آنها باید بر ما حکومت کنند.

اقای Pollock :

کارفرمایان روز به روز آگاه‌تر می‌شوند و این مسئله در حرفه ما موجب تغییرات زیادی شده است، لذا اکنون به میزان قابل توجهی خدمات پیش از طراحی ارائه می‌دهیم.

برای کارفرمایانی که قصد نقل مکان دارند، محل‌های متفاوت و ساختمان‌های مختلف را مورد بررسی قرار می‌دهیم، ضمن اینکه و جهت استفاده مفیدتر از فضاهای موجود در آنها، برنامه‌ریزی‌های بیشتری انجام می‌دهیم.

اقای Adams :

امروزه کارفرمایان، تمايل بسیار کمتری به ریسک کردن نشان می‌دهند. اگر شرکت شما دارای تخصص نباشد، شанс بسیار کمی برای موفقیت خواهد داشت.

آقای Packard :

اکنون تعداد بیشماری از آرشیتکت‌ها، کارفرما هستند. آنها می‌دانند چه سروالاتی را مطرح نمایند و حاضر به شنیدن دلائل غیرمنطقی، که قبل از توانستیم بوسیله آنها، انجام کار را تا مدت‌های مديدة به عقب اندازیم، نیستند. از نوع سوالات می‌توان آگاهی بسیار زیاد کارفرما را تشخیص داد.

آقای Ball :

پکی از کارهای ابتکاری‌تر ما "تأمین از منابع خارجی" در جانش است که ما تبدیل به آرشیتکت "خانگی" برای کارفرمای خود می‌شویم. در این حالت ما آرشیتکت‌ها، منظرسازان و یا هرچه را که برای یک کارخاص لازم باشد، استخدام خواهیم نمود.

آقای Fox :

ماهیت پروژه‌ها، بدلیل رکود اقتصادی تغییر کرده است. متوجه شده‌ایم که در سال‌های اخیر، وابستگی ما با کارفرما، بسیار بیشتر از سال‌های قبل شده است. این کار را برحسب اختیار انجام نمی‌دهیم، بلکه کارفرمایان موجب انجام آن می‌شوند.

سؤال : آیا این مسئله، فشاری در جهت تبدیل شدن به یک شرکت کوچک به شما وارد می‌آورد؟

آقای Rook :

در حال کوچک شدن نیستیم، اما رشدی نیز نمی‌کنیم.

آقای : Gaunt

بسیاری از انتقادات و اظهار نظرهای ارائه شده در اینجا ، اشاره گر این امر است که شرکت های بزرگ باید تبدیل به شرکت های کوچکتری شوند . اما من ، حداقل در این مرحله ، آن نیروی محرکه ای را که برای کوچکتر شدن لازم است ، نمی بینم . در بسیاری از موارد ، توانانی ما برای ارائه خدمات متتنوع و جامع به کارفرما ، بسیار قوی است . کارفرمایانی داریم که به ایشان ، خدمات پیش از طراحی ، برنامه ریزی ، طراحی معماری ، تأسیسات ، مدیریت ساختمانی و خدمات پیش و پس از ساخت ارائه می دهیم .



آقای : Sincoff

یک شرکت بزرگ ، قابلیت انجام یک کار جامع را دارد ، ولی به غیر از آن ، توانایی تقسیم‌بندی امکانات خود به خدمات کوچکتری که برای یک کارفرما ، حائز ارزش زیادی است را نیز دارد .

Jerome Sincoff

برای مثال ، کارفرمایی دارید که مدت های مديدة برای وی کار کرده اید ، اما این کارفرما در حال حاضر پروژه بزرگی ندارد ، ولی بدلیل اینکه کارفرمای شما بوده است ، اکنون احتمالاً تنها به خدمات کوچکی احتیاج دارد و این معکن است به معنای انجام کار برای شما باشد .

سوال : آیا بر تخصص‌های شرکتی که همیشه داشته اید تمرکز من نمائید ، یا اینکه کار خود را وسعت می‌بخشید ؟

آقای Packard :

وقتی دامنه کاری شرکت شما گستردۀ باشد ، قادر به پوакنش در مقابل وقایع بازار و ارائه خدمات ، برای انواع ساختمان‌ها خواهد بود . بعضی از انواع ساختمان‌ها ، از قبیل مراکز بهداشتی/درمانی ، بصورتی نیستند که بتوان به راحتی جهت انجام آنها اقدام نمود و بعد ، بسرعت از آن فارغ شد . بنابراین ، اطلاعات شما باید در سطحی قرار داشته باشد که متناسب با خواسته کاری کارفرما باشد . ما به این مسئله پی بردیم که داشتن چند نوع تخصص در یک شرکت بزرگ ، موجب می‌گردد تا آن شرکت ، در برابر نوسانات اقتصادی ، دوام لازم را داشته باشد .

آقای Gaunt :

یک شرکت بزرگ ، ماهیتاً تخصص‌هایی دارد که بطور طبیعی رشد خواهد نمود . رکود اقتصادی موجب گشته ، تا بعضی از این تخصص‌ها ، بیشتر شکل بگیرند و در مواردی نیز موجب شده ، تا بعضی از آنها از میان بروند . وقتی کارهایی که جنبه تجاری دارند در میان نباشد ، حرفه شما نیز دیگر حالت تجاری نخواهد داشت . اما با رواج مجدد چنین کارهایی ، شرکت‌هایی که مایل به انجام کارهای تجاری هستند ، آنها را انجام خواهند داد .

: Fox آقای

ما در طی این مدت ، به کارهای غیرتجاری پرداخته‌ایم ، اما این کار برای ما دارای مشکلات بسیار زیادی بوده است . احتمالاً ، بیشتر از سایر شرکت‌ها مجبور به انجام کارهای خارج از کشور شده‌ایم و این مستلزم ، بدین دلیل بوده که در داخل کشور ، تنوع کاری دیگری نداشتیم .

: Rook آقای

در مورد خودمان ، باید بگوییم که رکود اقتصادی موجب افزایش سهام شرکت‌های "چندکاره" ( Multi-disciplinary ) شده است ، زیرا چنین شرکت‌هایی کماکان قادر به ادامه فعالیت هستند .

آرشیتکت‌ها در حال ما کشیده شدن بطرف ما هستند . همین یکی دو هفته گذشت ، شش نفر را که سالها برای استخدام ایشان در تلاش بوده‌ایم ، استخدام کردیم .

: Sincoff آقای

ایده تخصصی بودن شرکت‌ها ، بطور مداوم توسط کارفرمایان تقویت می‌گردد . تغییرات اساسی که در اقتصاد کشور بوجود آمده است ، موجب گشته تا کارفرمایان نسبت به اینکه با پول خویش چه بکنند ، حساس‌تر گردند .

وقتی یک پروژه ۲۰ ، ۵۰ یا ۱۰۰ میلیون دلاری در دست دارد ، معقولانه است انتظار داشته باشید با کسی کار کنید که در این مورد چیزی می‌داند . برای پای شکسته ، به چشم پزشک مراجعه نمی‌کنند .

جريانی را که آقای George Hellmuth چندین سال قبل ، در حین مصاحبه در مورد پروژه یک مدرسه کوچک نقل نمود ، به خاطر می آورم :

وی سالها در زمینه ساخت و طراحی مدرسه کار کرده بود و بنابرین تصور می نمود که همه چیز را در مورد آن می داند . اما روزی جهت پروژه مدرسه ، به اداره آموزش و پرورش حومه شهر مراجعه نمود . افراد تیم مصاحبه کننده از George پرسیدند : "ساختمان یک مدرسه را درست داریم و به یازده اتاق احتیاج خواهیم داشت . تاکنون چند مدرسه یازده اتاقه طراحی نموده اید ؟ " البته او در سرتاسر میسوری و ایلینویز مدرسه هایی طراحی کرده بود ، اما هیچیک از آن مدرسه ها ، یازده اتاقه نبودند و بدین علت پروژه به او واگذار نشد !!

بنابراین می بینید که این نگرش ، همیشه وجود داشته است و هم اکنون نیز ، به علت آگاهی بیشتر کارفرما ، تشدید شده است .

آقای Adams :

این مسئله جهانی است . وارد دفتر کوچکی در یک کشور جهان سومی که دارای ظاهر کنه ای می باشد می شوید و متوجه می شوید که فردی که طرف صحبت شما می باشد ، بسیار وارد و آگاه است و مقدار زیادی بروشور از تعام این افراد درست دارد .

**سوال :** در مورد آگاه تر شدن کارفرمایان صحبت کردید . اما بسیاری از آنها توقع خدمات بیشتر در مقابل پول کم و ظاهر آراسته ای در مقابل صرف هزینه بسیار ناچیز دارند . برخورد شما با این امر چگونه است ؟

: آقای Rook

مزیت داشتن یک کارفرمای آگاه این است که می‌توانید از او حق الزحمة خوبی نیز دریافت نمائید . می‌توانید با او به راحتی بشنینید و برای دامنه مشخصی از خدماتی که قرار است ارائه دهید ، کارمزد تعیین نمائید . اگر محدوده و چارچوب خدمات را ، قبل از آغاز کار تعیین نمائید ، مزیت بزرگی است و در پایان کار ، همه راضی خواهند بود .

: آقای Ball

حتی در کارهای دولت مرکزی نیز ، دستمزدهایی که قبل از بصورت ثابت شش درصدی بود ، اکنون مناسب با پیچیدگی پروژه تعیین می‌گردد . پیش‌بینی می‌شود که دولت بخواهد در آینده ، تعداد بیشتری از اینگونه پروژه‌ها را انجام دهد .

: آقای Sincoff

بسیاری از آژانس‌های دولتی که خریدار خدمات ما می‌باشند ، کارمندان آرشیتکت و تعلیم دیده خود را ، با یک حسابدار یا سکرتر که یک دوره شش هفته ای در امر "آژانس خریداری خدمات معماری" ( purchase agency ) گذرانده است ، تعویض می‌کنند .

اقای Fox :

این افراد یک روز مشغول خریدگیره کاغذ می‌باشند و روز دیگر مشغول خرید خدمات معماری و با هر دو مورد به یک نحو برخورد می‌نمایند.

اقای Adams :

این یک کابوس واقعی است. من واقعاً ترجیح می‌دهم با یک آرشیتکت آگاه، که با تمام حقه‌ها و زیرو بم‌های کار خود آشنا است معامله نمایم. برخورد با کارفرمای آگاه، بسیار بهتر است.

سوال : نظر شما در مورد واسطه گری (Bridging) ، مشارکت (Partnering) و مدیریت کیفیت کلی (Total Quality Management) چیست؟ آیا از این ابزار استفاده می‌نمایید؟

اقای Adams :

از نظر من "واسطه گری" ( Bridging ) بسیار مخرب است. این وجه دیگری است که بجای پرداخت به معمار، به مشاور واسطه‌ای که مدیریت آرشیتکت طرح و آرشیتکت تولید (Production architect) را برای کارفرما به عهده دارد، پرداخت می‌شود.

و اما روش "هماهنگی" (partnering) ، یکی از بهترین شیوه‌های کاری است. این شیوه، اولین مرتبه توسط اداره مهندسی ارتش (Army Corps Of Engineers) ابداع کشت. در آغاز کار ساختمانی، یک جلسه گرد همائی برای کلیه افراد در ارتباط با پروژه برگزار خواهد شد، تا در کلیه زمینه‌ها، ایجاد اعتماد و درک بیشتری در میان اعضاء تیم ایجاد شود.

بدین ترتیب مکانیزمی جهت ارتباط ، بین کارفرما ، مستاجر ، سازمان‌های مختلف دولتی ، آرشیوتکت ، مهندس ، پیمانکار و مشاورین بوجود می‌آید . این کار ، تعداد اصلاحات و تغییرات بعدی و در نتیجه مشکلات را ، کاهش می‌دهد .

ما در حال آغاز یک پروژه با "اداره مهندسی ارتش" هستیم و جلسه ماهنگی نیز ، حدود دو هفته قبل تشکیل گشت . جلسه‌ای فوق العاده بود که محصول آن ، یک گروه متعدد است .

اقای : Rook

حرفة ما باید با سیستم فرهنگی هماهنگ گردد . هم‌اکنون فاصله بزرگی بین دانشکده‌های معماری و حرفة معماری وجود دارد . ما باید بفهمیم که برای تأمین خدمات مود نیکارفرما ، چگونه خود را تعلیم دهیم .

اقای : Packard



Robert Packard

در ملاقات‌هایی که با یک پیمانکار سرشناس از ایالت پرتلند انجام می‌دهیم ، تجربه‌های جدیدی را در رابطه با کنترل کیفیت مورد آزمایش قرار می‌دهیم . یکی از مسائلی که متوجه شدیم ، این بود که کارمندان جوان شرکت پیمانکار و افراد جوان شرکت ما ، هیچیک‌چیزی در مورداين که دیگری چه نوع کاری انجام می‌دهدنم دانند .

درنتیجه برا آن شده ایم تا سه یا چهار نفر از دفترمان را برای دو روزی ، با دو سه نفر از دفتر ایشان تعویض نمائیم ، تا مشاهد این باشند که آنها ، در پنج یا شش ساعت پر مشغله آخر ، که مشغول تکمیل اسناد مناقصه می باشند و ما همیشه پیش خود می اندیشیدیم که چرا اوراق ارسالی از جانب ما را نمی فهمند ، چه می کنند .

امیدواریم تا درک و شناخت خود را در رابطه با اینکه هریک از شرکت های ما ، با چه فشاری رو برو است ، افزایش دهیم . این کار ، به نفع شرکت ما خواهد بود و این امید را داریم که برای پیمانکاران نیز مفید باشد .

آقای Pollock :

تشویق طراحی ، یک قسمت از مدیریت کیفیت است . شناخت و تشویق نوآوری ، بسیار لازم است و این کار را می توانید در تمام شرکت ، یعنی حتی تا فردی که در پشت میز پذیرش نشسته است ، انتشار دهید . می توانید نسبت به کار هر فرد شناخت و درک پیدا کنید . این بینشی است که من در مورد مدیریت کیفیت دارم و بنظر من مفهوم آن تشویق نوآوری است .

سوال : تعداد شرکتها بی کوچک به متوسط سپس به بزرگ رشد می نمایند ، روز به روز کمتر و کمتر می شود . آیا شرکتها بزرگ مانند دایناسور شده اند ؟ آیا شماها آخرین گونه های یک نسل را به انقراض هستند ؟

: آقای Adams

من فکر می کنم که در آینده شاهد تلفیق تعداد بیشتری از شرکت ها باشیم . در بریتانیا ، مشاهده تشکیلات ۸۰۰ نفره یا بیشتری که مشارکتی از شرکت های تخصصی است که خود را بصورت یک واحد منسجم به بازار معرفی نمایند ، معمول می باشد .

احتمالاً از طریق این مکانیزم قدیمی ، دیگر رشدی صورت نخواهد گرفت ، اما شرکت های بزرگتر می توانند از طریق مکانیزم جدید رشد کنند .

: آقای Gaunt

از اینکه تا چه اندازه یک شرکت بزرگ می تواند ، حتی در حین رکود اقتصادی ، ثبات خود را حفظ نماید ، شگفت زده هستیم . فکر می کنم دلیل این امر ، وجود کارفرمایانی است که شرکت های بزرگ برای ایشان بطور بسیار خوب و موثری کار می کند . این کارفرمایان ، خواهان خدمات گسترده ای هستند که تنها شرکت های بزرگ قادر به وی ارائه آنها هستند .

آقای Fox :

حدود چهل سالی است که به این حرفه اشتغال دارم . اکنون نیز کارهای معماری را به همان ترتیبی ارائه می‌دهیم که در سال ۱۹۵۵ می‌دادیم . اما چهل سال آینده بدین‌گونه نخواهد بود . تصور نمی‌کنم هیچیک از ما که به دور این میز نشسته ایم ، بدانیم چگونه خواهد شد ؟

شاید شرکتی که دارای تکنیک سطح بالایی است ، بتواند شیوه‌ای برای تهیه طرح‌ها بوجود آورد و ممکن است وضعیت بصورتی شود که مجبور شویم آن نوع خدمات را از وی خریداری کنیم و تبدیل به حرفه‌ای گردیم که با هم اکنون ما تفاوت بسیار زیادی دارد .

آقای Rook :

آرشیتکت‌ها پسرعت موقعیت خود را از نست می‌دهند ، زمان آن فرارسیده تا بعضی از روش‌های خود را تغییرداده و شکلی جدید به آن بدهیم . مدیران برنامه‌ریزی ، وکلای حقوقی ، حسابرسان ، مدیران ساختمانی ، مستولین محیط‌زیست و بانکداران ، همگی به مرور در حال پدست گرفتن بخش‌هایی از کارهایی هستند که درگذشته ما انجام می‌دادیم . وقت آن رسیده تا جهت بازیافتن موضع قوی و از نست رفته خود ، کارهایی را که می‌توانیم انجام دهیم ، بررسی نمائیم .

بنظر من ، فرم و تعریف آرشیتکت چهل سال دیگر ، یا حتی ده سال دیگر ، از شکل امروزی آن متفاوت خواهد بود .

سوال : برای بازیابی مقام از سست رفت ، حرفه معماری باید چه تغییراتی را متحمل شود ؟

آقای Rook :

لازم است تا در کار خود ، بیشتر از پیش فعال باشیم . بجای اینکه منتظر بمانیم تا یک وکیل اعلام نماید که باید چه کاری را انجام دهیم ، باید خودمان سست به آن کار بزنیم .

شما اگر با شخصت و پنج سرمایه گذار کار کرده باشید و پس از آن به به عنوان کارفرما ، جهت ساخت یک بنا به یک شرکت مراجعه نمائید ، اطلاعات بیشتری در مورد ساخت بنا دارید تا آن شرکت . به معین خاطر نیز لازم است که حق الزحمة خوبی دریافت نمائید .

آقای Pollok :

نقطه ضعف ما بیشتر در زمینه خدمات پیش از طراحی است که در آن ، توانانی های متوجه کردن و برآورده هزینه را از دست داده ایم . باید جهت تقویت این زمینه ها تلاش بیشتری نمائیم تا قابلیت های خود را به کارفرما ثابت کنیم .

آقای Adams :

بدليل بحرانی که در طی ده سال اخیر در امر بیمه بوجود آمده است ، حرفه معماری از زمینه هایی که در آن احتمال ریسک وجود داشت فاصله گرفت . آینده ما را مجبور خواهد کرد که ریسک های بیشتری را بپذیریم ، یعنی خدماتی را که معکن بود در شرایط دیگری ارائه ننماییم

را به کار فرما آرایه کنیم . متوجه خواهید شد که کار فرمایان نیز بدنبال روش هایی برای تغییر خود می باشند . شرکت Corporate America مایل است تا از زمینه های کاری که در مورد آنها آگاهی کافی ندارد ، مانند مدیریت راهبری و ... خارج شود و این یک فرصت عالی را برای حرفه ما فراهم می نماید .

آقای Packard :

ساعات زیادی را صرف بحث در مورد از دست دادن موقعیت های کاری خود به وکلا ، حسابرسان ، مدیران ساختمانی ، مدیران پروژه و ... کرده ایم . باید واقع بینانه به مسئله بنگریم و متوجه باشیم که علت مراجعت کار فرمایان به این افراد ، این بوده است که ما آرشیتکت ها ، کار را به آن خوبی که باید انجام نداده ایم .

آقای Fox :

سالها قبل ، معکن بود تنها چهار یا پنج مشاور متخصص ، متفقاً در یک پروژه بزرگ کار کنند . اکنون ده یا دوازده مشاور با همکاری هم ایفای نقش می کنند . در آن زمان ، کارها را خودمان انجام می دادیم و خود مسئولیت آن را بعده می گرفتیم . حال مسئولیت را تقسیم می کنیم و بنابرین نقش خود را از دست می دهیم .

آقای Gaunt :

براساس این فرض و تصور که کار برآورده را خود ، به خوبی که باید انجام نمی دادیم ، آنرا به مدیر ساختمانی و مدیر پروژه واگذار نمودیم . البته اغلب معماران به همین تصور ، برآوردهایی را بخاطر مصونیت کار

خویش انجام می‌دهند و در نتیجه ، در طی یک پروژه گاهی دو و یا سه مرتبه برآورد انجام می‌شود .

آقای Adams :

مدیران ساختمانی ، سهم اصلی حق‌الزحمه را در دست دارند و به کارفرمایان نیز بسیار نزدیک شده‌اند . کارفرما دیگر اعتمادی به آرشیتکت ندارد . ناچاریم برای رساندن حرف خود به کارفرما ، آنرا در گوش مدیر ساختمان زمزمه نمائیم تا او نیز به توبه خود ، در گوش کارفرما زمزمه نماید .

آقای Pollock :



Wilson Pollock

کارفرمای کنونی ما ، شرکت بزرگی است که به داشتن مدیر پروژه خو کرده است ، زیرا از این واهمه داردکه آرشیتکت آنقدر به طرح دل بندد که رقم منصفانه‌ای ارائه ندهد . استنباط عمومی و فعلی این است که کار آرشیتکت ، بجای اینکه مظہر و نشانی از کارفرما باشد ، سوزاننده<sup>۱</sup> او است .

سوال : شرکتهای کوچک چه چیزی را می‌توانند از شما فرابگیرند ؟

آقای Packard :

امیدواریم که شرکتهای کوچک از ما باد بگیرند که نباید از بُعد مدیریت این حرفه سراسیمه گردند . اگر مایلند که یک شرکت سه نفره

داشت باشد ، باید فرآگیرند که چگونه کار خود را شکل دهند تا پشتیبان این امر باشد . شرکتهای بزرگ به جای اینکه در خدمت سیستم‌های مدیریتی در آیند ، از آن به عنوان یک پشتیبان جهت کارهای خود استفاده می‌کنند .

آقای Rook :

کارهای زیادی وجود دارد که شرکت‌های بزرگ می‌توانند ، جهت یاری به استمرار برنامه‌های آموزشی ، انجام دهند . اما بیش از هرچیز دیگری ، شرکت‌های بزرگ می‌توانند حس اعتماد مثبتی ، در مورد کاری که ما به عنوان آرشیوتک می‌توانیم انجام دهیم ، جلب و ایجاد نمایند .

بسیاری از شرکت‌هایی که من در آنها گزارشات را بررسی می‌نمایم ، مشکل خود فروبینی دارند و علت آن این نیز است که این شرکت‌ها با وجود این که در وضعیت اقتصادی بدی قرار دارند ، اما کماکان تلاش می‌کنند تا همان کارهای گذشته خویش را انجام دهند . آنها بدنیال سایر راه‌هایی که بتوانند در رابطه با کار خود انجام دهند ، نمی‌باشند .

ما به عنوان یک حرفه باید بپا خیزیم ، گام برداریم و نقش اصلی و طبیعی خود را مجدداً به نست بگیریم .