



مستأمنان؟ مستأمن الخیر

اشاره

■ زمستان ۹۵، در قالب دو جلسه از کارگاه‌های تجربه نگاری هسته مدیریت جهادی، میزبان مهندس رستم قاسمی بودیم؛ فرمانده سابق قرارگاه خاتم الانبیاء و وزیر سابق نفت با حرف‌هایی از جنس کارآمدی از زبان یک مدیر باتجربه با شعار محوری ما «می‌توانیم». روایت آن چه در جلسات مذکور گذشت، هم بسیار شیرین بود و هم درس‌آموز ولی همه در این مقال نمی‌گنجد بنابراین به بخش‌هایی از آن در اینجا اشاره می‌کنیم...



ضرورت بازسازی ریل اقتصادی کشور با شعار ما «می توانیم»

وقوع حوادث پس از انقلاب و جنگ، فضایی برای دیگران ایجاد کرد به گونه‌ای که ریل اقتصادی کشور، متناسب با اهداف انقلاب نشد. چرا؟ چون برای آن‌هایی که بعد از انقلاب، دلسوز انقلاب بودند و می‌خواستند در میدان باشند، صحنه‌های مختلفی وجود داشت. انتظار هم بر این بود که با وقوع انقلاب، گفتمان امام در کشور نهادینه شود. این گفتمان، مولفه‌های متعددی داشت؛ یعنی گفتمان انقلاب اسلامی؛ در حقیقت گفتمان ولایت فقیه و گفتمان شعائر انقلاب بود ولی در کنار آن مولفه‌های دیگری هم مثل رفاه و تامین اجتماعی برای مردم وجود داشت. همه انتظار داشتند که نظام اداری و اقتصادی کشور یک تغییر بنیادی کند ولی چون جنگ شد، تقریباً اکثر انقلابیون به خصوص جوانان انقلابی، بهترین منطقه و بهترین جای خدمت به انقلاب را جنگ تشخیص دادند؛ درست هم بود چون اگر دفاع صورت نمی‌گرفت، چیزی از انقلاب باقی نمی‌ماند. بنابراین همه‌ی صحنه‌ها را خالی کردند و به جنگ رفتند و عملاً آن فرصت‌هایی که می‌توانست تغییرات بنیادی در رفتارهای کشور به وجود بیاورد را از دست دادیم.

از فعالیت‌های ریل‌گذاری شده در اول انقلاب، به عنوان نمونه در زمینه‌ی امنیت و اطلاعات، ساواک منحل شده بود و فرصتی ایجاد شده بود تا پایه اطلاعات و امنیتی کشور یک پایه خوبی بشود؛ یعنی یک پایه انقلابی. این موضوع، آن موقع ضرورت داشت؛ مسئله‌ی ترورها و انفجارها به گونه‌ای بود که کمتر از جنگ نبود. لذا در این خصوص، پایه خوبی گذاشته شد. این نگاه، باید در بقیه‌ی رفتارها و مولفه‌های کشور مثل اقتصاد هم به وجود می‌آمد ولی این فرصت را بخاطر مسئله‌ی جنگ از دست دادیم؛ از طرفی تغییرات هم یک دوره‌ای دارد و وقتی دوره‌اش گذشت کار سخت می‌شود.

چون جنگ شد، تقریباً اکثر انقلابیون به خصوص جوانان انقلابی، بهترین منطقه و بهترین جای خدمت به انقلاب را جنگ تشخیص دادند؛ درست هم بود چون اگر دفاع صورت نمی‌گرفت، چیزی از انقلاب باقی نمی‌ماند. بنابراین همه‌ی صحنه‌ها را خالی کردند و به جنگ رفتند و عملاً آن فرصت‌هایی که می‌توانست تغییرات بنیادی در رفتارهای کشور به وجود بیاورد را از دست دادیم.

قوانین دست و پا گیر

من قبول دارم که ما یک مشکل بنیادین در قوانین و مقررات اداره کشور داریم؛ در یک جمله می توانم بگویم که برای کار نکردن هیچ سؤال و پاسخی وجود ندارد. اصلاً از کسی سؤال نمی کنند تا چه برسد به اینکه او را محاکمه کنند. ولی برای کار کردن، باید به صدها سؤال پاسخ دهید. البته من نمی خواهم بگویم که نباید پاسخ بدهید... خیلی ها اصلاً کار نمی کنند. آدم های خوبی هم هستند چون اشتباه نمی کنند؛ یعنی چون کاری انجام نمی دهند، اشتباه هم نمی کنند. سر موقع هم مسجد می روند و نماز می خوانند و یقه پیراهنشان را هم محکم می بندند ولی کار نمی کنند. هیچ کس به جرم کار نکردن در دوره ای که مسئول این دستگاه یا مدیرعامل آن شرکت بوده، محاکمه نمی شود. بعضی از شرکت ها، ماه ها حقوق نمی دهند، کسی راندمان کارشان را نگاه نمی کند؛ اصلاً جزو مقوله ارزیابی نیستند.

وقتی جنگ تمام شد، سازندگی شروع شد اما گفتمان سازندگی که بعد از جنگ شکل گرفت مبتنی بر تفکر انقلابی نبود. اتفاقاً در همین دوره ای که ما باید اقتصادمان را خوب و انقلابی ریل گذاری می کردیم، اشرافی گری بیشتری شکل گرفت و فاصله ی طبقاتی بیشتر شد.



طعم عدالت اجتماعی در ذهن مردم رسوب نکرد. آن موقع بعد از جنگ در سپاه، ایده ی قرارگاه خاتم شکل دادیم. تجهیزات فراوانی مثل امکانات و تجهیزات مهندسی که از جنگ به دست آمده بود در اختیار ما بود و باید در جهت ساخت کشور به کار گرفته می شد... اهدافی هم برای قرارگاه خاتم پیش بینی کردیم. آن موقع، مهم ترین ایده در ذهن بنیان گذاران قرارگاه این بود که بتوانیم آن نقص ریل گذاری ناقص ریل گذاری ای که باید در اقتصاد کشور انجام می شد و دست ما هم نبود. را جبران کنند و آن، گفتمان «ما می توانیم» حضرت امام عجالتاً بود؛ ما می خواستیم شعار «ما می توانیم» را اثبات کنیم.

وقتی جنگ تمام شد، نیازهای کشور خیلی زیاد بود و مردم هم انتظار داشتند. سازندگی شروع شد اما گفتمان سازندگی که بعد از جنگ شکل گرفت مبتنی بر تفکر انقلابی نبود. سازندگی به مدل توسعه ی غربی شروع شد و کار هم، بیشتر دست دوستان تکنوکرات بود. اتفاقاً در همین دوره ای که ما باید اقتصادمان را خوب و انقلابی ریل گذاری می کردیم، اشرافی گری بیشتری شکل گرفت و فاصله ی طبقاتی بیشتر شد. نگاه دست اندرکاران گفتمان سازندگی، نگاه به مدل توسعه ی غربی بود و عدالت اجتماعی در آن وجود نداشت. مثلاً در گفتمان سازندگی، سد کرخه ساخته شد ولی روستاهای کنار سد کرخه آباد نشدند؛ اصلاً



اخیرا نامه‌ای از دیوان محاسبات برایم آمده بود که شما چرا برای پالایشگاه ستاره خلیج فارس، مبالغی را اختصاص دادید؟ از چه کسی مجوز گرفتید؟

اصل ماجرا این است که ما وامی از بانک مرکزی گرفتیم و با رئیس بانک هم صورتجلسه کردیم که این وام برای این پروژه‌ها باشد. اولاً که رئیس بانک مرکزی اجازه دارد، ثانیاً من به عنوان وزیر تشخیص دادم که با توجه به اینکه میعانات گازی ما می‌سوزد، ستاره خلیج فارس تنها پالایشگاهی است که این میعانات را مصرف می‌کند. ما که امروز، روزی ۲۷ میلیون لیتر بنزین وارد می‌کنیم. اگر ستاره خلیج فارس در شبکه وارد شود، روزی ۳۶ میلیون لیتر بنزین به کشور اضافه خواهد کرد. ما تشخیص دادیم و این کار را کردیم. می‌گویند ما به این که این کار، درست یا غلط هست کاری نداریم ولی مقررات این را نمی‌گوید.

در بخش‌های مختلف کشور، آدم‌هایی که ترسو هستند، امکان کار موفق ندارند. بله! فردا باید بروی پاسخ هم بدهی، خوب می‌روی پاسخ می‌دهی دیگر! آن‌هایی که نمی‌خواهند کفش‌شان خیس شود، داخل آب هم نمی‌روند. می‌گویند برای چه باید جواب بدهیم؛ نمی‌کنیم. جواب هم نمی‌دهیم.

تصمیم‌گیری؛ یکی از مولفه‌های ممیز مدیریت جهادی

من اعتقاد دارم که یکی از مولفه‌های مهم در مدیریت جهادی، تصمیم‌گیری است. شما می‌دانید که در گذشته، نقش اقتصاد در دنیا این قدر پیچیده و مهم نبوده یعنی اگر یک تصمیمی را شش ماه بعد هم می‌گرفتی، آن قدر اثری نداشت ولی امروز در مقوله اقتصاد، این که یک تصمیم را امروز بگیری یا فردا، کاملاً متفاوت است. چون در هر لحظه، زمان دارد هزینه می‌اندازد. معمولاً هر سال با مدیران عامل صد شرکت برتر دنیا مصاحبه می‌کنند و می‌پرسند که شما چگونه جزو صد شرکت برتر دنیا شناخته

شده‌اید؟ به نظر من، حتماً یکی از مولفه‌هایشان، تصمیم‌گیری سریع بوده است.

در بخش‌های مختلف کشور، آدم‌هایی که ترسو هستند [امکان کار موفق ندارند]. بله، فردا باید بروی پاسخ هم بدهی، خوب می‌روی پاسخ می‌دهی دیگر! آن‌هایی که نمی‌خواهند کفش‌شان خیس شود، [داخل آب هم نمی‌روند]. می‌گویند برای چه باید جواب بدهیم؛ نمی‌کنیم، جواب هم نمی‌دهیم. این‌ها جزو مولفه‌های مدیریت جهادی است. برای کشور، بروید کار کنید. تجربه من در گذشته نشان می‌دهد که باید تصمیم گرفت؛ در تصمیم‌گیری هم آن بعد خدایی خیلی مهم است و بعضی چیزها را باید واگذار کنیم که کمک شود؛ این بخش نباید نادیده گرفته شود. هم در دوران جنگ و هم در دوران سازندگی موارد متعددی بود که توسل کردیم تا راه‌کار پیدا کردیم. این اعتقاد معنوی مهم است؛ کمک می‌کند که خوب تصمیم بگیرید.



خیلی مهم است. خیلی از آدم‌ها پای تابلو خوب می‌نویسند، نمره‌ی همه‌ی درس‌هایشان هم ۲۰ است؛ آدم تئوریکال خوبی هستند ولی مدیر خوبی نیستند. چه زمانی تشخیص داده می‌شود که کسی مدیر خوبی است یا نه؟ در مدیریت. افرادی هستند که در یک رشته‌ی خاصی دانشمند هستند، ولی نمی‌تواند یک سازمان کوچک را هم اداره کنند. چه زمانی تشخیص داده می‌شود؟ زمانی که آن تجربه را بگذرانند. امروز بخش زیادی از هزینه‌های ما در کشور به خاطر این است که مدیران ما، مدیران با تجربه‌ای نیستند. این بسیار تعیین کننده و بسیار بسیار مهم است. من وقتی مسئول قرارگاه خاتم شدم، به مدیرانی که تجربه را از اول طی نکرده بودند و مدیر بودند گفتم بروید مدتی تجربه پیدا کنید و بعد برگردید تا بتوانید خوب تصمیم بگیرید.

آفت‌های تصمیم‌گیری

وجود دو آفت برای مدیران ما خیلی بد است: یکی اینکه کسی احساس کند که برای پست، پول یا برای زندگی و بچه‌اش باید بترسد! این ترس نباید باشد. ترس از دادن خیلی چیزها برای تعداد زیادی از مدیران، باعث می‌شود که نتوانند تصمیم بگیرند. «ترس از دست دادن!» آفت دوم، بی‌تجربگی است. تجربه مهم است. کسی که می‌خواهد مدیر جایی شود، اگر تجربه را پشت سر نگذاشته باشد، جرأت نمی‌کند تصمیم بگیرد. باید بررسی شود که آیا موارد مشابهی بوده که ایشان با آن مواجه شده باشد و حل شده باشد؟ اگر این طور نباشد، این مدیر می‌ترسد! «تجربه» برای ایجاد شناخت از این‌که آیا طرف، مدیر خوبی است یا خیر،

امروز بخش زیادی از هزینه‌های ما در کشور به خاطر این است که مدیران ما، مدیران با تجربه‌ای نیستند. این بسیار تعیین کننده و بسیار بسیار مهم است. من وقتی مسئول قرارگاه خاتم شدم، به مدیرانی که تجربه را از اول طی نکرده بودند و مدیر بودند گفتم بروید مدتی تجربه پیدا کنید و بعد برگردید تا بتوانید خوب تصمیم بگیرید.



یک تجربه: تجربه تونل انتقال آب سد کرج به تهران

ما یک تونل در پونک زدیم که از سد کرج بیرون آمده و ۴۲ کیلومتر طول دارد؛ تونل خیلی طولی است. اگر ما سراغ این کار نمی‌رفتیم، این باب در کشور ایجاد می‌شد که این پروژه‌ها را فقط خارجی‌ها می‌توانند انجام دهند. مناقصه گذاشته بودند. ما هم اسناد را گرفته بودیم و باید روی آن کار فنی انجام می‌شد؛ آنالیز و قیمت، زمان بندی و سایر کارهایی که در مناقصات صورت می‌گیرد تا یک پروپوزال تهیه شود. رقبای ما هم داخلی و هم خارجی و یا با مشارکت آن‌ها بودند. دوستان بخش فنی ما گفتند اگر بخواهیم با اطمینان در این مناقصه برنده شویم، باید شما بپذیرید که ۱۵ میلیارد تومان

[با قیمت آن زمان] ضرر بدهیم. خیلی بعید بود که ما برنده بشویم، چون ما دانش مربوط را نداشتیم ولی آن‌ها تکنولوژی‌اش را داشتند. وقتی تکنولوژی و دانش فنی باشد، پروژه با سرعت انجام می‌شود و قیمت هم کاهش می‌یابد. آن موقع دوستان گفتند که اگر شما بپذیرید ما در این پروژه ضرر بدهیم، ما قبول کردیم و گفتیم چون برای اولین بار می‌خواهیم این کار را انجام دهیم، قبول داریم که این پروژه را با ضرر انجام دهیم. بالاخره این پروژه را گرفتیم. قرار بود این پروژه را با ضرر انجام بدهیم ولی باور کنید حدود ۳۰ تا ۴۰ درصد سود بردیم. بعد هم این را به همه‌ی وزارت‌خانه‌ها که دست اندرکار بودند گفتیم که ما ۴۰ درصد سود بردیم و آمار و

