



## زوم فرهنگ‌سازی برای کار شراکتی

### دکتر حیدری در گفت‌وگوی اختصاصی با سازمان برتر

شراکت همانند تیغ دولبه‌ای است که از هر دو سو خوب می‌برد. شراکت‌های بی‌برنامه و غیراصولی افراد را دچار مشکل می‌کنند، اما اگر اصولی و طبق قاعده باشند می‌توانند منشاء تحول و پیشرفت باشند. این موضوع را دستاویزی قرار دادیم تا در محضر استاد مسعود حیدری حاضر شویم و از وی که به حق لقب «پدر اصول و فنون مذاکره و قراردادهای ایران» را به واسطه حضور فعال در تنظیم و عقد قراردادهای همکاری‌های اقتصادی، صنعتی، نیروگاهی، پالایشگاهی، و ... از آن خود کرده، در این باره سؤال کنیم. امیدواریم که خوانندگان عزیز بتوانند از این تجربیات بهره بگیرند.

یا (company) می‌کنیم معمولاً یک ماهیت حقوقی در ذهن تداعی می‌شود که شخصیتی به غیر از شخصیت بنیان‌گذارانش دارد.

■ آیا «مشارکت مدنی» یا «تعاونی» هم نوعی شراکت است؟

□ بله، در مشارکت مدنی (joint venture) مثلاً یک یا چند شرکت ایرانی با یک یا چند شرکت خارجی یا مؤسسه مالی غیر ایرانی قراردادی منعقد می‌کنند تا به اتفاق یک پروژه را برای یک کارفرمای ایرانی اجرا کنند. مشارکت مدنی بسته به نوع آن ممکن است منجر به ایجاد یک شخصیت حقوقی جدید بشود یا نشود.

■ جناب آقای دکتر! اگر ممکن است ابتدا تعریفی از واژه «شراکت» ارائه دهید.

□ به زبان خیلی ساده شراکت یعنی این که دو یا چند نفر به صورت داوطلبانه کسب و کاری را راه‌اندازی، و سود و زیان حاصل از آن را با شرایط معین در بین خود تقسیم کنند. در این معنا شراکت را می‌توان معادل واژه partnership در زبان انگلیسی در نظر گرفت.

■ فرق «شراکت» در مفهوم فوق با «شرکت» چیست؟

□ شراکت حاصل اجتماع دو یا چند نفر است که تحت یک نام مشترک با هم کار می‌کنند ولی ماهیت حقوقی مجزا ندارند. در حالی که وقتی صحبت از شرکت (corporation)



است که کار شراکتی لازم و بهتر است. بنابراین، بهتر است بگوییم کار شراکتی در برخی موارد بجا و در برخی موارد نابجا است.

■ از نظر شما چه وقت شراکت ضرورت پیدا می‌کند؟  
□ می‌گویند «سری که درد نمی‌کند را دستمال نمی‌بندند». منظورم این است که وقتی نیازی به شراکت کردن نباشد بهتر است کار به صورت انفرادی انجام شود. شراکت زمانی ضروری می‌شود که شما نمی‌توانید به تنهایی کاری را انجام دهید. مثلاً یا تخصصش را ندارید، یا وقتش را ندارید، یا سرمایه شما کافی نیست، و ... اما وقتی همه چیز مهیا باشد به نظر من شراکت معنایی ندارد. در عین حال، حتی زمانی که شراکت ضرورت داشت هم فرد باید اول خودش و بعد کسی که می‌خواهد به عنوان شریک انتخاب کند را خوب بشناسد. شاید روحیه وی اصلاً مناسب کار شراکتی نباشد.

تعاونی (cooperative) نیز در اختیار و تحت کنترل کسانی است که از خدمات آن منتفع می‌شوند. در تمامی مواردی که سؤال کردید اساس کار را نوعی رابطه شراکت تشکیل می‌دهد ولی با توجه به تفاوت‌های بین آن‌ها (از لحاظ نوع صنعت، نحوه ارتباط طرفین شراکت با یکدیگر، ماهیت حقوقی یا غیرحقوقی رابطه، و ...) هر کدام نام متفاوتی پیدا می‌کنند.

■ به نظر جنابعالی کار انفرادی خوب است یا کار شراکتی؟

□ پاسخ این پرسش حالت سیاه و سفید نداشته و بستگی به نوع و موضوع کار دارد. در مواردی مانند کارهای هنری که شخصیت و هنر و امکانات ذاتی افراد مطرح می‌شود طبیعی است که کار انفرادی بهتر نتیجه می‌دهد و در مواردی که هدف انجام یک کار سازمان یافته یا سرمایه‌گذاری برای یک بازار بزرگ باشد طبیعی

■ می‌گویند «شریک اگر خوب بود خدا هم برای خودش می‌گرفت». آیا این گفته درست است؟

□ در دنیای پیشرفته و پیچیده ما دیگر این ضرب‌المثل کلیت و جامعیت ندارد. اتفاقاً بدون مشارکت انجام خیلی از فعالیت‌ها و کسب و کارها امکان‌پذیر نیست. البته این ضرب‌المثل را خیلی‌ها شنیده‌اند و ممکن است آن را قبول داشته باشند، ولی به اعتقاد بنده باید کمی در مورد آن تأمل کرد. این ضرب‌المثل می‌تواند ما را از در کنار هم قرار گرفتن و استفاده صحیح از توان جمعی و گروهی در جهت تحقق آرمان‌های بزرگ در دنیای کسب و کار باز دارد.

■ تأثیر این گفته‌ها بر فرهنگ جامعه چیست؟ آیا مثلاً می‌تواند به تکروی فرد در یک تیم ورزشی و شکست کار گروهی منجر شود؟

□ مسلماً وقتی جمله یا عبارتی را از دوران کودکی از افراد مختلف می‌شنویم به تدریج

به عنوان یک اصل بدیهی در ذهن ما نقش می‌بندد، به ویژه که اصولاً ما عادت به فکر کردن در مورد مسائل نداریم و ترجیح می‌دهیم آن چه «همه» می‌گویند را چشم بسته بپذیریم. این قبیل گفته‌ها می‌توانند به سد محکمی در برابر کار گروهی و تیمی تبدیل شوند، که البته در ورزش‌هایی مانند فوتبال، بسکتبال، یا والیبال هم تأثیر کاملاً منفی می‌گذارند.

■ نوع نگاه جامعه نسبت به شراکت را چگونه ارزیابی می‌کنید؟ آیا در مجموع مثبت است یا منفی؟

□ به نظر من نوع نگاه افراد جامعه به میزان تحصیلات و نوع اشتغال آن‌ها بستگی دارد. شاید بتوان گفت هر چه سطح تحصیلات و طبقه شغلی در سطح پایین‌تری باشد، نگاه افراد منفی‌تر است. برعکس، در سازمان‌های اقتصادی و مالی و بازرگانی و در بین افراد فرهیخته و تحصیل‌کرده جامعه معمولاً افراد نظر مثبت‌تری نسبت به شراکت دارند.



## ■ علت این نوع نگاه را چه می‌دانید؟

□ شاید علت آن باشد که در سطوح پایین‌تر کمتر به مزیت‌های کار تیمی و شراکتی توجه می‌شود و زمانی که شراکتی صورت می‌گیرد، معمولاً بدون مطالعه اولیه و به صورت غیراصولی است. نتیجه این نوع شراکت‌ها از همان ابتدا مشخص است و وقتی به شکست انجامید، اصل قضیه (یعنی داشتن شریک) زیر سؤال می‌رود. علاوه بر این، نظام آموزشی رقابتی، مسائل شخصیتی افراد، تجربیات بد و خوب قبلی دوستان و آشنایان، و بسیاری از عوامل دیگر نیز می‌توانند در مثبت و منفی شدن نظر جامعه نسبت به مسئله شراکت تأثیرگذار باشند.

## ■ نوع نگاه به مسئله شراکت در جوامع دیگر چگونه است؟

□ در جوامع دیگر هم این نوع برخورد دوگانه وجود دارد. البته در کشورهای پیشرفته برخورد مثبت خیلی بیشتر است.

## ■ چه راه‌کارهایی را برای اصلاح باورهای غلط جامعه نسبت به پدیده شراکت پیشنهاد می‌کنید؟

□ راه‌کار اصلی فرهنگ‌سازی است. مردم باید از طریق رسانه‌های جمعی از جمله مطبوعات و رادیو و تلویزیون و نیز از طریق کنفرانس‌ها و سمینارها و سخنرانی‌های جذاب و متنوع از توان بالقوه کار شراکتی

مطلع شوند و بفهمند که شراکت اساساً چیز بدی نیست. اگر فردی از چاقو برای کشتن استفاده می‌کند بدین معنا نیست که چاقو چیز بدی است، بلکه بدین معنا است که می‌توان از آن بد هم استفاده کرد. به نظر بنده این وظیفه رسانه‌ها است که نحوه استفاده درست از این «چاقو» را به افراد، و به ویژه به نیروی کار جوان کشور، آموزش دهند و فرهنگ انجام صحیح کار شراکتی را ترویج کنند.

## ■ قواعد یک شراکت سالم، اصولی، و منطقی کدامند؟

□ داشتن آگاهی نسبی در خصوص چارچوب‌های حقوقی و قانونی انواع کار شراکتی و داشتن الگوهای قابل دسترس و همگانی کمک بزرگی است. از سوی دیگر، طرفین باید دید روشنی نسبت به وضعیت حال و وضعیت مطلوبی که به دنبال آن هستند داشته باشند و ببینند برای رسیدن به آن وضعیت مطلوب چه الزاماتی را باید رعایت کنند. سال‌ها تجربه در تنظیم قراردادهای بین‌المللی می‌گوید که شراکت زمانی خوب و منطقی خواهد بود که با مطالعه اولیه شروع شود و تک‌تک توافقات و انتظارات طرفین در سند مکتوبی تحت عنوان «شراکت‌نامه» درج شود. مسلماً استفاده از مشاورین و وکلا در تنظیم این سند می‌تواند حافظ منافع طرفین و ضامن یک شراکت سالم باشد.

■ آیا موارد فوق در شراکت‌های ما به صورت سیستماتیک مد نظر قرار می‌گیرند؟

□ متأسفانه پاسخ منفی است. نتیجه آن هم این می‌شود که مردم می‌گویند «شریک اگر خوب بود، خدا می‌گرفت!»

■ چه راه‌کارهایی پیشنهاد می‌کنید تا افراد به نوعی موظف به «درست شراکت کردن» شوند؟

□ موظف کردن افراد مستلزم مداخله نهادهای ذیربط دولتی و سازمان‌های مردم‌نهاد (NGO) در مسئله شراکت است. مثلاً در مورد ازدواج (به عنوان نوعی شراکت در زندگی) مراکزی به وجود آمده‌اند که مشاوره قبل از ازدواج می‌دهند و با بررسی

وضعیت جسمی و روحی افراد به آن‌ها می‌گویند که برای این شراکت آمادگی دارند و مناسب هم هستند یا خیر. مراکزی هم هستند که سلامت جسمی طرفین را بررسی می‌کنند و بدون گواهی آن‌ها امکان ازدواج رسمی وجود ندارد.

این الگو را می‌توان در شراکت‌های کاری هم پیاده کرد. یعنی می‌توان مراکزی ایجاد کرد که در زمینه شراکت مشاوره بدهند. اگر روحیات طرفین برای کار شراکتی مناسب تشخیص داده شد، آن وقت دوره‌های آموزشی برای ایجاد یک شراکت اصولی و پایدار از سوی انجمن‌های صنفی مربوطه برای آن‌ها طراحی شود. دولت هم می‌تواند امتیازات خاصی را برای این قبیل روابط کاری سیستماتیک در نظر بگیرد تا افراد تمایل به طی این فرایند پیدا کنند.

■ جناب آقای دکتر! از فرصتی که در



اختیار نشریه قرار دادید تشکر می‌کنیم.

نشریه سازمان برتر امیدوار است که شمع وجود این استاد محترم همچنان برای این مرز و بوم پرفروغ باقی بماند

