



ارتقای کیفیت با مدیریت خلاقانه منابع گفت‌وگو با مهندس ایرج کلانتری

مصاحبه کننده: پریا پارسا

با بهره‌گیری از تکنولوژی مدرن، کار دشواری است. مثلاً در مورد گرمایش و سرمایش، امکانات با گذشته کاملاً متفاوت است. قطعاً معمارانی که در این حوزه مأموریت پیدا می‌کنند، روحیه‌های متفاوتی دارند و با روش‌های مختلف کار می‌کنند. من احساس می‌کنم آنقدر پیرامون اهمیت ارزش‌های معماری در بافت‌های تاریخی بحث کردیم که اعتماد به نفس برای ورود به آنجا یا کار در آن بافت‌ها سلب شده است. این موضوع باید به مرور جا بیافتد که البته تنها از طریق آموزش مسائل تئوریک امکان‌پذیر نیست؛ بلکه باید به صورت تجربی آموخته شود.

ما باید در بعضی حوزه‌ها الگوسازی کنیم و نشان دهیم که در بافت تاریخی نیز می‌توان متناسب با معماری معاصر کار کرد و این‌ها هیچ تعارضی با هم ندارند. به عنوان مثال ما سعی کردیم در دانشگاه‌ها در ترم ۶ پروژه‌هایی را در بافت‌های تاریخی تعریف کنیم؛ اما نسل جوان به طور افراطی به دنبال ایجاد کنتراست می‌روند که این، تهدیدآمیز و قابل توجه است. بنابراین باید نمونه‌هایی را برای دانشجویان و فارغ‌التحصیلان ایجاد کرد. مکانیسم‌های هدایت و کنترل نیز بسیار مهم هستند چرا که ما فرصت‌های زیادی برای تجربیات خوب داریم، اما روش‌های مدیریتی درستی نداریم. باید ابداعاتی در روش‌های مدیریتی داشته باشیم. نبود بسیاری از کیفیت‌ها، معلول روش تصمیم‌گیری یا بوروکراسی مدیریتی است.

عموماً مطالعات و ارزیابی‌های جامعه‌شناسی و پایش‌های میدانی برای کشف ارزش‌های بافت‌ها و کمبودهایش وجود دارد. همچنین موضوعاتی که باید به عنوان مأموریت معمارانه، آنجا اتفاق بیفتد روشن است؛ اما آنچه اهمیت دارد این است که کار طراحی را در نهایت معمار بر عهده ندارد. کسانی که طراحی کرده‌اند، فاقد اندیشه معمارانه بوده‌اند. در این حالت نمی‌توان انتظار داشت که آن ارزش‌ها، با وجود تخصیص بودجه، در فرایند طراحی مدنظر باشند. به نظر من ابعاد پروژه مهم نیست. ممکن است شما از

• **یک بنای نوساز در بافت تاریخی چه طور می‌تواند خلاقانه و متناسب با نیازهای زندگی شهری باشد و در عین حال به زمینه‌ای که در آن قرار گرفته احترام بگذارد؟**

به نظر من پاسخ به این سوال، به تلقی معمار از وظیفه‌ای که در آن محدوده جغرافیایی یا بخشی از بافت تاریخی به او محول می‌شود، بستگی دارد. بدیهی است که هر معمار مکلف است به شرایط اقلیمی، دسترسی، مورفولوژی زمین، مجاورت‌ها (از نظر ترکیب سازمان فضایی ساختمان جدید با سایر عناصر مجاور)، شکل و فرم توجه کند. هنگام اعمال سلیقه، معمار می‌تواند از میان یک طیف متضاد و یک طیف هارمونیک، رویکرد متناسب را انتخاب کند و از طریق ایجاد کنتراست، یک تأثیر فرمال ایمپرسیو در محیط بگذارد. هر دو نوع ورود به موضوع، مستلزم قدرت خلاقیت و توانایی‌های معمار در تکوین ایده است. ممکن است گروهی با ایده توجه به هارمونی و هماهنگی فرمال با محیط، به صورت ضعیفی وارد قضیه شوند؛ به طوری که در ذهن آن‌ها ارزش‌های محیط غلبه داشته باشد و آن‌ها نتوانند هیچ خلاقیتی به کار ببرند. در این دیدگاه، کار به سمت عناصر تزئینی یا شباهت‌های مصالح و ... می‌رود. من معمارها را در این دو گروه دسته‌بندی می‌کنم.

بنابراین چنانچه من با ملاحظه محیط پیرامون کار کنم، از تکرار پرهیز کرده و جوهر معماری را پیدا می‌کنم. یکی از ویژگی‌هایی که من در معماری بافت‌های تاریخی می‌بینم، اسرارآمیز بودن آن‌هاست؛ به این معنی که معماری در آن فضاها، شفاف نیست. شما باید وارد معماری شوید و به تدریج سلسله‌مراتب و لایه‌های پنهان آن را کشف کنید. من به دنبال کاری می‌روم که به صورت سطحی شباهتی با آن‌ها نداشته باشد؛ اصالت خودش را داشته باشد؛ کاری معاصر باشد؛ اما آن خاطره را تداعی کند. یکی از وجوهی که باید در بافت‌های با ارزش تاریخی مدنظر قرارگیرد، وجه فرمال موضوع است. منطبق کردن پلان ساختمان‌های سنتی با درجه آسایش و عملکرد ساختمان؛

یک خانه کوچک، شاهکار معماری بسازید و یک ساختمان عظیم را به گونه‌ای بسازید که فاقد ارزش شود. اگر نظام مدیریتی معتقد به توجه به کیفیت است، باید برای یک کودکستان یا یک درمانگاه هم هزینه کند. منظور من از هزینه کردن، پول خرج کردن نیست؛ بلکه انتخاب درست الگوهای مناسب در این فضاها است.

به نظر می‌رسد سیستم مدیریتی، به ویژه در بخش سکونتگاه‌های غیررسمی، اهمیت این موضوع را درک نکرده است. ابداع و اختراع فقط محدود به معماری نیست. نوآوری می‌تواند در مدیریت به وجود آید. شما می‌توانید با الحاظ محرک‌های منطقی توسعه، کارآفرینی کنید. هدف مدیریت باید این باشد که در فرآیند اقدامات کیفیت منجر به ایجاد ارزش افزوده شود و از غلبه کمیت جلوگیری کند. سیطره کمیت روی شهرها، جذابیت و مطلوبیت زندگی را از بین برده است. مدرسه داریم؛ ولی مدرسه باکیفیت نداریم. خانه داریم؛ ولی خانه لذت‌بخش نداریم. ما به این نتیجه رسیدیم که توجه صرف به کمیت‌ها خوب نیست و باید از الان به بعد در کنار کمیت و با اولویت بیشتر به کیفیت توجه کنیم. به همین خاطر راه‌اندازی این جایزه ملی را موثر می‌دانم و به نظر می‌رسد که بتواند با ایجاد رقابت، توجه را به کیفیت در ساخت‌وساز معطوف کند. در این جایزه، فرصت‌ها و محرک‌های بسیاری برای نسل جوان و جامعه معماری وجود دارد و منوط به تفویض اختیار، می‌توان در رشته معماری، کارآفرینی کرد. مجری‌های طرح‌ها می‌توانند با تشکل‌های صنفی در استان‌ها رابطه مشخص داشته باشند.

در بخش سکونتگاه‌ها اجازه دهید به طور عام در مورد مسکن صحبت کنیم. ما به دلایل متعددی نتوانستیم در جامعه‌مان تجربیات خوبی در این زمینه داشته باشیم. اولین اشکال ما این بود که باید پیش از تولید مسکن، به الگوی سکونت فکر می‌کردیم (از جامعه روستایی تا شهری و در مقیاس‌های متفاوت مانند شهرهای متراکم یا متروپلیتن‌ها). مسکن در یک خانواده روستایی تعریف خاص خودش را دارد؛ اما وقتی شما به هریک از استان‌ها سفر می‌کنید، تنها الگوی سکونتی، مسکن جمعی و آپارتمانی است. در حفاصل فرودگاه اصفهان تا مرکز شهر اصفهان هم مجتمع‌های مسکونی مرتفع دیده می‌شود. مسکن مهر هم یک نمونه بارز آن است. اگر شما به جوامع توسعه یافته نگاه کنید، الگوی سکونت عناوین متفاوتی مانند مسکن تک‌خانواری^۱، ویلا، آپارتمان و ... پیدا می‌کند که هر

کدام ویژگی خاصی داشته و به نیاز قشر ویژه‌ای از متقاضیان مسکن، پاسخ می‌دهند. فرضاً اگر بخواهید خانه‌تان حیاط‌دار باشد، سرویس‌های پشتیبان داشته باشید یا پارکینگ زیر ساختمان‌تان باشد، همه این‌ها شرایط و بهای خاص خود را دارند. جامعه ما برای سکونت جمعی مهیا نشده است. دومین مشکل این است که مالکیت در شهرهای ما بسیار تعیین‌کننده است.

ابداع و اختراع فقط محدود به معماری نیست. نوآوری می‌تواند در مدیریت به وجود آید. شما می‌توانید با الحاظ محرک‌های منطقی توسعه، کارآفرینی کنید. هدف مدیریت باید این باشد که در فرآیند اقدامات کیفیت منجر به ایجاد ارزش افزوده شود و از غلبه کمیت جلوگیری کند.

در یک دوره متداول بود که هر کس بخواهد صاحب مسکن بشود، باید پس‌انداز می‌کرد؛ یک قطعه زمین می‌خرید و خانه‌ای برای خودش می‌ساخت. پس از مدتی متوجه شد که می‌تواند طبقه بالای آن را بسازد و اجاره دهد. این یک الگوی سکونت است که در بررسی‌های تاریخی معاصر می‌توان در شهرها دید. در جامعه ما هر کس بر اساس توان مالی‌اش مسکن خریداری می‌کند و اغتشاش ایجاد می‌کند. اگرچه مدیریت مسکن مهم است، اما من نمی‌خواهم راجع به پیچیدگی آن صحبت کنم، زیرا تحت تأثیر عوامل متعددی است. متقاضیان مسکن در جامعه ما عمدتاً طبقه کم درآمد هستند. مشکل سکونتگاه‌های غیررسمی در کشور ما این نیست که از استانداردهای معمول زندگی برخوردار نیستند. دنیا تجربه‌های بسیار عالی در این زمینه دارد. سازمان ملل در کشورهایی با مشکلات حاد مانند هند، آفریقا و آمریکای لاتین، طی برنامه‌های ۱۵ ساله تجربیات خوبی به دست آورده است. آن‌ها مشارکت مردم را به کار گرفتند و هر ۵ سال یکبار ارزیابی‌هایی انجام دادند. آن‌ها بدون تغییر شکل مسکن از حلیه آباد، کیفیت زندگی را به طور چشمگیری افزایش داده‌اند. ابتدا به مسائل بهداشتی و دفع زباله توجه کردند. مردمی که شهروند نبودند، متوجه شدند که می‌توانند ادعای شهروندی داشته باشند و در سرنوشت خودشان دخالت کنند. این موارد باید الگو قرار گیرند. البته ما خوشبختانه حاشیه نشینی‌هایی که در هند یا پرو هست را

در کشور خودمان نداریم؛ اما سیاست‌های غلط مداخله دولت در بخش مسکن منجر به نوعی حاشیه‌نشینی دولتی شده است. ما ابتدا باید راجع به سیاست‌های نوسازی و مالکیت فکر کنیم و به توسعه مجدد بافت پردازیم یعنی ظرفیت بخش‌های مختلف بافت که تراکم جمعیت در آن‌ها کم است را شناسایی کنیم.

• به نظر شما به چه طریق می‌توان نازل بودن کیفیت طراحی ساختمان‌ها در بافت‌های تاریخی، فرسوده و سکونتگاه‌های غیررسمی را جبران کرده و به کیفیت مطلوب نزدیک کرد؟

من فکر می‌کنم نهادهای متعددی در بالا بردن کیفیت معماری و ارزش‌هایی که مدنظر ماست دخالت دارند. اولین اشکال ما این است که جامعه حرفه‌ای و آکادمیک ما با هم ارتباط ندارند. یعنی جامعه حرفه‌ای ما تجربیات خود را به سیستم آکادمیک انتقال نمی‌دهد و سیستم آکادمیک هم به نقد این اتفاق ورود پیدا نمی‌کند. علت این است که در نظام مدیریت، وظایف از یک سیستم متمرکز به استان‌ها منتقل می‌شود و آن‌ها نیز این وظایف را به اجزای پایین‌تر از خودشان منتقل می‌کنند. در نتیجه نقش معمار در رابطه با کیفیت پروژه‌ها کمرنگ می‌شود. فرض می‌کنند برای طراحی یک درمانگاه یا مهد کودک نباید از

یک معمار با تجربه استفاده کنند چون هزینه‌بر است. در صورتی که اگر به اهمیت اجتماعی و ارتقای کیفیت در این بافت‌ها فکر کنیم، هیچ هزینه‌ای دربر ندارد. اگر منبع مالی وجود نداشته باشد، می‌توان از طریق ارتباط با سیستم آکادمیک، دانشجویان را تحت نظارت هیئت‌های علمی برای این منظور به کار گرفت. مثلاً اوایل انقلاب، ما به عنوان اعضای جامعه مهندسان مشاور معماری، برای چهار اقلیم متفاوت الگوی مدرسه طراحی کردیم. این الگوها به سازمان نوسازی مدارس برده شد و با تجربه یک مدرسه، به حداقل‌های مورد نیاز پی بردند. بنابراین می‌توان مشارکت مردمی را سازماندهی کرد. به نظر من یک برنامه‌ریزی دقیق که متکی بر فرایندی میان‌رشته‌ای باشد، مورد نیاز است. ما باید در این بخش‌ها محرک توسعه به وجود آوریم. این محرک توسعه مستلزم این است که ابتدا بر اساس مطالعات جامعه‌شناسی و میدانی تصمیم بگیریم که در یک محدوده، بهتر است مدرسه ساخته شود یا بازار؛ مجسمه‌ای در وسط میدان قرار داده شود یا خیابان کفپوش گردد. یک نمونه موفق در تجربیات دوره اول این جایزه ملی، پاتوقی بود که در شهرری به وجود آمده بود و ما دیدیم که با اهمیت دادن به یک درخت به جای ساخت یک ساختمان، یک محل اجتماع سرزنده رونق گرفته است.