

اندرو پرسمن

روابط طراحی: هنر مشارکت در معماری

ترجمه حسین رهنما

www.ketab.ir



سرشناسه	:	پرسمن، اندی، ۱۹۵۵ - م.
عنوان و نام پدیدآور	:	روابط طراحی / آندره پرسمن؛ ترجمه حسین رهنما.
مشخصات نشر	:	تهران : کتاب فکر نو، ۱۴۰۰.
وضعیت فهرست نویسی	:	فیبیا
رده بندی کنگره	:	NA۱۹۹۵
رده بندی دیویی	:	۷۲۰/۶۸
شماره کتابشناسی ملی	:	۷۵۷۸۱۷۴



اندرو پرسمن

روابط طراحی: هنر مشارکت در معماری

ترجمه حسین رهنما

مدیر تولید	آرش حیدریان
طراحی جلد	آرش حیدریان
چاپ اول	۱۴۰۰
لیتوگرافی / چاپ	ولیعصر
شمارگان	۱۰۰ نسخه
قیمت	۵۰۰۰۰ تومان
شابک	۹۷۸-۶۰۰-۶۹۸۵-۷۴-۹

فروشگاه و مرکز پخش کتاب

تهران، خیابان انقلاب، روبروی دانشگاه تهران، نبش خیابان دانشگاه، پلاک ۱۷۶
کتاب فکر نو ۶۶۴۱۶۱۰۰

فروشگاه اینترنتی فکر نو؛ خریدی کاملاً متفاوت را تجربه کنید

● Fekrenobook.ir

● Fekrenobook

● Fekreno

فهرست

۹.....	پیشگفتار مترجم.....
۱۳.....	پیشگفتار نویسنده.....

فصل اول: مقدمه‌ای بر مشارکت ۱۹

۱۹.....	تعریف مشارکت.....
۲۳.....	بنیان‌های مشارکت.....
۲۵.....	چرا معماران ذاتاً غیرمشارکتی هستند؟.....
۲۷.....	کی باید مشارکت کرد؟.....
۲۹.....	مبانی سنتی مشارکت.....
۳۵.....	عناصر مشترک در مشارکت بین‌رشته‌ای.....
۳۶.....	یک صحنه همکاری.....
۳۸.....	یادداشت‌ها.....

فصل دوم: مدل‌های مشارکتی پیشنهادی برای معماری ۴۱

۴۱.....	مشارکت مدیریت‌شده: چارچوبی نو برای فرایند طراحی.....
۴۶.....	مصادق‌هایی برای مشارکت مدیریت‌شده در سایر رشته‌ها.....
۴۹.....	رویکردی یکپارچه به مشارکت.....
۵۰.....	کنفدراسیون در برابر فدراسیون: سبک‌های سنتی در برابر سبک‌های مدیریت‌شده.....
۵۱.....	رویکرد یکپارچه.....
۵۳.....	رهبری در یک رویکرد یکپارچه.....
۵۶.....	یادداشت‌ها.....

فصل سوم: مشارکت سنتی در عمل_ ۵۷

۶۰.....	مبانی رهبری.....
۶۱.....	مهم‌ترین ابزارهای یک معمار - رهبر کدام است؟.....
۶۳.....	تصمیم‌گیری.....
۶۴.....	مدیریت فردی.....
۶۵.....	رهبری با آسان گرفتن و قدرت مشترک.....
۶۶.....	پروراندن مشارکت.....
۶۶.....	مشارکت به مثابه سرگرمی.....
۶۷.....	هنر عضو خوبی از تیم بودن.....
۶۹.....	فرهنگ شرکت برای تسهیل مشارکت.....
۷۰.....	راهبردهای حامی خرده فرهنگ‌های نوآوری و مشارکت.....
۷۱.....	برای رسیدن به بصیرت به بیرون از مهماری / سرک بکشید.....
۷۴.....	پیش بردن کار.....
۷۴.....	ترکیب و اندازه تیم.....
۷۷.....	شارت‌ها، کارگاه‌ها و جلسات طوفان فکری.....
۸۱.....	بررسی مصداق‌های مشارکت سنتی.....
۸۲.....	صنعت فیلمسازی و معماری.....
۸۴.....	مدیریت منابع خدمه.....
۸۷.....	تیم مشارکتی به مثابه یک خانواده.....
۸۸.....	یادداشت‌ها.....

فصل چهارم: مشارکت و تکنولوژی_ ۹۱

۹۲.....	مدلسازی اطلاعات ساختمان و تحویل بکپارچه پروژه.....
۹۳.....	تفکر طراحی.....
۹۹.....	جریان کار BIM و مشارکت مدیریت شده.....
۹۹.....	ورکشاپ و تفکر انتقادی در هر گره ادغام.....
۱۰۱.....	ایجاد پیوند میان تفکر طراحی و مشارکت.....

فصل پنجم: تصاویری از مشارکت مؤثر و غیرمؤثر_ ۱۰۳

۱۰۳	۱. ترکیب تیم و تک فرهنگی بودن تیم
۱۰۵	۲. انداختن عصا
۱۰۷	پژوهش به مثابه یک ابزار مشارکت
۱۱۲	راهبردهایی برای تعالی طراحی در پروژه‌های بزرگ
۱۱۴	کارفرما
۱۱۴	تیم طراحی معماری
۱۱۶	مهندسان و مشاوران
۱۱۷	نگاه کردن به طراحی از منظر یک حرفه دورگه (مقاطع): از معماری تا ساخت و ساز
۱۱۷	بودن در یک تیم کارآمد و واقعاً مشارکتی چگونه است؟
۱۱۸	آموزش
۱۲۰	تجربه
۱۲۱	نگرش
۱۲۳	پروژه برج فیر شرکت مورفوسیس: درس‌هایی برای تمرین پیشرفته
۱۲۹	فرایند طراحی
۱۲۹	تجزیه و تحلیل و طراحی
۱۲۹	تعریف روشن از محدودیت‌ها و فرصت‌ها
۱۳۰	دفتر مرکزی سه بعدی
۱۳۰	حلقه شتاب‌دهنده بازخورد طراحی
۱۳۱	قابلیت انعطاف در زیرسیستم‌ها
۱۳۲	همپوشانی طراحی شماتیک با مرحله توسعه طرح
۱۳۳	مدیریت عملکرد
۱۳۳	مدیریت
۱۳۵	فرهنگ شرکت
۱۳۶	ارتباطات
۱۳۶	قابلیت سازگاری برای تغییر
۱۳۹	نتیجه‌گیری
۱۴۲	پادداشت‌ها

کلماتی مثل کار گروهی، کار تیمی و کار مشارکتی در معماری امروز چه در سطح آکادمیک و چه در سطح حرفه‌ای کاربرد گسترده‌ای پیدا کرده است. متأسفانه استفاده از این واژگان بیشتر جنبه تبلیغاتی و ظاهری پیدا کرده و در عمل، آن‌طور که باید و شاید به عمق و باطن آن توجه نشده است. کار گروهی این نیست که یک پروژه را به چند بخش تقسیم کنیم و هر بخش را به کسی محول کنیم و هر کدام برویم سراغ کار خودمان. کار گروهی ابداً این نوع از رابطه منفعلانه و خنثی را بر نمی‌تابد. کار گروهی زمانی به حد اعلای خود می‌رسد که حضور افراد فعال باشد، تضارب آراء اتفاق بیفتد و افراد به صورت مؤثر یکدیگر را نقد کنند، به صورت منطقی و مستدل مخالفت کنند و در عین حال تاب پذیرش نظرات مخالف را هم داشته باشند؛ در این صورت است که هم‌افزایی اتفاق می‌افتد، اعضای گروه احساس رضایت می‌کنند و طرح و محصول نهایی نیز به میزان قابل قبولی از پختگی می‌رسد.

به‌شخصه در محیط کار و حتی در فضای دانشگاه - هم در مقام استاد و هم در مقام دانشجو - بارها و بارها مشاهده کرده‌ام که همکاران، استادان و دانشجویان دم از کار گروهی و مشارکت می‌زنند، اما در عمل به سطح ظاهری آن اکتفا می‌کنند و کار گروهی را به یک تقسیم کار ساده و منفعل تنزل می‌دهند. برخی حتی روحیه اولیه برای کار گروهی را هم ندارند و با یک‌جانبه‌گرایی خود، صرفاً از طرف مقابل خود انتظار گذشت، فداکاری و تعامل سازنده - که نیازهای اولیه برای کار گروهی است - را دارند. در فضای رقابتی و دشوار امروز، داشتن مهارت مشارکت به یک مزیت رقابتی تبدیل شده است. معماران خواه‌ناخواه با طیف گسترده‌ای از افراد سروکار دارند، از کارفرما گرفته تا پیمانکار، قانون‌گذار، مهندسان سازه، تأسیسات و ... تا همکاران معمار. برای برقراری ارتباط و تعامل مؤثر، معماران ناگزیر از مشارکت هستند و باید خود را به مهارت‌های اجتماعی مسلح کنند. فرایند طراحی معماری عمده‌تر در دفاتر طراحی و با همکاری چندین نفر انجام می‌شود، با وجود ماهیت مشارکتی معماری اما نه در آموزش و نه در کتاب‌های معماری، به این مهم آن‌طور که شایسته بوده، پرداخته نشده است. خوشبختانه در ۱۵، ۲۰ سال اخیر کتاب‌ها و پژوهش‌های گسترده‌ای در

این خصوص انجام گرفته و ماحصل آن بعضاً در قالب کتاب‌هایی به چاپ رسیده است.

کتاب حاضر «روابط طراحی: هنر مشارکت در معماری» از جمله کتاب‌های ارزشمندی است که در سال ۲۰۱۲ توسط اندرو پرسمن به چاپ رسیده است. در این کتاب به صورت موجز، نکات و توصیه‌های عمیقی در خصوص نحوه مشارکت در معماری ارائه شده است که به کارگیری آن‌ها در فضای آموزشی و حرفه‌ای می‌تواند بسیار راهگشا باشد. در کتاب پیش رو نویسنده تلاش کرده است با ذکر مصادیق متعدد و آوردن مثال از محیط‌هایی غیر از معماری، جوانب مختلف مشارکت را بررسی نماید و دید روشنی از کار تیمی را به پیشگاه مخاطب خود عرضه کند. روند کتاب نیز بر همین مبنا استوار شده است. بدین ترتیب که نویسنده کار خود را با مبانی مشارکت و ضرورت پرداختن به آن آغاز می‌کند و هر چه قدر به انتهای کتاب نزدیک‌تر می‌شود، به سهم مصادیق می‌افزاید. در این میان و در لابه‌لای مبانی نظری و مصادیق، نویسنده تلاش می‌کند توصیه‌ها و نکات ارزشمندی را استخراج نموده و در اختیار مخاطب قرار دهد. بدین ترتیب، فهم بسیاری از نکات مطرح شده، آسان‌تر می‌شود و مخاطب نیز به عمق مفاهیم و علت به کارگیری فرایندهای مشارکتی بهتر پی می‌برد. پرسمن در بخش‌هایی از این کتاب به شیوه‌های جدید حوزه فرایند طراحی مثل BIM و IPD می‌پردازد. به عقیده وی نرم‌افزارهای BIM و IPD صرفاً ابزار هستند و لازمه به کارگیری مؤثر آن‌ها داشتن روحیه کار تیمی است. به دلیل تخصصی‌تر شدن حرفه‌ها، امروزه تیم‌های طراحی نقش پررنگ‌تری نسبت به گذشته ایفا می‌کنند. با بزرگ‌تر شدن دفاتر معماری، دیگر تک‌ستاره‌های معماری همه‌کاره دفاتر نیستند؛ هرچند که هنوز هم حرف آخر را رهبر تیم می‌زند، اما نقش همکاری و تعامل سازنده میان اعضای تیم انکارناپذیر شده است. پرسمن با ارائه مدل مشارکت مدیریت شده، تلاش می‌کند تا نقش رهبری را در پروژه‌های معماری زنده کند و ضرورت وجود رهبر را در تیم‌های طراحی روشن نماید. وی نشان می‌دهد چگونه معماران می‌توانند و باید، رهبری تیم طراحی و ساخت را بر عهده بگیرند. در مدل ارائه شده او رهبر نه در تقابل و تعارض با تیم، بلکه تکمیل‌کننده و هدایت‌کننده آن در گذرگاه‌های خطرناک و فراز و فرودهای طراحی است. رهبر فرایند طراحی را مدیریت می‌کند و به تیم کمک

می‌کند تا پروژه در چارچوب محدودیت‌های زمانی و بودجه‌ای به سرمنزل مقصود برسد.

این کتاب می‌تواند راهنمای مناسبی برای علاقه‌مندان به کار گروهی باشد. وسعت نظر در عین اختصار و سادگی بیان، همچنین وجود مصادیق متعدد از حرفه‌های مختلف به خواننده دید مناسبی از مفهوم کار تیمی عرضه می‌کند. به همین دلیل می‌توانیم این کتاب را به سایر رشته‌های دانشگاهی - به‌جز معماری و ساختمان - نیز پیشنهاد کنیم. اساساً مشارکت و داشتن روحیه کار جمعی، صرفاً به یک رشته یا حرفه خاص محدود نمی‌شود. مشارکت مهارتی است که می‌تواند به ارتقاء سطح علمی و توانشی همه گروه‌های علمی و کاری بیانجامد و فقدان آن نیز ممکن است گاه آسیب‌های جبران‌ناپذیری را به پیکره فضاهای کسب و کار وارد کند. از این‌رو توصیه می‌کنیم، کتاب را چندین بار مطالعه کنید و هر بار متناسب با شرایط تیم، عملکرد خود را ارزیابی کنید. دلایل پیروزی و شکست خود را جستجو نمایید و برای مسائل پیش روی خود راه‌حل پیدا کنید.

در انتها جا دارد از حمایت‌های بی‌دریغ پدر، مادر و همسر گرانقدرم سپاس‌گزاری کنم که همواره پشتیبان و راهنمای من در لحظه لحظه زندگی‌ام بوده‌اند. امیدوارم که ترجمه این کتاب، راه را برای گسترش مفهوم مشارکت در معماری باز کند و زمینه‌ساز اقدامات پژوهشی و عملیاتی آینده باشد. انشاءالله.

حسین رهنما

شیراز، تابستان ۱۳۹۹