

ایجاد تعامل بین دو نسل

مجری طرح فولاد مبارکه اصفهان و اولین مدیر عامل این شرکت

مصاحبه از: احسان اردستانی

۵۷

معماری

شماره ۲۵۴
مرداد ۹۲

معماری

اگر سری به دفتر مدیر عامل شرکت فولاد مبارکه اصفهان بزنید، عکس‌هایی خواهید دید که به ترتیب مدیران عامل فولاد مبارکه از ابتدا تا زمان فعلی را نشان می‌دهد. اما در میان این افراد، شاید محمدحسن عرفانیان ویژگی متمایزی دارد و آن مجری بودن عرفانیان در این طرح است. عرفانیان ۳۱ سال از عمر خود را برای این طرح عظیم فولادی گذرانده است و از این رو نام عرفانیان با نام فولاد مبارکه گره خورده است. در بعدازظهر یک روز گرم تابستان به دفتر کار ایشان در خیابان قائم‌مقام رفتیم. با حوصله به صحبت‌های ما گوش داد و به آرامی پاسخ سوالاتمان را داد و در خلال صحبت‌هایش از خاطرات شیرین و تلخ راه‌اندازی فولاد مبارکه گفت. علاوه بر ابعاد فنی در شخصیتش، هویت نظریه پردازی در حوزه مذهبی نیز برای خودش قائل است و بسیاری از مفاهیم را با بینش و نظام ارزشی شکل گرفته در ذهنش تحلیل می‌کند. عرفانیان از فولاد دست‌بردار نیست و از آنجایی که فولاد را ابزار اقامه قسط در جامعه می‌داند به شدت به توسعه این عنصر حیاتی در کشور حساس است. دغدغه توسعه آن در کل کشور را دارد و در حال حاضر نیز مدیریت ارشد شرکت فولادغرب آسیا برعهده او است. به این مصاحبه توجه کنید.



شما از قبل از انقلاب وارد فضای مدیریت شده‌اید. کمی در مورد تجاربتان توضیح بفرمایید.

من از سال ۱۳۴۶ با مدرک فوق دیپلم در نصب و راهاندازی و بهره‌برداری کارخانه فیبر رویال بین رشت و بندرانزلی کار کردم. در سال ۱۳۵۰ دوره سربازی را در ذوب آهن به عنوان طرح طی کردم و در ۱۳۵۴ مدیر شیفت نیروحرارت بودم. بعد از سربازی هم دو سال همکاری‌ام را ادامه دادم و بعد در بخش خصوصی در مشهد یک شرکت تاسیساتی راهاندازی کردم که کارهای تاسیسات برق و آب روستاها را انجام می‌دادیم. از بعد از انقلاب هم از شهریور سال ۱۳۵۹ عضو هیأت مدیره سیمان فارس بودم و حدود یک سال که آغاز جنگ بود رئیس کارخانه سیمان و فارسیت دورود شدم و از سال ۱۳۶۰ تا ۱۳۷۰ مدیر طرح فولاد مبارکه و از سال ۱۳۷۰ تا سال ۱۳۷۳ مدیرعامل فولاد مبارکه شدم. از سال ۱۳۷۳ تا ۱۳۷۶ قائم مقام شرکت ملی فولاد برای احیای طرح توسعه فولادی-معدنی بودم و از ۱۳۷۶ وارد بخش خصوصی شدم که همان تجربه‌ها را در شرکت‌های خصوصی اجرا می‌کنم.

کار کردن در بخش خصوصی را چطور می‌بینید؟ کدام فضا (دولتی/خصوصی) حس بهتری به شما می‌دهد؟

بخش خصوصی ذاتاً قوی‌تر است ولی قدرت سیاسی، قدرت مالی، قدرت قانونی در دست دولت است. بخش دولتی به دلیل وجود قدرت‌هایی که در دولت است، مزایای خاص خود را دارد، هر چند مشکلات آن نیز بر کسی پوشیده نیست. من بعد از ساختن فولاد مبارکه با اصرار از بخش دولتی بیرون آمدم و نماندم.

شما در مدت مدیریت خود به چه اصولی در سبک مدیریت رسیده‌اید؟

به این سبک اعتقاد دارم که در آن تفویض اختیار، کار تیمی و تقسیم کار بر اساس تخصص‌ها نقش اساسی دارد. من در فولاد مبارکه حتی یک نفر از گذشتگان را بیرون نکردم. سعی کردم هر متخصصی را که شرایط حقوقی آن زمان و حتی سبک مدیریتی مرا نمی‌پسندید حفظ کنم. به این دسته از افراد می‌گفتم که شما اگر به شخص من علاقه ندارید، به مملکت که علاقه دارید. به فولاد که علاقه دارید. هر جا که با من و یا روش من مخالفید، اعلام کنید.

طرح فولاد قبل از انقلاب کلید خورده بود؟

طرح فولاد مبارکه بعد از سال ۱۳۵۰ و زمانی که شاه ایران را به عنوان جزیره‌ای آرام برای سرمایه‌گذاری اعلام کرد، به همراه ۴ طرح دیگر در مناطق مختلف ایران آغاز شد که یکی از آنها در بندرعباس بود که ایتالیایی‌ها کار می‌کردند. بعد از انقلاب و زمانی که مجری طرح بندرعباس شدم مقرر شد طرح بندرعباس لغو و به جای آن در اصفهان شروع شود. من در آن مقطع ۳۴ سال داشتم.

سردان مقطع برای قبول یک چنین مسئولیت‌بزرگی ترس نداشتید؟

شرایط انقلاب به صورتی بود که احساس می‌کردیم تنها کسانی هستیم که می‌توانیم به احیای اسلام کمک کنیم و با این شیوه کشور را اداره کنیم. شوری که امام برپا کرده بود نشان داد و ثابت کرد بدون تفنگ در دست گرفتن در حتی یک لحظه از عمر می‌توان فرمانده نظامی شد. زمانی که به من گفتند به عنوان مجری طرح فولاد مبارکه مشغول شوم، اساساً نمی‌دانستم مجری یعنی چه؟ نمی‌دانستم فولاد مبارکه چیست و کجا است. البته در ذوب آهن کار کرده بودم ولی این که مدیریت کنم، کمی برایم عجیب بود.

چه نگاهی باعث شد که در دوران جنگ که ما مشکلات ارزی هم داشتیم فولاد در اولویت بماند. چه نگاه خاصی به این طرح وجود داشت و چرا این طرح اینقدر به درازا انجامید؟

جابه‌جایی طرح از بندرعباس به اصفهان تغییرات زیادی در پروژه ایجاد کرده بود. از مقاومت زمین و دمای هوا گرفته تا ارتفاع از سطح دریا و سایر موارد که همه بایستی اصلاح می‌شد. گزارشی تهیه کردیم و به شورای اقتصاد بردیم. در آن جلسه گفتم که این طرح با شرایطی که دارد قابل اجرا نیست. آنجا مرحوم عالی‌نسب مشاور نخست‌وزیر گفتند که ما برای کشور ورق لازم داریم. آیا شما می‌توانید با این قرارداد از این کارخانه ورق در بیابوید یا خیر؟ اگر خیر استعفا بدهید. بنده هم گفتم امکان تولید وجود دارد به این شرط که خارج از مقررات دولتی، اختیارات بدهید. یک ماده واحد بردیم در مجلس که نیازهای ارزی ما با آن ماده واحد خارج از مقررات تامین شود و آیین‌نامه مالی این طرح یک آیین‌نامه خاص شد. علت طولانی شدن طرح دو مطلب بود. یکی اینکه در آن زمان به دلیل تحریم کالای ما را نمی‌خریدند و مجبور شدیم نفت را به ایتالیا بفروشیم و از آن محل ارز لازم را تامین کنیم و دلیل دیگر ندانستن و یا بی‌تجربگی ما بود. بعد از راهاندازی فولاد مبارکه برای طرح‌های توسعه ۵ گانه، اهواز، فولاد مبارکه، ذوب آهن، مشهد و میانه خدمت آقای هاشمی رسیدیم و ایشان از ما پرسیدند چقدر ارز برای هر تن می‌خواهید؟ گفتم ۷۰۰ دلار. پرسیدند در فولاد چقدر هزینه شد؟ گفتم ۱۵۰۰ دلار. پرسیدند علت تفاوت در چیست؟ گفتم این ۸۰۰ دلار هزینه یادگیری و خرج بی‌تجربگی ما شده است. در فولادغرب آسیا با ۲۵۰ میلیارد تومان یک نورد سرد ۵۵۰ هزار تنی راهاندازی کردیم در حالی که در فولاد مبارکه خط تولید نورد سرد را ۷۰۰ میلیون دلار خریدیم.

طرح بزرگ و به قولی مگا پروژه‌های چون فولاد مبارکه به جز اهداف اصلی که دنبال می‌کند، اهداف جانبی و محصولات جانبی نیز خواهد داشت. شما در این طرح چنین دغدغه‌ای داشتید؟

من برای فولاد مبارکه چهار بعد ماموریت تعریف کردم. اول اینکه می‌خواهیم در این کارخانه ورق تولید کنیم. دوم اینکه کیفیت ورق تولیدی اهمیت دارد. سوم این که اولین و آخرین کارخانه‌ای باشد که از خارجی‌ها دانش فنی خریداری می‌کند. و آخر اینکه کردار و رفتار ما در تعامل با خارجی‌ها به صورتی باشد که مشخص کند چقدر قوی و حرفه‌ای هستیم.

و بعد از نشان دادن این صفات ادعا کنیم که مسلمان هستیم. نگاه ما این بود که اگر صرفاً این مجتمع به بهره‌برداری برسد کافی نیست. از این رو تمام هسته‌هایی را که برای ایجاد یک فولادسازی لازم است شناسایی کردیم و شرکت‌های نظیر آنها را به کار گرفته و یا ایجاد کردیم. برخی از این شرکت‌ها شامل ایریسا، ایریتک، توکا و مواردی از این دست بودند.

مثلاً شرکت توکا را در نظر بگیرید. در سفرهای مختلفی که به اروپا داشتیم دیدیم که در کارخانه‌های فولاد تعداد پرسنل کم است و بخش‌های خدماتی، نظافت، نگهداری و تعمیرات و بسیاری از فعالیت‌ها عمدتاً برون‌سپاری شده‌اند. در همان زمان بود که شرکتی به نام توکا (به معنی تولید کارکنان) برای این‌گونه خدمات تاسیس کردیم و سهام آن را نیز به کارکنان و خانواده‌های آنان و به‌ویژه خانم‌های کارمندان شرکت دادیم. خدمات صنعتی، نظافت صنعتی، جمع‌آوری و تولید قراضه در توکا انجام می‌پذیرفت.

ما شرکت توکا را از میان کارکنان فولاد مبارکه تشکیل دادیم تا بیرونی‌ها از این مدل کپی‌برداری کنند و با نمونه‌های دیگری تکرارشان کنند. هدف

این بود که بتوانیم نمونه‌سازی انجام دهیم تا دیگران با دیدن این نمونه تلاش برای ایجاد رقیب نمایند. هر جا هم که رقیب ایجاد می‌شود امتیاز خاصی برای توکا وجود نداشت.

توسعه این شیوه از شرکت کار مشکلی نبود؟ شما از چه الگویی بهره‌برداری کرده بودید؟

بسیار سخت بود. این فضاها در آن زمان در کشور شناخته نمی‌شد و بسیاری از افراد اساساً درک درستی از این شیوه نداشتند. این مدل را از شرکت‌های اقماری در ژاپن گرفته بودیم.

شرکت‌های زیرمجموعه تنها به فولاد سرویس می‌دادند؟

در بدو امر تنها به فولاد سرویس می‌دادند. به طور خاص در مورد ایریسا تعداد ۳۰۰ نفر از دوستان بودند که هشت سال در ایتالیا، ژاپن و آلمان دوره اتوماسیون دیده بودند و طراحی ۵ سطح اتوماسیون کارخانه را انجام دادند. وقتی اتوماسیون کارخانه راه‌اندازی شد، از ایشان خواستیم شرکتی تاسیس کنند و اعلام کردم که با شما قرارداد می‌بندم با این شرط که سال به سال وابستگی و سهم درآمدی ایریسا از فولاد مرتباً کم شود. در حال حاضر هم هر زمان که گزارش می‌دهند به این مسأله افتخار دارند که چه میزان از درآمدشان از سایر موارد بوده است. نمونه آن فولاد غرب آسیا بود که این شرکت کار را انجام داد.

زمانی که از این گروه خواستید که شرکت بیرونی ایجاد کنند، احساس خطر نمی‌کردید که این تجارب از فولاد بیرون برود؟

به هر حال این نگرانی و این دغدغه وجود داشت که این افراد زمانی که یادگیری بالایی داشته باشند در کشور نخواهند ماند. اما جالب اینکه ۳ نفر از ۱۸۰۰ نفری که به خارج از کشور فرستادیم برگشتند که آنها هم بعداً برگشتند و الان در این مملکت کار می‌کنند.

شما برای این طرح بزرگ که قطعاً با مشکلات و موانع مختلفی روبرو بود، چگونه سعی می‌کردید حمایت افراد ذینفع را جلب نمایید؟

شاید نتوان گفت که حمایت همه ذینفعان جلب شده است، با این حال تلاش‌هایی در این راستا انجام شد. به عنوان مثال در آن مقطع در نماز جمعه اصفهان از طرف امام جمعه موقت ابهاماتی در مورد طرح فولاد مبارک مطرح شده بود. برای اینکه بسیاری از این مشکلات را حل کنیم، سعی کردم این افراد را از نزدیک با عمق

بین دو نسل سه اتفاق ممکن است

بیفتد؛ تعامل، شکاف یا انقطاع. به

نظر من در شرایط فعلی انقطاع

ایجاد شده است. تنها کاری که

توانستیم انجام بدهیم این بود که

این انقطاع را تبدیل به شکاف کردم

و در حال حاضر تلاش می‌کنم این

شکاف را هم به تعامل تبدیل کنم.

کار آشنا کنم. به عنوان مثال امام جمعه موقت، استاندار، شهردار و مسئولین وزارت کار را با بسیاری از همکاران به جنوا ایتالیا اعزام کردم تا از نزدیک مشاهده نمایند که در مورد چه چیزی صحبت می‌کنند. بسیاری از این افراد بعد از این بازدید دیدگاهشان تغییر کرده بود.

شما ۱۳ سال با خارجی‌ها کار کردید. چه درس‌هایی از کار کردن با آنها آموختید؟

خداوند فرموده است اگر حقیقتی که در یاد عالمیان است کشف شود تسلط بر کائنات پدید خواهد آمد. آن چیزی که بنده در خارجی‌ها دیدم این بود که کار برای آنها مقدس است. به کار خیانت نمی‌کنند. به منظور شرکت در دوره‌ای و بازدید از چند کارخانه به ژاپن رفته بودیم. وارد کارخانه مونتاژ تلویزیون شدیم، دیدیم همه کارگران بازوبند سیاه بسته‌اند. گفتند اعتراض داریم و از نظر ما اعتراض همان اعتصاب است. پرسیدیم چرا کار را تعطیل نمی‌کنید. گفتند این کارخانه متعلق به اجداد ما و برای نسل بعد از ما است. چرا باید تولید آن را متوقف کنیم. ما

بعد از راه‌اندازی فولاد مبارک برای

طرح‌های توسعه ۵ گانه، اهواز،

فولاد مبارک، ذوب آهن، مشهد و

میانه خدمت آقای هاشمی رسیدیم

و ایشان از ما پرسیدند چقدر ارز

برای هر تن می‌خواهید؟ گفتیم

۷۰۰ دلار. پرسیدند در فولاد چقدر

هزینه شد؟ گفتیم ۱۵۰۰ دلار.

پرسیدند علت تفاوت در چیست؟

گفتم این ۸۰۰ دلار هزینه یادگیری

و خرج بی‌تجربگی ما شده است.

به مدیران اعتراض داریم که چرا نمی‌تواند در بازار کالایی که تولید می‌کنیم رقابت کند. ایشان کیفیت را پایین آورده که بتواند قیمت تمام شده را کم کند تا ارزان‌تر بفروشد و رقابت کند. ما به این اعتراض داریم.

نکته دیگر اینکه با زحمت به این پیشرفت رسیده‌اند. با هماهنگی رسیده‌اند. عقل‌هایشان را روی هم ریختند. به هیچ وجه اینگونه نیست که همدیگر را تخطئه کنند. اولین جایی که در ایران سنت احترام را گذاشتیم در فولاد مبارک بوده که هنوز به مدیران قبلی احترام می‌گذارد. هر زمان به فولاد می‌روم احترامم حفظ می‌شود. دعوت می‌کنند، احترام می‌گذارند. عکس تمام مدیران قبلی را گذاشته‌اند. مدیرعامل جدید در زمان اخذ جایزه، دست مرا می‌گیرد و با خودش بالا می‌برد. در مدیریت منابع انسانی از آنها یاد گرفتیم که چگونه خانواده‌های پرسنل را خوشحال نگه می‌دارند. مثلاً بررسی می‌کنند و متوجه می‌شوند که خانم فلان کارمند به رنگ مشخصی علاقه دارد. از همین رو در مهمانی شرکت مثلاً لباس زیبایی با همان رنگ هدیه می‌دهند و اینگونه تلاش می‌کنند افراد را نگاه دارند. به همین خاطر است وقتی در ژاپن و یا ایتالیا از طرف پرسیده می‌شود که پدرت چه کاره بوده است پاسخ می‌شوند که تا چندین نسلش فولادکار بوده‌اند.

من مشابه این کار را مدل‌سازی کردم و در مبارک انجام دادم. توکا یکی از اهدافش این بود که خانوادگی باشد. فردی که بازنشسته می‌شود ارتباطش با شرکت قطع نشود.

نکته بعدی همان طور که اشاره شد اصالت و تقدس کار در میان آنها است. ما بازدید دیگری در ژاپن داشتیم و تا ساعت ۹ شب آنجا بودیم. وقتی از اتاق مدیرعامل بیرون آمدیم مشاهده کردیم که تمام اتاق‌ها روشن و همه درون آن نشسته‌اند. پرسیدیم که آیا شیفت کاری شب دارید؟ پاسخ دادند که خیر. نشسته‌ایم تا در صورتی که ابهامی طرح شود که مدیرعامل قادر به پاسخگویی نباشد بتوانیم پاسخ شما را بدهیم.

شما مدت زیادی پس از راه‌اندازی در فولاد مبارک نماندید. آیا این نگاه را داشتید که جنس شما فولادساز است و بهره‌بردار نیست؟

اساساً فرد قالب‌پذیری نیستیم، قالب‌شکن هستیم و قالب بهره‌بردار برایم تنگ شده بود. تجربه بهره‌برداری یک تجربه تکراری است. اما

تجربه ساخت یک تجربه نو است. من این فرایند را یاد گرفتم. افراد مختلف مرا با این شخصیت به رسمیت می‌شناسند و حرف مرا می‌پذیرند. بعدها هم در سال ۷۷ از بنده برای پروژه‌های پارس جنوبی دعوت کردند اما تنها خواستم به عنوان بخش خصوصی حضور داشته باشم. به همین دلیل خودم شرکتی تاسیس کردم تا با این مدل کار کنم.

کار کردن با جوانان نسل امروز برایتان چگونه است؟ آنها را چگونه می‌بینید؟

مدل کاری را که در فولادغرب آسیا دنبال کردم بدین صورت است که برای هر مقوله تخصصی یکی از بازنشسته‌های فولاد مبارکه را آورده‌ام. بنابراین برای هر شغل یک فرد باتجربه و در کنار آن تعدادی جوان را که به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اند گرد هم آورده‌ام. جوانان از نظر زبان و نرم‌افزار و سخت‌افزار از ما مسلط‌ترند اما تجربه کافی ندارند. در هر صورت تلاش می‌کنم این دو نسل کنار هم باشند هر چند که چالش‌های عظیمی بین این دو نسل وجود دارد. بین دو نسل سه اتفاق ممکن است بیفتد؛ تعامل، شکاف یا انقطاع. به نظر من در شرایط فعلی انقطاع ایجاد شده است. تنها کاری که توانستم انجام بدهم این بود که این انقطاع را تبدیل به شکاف کردم و در حال حاضر تلاش می‌کنم این شکاف را هم به تعامل تبدیل کنم. پیرمردها از اظهارات نستجیده تازه‌محصل‌ها خسته شده‌اند و می‌گویند خودمان کار را انجام می‌دهیم و جوانان نیز اعتقاد دارند کارهای پیرمردها با یک نرم‌افزار و یک رایانه قابل انجام است. به هر حال این برتری نسل جدید نسبت به ما است.

شما در کارهایتان چقدر اهل مشورت (مشاوره‌های مدیریت و مشاوره‌های تخصصی) هستید؟

می‌توانم ادعا کنم که کلیه اقدامات مدیریتی من به گونه‌ای بوده که کمتر از ۵ درصد آن نشأت گرفته از فکر و ذهن من است، بقیه آن برآیند خرد دیگران بوده است. اگر بگویند که شما در مبارکه چه کاره بودید می‌گویم نقش سخنگو را داشتیم، حرف‌های داخلی و خارجی را بیان می‌کردم. جلسات مشورت من در فولاد مبارکه جلسات هفت-هشت نفره و ده ساعته بوده است. شایع بود که عرفانیان جلسات طولانی دارد و خسته هم نمی‌شود. حالا هم در فولادغرب جوان‌ها را جمع می‌کنم و حرف‌های آنها را گوش می‌دهم و بالاخره تصمیم‌ها را با تجربیاتی که دارم می‌گیرم. در فولاد مبارکه



چیزی که بنده در خارجی‌ها دیدم این بود که کار برای آنها مقدس است. به کار خیانت نمی‌کنند.

اولین جایی که در ایران سنت احترام را گذاشتیم در فولاد مبارکه بوده که هنوز به مدیران قبلی احترام می‌گذارد.

برای هر شغل یک فرد باتجربه و در کنار آن تعدادی جوان را که به تازگی فارغ‌التحصیل شده‌اند گرد هم آورده‌ام.

به این سبک اعتقاد دارم که در آن تفویض اختیار، کار تیمی و تقسیم‌کار بر اساس تخصص‌ها نقش اساسی دارد.

کلیه اقدامات مدیریتی من به گونه‌ای بوده که کمتر از ۵ درصد آن نشأت گرفته از فکر و ذهن من است، بقیه آن برآیند خرد دیگران بوده است.

که آن زمان سن من کمتر بود و باید تصمیم مدیریتی در بخش‌های مختلف گرفته می‌شد واقعا کمتر از ۵ درصد تصمیم‌گیری مربوط به من بود. بقیه برآیند و جمع‌بندی حرف‌ها بود.

یکی از آفت‌های سازمان‌ها این است که خیلی به بنیان‌گذارشان وابسته هستند، در این دوران که در فولاد بودید به جانشین‌پروری هم فکر می‌کردید؟

در فولاد مبارکه هر کس در فکر جانشین‌پروری نبود حذف می‌شد. ما در روزهای جمعه مدیرعامل داشتیم، آقای مهندسی که نفر سوم بود جای مدیرعامل می‌نشست و حرف آخر را می‌زد و تصمیم می‌گرفت. به هیچ وجه این نبود که دائم در کارخانه باشم. دائم در سفر بودم. از ابتدای امر، جانشین به معنی حقیقی داشتیم و همه مدیران هم جانشین داشتند. این نگرانی را در مبارکه داشتیم که اگر عرفانیان از مبارکه بروند، کار مبارکه می‌خواهد. با روندی که پی گرفتیم تا حدودی مرتفع شد که این اتفاق نمی‌افتد. چرا که همه کارها سیستمی شده بود و تبدیل به رفتار شده بود. در واقع جسارت و شجاعت تصمیم‌گیری در میان آنها بود. به این خاطر که آنها در غیاب من تصمیم‌ها را می‌گرفتند. بعد از رفتن من هم اتفاق خاصی نیفتاد.

معیارهایتان برای انتصاب مدیران چه بوده؟ در زمانی که در مبارکه کار می‌کردید چگونه افراد را انتخاب می‌کردید؟

با اینکه خودم معتقد و مسلمان بودم اما اعتقاد این بود که ما این کارخانه را می‌خواهیم بسازیم. ما حق نداریم بباییم به صرف اینکه فردی مسلمان است جایگاه بدهیم ولی فردی را که مانند ما فکر نمی‌کند حذف کنیم. نگاهی که داشتیم این بود که باید از ظرفیت مردم استفاده کنیم.

برای من اصالت فرد و فهم تخصصی اهمیت دارد. در حال حاضر هم به دنبال جوانانی هستم که پرورش و آموزششان دهم. متوسط سن کارکنان فولادغرب آسیا ۲۶ سال است.

اگر به عقب برگردید چه اقداماتی را انجام نمی‌دهید و یا چه کارهایی را فکر می‌کنید که باید انجام می‌شده و نشده است؟

کارهایی را که جسارت و یاددانی آن را نداشتیم که انجام بدهم الان با محافظه‌کاری کمتری انجام می‌دهم. یک مقدار هم زبان سیاسی کار با دولتمردان را یاد نگرفتم؛ هنوز هم این خطا را انجام می‌دهم و خیلی به من آسیب زده است.