

وقتی شهر اولویت‌هایش را گم می‌کند

# از ریشه‌های رنگی تا بازگشت به زمین واقعیت

■ حسن فرامرزی

۳۶سال پیش وقتی دانش آموز سوم ابتدایی بودم، روزهای پیروزی انقلاب، کلاس‌مان را با کاغذهای رنگی، ریسسه پرچم‌های کوچک و هر آنچه به دست‌مان می‌آمد، تزئین کردیم. یادم می‌آید معلم‌مان وارد کلاس شد و چیزی گفت که در گوش من نشست و بخشی از یادگار ارزشمند تحصیلم در آن مدرسه شد. ما انتظار داشتیم او شروع کند به تعریف و تحسین آن نقش و نگارهای زیبا که ما با زحمت فراوان از در و دیوار و سقف کلاس آویزان کرده بودیم. انتظار داشتیم این همه زیبایی هوش از سر معلم بپراند، اما آن معلم انتظارات ما را برآورده نکرد و اگر چه چیزی گفت که برای ما در آن لحظه تلخ بود اما هر چقدر زمان گذشت، من درستی گفته او را بیش‌تر لمس کردم: «چرا حواس‌تان به کف کلاس نبوده است.» پادم می‌آید از ما پرسید: «کسی که وارد کلاس می‌شود تماس او با سقف و دیوار است یا با کف کلاس؟! منظور معلم این بود که چرا پای‌تان روی زمین واقعیت نیست و حرمت زمین را نگه نداشته‌اید. معلم از ما پرسید: «نگاهی به کف کلاس انداخته‌اید؟!» کف کلاس، شبیه پاهای زشت طاووس شده بود. مثل آن بیت سعدی: «طاووس را به نقش و نگاری که هست خلق/تحسین کنند و ای خجل از پای زشت خویش». شرم آور بود. تمام اشغال‌ها، پسماندها، کاغذهای دم‌چیچی و خلاصه حواسی ناگزیر آن تزئینات را کف کلاس ریخته بودیم. در واقع زمین واقعیت به یک سطح زباله تبدیل شده بود. آن روز معلم داشت ما را با این نکته دقیق و مهم آشنا می‌کرد که بهترین حفاظت شما از کشور به در و دیوار زدن نیست، بازگشت به زمین واقعیت است.

■ ۳۶سال بعد

اول صبح روز ۲۲بهمن ۱۴۰۱ از بلوار امیرکبیر کیهانمهر کرج به سمت مهرشهر می‌پیچم. شهرداری آمده تا انتیپاتا مهرشهر پرچم‌های رنگارنگ فسفری زیبا را بر فراز خیابان آویخته است، اما اشکال شهرداری همان است که ما کودکان ۳۶سال پیش دچارش شده بودیم و آن اهمیت ندادن به زمین واقعیت یا کف کلاس بود.

همه کسانی که در بلوار ارم مهرشهر تردد می‌کنند، می‌دانند که چاله‌های آسفالت این بلوار چه حکومت خودمختاری آسفالت این درست کرده‌اند و چه رشوه‌های سنگینی که از جلوبندی و تاخیر خودروها نمی‌گیرند تا اجازه تردد دهند و اگر شهرداری، منابع لازم را بسپاری تمام استم کف این بلوار ندارد، دست‌کم می‌تواند چاله‌های عمیق این بلوار را با بودجه‌ای – که قاعدتاً نباید سنگین باشد- لکه‌گیری کند، به عبارت دیگر لکه‌گیری یا پر کردن آن چاله‌های عمیق با چند بیل آسفالت برای شهرداری کرج کار سختی نیست اما چرا این کار نمی‌کنند؟

همچنان که ما ۳۶سال پیش در روز پیروزی انقلاب می‌توانستیم کف کلاس مرتب و تمیز را به معلم خود هدیه دهیم تا او به راحتی در کف کلاس جابه‌جا شود، آیا کار مشتق‌بازی است که شهرداری کرج در روز پیروزی انقلاب

از بحران‌ها به عنوان آینه شخصی استفاده کردن کار ساده‌ای نیست. ما بیشتر دوست داریم از بحران به عنوان بحران، از بحران به عنوان ابزار شکنجه و تخطئه خودمان، از بحران به عنوان ابزار شکایت و آه و ناله یا ابزار فرافکنی و متق‌بودن خود استفاده کنیم و احتمالاً اگر کسی پیشنهاد بدهد از چالش یا بحران به عنوان آینه‌ای برای ارزیابی خود استفاده کنیم، در برابر او گارد می‌گیریم و او را متهم به بی‌خیالی یا زیادی خوش‌بودن می‌کنیم. ■ ■ ■

من روزی هشت قطار عوض می‌کنم تا از حومه شهر به محل کارم در تهران برسم و دوباره از محل کار به خانه برگردم. این مسیر روزانه حدود پنج ساعت تا پنج‌ونیم ساعت طول می‌کشد، گاه در موقعیت‌هایی قرار می‌گیرم که در ازدحام درون قطار نمی‌توانم دستم را تکان بدهم، چه برسد به اینکه مثلاً برای برهیز از عرق کردن، کاپشنم را دربیاورم.

به ایستگاه شادمان که می‌رسم، می‌بینم ۱۲-۱۳ نفر جلوی یکی از درهای قطار ایستاده‌اند، در حالی که درهای قطار باز است و مسافران قطار چنان در هم تنیده‌اند و دیوار میلیتری از گوشش شکل داده‌اند که مسافران ایستگاه متقاعد شده‌اند هیچ شکافی برای نفوذ در آن دیوار گوستی وجود ندارد، بنابراین بهتر است خودشان را خسته نکنند.

چند لحظه بعد قطار درهایش را چند باز و بسته می‌کند و تا در نهایت دیوار گوستی پتواند خود را کامل درون قطار جا بدهد. بعد از چند باز و بسته کردن درها در نهایت این اتفاق می‌افتد و قطار حرکت می‌کند.

چند دقیقه بعد قطار دیگری از راه می‌رسد. یکی از درها درست در جایی که ما ایستاده‌یم توقف می‌کند. اما میانه‌ها

با چند بیل آسفالت، طعم یک خدمت واقعی را به شهروندان می‌چشاند؟

■ چرا شعارها زخمی می‌شود؟

بارها رهبر معظم انقلاب در سخنان خود به این نکته اشاره کرده‌اند که وقتی مثلاً شعار سال تعیین می‌شود، نهادها و سازمان‌ها گمان نکنند با چاپ بیلبوردهایی از شعار سال و عکس رهبری و به در و دیوار چسباندن آن شعار و عکس، کار خود را درباره محتوای آنچه بیان شده است تمام و کمال به انجام رسانده‌اند اما می‌بینیم که با وجود آن تذکرها، سازمان‌ها کارهای صوری و شکلی خود را ادامه می‌دهند و دوباره آن اظهارات را به در و دیوار می‌چسبانند.

مقام زیردستی‌اش می‌خواهد و این چرخه آنگذر ادامه پیدا می‌کند تا سرانجام از یک کارمند یا کارشناس خواسته می‌شود که سازمان را دانش‌بنیان کند، در حالی که آن کارشناس یا کارمند دنبال گرفتن وامی بساری پر کردن

چاله‌های زندگی خود است.

به‌نظم این کی سوال منطقی است: شهرداریانی که در منطقه مهرشهر فعالیت می‌کنند، دقیقاً با چه وسیله‌ای به محل مأموریتی خود رفت‌وآمد می‌کنند؟

تا جایی که می‌دانم هنوز تا کسی برنده در ایران راه‌اندازی نشده است، پس اگر این شهرداران از همان خیابان‌هایی می‌روند و می‌آیند که ما می‌ایسیم و می‌رویسم، چرا در این چاله‌ها نمی‌افتند؟

شاید ما مهارت این شهرداران در ویراز بین چاله‌ها را نداریم و اگر این گونه است چرا شهرداری به شهروندان یاد نمی‌دهد که چگونه می‌توانند بین این دست‌اندازها نقاط سالم قابل عبور را شناسایی کنند که خودروی آنها آسیب کمتری ببیند.

وقتی سازمان‌های عریض و طویل ما در گیر کارهای شعاری و شکلی می‌شوند، در نهایت می‌توانند هیجان و لذت تولید کنند و هیجان و لذت فروکش خواهد کرد، مثلاً اگر شهرداری منابع خود را صرف آتاپ‌بازی و ترکاندن ترقه



کنند،ممکن است آن نورافشانی برای چندلحظه آسمان شهر را روشن کند و ما شهروندان برای چندلحظه احساس مسرت و شادمانی را تجربه کنیم اما آن ترقه‌بازی جای روشنائی معابر را نخواهد گرفت.

ما بعد از آن تجربه دوباره باید به زمین‌واقعیت برگردیم و ببینیم چطور باید اصولی تر معابر خود را روشن کنیم. در واقع بهترین نورافشانی این است که آن چاله‌های تاریک ترمیم شود، بهترین نورافشانی این است که ما به واقعیت‌ها توجه کنیم، یعنی ما به جای اینکه لذت کاذب به شهروندان بدهیم، رضایت واقعی را برای آنها فراهم کنیم.

■ **چطور مسئولان از واقعیت‌ها جدا می‌شوند؟**

ارلینسگ کاگه، نویسنده نروژی در کتاب «پیاده‌روی و سکوت در زمانه هیاهو» ترجمه شادی نیک‌رغمت می‌نویسد: «چه می‌شد اگر سیاستمداران دنیا وادار می‌شدند روزانه در میان مردم پیاده‌روی کنند؟ برای آنها که بر مسند قدر‌تند ممکن است کمی ناخوشایند به

درد

مهم است مدیران ما گاهی از حصار سسامانه‌های اینترنتی و تلفنی، از محاصره بولتن‌ها و گزارش‌های روابط عمومی و از تنگنای جلسات مکرر و کم‌بازده یا بی‌فایده بیرون بیایند و با چشم خود و بدون واسطه در جریان واقعیت‌های روزمره مردم قرار بگیرند

نظر برسد. ماشین سیاه قشنگی منظر است آنها را ببرد. آدم‌هایی که در رأس امورند، خود را از حیث جسمانی از واقعیت‌های روزمره مردم عادی جدا می‌کنند یا به قول کسی بر کگور:… دزدان و فرهیختگان، درست در یک چیز اتفاق نظر دارند: زندگی در خفا.»

متوجه منظور این نویسنده می‌شوید؟ به ویژه وقتی می‌گویید:مهم‌است که مدیران یک جامعه از حیث جسمانی تجربه‌های مشابه با شهروندان را از سر بگذرانند، چون این اتفاق آنها را به زمین واقعیت بر خواهد گرداند- ذهن واقع‌بین و نه شعاری به آنها خواهد داد، مثلاًمدیری که بدون محافظ و کنار زدن این و آن و بدون توسل به «دور شوید گور شوید» دست‌کم در هفته یک بار از وسایل حمل‌ونقل عمومی استفاده کند آیا ذخینت‌بهتری درباره شهر و آدم‌هایش نخواهد داشت؟ مدیری که دست‌کم دو ماه در سال با کف حقوق کارمندی زندگی کند، آیا رنج‌های شهر و شهروندان را به شکل واقعی تر تجربه نخواهد کرد؟ تجربه تنیده شدن و در هم فشار داده شدن تا مرز خفگی در واگن‌های مترو- مثلاً ایستگاه تئاتر شهر- چیزی نیست که بتوان با توصیف یا در قالب اعداد تجربه کرد.

در واقع خطر بزرگی که سیاستمداران و برنامه‌ریزان جامعه ما را تهدید می‌کند، این است که آنها به مرز حیط جسمانی و ذهنی، حساب خود را از زندگی عامه جدا کنند. مثل این است که من در خیابان‌ها رفت‌وآمد نمی‌کنم یا وقتی رفت‌وآمد می‌کنم، از خط ویژه استفاده نمی‌کنم تا ترافیک ناخوشایند را تجربه نکنم یا کمک‌فرفراهمی و سیستم تعلیق خودروی من به گونه‌ای است که ناھمواری جاده و خیابان و حضور چاله‌ها را حس نکنم، در چنین وضعیتی چگونه می‌توانم با واقعیت در ارتباط باشم؟ بنابراین این مهم است مدیران ما گاهی از حصار سسامانه‌های اینترنتی و تلفنی، از محاصره بولتن‌ها و گزارش‌های روابط عمومی و از تنگنای جلسات مکرر و کم‌بازده یا بی‌فایده بیرون بیایند و با چشم خود و بدون واسطه در جریان واقعیت‌های روزمره مردم قرار بگیرند، به قول همان نویسنده سیاستمداران و مدیران از همان فروشگاه‌های خرید کنند که عامه مردم می‌خرند و گاهی در همان صف‌هایی بایستند که مردم می‌ایستند و همان ریاضت‌هایی را بکشند که مردم می‌کشند، در این صورت است که می‌توانند با همراهی مردم جامعه را به سرمنزل مقصود برسانند.

گاهی ما به نام قانون‌گرایی یا اصلاح‌یک وضعیت

یا مقابله با پدیده‌ای که آن را خوشایند تلقی نمی‌کنیم، شهر را پر از خشونت می‌کنیم. سوار قطار مترو شده‌ام و از پنجره قطاری که در حال حرکت است، تابلویی را با امضای رسمی شرکت مترو می‌بینم که برآیم باور کردنی نیست: «فزایش آلودگی صوتی و ایجاد مزاحمت برای شهروندان.» این تابلویی است که متروی تهران با آن استقبال تخریب منابع اشتغال در کشور یا رشد پدیده مهاجرت از حاشیه‌های شهر یا مناطق مختلف

کشور به ناچار به تهران آمده است- به عنوان منبع آلودگی صوتی یاد می‌کنیم، در واقع عملاً شهر را جمع آوری کند. این اتفاق مسیوق به سابقه است و در دوره‌های مختلف تلاش شده اجازه فعالیت به دستفروشان داده نشود، البته همه شواهد نشان می‌دهد تا زمانی که سرچشمه‌ها و کانون‌های تولید پدیده دستفروشی خنثی نشود، بر خورد قهری با این پدیده به جایی نخواهد رسید اما هدف این نوشته فراتر از این موضوع است.

شرکت مترو یا هر از گان و سازمانی حق دارد سیاست‌ها و برنامه‌های خود را در راستای قانون انجام دهد، ممکن است در دوره‌ای، مدیری نسبت

به اینکه آرامش و زیبایی مترو تحت تأثیر حضور دستفروشان قرار گرفته حساس تر باشد و بخواد دوره مدبری به حلقه‌های کناردستی پدیده‌های اجتماعی نگاه کند، به عبارت دیگر فقط به مترو اجتماعی نگاه کند، به سازمان متبوع خود نگاه نکند بلکه گستره نگاه خود را وسیع‌تر کند. مثل این است که من در یک وضعیت عادی خانه خود را یک میهمانسرا نمی‌بینم اما در یک وضعیت غیر عادی که مثلاً خانه‌های مجاور من تخریب شده است، به خانه خود به چشم میهمانسرای موقت برای یک

■ **سبک رفتار اجتماعی**



## ادبیات بی‌رحم و خشن سازمان‌های ما

همسایه یا فامیل نگاه می‌کنم. اما فسارغ از این بحث، موضوع این یادداشت این است که حتی اگر مدیری یا سازمانی به این نتیجه رسیده که نمی‌تواند یا نمی‌خواهد دستفروشان را در خود جا بدهد، ادبیاتی که برای این منظور استفاده می‌کند، بسیار مهم است. وقتی ما با امضای شرکت آلودگی صوتی و ایجاد مزاحمت برای شهروندان- و به خاطر تخریب منابع اشتغال در کشور یا رشد پدیده مهاجرت از حاشیه‌های شهر یا مناطق مختلف کشور به ناچار به تهران آمده است- به عنوان منبع آلودگی صوتی یاد می‌کنیم، در واقع عملاً شهر را جمع آوری می‌کنیم. کافی است مدیر یا فردی که این جمله از ذهن او تراوش کرده است برای چند لحظه، خود را جای آن دستفروش قرار دهد. آیا دوست دارد از آن مدیر یا فرد به عنوان منبع آلودگی یاد شود؟

فرض کنید آن مدیر در حاشیه شهر به دنیا می‌آمد یا در مناطق دوردست کشور و به تحصیل یا رانت یا استعداد و چهره و رابطه و اقبال دسترسی نداشت، آیا هم اینک مجبور نبود در آن ایستگاه دستفروشی کند؟

بازی‌های روزگار یکی را دستفروش و دیگری را در جایگاه تصمیم‌گرفتن و حکم صادر کردن برای آن دستفروش قرار داده است اما ما از بزرگان خود این نکته را یاد گرفته‌ایم که: آنچه برای خود می‌سنجی، برای دیگران هم ببینند و آنچه برای خود نمی‌سنجی، برای دیگران هم نبینند. بنابراین نکته کلیدی این است که سازمان‌های ما این توانایی را داشته باشند که از چشم دیگران محو نشویم و بخش‌های ادبیات خود نگاه کنند، در آن صورت بخش قابل توجهی از خشونت‌های سازمان‌های ما مرتفع خواهد شد.

■ **سبک رفتار فردی**



## حمله در قطارهای مترو

ممکن است یک آمبولانس، قوانین راهنمایی رازیر با بگذارد. ما شتاب و تقلایی را که در یک خودروی آتش‌نشانی وجود دارد، درک می‌کنیم؛ خانه‌ای در حال سوختن است، جان انسانی در خطر است، بنابراین مجبوریم از عامل شتاب استفاده و آشننگی موقتی را در خیابان ایجاد کنیم، اما اگر همه خودروهای شهر آمبولانس باشند چه؟

چرا ما در شهر تنش‌شدیدی را به خود، دیگران و جامعه تحمیل می‌کنیم؟ احتمالاً ممکن است بایستد، زمان را از دست خواهد داد، بنابراین از نزدیک‌ترین فاصله به هدف صفی مورب شکل می‌دهد، مثل وقتی که برخی از خودروها حوصله صف کشیدن پشت خودروهای جلوتری که می‌خواهند از خروجی یک بزرگراه یا دوربرگردان خیابان بیرون بروند، ندارند، بنابراین از نزدیک‌ترین فاصله به خروجی یا دوربرگردان، صف‌های مورب را تشکیل می‌دهند. این کار ترافیک عجیبی را در شهر ایجاد می‌کند، چون لاین‌های دیگر بزرگراه یا خیابان را می‌پنند.

چرا به محض اینکه درهای قطار باز می‌شود، آدم‌ها مثل دوندگان سرعت به سمت آن پله برقی می‌دوند؟ به نظر شما چند نفر از آنها کارآورزانی مهم دارند، در حدی که اگر حتی به اندازه یک صدم ثانیه زمان را از دست بدهند، ممکن است به قیمت تمام شدن کار یا این حد نفسگیر را بر شانه‌های خود حس نمی‌کنیم، پس چرا آن را رحل می‌کنیم؟ یعنی من هر لحظه خود را به یک آمبولانس یا ژیر گوشخراش تبدیل می‌کنم. مسئله ما فلسفه‌ای را که پشت شتاب یک آمبولانس وجود دارد درک می‌کنیم، ما درک می‌کنیم که

فرض کنید شب‌هنگام در آخرین ایستگاه مترو پیاده شده‌اید و به سمت پله‌های برقی حرکت می‌کنید. آدم‌هایی را می‌بینید که شتابان به سمت پله‌ها می‌دوند تا اولین فردی باشند که از روی پله‌ها به سمت بالا حرکت کنند. طولی نمی‌کشد ازحام عجیبی جلوی پله شکل می‌گیرد، آدم‌های کم‌حوصله‌تر ترجیح می‌دهند صف‌های مورب را درست کنند.

ما کم‌وبیش با صف‌های مورب آشنا نییم، فرد می‌بندد پشت آن صفی که همگان ایستاده‌اند بایستد، زمان را از دست خواهد داد، بنابراین از نزدیک‌ترین فاصله به هدف صفی مورب شکل می‌دهد، مثل وقتی که برخی از خودروها حوصله صف کشیدن پشت خودروهای جلوتری که می‌خواهند از خروجی یک بزرگراه یا دوربرگردان خیابان بیرون بروند، ندارند، بنابراین از نزدیک‌ترین فاصله به خروجی یا دوربرگردان، صف‌های مورب را تشکیل می‌دهند. این کار ترافیک عجیبی را در شهر ایجاد می‌کند، چون لاین‌های دیگر بزرگراه یا خیابان را می‌پنند.

چرا به محض اینکه درهای قطار باز می‌شود، آدم‌ها مثل دوندگان سرعت به سمت آن پله برقی می‌دوند؟ به نظر شما چند نفر از آنها کارآورزانی مهم دارند، در حدی که اگر حتی به اندازه یک صدم ثانیه زمان را از دست بدهند، ممکن است به قیمت تمام شدن کار یا این حد نفسگیر را بر شانه‌های خود حس نمی‌کنیم، پس چرا آن را رحل می‌کنیم؟ یعنی من هر لحظه خود را به یک آمبولانس یا ژیر گوشخراش تبدیل می‌کنم. مسئله ما فلسفه‌ای را که پشت شتاب یک آمبولانس وجود دارد درک می‌کنیم، ما درک می‌کنیم که



مسافران مترو منطق دوگانه‌ای وجود دارد. منطق مسافرانی که هنوز سوار قطار نشده‌اند این است: «کمی جابه‌جا شوی، آن وسط هنوز جاهست» و منطق مسافرانی که سوار شده‌اند این است: «جا نیست، منتظر بمانید تا قطار بعدی.»

به چشم خود مسافرانی را دیدم‌ام که به فاصله کمتر از یک دقیقه همزمان از دو منطق استفاده کرده‌اند. فرد قبل از اینکه خودش را داخل واگن جا بدهد از منطق «جاهست، جابه‌جا شوی، کلی آن وسط جاهست، ما هم می‌خواهیم سر کار برویم» استفاده می‌کند و بعد از اینکه خود را داخل قطار جا داده سر مسافری که تلاش می‌کند خودش را