



پروژه

بررسی چرایی

کمرنگ بودن مشارکت مردم

در مدیریت محله



اندیشه
انسانشهر

ensanshahr.org

چرا تصمیم به تهیه این بولتن‌ها گرفتیم؟

به اشتراک گذاشتن تجربه‌های به دست آمده از پروژه‌های مؤسسه، علاوه بر ایجاد فرصت گفت‌وگوهای جمعی، خلأیی را هم به ما یادآوری می‌کرد. خلأیی از جنس ثبت و مستندنشدن این تجربه‌ها و عدم امکان دسترسی گروه‌ها و علاقه‌مندان بیشتری به کار با رویکرد مشارکتی. اگرچه از ابتدا مستندسازی پروژه‌ها دغدغه خودمان هم بوده است، اما حساسیت‌هایی در رابطه با نحوه انتقال فرایند تجربه‌ها به طوریکه شفاف باشد و حق مطلب را ادا کند، یکی از پررنگ‌ترین دلایل به تاخیر افتادن آن بوده است. با این حال تصمیم گرفتیم برای اینکه این ماجرا به دست فراموشی سپرده نشود و راحت‌تر به دست مخاطبان برسد، برخی از پروژه‌های مؤسسه را مستند و در قالب دفترچه‌هایی منتشر کنیم. امیدواریم به مرور زمان با بازخوردهایی که دریافت می‌کنیم، بتوانیم از نظر فرم و محتوا، شیوه ارائه سایر پروژه‌های مؤسسه را بهتر کنیم. برای دومین شماره این دفترچه سراغ پژوهش مشارکتی «آسیب‌شناسی و تبیین روش‌های تحقق جامعه‌محوری و مشارکت در سطح مدیریت محله در شهر تهران» رفته‌ایم. پرسش اصلی پروژه این بود: «چرا مردم در مدیریت محلات مشارکت نمی‌کنند؟» و «چگونه می‌توان مشارکت مردم در مدیریت محلات را بیش‌تر کرد؟» پرسش‌هایی که هرچند در مسیر انجام پژوهش میدانی و با فهمیدن یافته‌های تازه، اندکی تغییر کرد و با تغییر آن‌ها، نگاهمان نسبت به مسئله مشارکت در محلات به واقعیت نزدیک‌تر شد. این پژوهش از شهریورماه سال ۱۳۹۵ آغاز و در مردادماه ۱۳۹۶ به پایان رسید. پس از اتمام پروژه، روایت آنچه گذشت و یافته‌های حاصل از کار میدانی در قالب کتابچه‌ای به مرکز مطالعات شهر تهران تحویل داده شد

و بنا شد تا به چاپ برسد.

اگر فرصت کردید و این دفترچه را خواندید مشتاق بازخوردهایتان هستیم. به ما بگویید چه جنبه‌ای بود که احساس کردید زیاد یا کم به آن پرداخته شده است؟ چه علامت سوال‌هایی برایتان پیش آمد که به آنها پاسخ داده نشده و در نهایت چه تغییری در این دفترچه رخ دهد برای شما خوش‌خوان‌تر و کاربردی‌تر خواهد بود؟ مطمئن هستیم این بازخوردها می‌تواند ما را در جریان فرآیند به اشتراک گذاری تجارب پروژه‌های مؤسسه که آغاز کرده‌ایم کمک بزرگی کند. پس ما را از بازخوردهایتان بی‌نصیب نگذارید.

اسفند ۱۳۹۹

موسسه اندیشه انسان‌شهر

عنوان پروژه

بررسی چرایی کم‌رنگ بودن مشارکت مردم در مدیریت محله

تیم پروژه

تسهیلگران

مشاور



مهدی سلیمانی



مأده صدیقی



گلاره مرادی



حبیب دانشور



ضحی شریف‌یزدی

کارفرما

مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی
شهر تهران

موقعیت جغرافیایی پروژه

محله‌های قیطریه، آپادانا، نارمک و نازی‌آباد

تهیه‌کنندگان این دفترچه

دبیر مجموعه

حبیب دانشور

ویراستار

گلاره مرادی

صفحه‌آرا

زهرا دانیاری

نویسنده

مأده صدیقی

راویان

ضحی شریف‌یزدی

حبیب دانشور



تاریخ شروع پروژه

شهریور ۱۳۹۵

تاریخ پایان پروژه

مرداد ۱۳۹۶

چرا سراغ پژوهش مشارکتی رفتیم؟

مطالبی که در ادامه خواهید خواند، داستان پژوهشی است که با رویکرد مشارکتی انجام شده است. اما پیش از آنکه به سراغ روایت پروژه برویم، دوست داشتیم کمی درباره این رویکرد و روش‌شناسی در پژوهش‌ها صحبت کنیم. اینکه پژوهش مشارکتی چیست، چرا این روش را انتخاب کردیم، چه ملزوماتی دارد و چه امکاناتی را برای انجام یک پژوهش در اختیارمان قرار می‌دهد.

شیوه عمده و رسمیت‌یافته پژوهش‌ها، مطالعات پیمایشی همراه با پرسش‌نامه است. در این رویه معمول، پژوهشگر ادعا می‌کند که به موضوعات مختلف آگاهی دارد و برای بررسی همه این موضوعات از روش یکسانی استفاده می‌کند. به این ترتیب که پرسش‌هایی تهیه می‌شود، نمونه‌هایی انتخاب و پرسش‌نامه‌ها پرمی‌شود. بنابراین ساختار تحقیق بر اساس ذهنیت، نگرش، نظریه و فرضیات محقق و کارشناس شکل می‌گیرد. پرسش‌هایی که طراحی می‌شود معمولاً برای پاسخ‌های بله و خیر یا حداکثر طیفی از پاسخ‌ها تدارک دیده می‌شود و مجال بیان و تحلیل با زبان و دغدغه محلی را نمی‌دهد. از طرفی تحلیل و فراوری داده‌ها نیز توسط محقق و به دور از مردم محلی انجام می‌شود و نتایج در قالب میانگین‌ها و معدل‌ها ارائه می‌شوند که مهم‌ترین نتیجه آن گم‌شدن تنوع و تفاوت‌های اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی محلی است.

بنابراین این‌طور به نظر می‌رسد که ماهیت و فرایند روش‌شناسی پرسش‌نامه‌ای از ویژگی‌هایی برخوردار است که یافته‌ها و نتیجه‌ها را دچار سوگیری می‌کند؛ یعنی سمت‌وسویی به پژوهش می‌دهد که الزاماً با واقعیت‌های محلی مطابقت ندارد. در مقابل در انجام پژوهش با رویکرد مشارکتی پژوهشگر یا تسهیلگر در تلاش است تا

ذهنیت و چارچوب‌های قبلی ذهن خود را کنار گذاشته و به اصطلاح با کاغذ سفید به میدان وارد شود. تسهیلگر چنین فرایندی به دنبال رد یا اثبات فرضیاتی ازپیش تعیین‌شده نیست؛ چه بسا موضوع پژوهش نیز با حضور در میدان و شروع شناخت و تحلیل توسط مردم محلی، مشخص و تدقیق می‌شود. این موضوع به پژوهشگر کمک می‌کند تا به واقعیت‌های محلی نزدیک‌تر شود و فرصت بیان و تحلیل را برای مردم، به‌ویژه مردم درحاشیه‌مانده محلی، فراهم کند.

در پژوهش مشارکتی پرسش‌های محوری این است: «چه کسی حق تولید و کنترل دانش را دارد؟»، «چه کسی قرار است از منافع پژوهش بهره‌برد؟»، «یافته‌های پژوهش قرار است توسط چه کسانی و چطور مورد استفاده قرار بگیرد؟»، «دانش چه کسی به حساب می‌آید و چه کارکردی دارد؟» درواقع تأکید اصلی بر روی نقش مردم در فرآیند تولید دانش، تحلیل و به‌اشتراک‌گذاری آن است. در پژوهش مشارکتی، پژوهشگر به دنبال واگذاری افسار امور به مردم و جامعه محلی است. این خود مردم هستند که شرایط و وضعیت موجود را تحلیل می‌کنند و حتی در فرایند تحلیل ایده‌هایی برای اقدام تعریف می‌کنند.

از همین رو روش و تکنیک‌های مشارکتی باید ابزاری باشند برای تسهیل گفتگو، تحلیل، برنامه‌ریزی و بازنگری جمعی و این، زمانی اتفاق می‌افتد که تکنیک‌ها و روش‌ها با اصول و اخلاق مشارکتی -مانند جستجو کردن و محترم شمردن تفاوت‌ها، شفافیت، هم‌افزایی گروهی، آگاهی خود انتقادی، گوش دادن، و یادگیری مشترک - تلفیق شوند و به معنای واقعی ابزار تسهیل یک فرایند یادگیری مشارکتی باشند. به همین خاطر در یک پژوهش مشارکتی



یکی از مزیت‌های پژوهش مشارکتی استفاده از روش‌های بصری به جای روش‌های صرفاً شفاهی است.

شیوه انجام کار تأثیر جدی می‌گذاشت. به عنوان مثال لازم بود به جای پیمایش‌هایی در مقیاس وسیع، به سراغ تعداد نمونه‌های موردی محدودتر اما با عمق بیشتری برویم. این باعث می‌شد تا مدت زمان بیشتری را در محلات برای شناخت و تحلیل عمیق‌تر صرف کنیم. در طول این پروژه تلاش کردیم ملاحظات و ملزومات این روش‌شناسی را در حد ظرفیت و پتانسیلمان رعایت کنیم و به کار بگیریم. حاصل این شیوه عمل در بولتن پیش‌رو منعکس شده است.

1. Qualitative explanatory power

ما از ارائه فرضیات خودداری می‌کنیم. البته با پیشرفت فرایند پژوهش کم‌کم می‌توان سرنخ‌ها و یافته‌هایی به دست آورد که به مثابه فرضیات یک پژوهش با تحلیل‌های بیش‌تری محک زده بشوند. روش‌شناسی مشارکتی در انجام یک پژوهش ویژگی‌هایی دارد مانند:

- **پایان این رهیافت‌ها و روش‌ها باز است**، به عبارتی، همواره امکان تغییر و تکمیل آن‌ها وجود دارد، چه با افراد و گروه‌های جدید و چه در زمان‌های مختلف؛
- **این رهیافت‌ها تعاملی هستند** و اساساً اعتبار یافته‌ها در گرو ارتباط مستمر، دوسویه و نسبتاً صمیمی با و میان همه‌ی اқشار محلی است؛

- **این روش‌ها عمدتاً کیفی و تفسیری هستند**، بدین معنا که به آمار و ارقام و واحد و اندازه‌های کمی اکتفا نمی‌کند و همواره در پی تحلیل روابط علت و معلولی از دیدگاه‌های مختلف هستند؛ و

- **این روش‌ها در جستجوی تنوع هستند** و پیوسته در پی آنند که تفاوت‌های محلی بیشتر و بیشتر عیان و تحلیل شود.

این رویکرد و رهیافت‌ها، از یک قدرت توضیح کیفی برخوردارند بدین معنا که در رابطه با اطلاعات و تحلیل‌ها، عمق، غنا و واقع‌گرایی بیشتری به ما می‌دهند. رهیافت‌های مشارکتی فضایی برای مردم محلی فراهم می‌کنند تا بتوانند چارچوب تحلیلی خودشان را ایجاد کنند.

با در نظر گرفتن مزایا و فرصت‌هایی که این روش‌شناسی در اختیارمان قرار می‌داد، تصمیم گرفتیم تا به جای شیوه‌های متداول انجام پژوهش‌ها، پژوهش مشارکتی را انتخاب کنیم و آن را به کار بگیریم. این تغییر رویه در

آیا واقعاً مردم در مدیریت محلات مشارکت نمی‌کنند؟

ماجرای آنجایی شروع شد که در شهریور ماه سال ۱۳۹۴ مرکز مطالعات و برنامه‌ریزی شهر تهران، فراخوانی برای انجام یک طرح پژوهشی منتشر کرد. عنوان ذکرشده برای پروژه این بود: «آسیب‌شناسی و تبیین روش‌های تحقق جامعه‌محوری در سطح مدیریت محله در شهر تهران»

از آنجایی که مأموریت موسسه ما به مشارکت و نقش مردم در محل زندگی و اتفاقات پیرامونشان مرتبط است، طبیعتاً موضوع این پروژه توجهمان را جلب کرد. به همین خاطر به این فکر افتادیم که پروپوزالی برای آن ارائه کنیم. در آبان ۹۴ پروپوزال را به مرکز مطالعات شهرداری تهران تحویل دادیم. در مراحل اولیه با کلیت پیشنهادهای که به آن‌ها داده بودیم، موافقت شد. تا بهمن همان سال، رفت‌وبرگشت‌های زیادی بین ما و مرکز مطالعات بر سر جزئیات و شیوه اجرایی‌شدن پروژه اتفاق افتاد. تا اینکه نهایتاً قرار شد اسفندماه سال ۹۴ به‌صورت رسمی پروژه آغاز شود؛ اما باز هم برای آنکه فهم ما و کارشناسان مرکز درباره روش‌شناسی مشارکتی به‌هم نزدیک شود و همین‌طور به‌دلیل روال اداری و مالی اجرای پروژه، اجرای این پژوهش به تأخیر افتاد. نهایتاً در شهریور سال ۱۳۹۵ قرارداد این پروژه امضا شد و ما رسماً کار را آغاز کردیم.

معمولاً پروژه‌های مرکز مطالعات در مقیاس بزرگی از سطح شهر تهران و با تحلیل پرسشنامه‌ای انجام می‌شود. اما از آنجا که ما قصد داشتیم با رویکرد و روش‌شناسی مشارکتی پروژه را پیش ببریم، سعی کردیم تا حد امکان مقیاس کارمان و تعداد محلات پژوهش را کم کنیم. این کار به ما کمک می‌کرد تا بتوانیم روی هر کدام از محلات بیشتر تمرکز کنیم. چراکه هر محله داستان خودش را دارد و اگر بخواهیم واقعیت محله‌ای را بفهمیم، لازم نیست

تعداد آن‌ها را زیاد کنیم. لازم است در آن عمیق شویم و آن آدم‌هایی را ببینیم و صدایشان را بشنویم که در پرسشنامه‌ها اثری از آن‌ها نیست. همچنین می‌توانیم افراد بیشتری را درگیر تحلیل‌های میدانی کنیم. بدین ترتیب به تحلیل‌ها فرصت می‌دهیم تا به اندازه کافی معتبر شوند اما این ترجیح باعث شد دوباره در مرکز مطالعات بحث و بررسی‌هایی برای انتخاب محله و تعداد آن شکل بگیرد. با تمام‌شدن این مذاکرات چهار محله قیطریه، فدک، نازی‌آباد و شهرک آپادانا را انتخاب کردیم تا هم نماینده‌هایی از چهار جهت جغرافیایی داشته باشیم و هم تنوع میان آن‌ها وجود داشته باشد.

پژوهش «آسیب‌شناسی و تبیین روش‌های تحقق جامعه‌محوری در سطح مدیریت محله در شهر تهران» که به دلیل طولانی‌بودن عنوان از این به بعد آن را پژوهش «مدیریت محله» می‌نامیم، دو مرحله کلی داشت: مرحله «پژوهش نظری» و مرحله «پژوهش میدانی در محلات».

در بخش پژوهش نظری قرار بر این شد تا بر روی مفاهیمی چون مشارکت و جامعه‌محوری کار مطالعاتی صورت بگیرد و در کنار آن تجارب مرتبط داخلی و خارجی در این حوزه بررسی شود. در این مرحله قرار بود بگوییم اگر مشارکت، جامعه‌محوری و روش‌شناسی مشارکتی بخواهد اتفاق بیفتد، چه مدل‌ها و الگوهای می‌تواند داشته باشد. مرحله دیگر قرار بود در دل کار میدانی اتفاق بیفتد. اینکه ببینیم در میدان عمل میان مردم و مدیریت محله چه مناسباتی برقرار است، مردم چه سهمی در تصمیم‌گیری‌های مدیریت محله دارند، چقدر اتفاقات و تغییراتی که در محله رخ می‌دهد با خواسته و نیاز ساکنان آن متناسب است، معیارهای کار مشارکتی از نگاه بازیگران

به جمع‌هایی از اهالی محل دسترسی داشته باشیم. گاهی سؤال دیگری هم از آن‌ها می‌پرسیم: «آیا تا به حال اتفاقی افتاده که مردم محله در آن نقش داشته باشند؟ یا اینکه خودشان چنین اتفاقاتی رقم زده‌اند؟» این سؤال برایمان مهم بود چون می‌خواستیم ردپای حضور مردم در اتفاقات محلی را بفهمیم. این اتفاقات شبیه سرنخ‌هایی بودند که می‌توانستند در آینده به ما کمک کنند که بیش‌تر پی آن‌ها را بگیریم و از اهالی محله درباره آن‌ها بپرسیم.

هفته‌های اول، کمی برایمان عجیب و دور از انتظار بود. در دو محله قیطریه و آپادانا موفق نمی‌شدیم گروه‌هایی از مردم را پیدا کنیم. خیابان‌ها خلوت بودند و به نظرم می‌آمد که انگار کسی در این محله‌ها زندگی نمی‌کند. برعکس آن، در نازی‌آباد و فدک مردم در محله حضور پررنگ‌تری داشتند و خیابان‌ها آنقدرها خلوت نبودند. عجیب‌بودن و غیرمنتظره‌بودن این اتفاق، با خودش ناامیدی به همراه داشت. نگران بودیم که شاید نتوانیم هیچ گروهی از اهالی را در محله‌های آپادانا و قیطریه پیدا کنیم. گام اول برای ما این بود که بتوانیم خودمان و کارمان را به گروه‌ها و آدم‌های مرتبط معرفی کنیم و از طرف دیگر این گروه‌ها و آدم‌ها را بشناسیم. این کارها مقدمه‌ای برای شروع مرحله آشنایی با محله بود؛ مرحله‌ای که در تمام مدت پروژه ادامه داشت و ما در هر فرصتی سعی می‌کردیم بیشتر محله و اهالی‌اش را ببینیم و بشناسیم. این کار کمک می‌کرد تا لایه‌لایه با محله و اتفاقاتش آشنا شویم و واقعیت‌های محلی را لمس کنیم.

برای اینکه بتوانیم بستری فراهم کنیم تا افراد با هر تنوعی بتوانند نظراتشان را بگویند، از تکنیک‌ها و تحلیل‌های مشارکتی استفاده کردیم. به عنوان مثال برای شروع گفت‌وگو

مختلف چیست و اگر مشارکت میان مردم و نهادهایی همچون شورایی و سرای محله کم‌رنگ است، دلایل آن چیست؟ در آخر هم قرار بود نتایج کار نظری و کار عملی را با هم تطبیق بدهیم و ببینیم شکل‌گیری چه جریان و شیوه عملی در مدیریت محله باعث می‌شود که مردم نقش پررنگ‌تری در مدیریت محله بازی کنند. برای درگیر شدن اهالی در مدیریت محله چه اتفاقی باید بیفتد و شیوه عمل شهرداری در مدیریت محلات چگونه باشد. ابتدا باید مراحل پژوهش میدانی را برنامه‌ریزی و طراحی می‌کردیم و بعد برای رفتن به چهار محله آماده می‌شدیم. گام اول در پژوهش میدانی آشنایی خودمان با محله بود. در گام‌های بعدی، به سراغ آشنایی با شیوه مدیریت محله، فهمیدن نقش مردم در مدیریت محله، میزان مشارکت مردم در مدیریت محله رفتیم و در نهایت می‌خواستیم ریشه‌های کم‌رنگ بودن مشارکت در مدیریت محله و معیارهای مشارکتی بودن یک کار را از نگاه مردم و بازیگران مدیریت محله تحلیل کنیم.

اول؛ آشنایی با محله‌ها

تصمیم گرفتیم یک تا دو هفته اول را به پرسه‌زدن و قدم زدن در محله بگذرانیم. می‌خواستیم صرفاً نظاره‌گر باشیم و اگر فرصتی هم برای گفت‌وگوی اولیه پیش آمد، با مردم صحبت کنیم. در هفته‌های دوم و سوم پیمایش میدانی، سعی کردیم تا کم‌کم گروه تسهیلگری و موضوع پژوهش را به مردم محله معرفی کنیم. گاهی از آن‌ها می‌پرسیدیم که اهالی «کی»‌ها و «کجا»‌ها دور هم جمع می‌شوند. این سؤال‌ها را می‌پرسیدیم تا در مراحل بعدی بتوانیم پیدایشان کنیم و برای تحلیل جمعی مشترکمان بدانیم چطور می‌توانیم



پیمایش محلی با یکی از اهالی برای شناخت محله

انجام دادیم. در برخی مواقع، برای دیدن اتفاقات محله با ساکنان محله قدم می‌زدیم و درباره آن اتفاقات گفت‌وگو می‌کردیم. در حاشیه این تحلیل‌های جمعی، اهالی نکات جدیدی را با ما در میان می‌گذاشتند که می‌توانستند تبدیل به گام‌های بعدیمان شوند. سعی می‌کردیم تا در همان گام اولیه حواسمان به تغییرات (چه مطلوب و چه نامطلوب) در محله از دید اهالی باشد. شناخت این اتفاقات باب گفت‌وگو را درباره نقش مردم در اداره محله باز می‌کرد. کار اصلی گروه ما در مراحل ابتدایی ایجاد بستر تحلیل و گفت‌وگو و درگیرکردن بازیگران مختلف در تحلیل بود؛ نه تحلیل و برداشت‌هایی که بیشتر حاصل زاویه نگاه شخصی ما به مسائل و محله‌ها است. در واقع سعی کردیم تا جایی که امکان دارد تحلیل‌های شخصی را وارد پژوهش نکنیم و با ابزارهای تسهیلگری، فرصت تحلیل را به خود ساکنان محلی بدهیم.

دوم؛ هرکسی اداره محله را چطور می‌بیند؟

مرحله بعد، مرحله‌ای برای آشنایی با ساختار مدیریتی محله بود. برای رسیدن به این هدف، با کمک تکنیک‌های ساده تحلیل جمعی وضعیت نهادهای موجود در محله را از دید اهالی و مدیران به صورت جداگانه تحلیل کردیم. فهمیدیم که از دید هرکدام از این گروه‌ها محله چطور اداره می‌شود، هرکدام دیگری را چطور می‌بیند و از نظرش کدام گروه‌ها نقش اساسی‌تری در اداره محله دارد. نگاه اهالی با نگاه مدیران و مسئولان به ساختار مدیریت محله تفاوت‌های زیادی داشت. در یکی از محله‌ها مردم نقش سرای محله را آموزشی می‌دیدند و جایگاهی برای اداره محله برای آن قائل نبودند. در یکی دیگر از محله‌ها

با اهالی «نقشه اجتماعی» به کارمان آمد و کمک کرد تا تعامل بین ما و اهالی محل شکل بگیرد. همچنین زمینه‌ای شد تا مردم چیزهایی که در محله برایشان مهم بود از خیابان‌ها و اتفاقات مهم محلی تا مکان‌های قدیمی و تغییرات محله را روی آن نشان بدهند. نقشه اجتماعی تا اواخر پروژه همراهمان بود. در هر زمانی که گروه جدیدی می‌دیدیم و حس می‌کردیم که این تکنیک می‌تواند بستر مناسبی برای درگیرشدن اهالی با موضوع پژوهش شود، دوباره به سراغش می‌رفتیم.

نقشه اجتماعی کارکردهای زیادی برایمان داشت. هم خودش راهنمای مسیر بود و هم می‌توانست بستری را فراهم کند که آدم‌ها دورش جمع شوند و به بهانه آن، راجع به محله‌شان گفتگو کنند. یکی از چیزهایی که نقشه اجتماعی به ما نشان می‌داد، این بود که نه تنها هر محله برای خودش مکان‌ها و مراکز مهمی دارد که خود اهالی از آن خبر دارند، بلکه مرز و محدوده یا اسمی دارد که لزوماً با آن چیزی که از بیرون شناخته می‌شود، یکسان نیست. مثلاً در گفت‌وگویی که برای انجام نقشه اجتماعی با مردم در محله فدک صورت گرفت، متوجه شدیم که مردم محله بعضاً از وجود محله‌ای به نام فدک بی‌اطلاع بودند و خود را متعلق به محله نارمک می‌دانستند و تفاوتی بین تقسیم‌بندی‌های محلی که از سوی شهرداری انجام شده بود، قائل نبودند.

در مرحله بعد، به سراغ سرخ‌هایی از اتفاقات محلی رفتیم که از دل صحبت‌های اولیه‌مان با اهالی و نقشه اجتماعی به دست آمده بود. با گروه‌هایی که در جریان اتفاقات مهم محله بودند، گفت‌وگو کردیم. به تبع آن، برای فهمیدن جزئیات و روند آن اتفاقات، تحلیل‌های جمعی دیگری با مردم



..... آشنایی با محله با استفاده از ابزار نقشه اجتماعی؛ محله نازی‌آباد

فهمیدیم که در هرکدام از محلات حرکت‌هایی شکل می‌گیرد که خودجوش و مؤثر و مبتنی بر نیاز واقعی محله هستند. اقداماتی که خود مردم آن‌ها را مدیریت می‌کنند و لازم نیست حتماً تشکیلی رسمی وجود داشته باشد. برای مردم همین که به‌نوعی سازماندهی کارآمدی دارند، کافی است. اما نهادهای رسمی خود را متولی می‌دانند و انتظار دارند مردم محلی در پروژه‌ها و ایده‌های آن‌ها همکاری کنند. درواقع، پروژه‌ها، پروژه‌های آن‌ها است و مردم تنها استفاده‌کنندگان این پروژه‌ها هستند و نه صاحبان آن. تا اینجا دریافته بودیم که مردم نهادهایی مثل شورایی و سرای محله را چطور می‌بینند و ارتباطشان با آن‌ها چگونه است. حالا نوبت این بود که ببینیم ساختارهایی که مردم به‌دست خودشان در محله شکل داده بودند، با چه سازوکاری فعالیت می‌کند و از نظر آن‌ها و مدیران محله مشارکت چه معنایی دارد.

سوم؛ اصلاً به چه کارهایی در محله می‌گوییم مشارکتی؟
پیش از آنکه به سؤال «چرا مردم در مدیریت محله مشارکت نمی‌کنند؟» پاسخ بدهیم، تصمیم گرفتیم به دنبال این پرسش‌ها برویم: «وضعیت مشارکت در محله چگونه است؟»، «مشارکت از دید مدیران و مردم یعنی چه؟» و «به چه کارهایی مشارکتی گفته می‌شود؟» یکی از راه‌های پاسخ‌دادن به این سؤالات این بود که به‌سراغ مثال‌های کار مشارکتی از دید هرکدام از گروه‌ها برویم. با گروه‌هایی از مردم و مسئولان محله گفت‌وگو کردیم تا معیارهایشان از کار مشارکتی مشخص شود. در این مرحله، این موضوع را هم بررسی کردیم که «چه چیزهایی مردم را به کارهای مشارکتی سوق می‌دهد؟» و «چه چیزهایی

مردم نیازی به سرای محله نداشتند و وجود آن را باعث پیچیده‌تر شدن مدیریت محله می‌دانستند. برای نمونه در شهرک آپادانا ساختار مدیریت محله از همان ابتدای تأسیس، بر اساس فازبندی‌هایی که در شهرک وجود داشت به‌دست خود اهالی شکل گرفته بود. هرکدام از فازها یک واحد مدیریت داشتند. کل شهرک نیز شورای مرکزی داشت که تصمیمات اصلی‌تر و کلی‌تر در آن گرفته می‌شد. حالا که در آپادانا شهرداری سرای محله و شورایی را شکل داده، مدیریت آن دچار دوگانگی شده است. در یک طرف سرای محله و شورایی قرار می‌گیرند که به واسطه شهرداری در شهرک حضور دارند و مردم در برقراری ارتباط با آن‌ها دچار مشکل هستند و نقش آن‌ها را در اداره شهرک نمی‌دانند؛ و طرف دیگر دفاتر فاز و هیئت مدیره مرکزی قرار دارند که توسط خود مردم انتخاب شده‌اند و ساکنان ارتباط بیش‌تری با آن‌ها دارند.

در این مرحله برابمان مشخص شد که مشارکت مردم در محله‌ها برای اداره آن اتفاقاً کم نیست. بلکه مشارکت مردم با ساختارهایی رسمی چون سرای محله، شورایی‌ها و یا شهرداری کم‌رنگ است. فهمیدیم نهادهای رسمی مدیریت محله به مردم نزدیک نیستند و مردم میان خودشان و آن‌ها ارتباط چندانی نمی‌بینند. همچنین هنوز کارکرد و وظایف شورایی و نحوه انتخاب آن‌ها برای اهالی محلات به‌خوبی مشخص نیست. این باعث شده، مردم در تعاملات روزمره خود خیلی جایی برای این نهاد باز نکنند و یا انتظارات واقع‌بینانه‌ای از آن نداشته باشند. به همین دلیل هم گاهی اعضای شورا، خود را نماینده پیگیری خواست عمومی مردم نمی‌دانند. ما به‌واسطه تحلیل‌های جمعی صورت‌گرفته با اهالی محله‌ها



انجام تکنیک تحلیل نهادی با مردم محله فدک برای فهمیدن ساختار مدیریت محله



تحلیل عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده مشارکت مردم محله نازی‌آباد با گروهی از نابینایان محله

می‌کنند. رسیدگی به فضای سبز میدان ۸۲، اتفاقی مشارکتی نیست؛ هرچند خاستگاه آن از جانب یک یا چند نفر از اهالی محل بوده. به همین ترتیب مثال‌هایی برای سه دسته دیگری که از آن‌ها نام بردیم نیز وجود داشت. سعی کردیم مثال‌های اتفاقات محلی را بر این اساس بار دیگر مرتب کنیم و ببینیم بر اساس معیارهایی که مردم مدیران در محله‌ها برای مشارکتی بودن یک کار می‌گویند این کارها چقدر مشارکتی هست یا نیست.

تا پایان پروژه، کار میدانی با همین سبک و سیاق ادامه داشت. با اهالی گفت‌وگو می‌کردیم و تحلیل‌هایی انجام می‌دادیم. ما هر بار بیشتر با محله و اهالی آشنا می‌شدیم. آپادانا و قیطریه که از نظر ما محله‌هایی بی‌روح بودند و کسی در آن‌ها حتی قدم هم نمی‌زد، تبدیل به محله‌هایی پر از اتفاقات ریز و درشت شده بود. ما فهمیده بودیم که باید ساعت حضورمان در محله را تغییر بدهیم و در جاهای دیگری به سراغ اهالی برویم. قبل از این معمولاً بین ساعت‌های ۹ صبح تا ۵ عصر به محله می‌رفتیم و حالا ساعت‌های دیگری برای حضور در محله انتخاب می‌کردیم. دایره ارتباطاتمان در محله بیشتر می‌شد و بیشتر می‌فهمیدیم که مشارکت از دید مردم و مدیران چیست و هرکدام چگونه به آن نگاه می‌کنند.

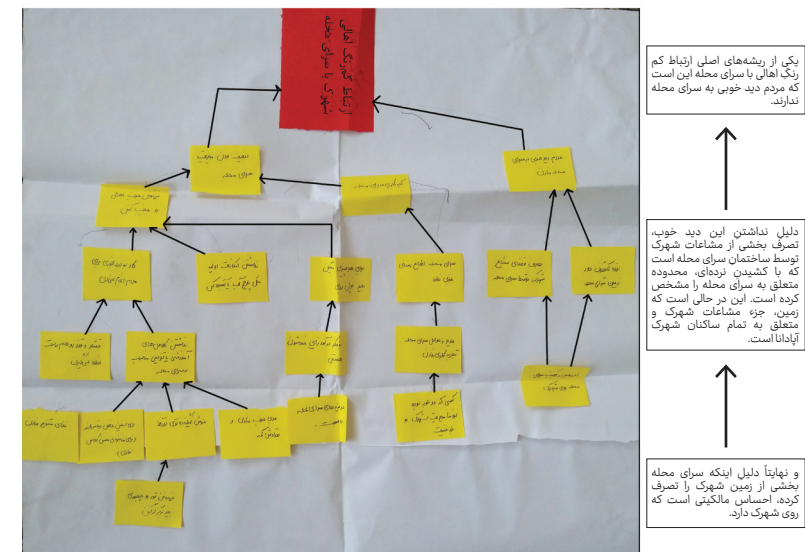
چهارم؛ چرا مشارکت مردم در مدیریت محله‌ها کم است؟
پس از اینکه سعی کردیم وضعیت مشارکت در محله را شناسایی کنیم، به سراغ چرایی‌ها و دلایل رفتیم. یعنی اینکه «چرا مردم در مدیریت محله مشارکت نمی‌کنند؟» یا درست‌ترش اینکه «چرا مشارکت مردم در مدیریت محله کم‌رنگ است؟» یکی از اتفاقات جالب این بود که همه

آن‌ها را از کار مشارکتی بازمی‌دارد؟»

در این گام از پژوهش، تعدادی از اتفاقات محله را از دو جنبه مشارکتی بودن و جامعه‌محور بودن بررسی کردیم. از سنگفرش کردن میدان ۸۲ نارمک توسط شهرداری، نظرخواهی از نابینایان در مناسب‌سازی بوستان بهمن نازی‌آباد، اعتراض مردم به تخریب بافت قدیمی تپه قیطریه، تشکیل گروه‌هایی از درون اهالی در فرهنگسرای پارک قیطریه تا انتشار خبرنامه اتفاقات محلی در آپادانا به دست اهالی.

بخشی از این اقدامات را گروه‌های بیرونی مثل شهرداری شروع کرده بودند و خودشان هم اجرای آن را در دست داشتند (غیرجامعه‌محور و غیرمشارکتی). بخشی از اقدامات توسط گروه‌های بیرونی شروع شده بود، اما مردم هم در اجرای آن نقش داشتند (غیرجامعه‌محور اما مشارکتی). بخشی از آن‌ها را مردم شروع کرده بودند و ایده آغاز آن اتفاق را داده بودند اما در اجرایش عموم اهالی فرصت مشارکت نداشتند (جامعه‌محور اما غیرمشارکتی) و بخشی دیگر از اتفاقات هم از دل خواسته و نیاز مردم بیرون آمده بود و هم صفر تا صد اجرای آن را مردم به عهده گرفته بودند (جامعه‌محور و مشارکتی).

برای مثال در میدان ۸۲ نارمک، یکی از اهالی سال‌ها است که در میدان درخت می‌کارد و از آن‌ها محافظت می‌کند. او هر روز از پنجره خانه‌شان مراقب است که کسی روی چمن‌ها راه نرود و درخت‌ها را خراب نکند؛ مخصوصاً کودکانی که در این میدان بازی می‌کنند. مراقبت از درختان میدان با مشارکت همه اهالی صورت نمی‌گیرد؛ کودکان اجازه درگیر شدن در این ماجرا را ندارند و معمولاً چند نفر از زنان میانسال از جمله خانمی که درختان زیادی در آنجا کاشته، آن‌ها را برای رفتن به فضای داخلی میدان سرزنش



تحلیل ریشه‌های کم‌رنگ بودن ارتباط اهالی شهرک آپادانا

با سرای محله با گروهی از مردم

چرایی‌ها در محلات یکسان نبود. یعنی در یک‌جا مردم با «شورایاری» همکاری نمی‌کردند، یک‌جا با «شهرداری» و یک‌جا هم با «خودشان».

برای اینکه بتوانیم دقیق‌تر بر سر دلایل صحبت کنیم تصمیم گرفتیم تا مسئله را مانند یک درخت ببینیم که تنه، ریشه و شاخه دارد. به سراغ تکنیک «درخت مشکل» رفتیم. این تقریباً آخرین مرحله کار میدانی ما بود. جایی که می‌خواستیم بفهمیم چرا مردم تمایل ندارند با ساختارهای رسمی‌تر همکاری کنند یا چرا رغبتی به مشارکت با خودشان در محله ندارند. یکی از نشست‌های ما درباره درخت مشکل با اهالی در یکی از آلاچیق‌های بزرگ پارک قیطریه و حوالی ساعت ۹ شب شکل گرفت. بعد از حدود نیم‌ساعت گفت‌وگو درباره ریشه‌های کم‌رنگ بودن مشارکت مردم، یکی از خانم‌ها علت مشارکت نکردن و همراهی نکردن مردم را خبرنگار شدن مردم از اتفاقات پیرامونشان می‌دانست. می‌گفت اگر بدانند که چه اتفاقی می‌افتد، اتفاقاً می‌آیند و مشارکت می‌کنند. او برای نمونه گفت که احتمالاً افراد دیگر درون همان آلاچیق هم صحبت‌های ما را شنیده‌اند و کنج‌کاو شده‌اند، اما چون نمی‌دانند چه کاری اینجا صورت می‌گیرد، فرصت همراهی در انجام این تحلیل را ندارند. بعد از آن، برای اینکه نشان بدهد در عمل هم این واقعیت وجود دارد، از جا بلند شد و برای افراد دیگر توضیح داد و از آن‌ها دعوت کرد که بیایند پای این تحلیل. نکته جالب این بود که اکثر افراد نشسته در آلاچیق، از این دعوت استقبال کردند و به نشست ما اضافه شدند. حتی یکی دو نفر از آن‌ها پس از پایان تحلیل ابراز علاقه کردند که در تحلیل‌های بعدی حضور داشته باشند و شماره تماس خود را دادند تا آن‌ها را مطلع کنیم.

در حین انجام تحلیل درخت مشکل، تکرار شدن برخی از ریشه‌ها در محله‌های مختلف و در بین گروه‌های متفاوت نشان می‌داد که بعضی دلایل در کم‌رنگ شدن مشارکت اهمیت نسبتاً بیشتری دارند. «عدم توجه نهادهای عمومی و شبه‌دولتی به خواسته‌های مردم» یکی از ریشه‌هایی است که منجر می‌شود مردم به تدریج از درخواست خود صرف نظر کنند. مردم می‌گفتند یکی از عوامل مهمی که باعث کم‌رنگ شدن مشارکت مردم در اداره محله می‌شود، دست‌به‌سر کردن مردم است: «زنجیری جلوی در پارک قیطریه وجود دارد که هر روز یکی از اهالی پایش به آن گیر می‌کند و زمین می‌خورد. من خودم پانصد تا امضا جمع کردم و بردم شهرداری که این زنجیر را جمع کنند اما فایده‌ای نداشت.»

ریشه پرتکرار دیگر این بود که «نهادهای عمومی معمولاً به تجربه افراد محلی توجهی نمی‌کنند». به عنوان مثال، از زمین‌های قیطریه نه‌ری قدیمی عبور می‌کند و در زمان احداث پل صدر، یکی از اعضای شورایاری به شهرداری هشدار می‌دهد که ممکن است یکی از پایه‌های پل به این نهر برخورد کند. با اینکه شورایاری بارها به شهرداری این نکته را گوشزد می‌کند، اما شهرداری ادعا می‌کند که مهندسان آن‌ها اندازه‌گیری‌های دقیق را انجام داده‌اند. بعد از اینکه پل احداث می‌شود، مردم به آن عضو شورایاری، اطلاع می‌دهند که باشگاه چمران و خانه‌هایشان دچار آب‌گرفتگی شده است. این موضوع توسط شورایاری به شهرداری منتقل می‌شود و نهایتاً محل قرارگیری پایه‌های پل تغییر می‌کند. این‌ها تنها بخشی از ریشه‌های مشارکت نکردن مردم در مدیریت محله است یا به عبارتی مشارکت نکردن مردم با نهادهای رسمی مدیریت محله است. به جز ریشه‌های

درخت مشکل، اثرات این مشارکت نکردن هم در تحلیل‌های جمعی صورت گرفته با مردم بررسی شد.

به پایان آمد این دفتر

کار میدانی ما در چهار محله تا تابستان ۹۶ ادامه داشت. نتایج این پژوهش میدانی در قالب سه جلد گزارش به مرکز مطالعات شهرداری تهران تحویل داده شد. بر اساس توافق اولیه پروژه، قرار بر این بود تا در گام آخر یافته‌های بخش نظری و یافته‌های میدانی با هم تطابق داده شود. هدف از این مرحله «پیدا کردن راهکارهایی برای افزایش مشارکت مردم در مدیریت محله» بود اما با تغییراتی که بعد از انتخابات شورای شهر و به تبع آن در شهرداری و مدیریت مرکز مطالعات رخ داد، پروژه حدود یک سال متوقف شد تا تیم جدید مرکز در خصوص ادامه آن تصمیم‌گیری کند. در نهایت به دلیل به توافق نرسیدن بر سر روش‌شناسی پروژه با مدیریت جدید، این مرحله از پژوهش مدیریت محله ناتمام ماند.

در تابستان ۹۷ از طرف مرکز مطالعات شهرداری تهران، پیشنهاد دیگری به موسسه ما ارائه شد که تجربه‌های کار میدانی و یافته‌های میدانی را در قالب کتابی ثبت کنیم. پیشنهادی که ما از آن استقبال کردیم و پس از چند ماه فرآیند تولید محتوا، خروجی آن در پاییز ۹۷ با عنوان «در این کوچه‌ها آدم زندگی می‌کند» به این نهاد ارسال شد. هرچند با تغییرات مدیریتی دوباره مرکز مطالعات شهرداری در نیمه دوم سال ۹۷، سرنوشت انتشار این کتاب نامعلوم ماند. امیدواریم در سال‌های آتی مقدمات انتشار کتاب نیز فراهم شود و تجربیات و یافته‌های این پژوهش در دسترس عموم قرار گیرد.

ماحصل انجام یک پژوهش مشارکتی فقط یافته‌ها و تحلیل‌های به دست آمده نیست. بلکه فرایندی از شناخت، تحلیل و بازنگری جمعی است که در محله و در بین ساکنان و بازیگران مسئله تجربه شده است. در واقع فارغ از یافته‌های حاصل از پژوهش باید فرایند طی شده در پژوهش را نیز مدنظر داشت که به واسطه جامعه‌محور و مشارکتی بودن، خود می‌تواند بستر آغاز تحولاتی در محله باشد. این پژوهش در طول اجرای خود تلاش داشت به اصول روش‌شناسی مشارکتی پایبند باشد و در فرایندی که طی کرد آنها را مد نظر قرار دهد. از همین رو در این پروژه تیم پروژه تلاش کرد تا بستری فراهم کند که جامعه مخاطب، خود دست به تحلیل بزند و با مقایسه کردن برنامه‌ها و اقداماتی که در محله رخ داده است معیارها و شاخص‌های مد نظر خود را برای مشارکتی یا غیرمشارکتی بودن کارها بیان کند و بگوید که چه چیزهایی باید مهیا شود و چه موانعی برداشته شود تا مردم در کارها و برنامه‌ها، خود را دخیل کنند. در این بخش به برخی از این اصول و شواهد و نشانه‌های آن در کار میدانی خواهیم پرداخت.

بصری‌سازی و گروهی‌کارکردن

یکی از چالش‌های کار با مردم این است که چگونه با آنها ارتباط برقرار کنیم چطور با آنها تحلیل کنیم. هم‌فهم و هم‌کلام شدن درباره موضوعاتی که می‌خواهند تحلیل شوند، مهم‌ترین نکته ارتباط برقرارکردن است. بعضاً افراد بیرونی به دلایل مختلفی همچون نگاه بالا به پایین، ضعف در برقراری ارتباط، کمبود وقت و حوصله، بی‌اطلاع فرض کردن مخاطب یا متخصص دانستن خود، از ارتباط با مردم محلی طفره می‌روند یا سراغ کسانی را می‌گیرند که

باسوادتر، سروزبان‌دارتر و خوش‌برخوردرتر هستند. اگر قرار است فرایندی مشارکتی و دربرگیرنده طی شود، لازم است که شیوه‌هایی به کار برده شود که علاوه بر جلب اعتماد، بتواند هر کسی را با هر سن و سال و سطح سواد درگیر خود کند. بصری‌سازی و گروهی‌کارکردن یکی از شیوه‌های این کار است. این یعنی تا جایی که ممکن است صحبت‌ها و تحلیل‌ها به شکلی فهمیدنی در جمع ثبت شود (نوشتاری یا غیرنوشتاری) به گونه‌ای که همه تحلیلگران بتوانند آن را مشاهده کنند. اگر این کار به شکل گروهی اتفاق بیفتد، باعث ایجاد هم‌افزایی و فهم مشترک از موضوع گفت‌وگو می‌شود. تکنیک‌ها و ابزارهای کار مشارکتی دارای چنین ویژگی‌ای هستند. یکی از تکنیک‌هایی که می‌تواند این اصل را نمایندگی کند و مثال خوبی برای آن باشد، تکنیک نقشه اجتماعی است. در یکی از گزارش‌های تیم تسهیلگری پروژه آمده است که:

«در یکی از روزهای ابتدایی پژوهش که بدون نقشه و صرفاً برای پیمایش میدانی به محله می‌رفتیم، در زمین بازی کودکان پارک فدک، با مردی گفت‌وگو کردیم که فرزندش مشغول بازی بود و خودش هم مراقب فرزندش دورتر از او ایستاده بود و او را نگاه می‌کرد. زمانی که ما با او وارد گفت‌وگو شدیم، مدام حواسش به فرزندش بود و به ما اعتماد نمی‌کرد و تصور می‌کرد که ما قصد داریم که حواس او را پرت کنیم و به فرزندش آسیبی برسانیم. این تجربه یک بار دیگر هم با شخص دیگری تکرار شد. اما زمانی که با نقشه اجتماعی به همان زمین بازی کودکان پارک فدک رفته بودیم، بسیاری از والدینی که فرزندانشان مشغول

بازی بودند، پای نقشه می‌آمدند و در تکمیل آن کمک می‌کردند. در واقع نقشه، وسیله تعامل مناسبی میان ما و مردم و همچنین باعث اعتماد مردم محل، به ما شد.»

فرآیندمداری و انعطاف‌پذیری

اگر به دنبال یک ماجرای مشارکتی باکیفیت هستیم، نیاز است که برای اقداماتمان قبل و بعدی متصور شویم. یعنی این‌که قبل از هر اقدامی برنامه‌ریزی رخ دهد و بعد از هر اقدامی بازنگری صورت گیرد. برنامه طراحی شده نباید قطعی تصور شود و اقدامات نباید بدون بازنگری رها و تکرار شوند. این شیوه عمل، اقدامات را مبتنی بر فرآیند یا به عبارتی فرآیندمحور می‌کند. چراکه اقدامات گذشته بر روی برنامه بعدی تاثیر می‌گذارد و هر گام، مبتنی بر گام قبل برداشته می‌شود. از طرفی فرآیندمدار بودن، انعطاف می‌طلبد یعنی وقتی می‌توان فرآیندی با ماجرهای برخورد کرد که انعطاف‌پذیری نسبت به مسائل و رویدادهایی که با آن مواجه می‌شویم، وجود داشته باشد.

در پروژه تلاش شد که چرخه برنامه‌ریزی، اقدام و بازنگری به شکل منظمی صورت بگیرد. به عنوان مثال گروه تسهیلگری که در برنامه‌اش روزها و ساعت‌های مشخصی را برای کار میدانی در نظر گرفته بود، بعد از حضور در ساعت‌های طول روز متوجه شد که در زمان‌های مشخص شده نمی‌تواند با افراد و گروه‌های مورد نظر دیدار داشته باشد. گروه تسهیلگری در شهرک آپادانا متوجه شد که گروهی از اهالی شهرک را فقط صبح زود در هنگام ورزش در پارک می‌تواند ببیند و در نازی‌آباد تعدادی از اهالی که اقداماتی برای محله‌شان انجام داده بودند، تنها زمانی که می‌توانستند گفت‌وگو کنند بعد از غروب آفتاب بود.

به واسطه همین یافته‌ها تیم تسهیلگری با بازنگری‌ای که بر روی زمان‌بندی حضورش در محله‌ها کرد، برنامه کار میدانی خود را تغییر داد و آن را مطابق با شرایط محلی کرد. همچنین در طول پروژه بعضاً مناسبت‌هایی با کار میدانی همزمانی پیدا می‌کرد که روی فرآیند پروژه تأثیر می‌گذاشت، مثلاً ایام پایان سال و درگیر بودن مردم در ماجراهای نوروز، انجام برخی از دیدارها و تحلیل‌ها را دچار وقفه کرد. یا مصادف شدن کار میدانی با ایام انتخابات ریاست جمهوری و شورای شهر تهران شائبه کار تبلیغاتی کردن را برای گروه میدانی به وجود آورد که لازم بود تدبیری برای این موقعیت‌ها اندیشیده شود و روند کار را منطبق با شرایط موجود تغییر داد تا کمترین اثر منفی را روی تعامل با جامعه مخاطب بگذارد.

تعمیم‌ندادن اتفاقات و رویدادها

یکی از ویژگی‌های واقعیت‌های محلی، محلی بودن آن است. یعنی واقعیت هر محله، مختص آن محل است و نمی‌توان آن را به جای دیگری تعمیم داد. عوامل متعدد و متنوعی برای شکل‌گیری یک اتفاق و پدیده در یک محل رخ می‌دهد که لزوماً نمی‌توان همه آن عوامل تأثیرگذار را در محلی دیگر جست‌وجو کرد و به آن اعتبار و وزن داد. به همین علت واقعیتی که در یک محل معتبر و قابل استناد است، نمی‌تواند در محلی دیگر قابل استناد و دفاع باشد. یکی از مقتضیات چنین نگاهی روبه‌رو شدن با پدیده‌ها و اتفاقات با صفحه‌ای سفید و لیوانی خالی است. این کار کمک می‌کند خنثی‌تر و بدون پیش‌داوری با پدیده‌ها روبه‌رو شویم و واقعیت‌های پیچیده و درهم‌تنیده مسئله‌ای که با آن روبه‌رو می‌شویم را جست‌وجو کنیم.

این بود که در این محله گروه نابینایان جزء تحلیل‌گران درخت مشکل بودند. ما برای ارتباط راحت‌تر نابینایان با این تکنیک از ابتدا تصمیم گرفتیم از شکل‌های دایره برای اثرات و مستطیل برای ریشه‌ها و نیز کاموا به عنوان خطوط اتصال‌دهنده این ریشه‌ها و شاخه‌ها استفاده کنیم.

اتفاق جالب این بود که در طی انجام تحلیل درخت مشکل در انجمن نابینایان، هنگامی که همسر یکی از نابینایان به همراه مادر یکی دیگر از مراجعان مشغول گفت‌وگو با ما و انجام تحلیل بودند، یکی از آن‌ها پرسید: «چرا به جای کاموا با مداد خط نمی‌کشید که مجبور نباشید هی بچسبانید و وقتتان گرفته شود؟». پرسشی که توسط خانم دیگری که همراه تحلیل بود پاسخ داده شد: «با کاموا بهتر است. سه بعدی است و بچه‌ها راحت‌تر می‌توانند با آن ارتباط برقرار کنند».

مشارکت به شیوه خودشان

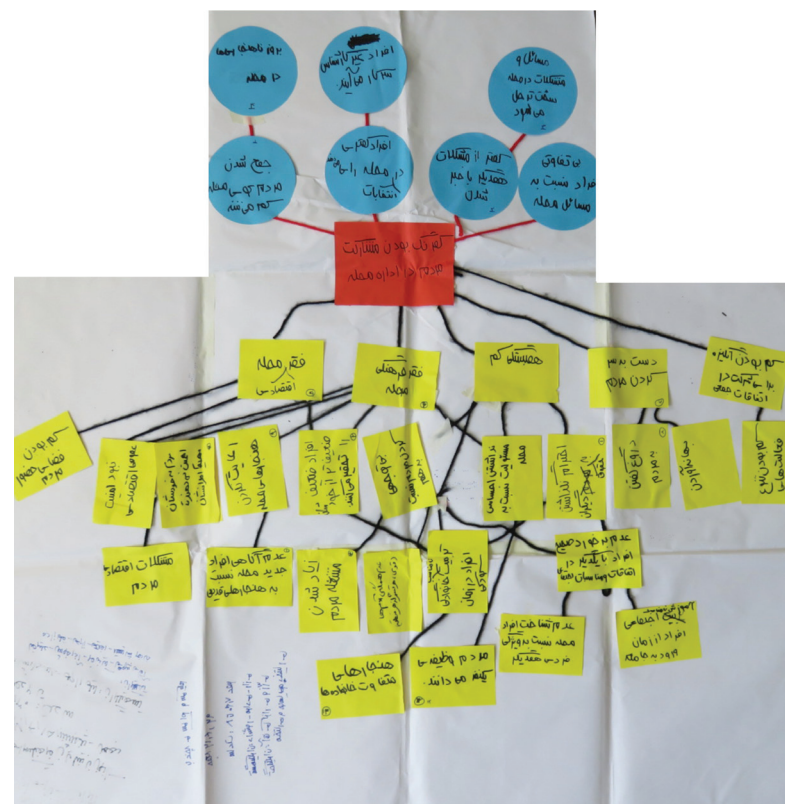
در روند انجام تکنیک‌ها، اهالی به روش‌های متفاوت و مختص به خودشان در تحلیل جمعی شرکت می‌کردند. به عنوان مثال، در مراحل اولیه و هنگام انجام تکنیک نقشه اجتماعی، در محله‌های مختلف پیش آمده بود که مردم خودشان کاغذ بیاورند و کروی محله را (یا بخشی از محله را) بکشند و به باقی مردم نشان بدهند تا تکمیل نقشه با سرعت بیشتری پیش برود. زمانی دیگر در محله قیطره، خانمی پای نقشه آمده بود و درباره بخشی از اطلاعات محله‌شان تردید داشت؛ به خانواده‌اش تلفن کرد و از پشت تلفن او، دخترش او را راهنمایی کرد تا اطلاعاتش را وارد نقشه کند. یا زمانی که نقشه را در نازی‌آباد و مقابل لباس‌فروشی‌های میدان بازار دوم پهن کرده بودیم، یکی از مغازه‌داران، گردگیر دستی (چوب‌پرش) را آورده بود تا با

در کار میدانی صورت‌گرفته با توجه به اینکه ۴ محله مورد مطالعه قرار گرفته بود، تلاش می‌شد که تا جای امکان محله‌ها مورد مقایسه قرار نگیرند و ماجراهای هر کدام از آن‌ها مستقل از یکدیگر پیش برود و داستان یک محله بر روی محله دیگر سایه نیندازد. این نوع شیوه عمل به تعمیم‌ندادن ماجراها کمک می‌کرد و اجازه می‌داد جریان شکل‌گرفته در هر محله مستقل از سایر محله‌ها پیش برود و مورد ارزیابی قرار گیرد. (این موضوع صرف نظر از آن است که همه اتفاقات پروژه به اشتراک گذاشته می‌شد و منشأ یادگیری و بازنگری و تعریف اقدامات جدید می‌شد.) تعمیم‌ندادن اتفاقات حتی در سطح محلی نیز اتفاق می‌افتاد و شواهدی از آن نیز به دست می‌آمد، چون در هر محله، تنوع ساختار و بافت باعث می‌شد زیر محله‌های جداگانه‌ای شکل بگیرد که واقعیت‌های خاص خودشان را پیدا کنند.

به عنوان مثال، در حین انجام تکنیک تحلیل نهادی در محدوده هزاردستگاه در محله نازی‌آباد، اهالی تأکید داشتند که آن‌ها فقط می‌توانند درباره محدوده هزاردستگاه صحبت کنند و نه کل محله نازی‌آباد. چراکه سطح اثرگذاری هرکدام از نهادهای موجود در محله در بخش‌های مختلف محله، متفاوت است. برای مثال عنوان کردند که در هزاردستگاه امنیت بیشتری برقرار است و کمتر موردی پیش می‌آید که کلانتری بخواهد به محله ورود کند؛ اما در خارج از هزاردستگاه اهمیت کلانتری برای ساکنان دیگر در محله بیشتر است.

درخت مشکل سه بعدی

تکنیک درخت مشکل در محله نازی‌آباد از نظر ظاهری تفاوت‌هایی با همین در دیگر محله‌ها داشت. دلیل اصلی



درخت مشکل سه بعدی برای نابینایان محله نازی‌آباد

شهرک برسد.» پیشنهاد می‌داد که شیوه آبیاری فضای سبز شهرک را قطره‌ای کنند. مسئول دفتر فاز از ایشان پرسید: «شما چه دانشی در این زمینه دارید؟» و خانم ساکن محله پاسخ داده بودند که: «من ۳۷ سال هست که در این محله زندگی می‌کنم؛ ولی شما فقط شش سال است که مدیر اینجا شده‌اید. من حتی اگه بی‌سواد هم باشم، بیشتر از شما می‌دانم چه کار باید کرد.»

برای آنکه بتوانیم با مردم تحلیل گروهی انجام دهیم، اولین موضوعی که باید به آن باور داشته باشیم، این است که «آنها از عهده تحلیل شرایط زندگی خودشان برمی‌آیند.» این دیدگاه، معمولاً دیدگاهی است که مخصوصاً در میان مسئولان مغفول مانده است؛ برای مثال زمانی که برای ادامه تحلیل نقشه اجتماعی که با اهالی محله شروع کرده بودیم به سرای محله رفتیم، مدیر وقت سرای محله نازی‌آباد هنگامی که نقشه تهیه شده توسط اهالی را دید گفت که این نقشه از اساس غلط است و بهتر است که آن را فراموش کنیم و نقشه‌ای از نو تهیه کنیم؛ نقشه‌ای که خیابان‌ها بر اساس نقشه‌های جی.پی.اس^۱ مشخص شده باشند و مردم روی نقشه تنها خانه‌ها و مکان‌ها را نشان دهند. حتی ایشان پیشنهاد دادند که هزینه چاپ و کاغذ را می‌توانند تقبل کنند و به ما می‌گفتند که: «اگر این کار را کنیم، نقشه بسیار دقیق‌تر می‌شود.» این صحبت مدیر سرای محله، نمایانگر عکس این موضوع بود؛ ایشان معتقد بودند که مردم از عهده تولید نقشه بر نمی‌آیند.

آن برگ‌های خشک را از روی نقشه بردارد و آن را تمیز کند. یا روزی دیگر، زمانی که نقشه اجتماعی را حوالی ظهر در ضلع جنوبی میدان بازار دوم در نازی‌آباد پهن کردیم، چند مدرسه‌ای که در شمال میدان واقع شده بودند، تعطیل شدند و تعداد زیادی دانش‌آموز در مقطع دبستان و راهنمایی به سراغ ما آمدند. هرکدام از دانش‌آموزها اطلاعات مربوط به اطراف محل زندگی خود را در نقشه نشان می‌دادند. چند نفری هم سعی می‌کردند با پرس‌وجو از بزرگترهایی که اطراف نقشه بودند، خانه و محل زندگی‌شان را پیدا کنند. یکی از کودکان که ابتدا پای نقشه آمده بود و سپس رفته بود، پس از یک ربع دوباره به سراغ نقشه آمد. به همکلاسی‌هایش گفت: «رفتم کیفم را گذاشتم خانه و برگشتم.»

درواقع می‌توان گفت که شیوه عمل ما در محله، طوری بود که هر یک از افراد، با هر روشی که بخواهند می‌توانستند در تحلیل موجود شرکت کنند. این رویکرد در شیوه عمل، باعث می‌شود که اهالی نقشه‌ها و تکنیک‌ها را برای خودشان بدانند و بهتر بتوانند در آن شرکت کنند. در محله آپادانا، زمانی که نقشه اجتماعی در حال انجام بود، خانمی که در تکمیل نقشه‌ها بسیار فعال بود، پیشنهاد داده بود که نقشه را بر سر در ورودی شهرک نصب کنند.

جامعه محلی از عهده‌اش برمی‌آید

در یکی از جلسه‌های مجمع عمومی آپادانا که ما حضور داشتیم، گفت‌وگویی بین یکی از خانم‌های ساکن شهرک و مسئول دفتر فاز به وجود آمده بود. خانم ساکن محله درباره آبیاری فضای سبز شهرک می‌گفت: «کسی را که برای آبیاری فضای سبز انتخاب کرده‌اید، وقت نمی‌کند به تمام



انجام تکنیک نقشه اجتماعی در یکی از میدان‌های محله نارمک



انجام تکنیک نقشه اجتماعی در محله آپادانا

پاسخ به چند پرسش دربارهٔ پروژه مدیریت محله

این پژوهش چگونه می‌تواند به ایجاد تغییر در رویکرد نهادهای رسمی مانند شهرداری نسبت به مشارکت شهروندان در ادارهٔ شهر کمک کند؟

صرف نظر از نتایج تحلیل‌های صورت‌گرفته در محلات، این «شیوه» و «فرایند» پرداختن به موضوعات است که در این پروژه اهمیت پیدا می‌کند. ما باور داشتیم شیوهٔ عمل ما می‌تواند روی نتایج به‌دست‌آمده اثرگذار باشد. به همین دلیل یکی از تلاش‌های ما در ابتدای کار این بود که با مدل و شیوهٔ عمل متفاوت‌تری از رویه‌های معمول به دغدغهٔ موجود پاسخ دهیم. یعنی اینکه برخی از رویه‌های موجود برای پاسخ به پرسش‌ها را معکوس کنیم. به همین خاطر بود که تلاش کردیم انجام پژوهش به شکل مشارکتی اتفاق بیفتد. در این شکل از پژوهش این سوالات محوری وجود دارد که: «مسئله را چه کسی و چگونه تعریف می‌کند؟»، «چه کسی و چگونه به آن پاسخ می‌دهد؟» و «راه‌حل‌ها توسط چه کسانی و چگونه مطرح می‌شوند؟» رویهٔ معمول در انجام پژوهش‌ها این است که بیرونی‌ها یا متخصصین مسئله را تشخیص می‌دهند و خود راه‌حل‌هایی را برای پاسخ به آن طراحی می‌کنند. اما برای ما مهم بود که چه کسانی محور تحلیل‌ها و گفت‌وگوها قرار می‌گیرند و چه نقشی در فرآیند بازی می‌کنند. از آنجایی که در پژوهش مشارکتی، بهره‌مندان اصلی یک جریان می‌بایست در مرکز توجه و انجام تحلیل‌ها باشند، ساکنین محلات برای ما اولویت و اعتبار بیش‌تری نسبت به متولیان و متخصصین شهری پیدا کردند.

دغدغهٔ محوری این پروژه این بود که چرا مردم در مدیریت محلات مشارکت نمی‌کنند. پاسخ به این مسئله

می‌تواند هم از نگاه متولیان شهری و هم از نگاه مردم صورت بگیرد. به واسطهٔ محور قرار گرفتن تحلیل شهروندان در پاسخ به دغدغهٔ پروژه، فهمیدیم که نگاه آن‌ها نسبت به مشارکتی بودن یا نبودن یک کار با نگاه رسمی نهادهایی چون شهرداری، تفاوت‌های معناداری دارد. به عنوان مثال از نگاه مدیران، «عدم استقبال و حضور شهروندان» در پروژه‌هایی که توسط شهرداری تعریف و اجرا می‌شود، یکی از ریشه‌های کم‌رنگ بودن مشارکت مردم و همراهی نکردن آن‌ها در ادارهٔ محلات است؛ اما برای مردم «عدم اطلاعشان از فرایند اجرای کار و دخیل نبودن در طراحی اجرای کار»، عاملی است که آن‌ها را از مشارکت بازمی‌دارد. پرداختن به این ریشه‌ها و محور قرار دادن هریک از آن‌ها، راه‌حل‌ها و اقدامات متفاوتی به همراه خواهد داشت. به عنوان مثال اگر ریشهٔ «عدم استقبال و حضور شهروندان» در اولویت اقدامات قرار گیرد، برای افزایش مشارکت، برنامه‌هایی همچون ترویج، آموزش و فرهنگ‌سازی برای شهروندان در دستور کار قرار می‌گیرد تا آن‌ها در برنامه‌های تعریف‌شدهٔ شهرداری حضور پررنگ‌تری پیدا کنند. از طرفی اگر ریشهٔ «مطلع نبودن مردم و دخیل نبودنشان در طراحی و اجرای اقدامات» در اولویت باشد، اقداماتی در راستای شفافیت و اطلاع‌رسانی فرایند انجام کارها و دخیل کردن شهروندان در مراحل مختلف کار صورت می‌گیرد. این مثال نمونهٔ خوبی است که تغییر رویه در شیوهٔ عمل، چگونه می‌تواند در تعریف برنامه‌ها و اقدامات تأثیر بگذارد.

بنابراین صرف نظر از تحلیل‌های صورت‌گرفته که خود آن‌ها می‌تواند سرخ‌هایی برای تعریف اقدامات در محلات بدهد، روش انجام پژوهش می‌تواند به عنوان یک نمونهٔ

• متولی چه کسی است، و همکار چه کسی؟ نهادهای رسمی خود را متولی می‌دانند و انتظار دارند مردم محلی همکاری کنند. در واقع، پروژه‌ها، پروژه‌های آن‌ها است و از مردم انتظار می‌رود که همراهی کنند. در حالی که بهترین و موثرترین موقعیت‌ها زمانی شکل می‌گیرد که مردم خود را متولی بدانند و به عنوان متولی به رسمیت شناخته بشوند و نهادهای رسمی آمادگی منطبق کردن خودشان با آن‌ها را داشته باشند. در آن صورت نهادها، تسهیل‌کننده مشارکت مردم در امور خودشان هستند.

دوم، یافته‌هایی درباره معیارهای مشارکتی بودن یک کار از نگاه مردم و متولیان

برای اینکه بتوانیم بگوییم مردم و در مقابل، مدیران در این چهار محله به‌طور کلی به دنبال چه معیارهایی برای مشارکت هستند، تفاوت‌ها و شباهت‌های معیارهای مردم با مردم و مدیران با مدیران در چهار محله بررسی شد. در مرحله بعد مقایسه معیارهای مشارکت مردم و مدیران در هر محله به تفکیک انجام گرفت.

• «حضور مردم در مراحل مختلف کار» در برابر «اعلام موافقت با انجام یک پروژه»:

یکی از معیارهای مهمی که برای مشارکت، در بیشتر محله‌ها بر آن تاکید شد، «همراهی مردم در اجرا یا پیگیری» یک پروژه است. برای مثال در محله قیطریه، زمانی بیش‌ترین میزان مشارکت از نظر اهالی حاصل می‌شود که خود مردم برای پیگیری یک اتفاق اقدام کنند. اما در مقابل برای مدیران، معیار مشارکتی بودن یک اتفاق «میزان رضایت اهالی از پروژه» یا «اعلام موافقت مردم با انجام یک پروژه» است. مدیران محلی در نازی‌آباد، در مقایسه چهار پروژه شهرداری، معتقد بودند پروژه اصلاحات میدان بازار دوم،

پرداختن به مسائل مورد استفاده قرار گیرد. لازمه این اتفاق، تغییر رویه‌ها و معکوس کردن جریان‌های متداول است. بنابراین بازگشت به پرسش‌های مطرح شده در ابتدای این بخش اهمیت پیدا می‌کند؛ اینکه «چه کسی مسئله را تعریف» و «چه کسی راه‌حل‌هایی را برای پاسخ به آن» طراحی می‌کند.

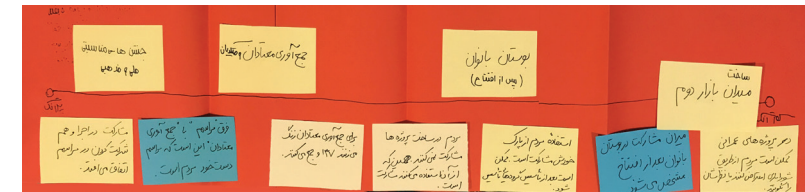
بر همین اساس اگر نهادهای رسمی چون شهرداری به جای تمرکز روی تدوین بخش‌نامه‌ها و دستورالعمل‌های یکسان برای پاسخ به مسائل پیش رو، نقطه تمرکز و توجه خود را بر روی بهره‌مندان اصلی جریان اداره شهر برگردانند، می‌توان امیدوار بود که با کمک جامعه هدف خود به راه‌حل‌های متنوع و محلی برای پاسخ به مسئله‌ها برسند.

یافته‌های ما از این پژوهش مشارکتی چه بود؟

در مراحل مختلف پژوهش، ما در کار میدانی به یافته‌های متنوعی رسیدیم. اما در این جا و برای مرور سعی می‌کنیم بخشی از مهم‌ترین یافته‌ها را در سه محور خلاصه کنیم.

اول؛ یافته‌هایی درباره ساختار مدیریت محله:

• درون بافت محله‌ها تنوع و گوناگونی وجود دارد و ساختار فعلی مدیریت محله با این تنوع سازگاری ندارد. در واقع ساختار مدیریت محلی ظرفیت تنوع را ندارد و نمی‌تواند پاسخگوی تنوع محلی موجود باشد و خدمات مورد نیاز آن‌ها را فراهم کند. برای مثال از دید ساکنان، نیازها و شیوه اداره هزاردستگاه در محله نازی‌آباد با سایر نقاط محله متفاوت بود و یا در محله قیطریه با وجود دو بافت کاملاً متفاوت سنتی و مدرن، سرای محله فکری به حال این موضوع نکرده بود و نمی‌توانست بخش‌هایی از محله را جذب فعالیت‌های خود کند.



تحلیل طیف مشارکت اتفاقات محلی با مدیران محله نازی‌آباد



تحلیل طیف مشارکت اتفاقات محلی با مردم محله نازی‌آباد

مشارکت کم‌رنگ‌تری در مقایسه با بقیه داشته، چون اعتراضات زیادی از سمت مردم و نماینده‌های آن‌ها در شورایی نسبت به پروژه عمرانی میدان بازار دوم صورت گرفته است.

• «واگذار کردن کار به افراد با توانایی‌های مختلف» در برابر «همگانی بودن یک اتفاق»:

برای مردم مهم این بود که یک اتفاق، فارغ از تعداد افراد درگیر، گروه‌های مختلف سنی را نیز دربرگیرد. معیارهای دیگری مثل «واگذار کردن بخشی از کار به افراد مختلف با توجه به توانایی‌هایشان» که در محله‌های نازی‌آباد و قیصریه توسط مردم به عنوان معیار مشارکت گفته شد، نیز هم‌عرض معیار قبلی است.

در مقابل اما مدیران محلی، «همگانی بودن» یک اتفاق را معیاری برای مشارکتی بودن آن می‌دانستند. برای مثال از نظر مدیران محله نارمک، مشارکت در رویدادهای ورزشی نسبت به جلسات قرآن‌خوانی اتفاق مشارکتی‌تری به حساب می‌آید، چون به نسبت همگانی‌تر است.

سوم؛ یافته‌هایی درباره چرایی کم‌رنگ بودن مشارکت مردم در مدیریت محله

• مطلع نبودن از جزئیات کارهایی که نهادهای مسئول انجام می‌دهند:

مردم عقیده داشتند که مسئولان به آن‌ها درباره تصمیماتشان خبر ندهد و کار خودشان را انجام می‌دهند. از نظر آن‌ها برای همه اتفاقات محل باید رسانه‌ای برای اطلاع‌رسانی وجود داشته باشد. یکی از انتقاداتی که از نظر اهالی شهرک آپادانا متوجه عملکرد دفاتر فاز شهرک، به عنوان یکی از گروه‌های اداره کننده آن، می‌شد این بود که دفاتر فاز گزارش دقیقی از عملکردهایشان به آن‌ها نمی‌دهند.

وقتی هم که آن‌ها ندانند دفاتر فاز چه عملکردی دارد، دیگر حضور در مجمع و یا همکاری با آن‌ها معنایی پیدا نمی‌کند.

• نهادهای عمومی به تجربه‌های افراد داوطلب توجهی نمی‌کنند:

در هر محله گروه‌ها یا جمع‌هایی از اهالی حضور داشتند که حاضر بودند به شکل داوطلبانه فعالیت‌هایی انجام دهند، اما چون در ساختار ازپیش تعریف شده سرای محله جایی پیدا نمی‌کردند، عموماً به مرحله اجرایی شدن نمی‌رسیدند. به عنوان مثال گروهی از خانم‌های قیصریه بودند که برای فعالیت‌های خیریه، به دنبال جایی برای فروش محصولات خانگی خود می‌گشتند. آن‌ها برای اجاره زیرزمین سرای محله اقدام کرده بودند، اما هردفعه به بهانه‌ای دست به سر می‌شدند.

• نهادهای متعددی، مردم نمی‌دانند برای کدام مشکل باید به کدام مراجعه کنند:

هنگام تکمیل درخت مشکل، اهالی، ارتباط نداشتن نهادهای با مردم را یکی از ریشه‌های کم بودن همکاری‌شان با نهادهای می‌دانستند. وقتی پرسیدیم چرا فکر می‌کنید که مردم با نهادهای ارتباط کمی دارند، اشاره کردند که متولی هر کاری معلوم نیست و مثلاً ما نمی‌دانیم که برای هر کدام از مشکلاتمان نزد کدام یک از مسئولان باید برویم.

در این پژوهش مشارکتی چه خلأیی احساس می‌شود؟ چگونه می‌شد به آن پاسخ داد؟

بخش مهمی از فلسفه پژوهش مشارکتی این است که جامعه محلی قدرت تحلیل مسائلشان را می‌تواند پیدا کنند و خود برای بهبود محیط زندگی‌شان دست به کار

شوند و راه‌حل‌هایی را پیشنهاد دهند. ما در این پژوهش به دلیل تغییر و تحولات مدیریتی در مرکز مطالعات شهرداری تهران و عدم موافقت با ادامه پروژه، به قسمت پایانی آن که شامل تدوین راهکارهایی از سوی شهروندان برای پررنگ‌تر شدن مشارکت‌شان در محله می‌شد، نرسیدیم. علاوه بر این یکی از خلأهای دیگری که در این پژوهش مشارکتی وجود دارد این است که فرصت به اشتراک‌گذاری یافته‌های پژوهش با اهالی محله‌ها به وجود نیامد. اگر این فرصت وجود داشت، احتمالاً می‌توانستیم به راه‌حل‌هایی از سوی جامعه محلی، برای افزایش مشارکت مردم در اداره محلات برسیم. اگر این راه‌حل‌ها از دل جامعه محلی بیرون می‌آمد می‌شد مبتنی بر آن‌ها پروژه‌ها یا اقداماتی را با کمک مردم تعریف کرد که توسط خود آن‌ها به اجرا درمی‌آمد و محک زده می‌شد. از طرفی این امکان وجود داشت تا برای رسیدن به فهم مشترک بستری برای تحلیل جمعی بین مردم و مدیران شکل بگیرد تا معیارهای مشارکتی بودن یک کار، با آن‌ها به اشتراک گذاشته شود و اقدامات محلی با این معیارها ارزیابی شوند. به دنبال این اتفاق می‌توانستیم امیدوار باشیم اقدامات اصلاحی مورد نیاز در برنامه‌ها و عملکردها را مبتنی بر این تحلیل جمعی مشاهده کنیم.

«زیربنای بعضی خانه‌ها، پنجاه متر مربع است. نمای دیوارهایشان آجر بهمنی است. درخت‌های محله بیشتر از پنجاه سال عمر کرده‌اند. تعداد طبقات خانه‌ها از یک تا هفت طبقه است. در قسمت شمال شرقی محله چند شهرک واقع شده. در قسمت میانی نازی‌آباد، میدان‌های کوچکی است که اطراف آن چند خودرو پارک می‌کنند.» اگر اولین روز حضورمان در نازی‌آباد از ما خواسته می‌شد گزارشی بنویسیم، این‌ها را می‌نوشتیم. نه فقط نازی‌آباد، بلکه مشاهداتمان از باقی محلات هم محدود بود به در و پنجره و درخت‌ها و ماشین‌هایش. من، گلاره، مانده و ضحی که پژوهشگران پروژه مدیریت محله بودیم، هرکداممان چهارسال در دانشکده شهرسازی دانشگاه تهران آموزش دیده بودیم که با ورود به یک فضا، به نشانه‌های این‌چنینی نگاه کنیم و از آن‌ها نتیجه‌هایی بگیریم: «متراژ خانه‌ها کم است، پس مردم محله جزء طبقه متوسط روبه پایین هستند.» یا «ماشین‌ها در کوچه‌ها پارک است، چراکه آپارتمان‌ها پارکینگ ندارند؛ پارکینگ‌ها به تعداد واحدهایشان نیست.»

روز اول ورودمان به محله، عینکی به چشم داشتیم که چهار سال تمام، از چشممان برداشته نشده بود. با اشاره دست به همدیگر خانه‌ها و پنجره‌ها و درخت‌ها و خیابان‌ها را نشان می‌دادیم و درباره‌شان نظریه صادر می‌کردیم. در

دوران دانشجویی برای شناخت فضا، نه به سراغ اهالی آنجا، بلکه به سراغ کالبد آن می‌رفتیم و با دیدن خانه‌ها و درخت‌ها، برای خودمان درباره ساکنانش نتیجه‌گیری و حکم صادر می‌کردیم. اگر هم پرسشنامه‌هایی را در محله پیر می‌کردیم، هدفش شریک‌کردن آن‌ها در پروژه‌ها نبود؛ می‌خواستیم با رعایت دستورالعمل‌های این چنین، اعتبار لفظی طرحمان را زیاد کنیم.

در روزهای بعدی که برای پیش‌برد پروژه وارد محله می‌شدیم، دیگر کاری با کالبد محله نداشتیم. نه در گام اول که قصدمان آشنایی بیشتر با محله بود و نه در گام‌های بعد که رفته‌رفته به موضوع پژوهش خودمان نزدیک و نزدیک‌تر می‌شدیم. در حین تکمیل نقشه اجتماعی محله، دنبال این نبودیم که کدام خانه متراژ بیشتری دارد و کدام یک کمتر. وقتی هم که از اهالی می‌خواستیم اقدامات مشارکتی و غیرمشارکتی محله‌شان را بررسی کنند، هدفمان شناخت ابعاد کالبدی محله نبود.

ما در این پژوهش با رویکرد مشارکتی وارد میدان شده بودیم. طبق اصول کار مشارکتی، آدم‌هایی که از اتفاقی تأثیر می‌پذیرفتند، اجازه تأثیرگذاری بر آن را داشتند. در این رویکرد، بیرونی‌ها حتی اگر «متخصص» هم باشند، افسار امور را به دست نمی‌گیرند.

ما فهمیدیم که می‌شود به جای شناخت با واسطه و از روی نشانه‌ها، مستقیماً به سراغ خود مردم محله رفت. ما می‌خواستیم درباره مردم محله، دیدگاهشان درباره مشارکت و اقداماتی که در محله صورت گرفته بیشتر بدانیم و راهی بهتر از گفت‌وگوی رودررو با اهالی وجود نداشت. راهی که در دانشکده ما، هیچ‌وقت به رسمیت شناخته نمی‌شد.

از نظر دانش شهرسازی، دست‌کم آنچه که در دانشکده ما به عنوان اصول کار شهرسازی طرح می‌شد، مردم قرار نیست در تصمیمات مربوط به محله‌شان نقشی داشته باشند. آن‌ها نه می‌توانند برای خودشان برنامه‌ریزی کنند، نه حتی با مشارکت آن‌ها کاری پیش می‌رود. تنها باید «برای» آن‌ها شهر را آماده کرد و از هرگونه «مداخله» آن‌ها در طرح‌های توسعه شهری جلوگیری کرد.

اما ما تا پایان پروژه، فرزندان خلفی برای رشته‌مان نبودیم. به آموزه‌های پدران شهرسازمان گوش نکردیم و به سراغ مردم رفتیم. برایمان ذره‌ای اهمیت نداشت کاربری آن ساختمان چیست و عرض مقطع این کوچه مناسب کاربری‌های اطراف آن هست یا نه. با مردم حرف می‌زدیم، با مردم محله را می‌شناختیم، با مردم تحلیل و ارزیابی می‌کردیم و با مردم گام‌به‌گام پژوهشمان را پیش می‌بردیم؛ بدون اینکه بخواهیم با عینک شهرسازانه‌مان، برای خودمان نشانه‌ها را تعبیر کنیم. چراکه اساساً دیگر نیازی به تعبیر خواب نداشتیم.

صداهایی که کمتر به گوش می‌رسند

ضحی شریف‌یزدی



نوجوانان محله آپادانا پای تکنیک نقشه اجتماعی

در هر جمع، محله و جامعه اطراف ما افراد و گروه‌هایی وجود دارند که معمولاً کمتر به چشم می‌آیند یا خواسته‌ها، توانایی‌ها و نظراتشان دست‌کم گرفته می‌شود. یکی از ویژگی‌های تسهیلگری این است که امکان شنیدن نظر و صدای این افراد و گروه‌های حاشیه‌ای را فراهم می‌کند. این موضوع موجب می‌شود افرادی که در گذشته به‌ندرت به نظرشان توجه می‌شد، امکانی برای حضور و بیان خواسته‌ها و دانسته‌های خود پیدا کنند. از طرفی، شنیده شدن صدای آن‌ها انگیزه‌شان را نیز برای حضور در دیگر مراحل ماجرا افزایش می‌دهد.

یکی از تجربه‌های من از این موضوع در محله قیطریه و در گفت‌وگو با فردی که لکنت زبان داشت، شکل گرفت. من و مائده نقشه اجتماعی را در یکی از کوچه‌های محله قیطریه پهن کرده بودیم تا افراد مختلفی که از آنجا گذر می‌کنند، نگاهی به آن بیندازند. به تدریج چند نفر پای نقشه توقف می‌کردند و میان ما و کسانی که درباره نقشه کنجکاو بودند، گفت‌وگویی شکل می‌گرفت. بعضی از مردم بیشتر صحبت می‌کردند و با گفته‌های خود امکان صحبت دیگران را محدود می‌کردند. در میان آن‌ها، یک نفر هم بود که به علت لکنت زبان، به سختی می‌توانست منظور خود را منتقل کند. تلاش ما بر این بود که بتوانیم تا جایی که امکان دارد گفته‌های او را نیز ثبت و نظراتش را در تحلیل وارد کنیم. این موضوع موجب شد او حتی بیشتر از دیگر افراد حاضر پای نقشه، آنجا توقف کند. بعد از آنکه بخشی از نظرات خود را بیان کرد و نظراتش ثبت شد، به ما گفت که کتری چایش را روی گاز گذاشته و باید زودتر برود. ما تشکر کردیم و او با لبخندی که بر چهره داشت، از ما خداحافظی کرد. اتفاق جالب این بود که چند

دقیقه بعد دوباره بازگشت، چون موضوع‌های دیگر یادش آمده بود و می‌خواست آن‌ها را هم برای ما تعریف کند.

کودکان و نوجوانان هم معمولاً جزو گروه‌هایی هستند که به سبب سنشان کمتر کسی به حرف‌ها و نظراتشان توجه نشان می‌دهد. با مائده برای انجام تحلیلی جمعی به پارک شهرک آپادانا رفته بودیم. گروهی از نوجوانان شهرک مشغول بازی در زمین کنار پارک بودند. برای نشان دادن نقشه اجتماعی شهرک که توسط دیگر اهالی تکمیل شده بود، سراغ آن‌ها رفتیم و اتفاقاً استقبال بسیار خوبی نسبت به ماجرای نقشه نشان دادند. برایشان جالب بود گروهی آمده‌اند و می‌خواهند نظر آن‌ها را هم درباره محل زندگی‌شان بدانند. می‌گفتند با وجود اینکه به اندازه بقیه گروه‌ها در شهرک سهم دارند و می‌توانند در اداره محله همکاری کنند، کسی به آن‌ها توجهی نمی‌کند و نظری نمی‌پرسد؛ حتی برخی از اهالی شهرک اصلاً اجازه حضور در فضا را به آن‌ها نمی‌دهند: «اصلاً نمی‌گذارند ما در شهرک بازی کنیم. ما را مانع طبیعی می‌دانند!» مشارکت‌ندادن نوجوانان در اتفاقاتی که جزئی از آن هستند، می‌تواند موجب جداشدن آن‌ها از جامعه اطرافشان شود. آن‌ها می‌گفتند که در صورتی که عرصه‌ای برای حضورشان در شهرک فراهم نشود، محله برایشان بی‌معنا می‌شود، دیگر دور هم جمع نمی‌شوند و ترجیح می‌دهند به محله‌های دیگر بروند.

پژوهش میدانی‌مان در آپادانا در قالبِ گروهی دونفره و در نقشِ تسهیلگر شروع شده بود و ما تقریباً هفته‌ای یک یا دوبار می‌رفتیم آن‌جا. اوایل، بیش‌تر دنبال آن بودیم که بتوانیم با شهرک آشنا شویم و کم‌کم شروع به صحبت با اهالی کنیم و اگر مایل بودند گفت‌وگو را ادامه دهند، از تجربه‌های همکاری میان خودشان در امور شهرک بپرسیم. قبل‌تر یعنی زمانی‌که در حین آماده‌شدن برای ورود به میدان بودیم، در بین خودمان از این حرف می‌زدیم که وقتی به عنوان تسهیلگر وارد محله‌ای می‌شویم، تلاش کنیم قضاوت‌ها و پیش‌فرض‌هایمان از آن محله را کنار بگذاریم و اصطلاحاً «با کاغذ سفید وارد محله شویم». قضاوت و تصویری که تسهیلگر در ذهنش از محله شکل می‌دهد، ممکن است بر روی نحوهٔ تعامل با مردم و یا تحلیل‌هایی که قرار است در آن‌جا انجام شود، اثر بگذارد و این موضوع ما را از واقعیت‌های محله دور کند.

یادم می‌آید که همان روزهای اول که تقریباً اواسط پاییز هم بود، هر دفعه ناامیدتر برمی‌گشتیم و گله می‌کردیم که اصلاً کسی در آپادانا نیست که بخواهد با ما صحبت کند. بماند که ساعت‌های رفتن به آن‌جا را هم یکی دوبار تغییر داده بودیم. انگار یکی دم گوشمان می‌خواند که بی‌سرانجام‌تر از چرخیدن و گشتن در این شهرک کار دیگری در دنیا وجود ندارد. سعی می‌کردیم به جای آن از زیبایی درختان آپادانا و هوای خویش لذت ببریم و خیلی به این دیالوگ تکراری فکر نکنیم: «پس آدمای این شهرک کجان؟ چرا هیچ‌کس اینجا هیچ‌کاری انجام نمی‌ده؟»

بعد از آن مدت، باز هم چندین بار روزها و ساعت‌های رفت‌وآمدمان به محله را تغییر دادیم. تلاشِ بیش‌تری برای پیدا کردن اهالی و صحبت با آن‌ها کردیم. به تدریج

سعی کردیم این تصویر را که حتماً کسانی در محله‌ی حَی و حاضر هستند که گفت‌وگو کنند را تغییر دهیم و «ما» کسانی باشیم که به سراغشان می‌رود و با آن‌ها تعامل می‌کند. با گذشت یکی دوماه به‌نظر می‌رسید که اوضاع دارد بهتر می‌شود. هرکدام از اهالی ما را با افراد و گروه‌هایی دیگر آشنا می‌کرد. این گستره با گذشت زمان همچنان وسیع‌تر می‌شد و قضاوت اولیه ما از شهرک کم‌رنگ و کم‌رنگ‌تر.

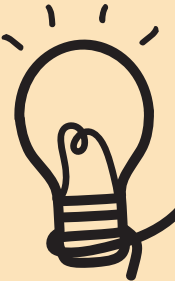
تصویر بزرگ نسبتاً ناامیدکننده‌ای که از آپادانا برای خودمان ساخته بودیم، آنقدرها دوامی نداشت. رفت‌وآمد ما در محله بعد از شش هفته‌ماه، اصلاً شبیه اولش نبود. برای رد شدن از کنار بعضی جاها، حالا باید سری تکان می‌دادیم و سلام‌وعلیکی می‌کردیم و اتفاقات و تجربیاتی از همکاری مردم در امور محله در آپادانا دیدیم و شنیدیم که قبل از آن، تصورش کمی برایمان سخت بود. برای مثال تلاش یکی از اهالی برای انتشار خبرنامهٔ داخلی شهرک، یا تلاش گروهی از آن‌ها برای ادارهٔ پارک محلی‌شان و ...

سیر تاریخی پروژه مدیریت محله



مقدمه
روایت اصلی پروژه
اصول و شیوه عمل
پاسخ به چند پرسش
یادداشت‌هایی از تیم
سیر تاریخی پروژه





خلاصه پروژه



یافته‌های پژوهشی در مرکز مطالعات شهرداری تهران نشان می‌داد که مشارکت شهروندان در «برنامه مدیریت محله» که توسط شهرداری تهران اجرا شده، کم‌رنگ است. این موضوع با انتظارات اولیه «برنامه مدیریت محله» سازگاری نداشت و به همین خاطر دغدغه شکل‌گیری پروژه «آسیب‌شناسی و تبیین روش‌های تحقق اهداف جامعه‌محوری و مشارکت در سطح مدیریت محله شهر تهران» پیرامون این یافته، به وجود آمد. در قالب این پژوهش به این مسئله پاسخ داده شد که چرا شهروندان در مدیریت محله کمتر مشارکت می‌کنند و چگونه می‌توان اهداف جامعه‌محوری و مشارکت را در مدیریت محله تحقق بخشید.

در طول اجرای این پروژه که در ۴ محله سطح شهر تهران در قالب پژوهشی با رویکرد مشارکتی اجرا شد، خروجی‌هایی به دست آمد که برخی از آن‌ها موارد زیر هستند:

- مشخص شدن معیارهای مشارکتی بودن یک پروژه و اقدام در سطح محلی
- مشخص شدن ساختار مدیریت محله در محلات مورد هدف و فهمیدن نقاط ضعف و قوت و فرصت و تهدید آن
- مشخص شدن ریشه‌ها و دلایل کم‌رنگ بودن مشارکت مردم در اداره محله
- مشخص شدن عوامل سوق‌دهنده و بازدارنده مشارکت مردم در مدیریت محله