

روزنامه فرهنگ ایرانی • علم	
کروموزوم (Y) انسانی زیر ذره‌بین محققان ایرانی	صفحه ۸
نقش فناوری‌های نوین در جهت‌دهی به سبک زندگی امروزی	صفحه ۹
مشکلات تغییر اسم در ثبت‌احوال مردم را گرفتار کرده‌است	صفحه ۱۰

یادداشت

تاریخ شفاهی و مستند کردن تجربیات
علی‌اصغر سعیدی
جامعه ایران در یک مطالعه تاریخی جامع‌ای پنداشته شده است که انباشت در آن به سختی صورت می‌گیرد. نظریه جامعه ضد انباشت یا کوتاهمدت دکتر کاتوزیان به این معنی است که در هر برشی از تاریخ چشم‌انداز بلندمدتی برای زندگی و انباشت وجود ندارد. به تعبیر وی هم در چشم‌انداز جامعه کوتاهمدت است و هم در زندگی فردی. علت وجود چنین چشم‌اندازی را مطمئنا باید در ریشه‌های تاریخی‌اش جست. چون در گذشته هیچ چیز معلوم نبوده، از آینده نیز انتظار چندانی نمی‌رود. عدم استمرار امور جامعه را کوتاهمدت کرده است. همه مناسبات فردی و اجتماعی بر اساس کوتاهمدت بودن جامعه طرح‌ریزی می‌شود. هیچ نوع انباشتی از انواع سرمایه چه سرمایه فرهنگی و اجتماعی و چه فیزیکی صورت نمی‌گیرد. در حالی‌که مردم در این فلات از گذشته‌های دور در تلاش بوده‌اند از تجربیاتشان چیز چندانی باقی نمانده‌است. در دهه‌های اخیر صاحب‌نظران کوشیده‌اند برای این معضل تاریخی چاره‌ای بیندیشند. طراح این نظریه خود معتقد است یکی از راحل‌ها برای برون‌رفت می‌تواند باز اندیشی مردم باشد. بازاندیشی با وقوف بر آنچه انجام می‌دهیم، ممکن است. به عبارت دیگر هر چه انجام می‌دهیم را مستند کنیم تا به نسل‌های دیگر منتقل شود. از همه‌چیز بی‌برده بگوئیم و تجربیات خود را (اکستی‌ها و دستاوردها) در تمامی نخست گردآوری و سپس در مقام دلیلی دیگران بگذاریم. یکی از شیوه‌هایی که انجام این کار را ممکن می‌کند شیوه تاریخ شفاهی است. ضرب‌المثلی بین تاریخ‌دانان شفاهی وجود دارد که معتقدند هر سالمندی که از دنیا می‌رود گویی چند کتابخانه آتش می‌گیرد. برای نگهداری این کتابخانه‌ها چه کاری می‌توان انجام داد. در برخی جوامع برای ثبت تجربیات طرح تاریخ شفاهی ملی را تدوین و اجرا می‌کنند تا روایت مردم را از تجربه و زندگی خود جمع‌آوری (اکستی‌ها و شفاهی کوشش عملی است برای ضبط خاطرات و روایت‌ها به ویژه مردم عادی. در حالی‌که متون نوشتاری به‌طور خاص روایت نخبگان است از تجربیات تاریخی‌شان. اما آنچه این روایت‌ها را مهم می‌کند و برای بازاندیشی جامعه مفید است، تلقی معرفت‌شناسی جدید از معرفت‌عامیانه است. معرفت‌شناسی جدیدبراین ادعاست که معرفت را باید نزد تمامی مردم یافت. این جذاب کرده است تا روایت‌های مردم عادی را به‌عنوان معرفت اجتماعی برای بازاندیشی همه نسل‌ها انباشته کند. همین امر باعث می‌شود محقق تاریخ شفاهی هر فرد را ترغیب کند که بازاندیشه‌الش روایت خود را مهم قلمداد کرده و آن را بازگو کند. به عبارت دیگر، روایت‌ها را هر فرد منحصربه‌فرد است و یکی از ویژگی‌های تاریخ شفاهی عمومی بودن یا مردمی‌بودن روایت است. در تاریخ شفاهی این فرصت برای همه مردم، نه صرفاًنخبگان جامعه فراهم می‌شود که به بازگویی زندگی روزمره، تجربیات و فرهنگ و زندگی روزمره گذشته ببرند. به این معنا تاریخ شفاهی یک فرآیند است که پایان‌پذیر نیست و پایانی نمی‌توان برای آن متصور شد. مصاحبه‌هایی که مورخان و محققان انجام می‌دهند نقطه‌ای از حاده‌ای در این فرآیند است. یکی از ابعاد روایت‌ها تقاطع آنها با یکدیگر است؛ یعنی آنچه‌ای که فرد درمورد دیگران روایت خود را می‌گوید یا روایت دیگران درباره خود را پاسخ می‌دهد. منابع تاریخ‌شفاهی منابعی معتبرهستند،اما قابلیت اعتباری آن متفاوت از متون‌های نوشتاری است. اهمیت‌ظاهر و گواهی شفاهی در نزدیک‌بودن آن به حقیقت نیست، بلکه در شروع فاصله گرفتن از واقعیت است که خود را به‌صورت تصور، تخیل و نمادگرایی نشان و بروز می‌دهد. به عبارت دیگر، وقتی مردم از خود روایت می‌کنند، گاهی اوقات دروغ می‌گویند، ممکن است چیزی را فراموش کنند، یا در روایت موضوعی غلو کنند، یا گنج شوند و چیزی را نادرست و غلط بگویند اما آنها حقایق را برملا می‌کنند. اصل راهنمای روایت تاریخ زندگی بشر سرشار از حقایق است. این به مفسر بستگی دارد حقایق را دریابد. بنابراین، منبع تاریخ شفاهی نادرست نداریم. مصاحبه تاریخ شفاهی گفت‌وگویی است بین محقق (یا مصاحبه‌کننده) با روی داستان، معمولا راوی به سوالات محقق پاسخ می‌گوید، بنابراین این داستان نقل شده‌ محصول ارتباط این دو است، هر دو چیز برای این فرآیند پدید می‌آوردند. بنابراین او اندیشه او در ذهن در یک مصاحبه وجود دارد که در تعامل با هم بین اندیشه‌ای‌بودن یا بین‌الادهان‌ی را تولید می‌کنند که در کلمات راوی خود را نشان می‌دهد. خاطره (مانند نور و صدا) از طریق پرباخت ذهنی به‌وسیله پاسخگو با روای می‌شکند یا بروز می‌یابد و به‌وسیله رابطه بین‌الادهان‌ی (در محل مصاحبه) شکل می‌گیرد. جمع‌آوری مستندسازی تجربیات یا خاطره‌نگاری (تابشت خاطرات) از طریق شیوه ثبت روایت‌ها، اگرچه نیازمند وجود اعتماد و امنیت در نگهداری هر گونه روایتی است، اما شاید از طریق بازاندیشی و آگاه کردن مردم درمانی برای این جامعه کوتاه مدت و کلنگی به‌حساب آید. *مدیر گروه برنامه‌ریزی و رفاه اجتماعی دانشکده علوم اجتماعی دانشگاه تهران

نگاه

نمونه‌هایی موفق از ثبت تجربیات مدیریتی

سیاستمداران ایرانی در نوشتن خاطرات کاری خود، گوی رقابت را از مدیران اجرایی و اقتصادی ربوده‌اند. در میان سیاستمداران، یکی از قدیمی‌ترین خاطرات مربوط بهاعتمادالسلطنه،مسوول سانسور در دربار ناصرالدین‌شاه قاجار است و در تاریخ نزدیک‌تر نیز خاطرات اسدالله علم و اکبر هاشمی‌فسنجانی، از مشهورترین خاطرات به شمار می‌رود. اما این خاطرات بیشتر سیاسی است و کمتر مدیر اجرایی کشور در دوران پس از باززستگی تلاش کرده تجربیات خود را به رشته تحریر درآورد. شاید یکی از مهم‌ترین خاطرات مدیران اجرایی در تاریخ معاصر، مربوط به‌سان خاترات دکتر علیقنی عالیخانی باشد که در سال‌های ۱۳۴۱ تا ۱۳۴۸ سمت‌های اجرایی مهمی مانند وزارت اقتصاد داشت و در ایران نیز به چلپ رسیده است. این خاطرات، متن مصاحبه‌های طولانی است که تحت‌عنوان پروژه «تاریخ شفاهی بنیاد مطالعات ایران» در دانشگاه هاروارد انجام شده است.

پروژه تاریخ شفاهی در دانشگاه هاروارد، نتیجه مدیریت حبیب لاجوردی، پسر محمود لاجوردی است؛ محمود لاجوردی و سه پسرش بنیانگذار کارخانه‌ها و شرکت‌های فراوانی در صنایع غذایی، نساجی، شسوینده، ساختمان، بانکداری و بیمه بوده‌اند. حبیب همان کسی است که با حمایت خانواده، برای تربیت مدیران کارخانه‌های لاجوردی‌ها، دانشکده مدیریت هاروارد را بنه‌تأهل و طی آن، مصاحبه‌هایی مضط با بسیاری از مدیران و شخصیت‌های ایرانی انجام داد؛ مصاحبه با عالیخانی، وزیر اقتصاد در دهه ۱۳۲۰ درمجموعه همین پروژه بود. در این پروژه، در مجموع با ۱۳۴ نفر مصاحبه شده که در ایران، بیشتر متن گفت‌وگو با شخصیت‌های سیاسی منتشر شده‌است، از جمله مصاحبه با محمدعلی مجتهدی‌گیلانی، مدیر دبیرستان البرز و بنیانگذار دانشگاه صنعتی‌شریف، مظفر بقایی کرمانی، نماینده‌سابق مجلس شورای اسلامی و دبیرکل حزب رحمت‌کنشان ملت ایران، شایبور بختیار، محمدعلی فروغی، فرزند محمدعلی فروغی،امیرتیمور کلالی، رئیس ایل تیموری، جعفر شریف‌نಾಮی، کریم سنجلی، مهدی حایری‌زیدی، استاد فلسفه و فرزند بنیانگذار حوزه علمیه قم، محمد گایگانه، رئیس کل بانک‌مرکزی در دوره پهلوی، علی امینی و عبدالمجید مجیدی، رئیس سازمان برنامه و بودجه در دوره پهلوی.

در ایران، مدیران صنعتی بیشتر با هزینه شخصی و در قالب تبلیغاتی، خاطراتی را از دوره مدیریت خود منتشر کرده‌اند اما در این میان، کارهای جدی نیز دیده می‌شود که مهم‌ترین آنها پروژه «واقعیت تِجار و صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی» به همت علی‌اصغر سعیدی و فریدون شیرینکام بوده‌است. تاکنون با این عنوان، سه کتاب درباره خاندان لاجوردی، مبتدئتی بر‌خوردار، مدیر کارخانه‌های تولید لوازم خانگی مثل پارس الکتریک و تهران الکتریک و پارس و نیز محمدرحیم متقی ایرانی، موسس کارخانه‌های کش ملی منتشر شده است. با اینکه تجربیات مدیران حاضر در این سه کتاب، نوشته خود مدیران نیست، اما محققان این پروژه تلاش کرده‌اند که با مستندات و مصاحبه با خود افراد و اطرافیشان و همکاران آنها، فارغ از تمجید یا بزرگ‌نمایی، آنچه مدیران انجام داده‌اند، ثبت کنند.

گفت‌وگو با کیومرث اشترینان درباره ضعف ایرانیان در انتقال تجربه حرفه‌ای و مدیریتی

مستندسازی تجربه در ایران

نهادینه نشده است



عکس: عباس کوثری، شرق

روش این را ببینیم و این وارد چرخه اقتصاد پژوهش شود، به این معنی که پژوهشگرها از طریق انجام این فعالیت‌ها درآمد داشته باشند می‌تواند راهی کارساز باشد. حتی شخصیت‌ها و رجال سیاسی هم می‌توانند از این انتقال تجربه درآمد کسب کنند و این درآمد را صرف گسترش دانش سیاستگذاری کنند. من فکر می‌کنم که نه‌تنه‌این کار دون شأن رجال سیاسی نیست بلکه می‌تواند به رشد و شکوفایی دانش مدیریتی کمک کند.

آیا در حال حاضر در نهادها و سازمان‌های ما سازو کاری وجود دارد که وقتی مدیری منتقل می‌شود، سازمان با بحران مواجه نشود؟
تا آنجا که من اطلاع دارم، خبر. این سازو کار همان نهادینه‌شدن است که انجام نشده است. این را باید از رسانه‌ها انتظار داشت که درمورد آن فعالیت کنند. وقتی درمورد این موضوع در عرصه عمومی صحبت کنیم خودبه‌خود به دغدغه خیلی‌ها تبدیل می‌شود و البته این اقدام روش‌های پیچیده‌ای ندارد. وقتی دستگاه‌ها برای این موضوع هزینه کنند و بخشی از بودجه را برای مستندسازی بگذارند، خودبه‌خود بخشی از ماجرا حل می‌شود. البته حرکت‌هایی آغاز شده و خوب است و برای توسعه باید به بخش مهمی از اقتصاد پژوهش تبدیل شود.

گفته می‌شود به‌لحاظ فرهنگی در ایران مردم از اینکه دانسته‌باشان را با هم به اشتراک بگذارند، ابا دارند. این مشکل فرهنگی که مانع انتقال تجربه افراد می‌شود را چگونه می‌توان برطرف کرد؟

در این مورد نباید اغراق کرد. در مناطق دیگر هم چنین مشکلاتی هست ولی به‌نظر من مانع بزرگی نیست، با گفت‌وگو و اقیاع و بعد هم با پرداخت هزینه حل می‌شود. البته یکی از موانع مهم این است که به مالکیت فکری توجهی نشود. اگر افراد دانش خود را با نام خود منتشر کنند نوعی اقیاع معنوی برایشان حاصل می‌شود که بسیار مهم‌تر از اقیاع مادی است. مهم این است که معنی زندگی در نظر ما عوض شود و تولیدات فکری را به‌عنوان فرزند معنوی خود و پاسخی به نیاز جاودانگی بدانیم.

خیلی‌ها حاضرند تجاربشان را منتقل کنند. البته این تجارب به‌عنوان سند قطعی نباید در نظر گرفته شود. بعضی سوسلایفه مدیریتی داشته‌اند اما دچار خودشیفتگی‌اند و خیال می‌کنند مدیران خوبی بوده‌اند که می‌توانست‌اند جهان را مدیریت کنند و فکر می‌کنند که دنیا نباید بیاید از آنها یاد بگیرد. اگر فضای رسانه‌ای آزاد وجود داشته باشد، خودبه‌خود معلوم می‌شود که چه کسی چقدر قوی یا ضعیف است. وقتی تجربه من و شما و ۱۰ نفر دیگر در فضای عمومی مطرح شود و مورد بحث و گفت‌وگو قرار بگیرد، به‌خودی‌خود بهترین‌ها بالا می‌روند و افرادی که ادعاهای وا‌هی دارند هم در معرض قضاوت قرار می‌گیرند. مهم‌ترین سازوکار برای این موضوع، آزادی عمومی و فضای باز سیاستی است. ما معمولاً فکر می‌کنیم فضای باز و آزادی مربوط به مقوله آزادی‌های اجتماعی، سیاسی و... است. فکر می‌کنم که فضای باز آزادی سیاسی و عرصه عمومی نیاز مهم جامعه مدیریتی ماست که اینها مورد بحث و گفت‌وگو قرار بگیرد. افراد باتجربه‌ای در ایران وجود دارند که برخی از آنها طی چند دهه تجربه‌های ارزشمندی به دست آورده‌اند. البته برخی هم جز خرابکاری کاری نکرده‌اند.

آیا با در نظر گرفتن این واقعیت که مستندسازی تجربه در ایران چندان باب نیست، باید پذیرفت که تجربه‌ها در سیاستگذاری اساساً به کار گرفته نمی‌شود؟
این مستندسازی در دستگاه‌های مختلف وجود دارد اما ثبت‌وضبط نمی‌شود و در نهایت به‌شکل شفاهی و مشاوره مورد استفاده قرار می‌گیرد. برای مثال در جلالتی از مشورت‌ها استفاده می‌کنند اما باید پذیرفت که این کفایت نمی‌کند و نیاز به نظام‌مندی وجود دارد. طراحی و معماری نظام‌های مدنی و اجتماعی و دانشگاهی و طراحی رویه‌های مدیریتی بسیار مهم هستند. باید بتوانیم این رویه‌ها را در کشور طراحی کنیم، بخشی از این مهم به عهده دانشگاهیان و بخشی نیز به عهده مقام‌های کشور است و آنها هستند که باید بتوانند این رویه‌ها را طراحی کنند. ایران کشوری است که چنین تجربه‌هایی در آن خیلی خوب و زود جواب می‌گیرد. چیزی که در دهه ۷۰ در حوزه برنامه‌ریزی استراتژیک در کشور ما به جریان افتاده است -من کاری به این ندارم که خوب فهم شد یا نه- به‌سرعت مدل در دستگاه‌ها گسترش یافت. مدیریت دانش نیز به‌سرعت در حال رشد است، چون جامعه ایرانی جامعه‌ای تحصیل‌کرده است و علاقمندی و پذیرش خاصی برای فعالیت‌های علمی دارد. فکر می‌کنم رسانه‌ای کردن بحث مستندسازی از طریق ژورنالیسم سیاستی نقطه عزیمت بسیاری از تحولات خواهد بود. روزنامه‌هایی مانند روزنامه شما باید به مقوله ژورنالیسم سیاستی توجه زیادی کنند. شما می‌توانید جریان‌سازی سیاستی کنید هم از حیث متدلوزیک و هم از حیث موضوعات.

آیا مثال افرادی در گذشته در دهه‌های ۳۰، ۴۰ و ۵۰ مدیران موفق‌ی بوده‌اند، مثلاً شما به ابوالحسن ابتهاج اشاره کردید. در حال حاضر چگونه می‌توان از تجربه چنین افرادی استفاده کرد؟

ما در جمهوری اسلامی مدیران باتجربه خوبی داریم که فارغ از نگاه جناحی می‌توان به آنها مراجعه کرد از دکترستاری‌فر، مهندس ترکان و مهندس زنگنه گرفته تا محسن رضایی و قالیباف و تا فرماندهان سپاه را باید مدنظر قرار داد. حتی باید به افراد کمتر شناخته‌شده هم توجه کرد که تجاربشان بسیار ارزشمند است. ما مدیران صنعتی ارزشمندی داریم که خیلی شناخته‌شده نیستند منت‌ها باید با روش‌های علمی به‌سرآق آنها رفت. فکر می‌کنم که می‌توان پایان لایم‌های کارشناسی ارشد را حول تجارب چنین افرادی سامان داد. ما تاریخ شفاهی سیاستی کم داریم و ایجاد انگیزه و توجه به آن کار رسانه‌هاست. اگر بتوانیم ژورنالیسم سیاستی را گسترش دهیم، خیلی کارها می‌شود انجام داد. البته مهم این است که بتوانیم آن را از حیث تتوزیک و متدلوزیک سامان‌دهی کنیم. خود این امر موجب گسترش کار می‌شود. در مستندسازی هم همین اتفاق می‌افتد. خیلی وقت‌ها می‌بینید که خیلی از مدیران در حال انجام این کار هستند ولی از متدها و روش‌های درخور استفاده نمی‌کنند و درواقع کار آنها خنده‌دار نیست.



پرستش‌های کاربردی موردنظر سازمان پاسخ و راهکار ارایه می‌دهند.
آ ضعف ما برای شناسایی و تسهیم و استفاده از تجربه در جامعه ایران، در کدام بخش است؟

در ایران در هر سه بخش ضعف وجود دارد. برای اینکه ما بتوانیم از این تجربه‌ها استفاده کنیم، باید آنها را نهادینه کنیم. یعنی اولاً به‌عنوان یک حوزه پژوهشی مستقل اینها را شناسایی کنیم و بدانیم که این تجربه کارشناسی درون‌سازمانی که با آن مواجه هستیم، یک دانش «مستقل» است. همچنین به‌عنوان یک فعالیت در آمدزای پژوهشی این را فراگیر کنیم و به‌علاوه در دانشگاه‌ها بتوانیم این را تصدیق کنیم. یعنی افرادی که این کار یعنی انتقال تجربه را انجام می‌دهند، بتوانند وارد چرخه اقتصادی شوند. اگر این اتفاقات بیفتد، طبیعتاً ما شاهد این خواهیم بود که هم شناسایی دانش رواج خواهد یافت و هم تسهیم و هم به‌کارگیری. این کافی نیست که ما بگوئیم این موضوع مهم است و دایماً بگوئیم که چرا در ایران از این تجارب استفاده نمی‌شود. ما باید نهادسازی کنیم و از یک نگاه فرهنگی به یک نگاه اقتصادی نیز فراتر رویم. اینها با هم می‌توانند این فضا را ایجاد کنند.

چه نامی برای این چیزی که نهادینه‌اش می‌کنیم؛ می‌گذاریم؟
مستندسازی، مستندسازی تجربه.

وضع مستندسازی تجربه در حال حاضر در ایران چگونه است؟
این مورد در ایران نهادینه نشده‌است. یعنی جای‌افته‌است. وقتی می‌گوئیم نهادینه نشده‌است یعنی تبدیل به یک رویه در دانشگاه‌ها و دانشکده‌ها نشده‌است. موسسه‌های پژوهشی مستقل که فقط کار مستندسازی کنند، وجود ندارد. متدولوژی آن گسترش نیافته‌است. روش‌های آن مورد بحث و بررسی قرار نگرفته و توسعه نیافته است. البته در صورتی می‌توانم از خاطرات ابوالحسن ابتهاج و مجیدی و دیگران نام ببرم.

آیا به‌ر حال، کارهای محدودی از این دست در گذشته انجام شده؛ درست است؟
بله، شخصاً چند کار در این حوزه انجام داده‌ام. البته این مورد به‌شکل خاطره‌نویسی نیز در سال‌های گذشته به‌خوبی مورد توجه قرار گرفته است. کتاب‌هایی توسط مدیران سابق سازمان برنامه یا سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی نوشته شده است که مفید است. در این خصوص می‌توانم از خاطرات ابوالحسن ابتهاج و مجیدی و دیگران نام ببرم.

آیا به‌ر حال، بهترین سازو کار برای مستندسازی چیست یا به چه روش‌هایی بهتر است این کار انجام گیرد؟ مصاحبه یا خاطره‌نویسی یا موارد دیگر؟

همه این موارد مفید است. در حوزه مستندسازی تجربه باید مجهز به تکنیک باشید. می‌توان از مدل چرخ‌های سیاست‌گذاری عمومی استفاده کرد که مسایل سیاسی و راجح‌هایی که برای آن تدوین شده و نحوه اجرا و ارزیابی را بیان می‌کند. این البته می‌تواند به شکل داستان‌نویسی و خاطره‌نویسی باشد.

یکی از تکنیک‌هایی که در تقسیم‌بندی‌های علمی ایجاد شده است، تقسیم‌بندی دانش به دانش‌های ضمنی و صریح است. صریح، دانشی است که قابل کدگذاری است و در چارچوب‌های دانشگاهی می‌گنجد و در قالب کتاب و مقاله و... قابل انتقال است. اما بعد دیگری از دانش وجود دارد که دانش ضمنی است

آیا به موارد خاطره‌نویسی می‌توان به‌عنوان یک مورد قابل استناد و قابل استفاده ارجاع داد؟

در مواردی بله. البته با توجه به اینکه ممکن است مدیران باتجربه حوصله نوشتن نداشته باشند، مستندسازی شفاهی یا به‌عبارتی تاریخ شفاهی سیاستگذاری را-حل خوبی است. خاطره‌نویسی البته این مشکل را دارد که افراد درباره خودشان اغراق کنند ولی اگر این در یک بستر آزاد و مقایسه‌ای قرار بگیرد، می‌توان تا حدودی آسیب‌های آن را کاست. یکی از خاطرات در این حوزه مربوط به ابوالحسن ابتهاج است که در زمان شاه رئیس سازمان برنامه بوده است. این خاطره‌نویسی است که در آن به خاطرات عملی و فنی و اداری توجه شده است، اینکه این فرد چه کارهایی در سطح اداره و مدیریت انجام داده است (البته ممکن است در آن اغراق‌ها و خودستایی‌هایی هم وجود داشته باشد) به تفصیل بیان شده است. مشکل دیگری هم در اینگونه خاطره‌نویسی‌ها وجود دارد و آن اینکه در آن تجرید تتوزیک وجود ندارد و باید در یک چارچوب نظاممند تتوزیک و متدلوزیک در دانشگاه بازسازی شود. همین کار ابتهاج وجود بی‌توزیک‌بودن آن تأثیر شگرفی بر بخشی از مدیران گذاشته است. البته شاید هم تأثیرش به‌خاطر غیر تتوزیک‌بودن آن باشد.

ابوالحسن ابتهاج را بخوانند یا خودشان اقدام به خواندن آن کرده‌اند؟ مقصود من آن است که اساساً این کتاب به‌عنوان منبعی قابل استناد برای مستندسازی تجربه مورد توجه قرار گرفته است یا خیر؟

نه. کسی توصیه‌ای نکرده است و مدیران خودشان خوانده‌اند. تأثیر آن بر نحوه مدیریت و برخورد با دستگاه‌های مختلف بوده است. برخی خاطرات هست که از این جهت خیلی قابل توجه نیست و سیاسی است. چیزی که بیشتر به درد ما می‌خورد، مستندسازی سیاستی است نه سیاسی.

در دستگاه‌های اداری، درمورد مستندکردن تجارب مدیریتی و فنی می‌توانید از روش‌های مستندسازی گوناگونی استفاده کنید. روش‌ها متنوع است. چیزی که بنده تهیه کردم تحت عنوان مستندسازی تجارب با استفاده از مدل‌های سیاستگذاری عمومی است. البته مدل‌های دیگری نیز می‌تواند وجود داشته باشد. من عزمم این بود که اگر این را به‌عنوان یک حوزه مستقل پژوهشی شناسایی کنیم و به‌عنوان یک



به‌نظر می‌رسد در جامعه ایران آنگونه که شایسته است به تجربه نگریسته نمی‌شود. بسیار محتمل است موضوعی بارها و بارها با همه هزن‌ه‌ها به آن تجربه شود. جدا از آنکه در این جامعه و البته در بسیاری از جوامع افراد از انتقال تجارب خود به دیگران ابا دارند، در ادار‌ها و نهادها و شرکت‌ها – چه دولتی و چه خصوصی – کمتر برای مستندکردن و انتقال تجربه، سازو کاری اندیشیده شده است. با کیومرث اشترینان، عضو هیات علمی دانشکده حقوق و علوم سیاسی دانشگاه تهران و استاد سیاستگذاری عمومی، درباره انتقال تجربه‌های مدیریتی و حرفه‌ای و اهمیت آن گفت‌وگو کرده‌ایم. اشترینان کتابی نیز در مورد مستندسازی تجربه تالیف کرده است.

آی مانی علمی توجه به تجربه و دانش کارشناسی چیست؟ چگونه می‌توان از این تجارب استفاده کرد؟

از حیث مباحث شناخت‌شناسی و علم‌شناسی، باید ادعان کنیم که تجربه کارشناسی خود منبعی است برای علم و دانش. «ویلیام دال» یکی از نویسنده‌های حوزه سیاستگذاری عمومی می‌گوید که یکی از منابع اصلی توسعه علم در قرن بیستم، تجربه کارشناسی است و نه تتوزی‌های بزرگ. به بیان دیگر، به‌جای اینکه تتوزی برداران بزرگ منبع علم باشند، تجربه‌ها و مباحث و گفت‌وگوهای کارشناسی منبع مهمی برای علم بوده است. تجربه این اهمیت را دارد و ما البته در ایران به آن کم‌توجه هستیم. اگر ما بتوانیم این تجربه کارشناسی را نظام‌مند و تجرید تتوزیک کنیم، به یک منبع بزرگ و مهمی برای پیشرفت علم تبدیل می‌شود. من ابتدا به پایه اشاره می‌کنم، چیزی که موجب می‌شود توسعه علمی شکل بگیرد، اگر ما به این توجه کنیم، ارزش مضاعفی پیدا خواهد کرد و تجربه اساساً به یک ارزش دانشگاهی تبدیل می‌شود و برخی اوقات حتی ارزش این تجربه البته اگر تجربه‌ای باشد که بتوان آن را به‌خوبی پردازش کرد، چپس‌از برخی فعالیت‌های دانشگاهی ارزشمندتر باشد.

آ چگونه و با چه رویکردی، تجربه در محافل دانشگاهی مورد توجه واقع شده است؟

یکی از تکنیک‌هایی که در تقسیم‌بندی‌های علمی ایجاد شده است، تقسیم‌بندی دانش به دانش‌های ضمنی و صریح است. دانش صریح، دانشی است که قابل کدگذاری است و در چارچوب‌های دانشگاهی می‌گنجد و در قالب کتاب و مقاله و... قابل انتقال است. اما بعد دیگری از دانش وجود دارد که دانش ضمنی است. این دانش ضمنی درواقع دانشی است که در ذهن انسان‌ها وجود دارد و تجربه آنهاست. اخیراً، دانش ضمنی مورد توجه مضاعفی قرار گرفته و در نظام مدیریت دانش در ساماندهی نظام دانشی در کشورها و موسسات و بنگاه‌ها بسیار به آن توجه شده است. این یعنی شما می‌توانید مجموعه دانش‌هایی که در یک بنگاه یا دولت وجود دارد را به دانش ضمنی و صریح تقسیم کنید. یکی از اهداف اصلی نظام مدیریت دانش، شناسایی این تجارب یا انتقال آن به دیگران و در عین حال کاربردی کردن آنهاست. پس فعالیت‌هایی که در نظام مدیریت دانش انجام می‌گیرد شامل سه‌بعد است؛ اول، شناسایی و ثبت تجربه‌های انسانی. تمرکز فعالیت‌های مدیریت دانش این است که دانش‌های موجود شناسایی و ثبت بشوند. یک بعد دیگر، به تسهیم دانش برمی‌گردد. یعنی اینکه ما دانش‌ها را یک نظامی طراحی کنیم؛ در بنگاه یا اداره که این دانش ضمنی از یکی به دیگری منتقل شود. درواقع سازمان به‌گونه‌ای طراحی می‌شود که بشود دانش از واحدی به واحد دیگر یا از فردی به فرد دیگر منتقل شود. برای مثال، شما تجربه‌ای در بخش اجتماعی دارید، یک نفر همکار در کنتر شما قرار می‌گیرد که از شما تازه‌کارتر است. شما دانش و تجربه خود را به او منتقل می‌کنید. اینکه چگونه مصاحبه کنید و... برای مثال از وظایف یک مدیرمسوول آن است که چنین نظامی را طراحی کند تا هنگامی که شما از این روزنامه رقتید، همه اطلاعات را با خود ببرید. انتقال تجربه باعث می‌شود که رسوب دانش انجام شود و با رفتن یک فرد سازمان با بحران مواجه نشود.

لازم است در اینجا به بحث دیگری اشاره کنم که دستگاه‌ها به‌تدریج متوجه شدند همچنان که یک سازمان سرمایه مادی و انسانی دارد، یکی از سرمایه‌های بسیار مهمی که اخیراً و در ۲۰ سال اخیر بیش از پیش به آن توجه شده است، سرمایه دانشی سازمان‌هاست. برای مثال فردی که ۱۰ سال در کار تازه‌کارتر است. شما دانش و تجربه یک سسال است تجربه دارد، چه میزان تفاوت دارد. این تفاوت اندازه‌گیری و برای آن ارزش تعیین می‌شود. یک رهیافت آن است که اینها محاسبه مادی شوند. بنابراین شما به‌عنوان مدیر سازمان تنها مدیریت مالی نمی‌کنید بلکه مدیریت دانش می‌کنید. دانشی که در ذهن نیروها وجود دارد هم مدیریت می‌شود. در رویکردی جامع‌تر خبرنگاری از حوزه اجتماعی نکات و دانش‌های خود را برای خبرنگاران حوزه اقتصادی ارایه می‌دهد و از آنها نیز نکته‌هایی را می‌گیرد. البته اینجا یک مشکل فرهنگی وجود دارد که ممکن است افراد نخواهند تجربه‌باشان را به هم منتقل کنند. این نیاز به متقاعدکردن افراد یا استفاده از سازوکارهای انگیزشی مادی و معنوی دارد. در نظام مدیریت دانش به این موارد پرداخته شده است.

آ شما به دو بعد اشاره کردید: شناسایی دانش و تسهیم آن. بعد سوم کدام است؟
بعد سوم آن است که حالا که افراد دانش دارند، نظامی طراحی کنیم که از دانش افراد استفاده شود. برای مثال، در یک دستگاه اداری فردی در حوزه‌ی تجربه‌ای دارد، این تجربه برای به‌کارگرفته‌شدن تبدیل به یک تهرصیه سیاستی می‌شود. باید نظامی طراحی شود که افراد مطالب را خود به دستگاه‌های مجری و دستگاه‌هایی که تصمیم‌گیرنده‌اند ارایه دهند و آنها از این تجربیات استفاده کنند و آنها را به کار گیرند. یکی از مهم‌ترین سازوکارها تدوین پرسش‌های سیاستی است که طی آن کارکنان به