

Application of oral history in explaining organizational history Case study of Isfahan Province Water and Wastewater Company

Abdolmahdi Rajaei

Department of History, University of Isfahan, Isfahan, Iran

Abstract: Oral history is basically going to those who have something to say but no pen to write. In my research project on the history of water and sewage in Isfahan, after studying the history of the organization from documents and the press, I went to the managers of that organization and informants about that organization and a chapter of my work to the "oral history" of the organization. I allocated water and sewage to Isfahan. In using the oral history, I came across data and minutes that were not mentioned in books, documents, or the press. In the meantime, I also gained experiences, the most important of which are discussed here. The most important of these experiences is that the organizational historian needs to have reached a desirable level of information and data about the history of the organization and to be able to use this data in interviews and oral history. The suggestion presented in this article is that the organizational historian should be invited from outside the organization. This historian will not include unnecessary considerations and expediencies in his work.

Key Words: Isfahan, Oral History, Isfahan Province Water and Wastewater Company.

کاربست تاریخ شفاهی در تبیین تاریخی سازمانی؛

مطالعه موردی سازمان آب و فاضلاب اصفهان

عبدالمهدی رجایی

دانش‌آموخته دکتری تاریخ محلی از دانشگاه اصفهان، اصفهان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۲۶ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۴/۰۸

چکیده

تاریخ شفاهی در اصل رفتن به سراغ کسانی است که حرفی برای گفتن دارند؛ اما قلمی برای نوشتن ندارند. در این مقاله، طی تحقیقاتی راجع به تاریخ آب و فاضلاب اصفهان، پس از مطالعه تاریخ سازمان مذکور از روی اسناد و مطبوعات و دیدار با مدیران و مطلعان آن سازمان، فصلی از کار هم به «تاریخ شفاهی» سازمان آب و فاضلاب اصفهان اختصاص داده شد. با بیست نفر مصاحبه شد. در استفاده از کاربست تاریخ شفاهی به داده‌ها و دقایقی برخورد شد که در کتاب‌ها و اسناد و مطبوعات از آنها ذکری به میان نیامده بود. در این میان، تجربیاتی نیز کسب شد که در اینجا عمده‌ترین آنها بیان می‌شود. عمده‌ترین این تجربیات این است که ضرورت دارد اطلاعات و داده‌های مورخ سازمانی درباره تاریخ سازمان به حد مطلوبی رسیده باشد تا در مصاحبه‌ها و تاریخ شفاهی از این داده‌ها استفاده کند. پیشنهاد ارائه شده در این مقاله، این است که مورخ سازمانی، بهتر است از خارج از سازمان دعوت شود. این مورخ ملاحظات و مصلحت‌اندیشی‌های غیر ضروری را در کار خود دخیل نخواهد کرد.

واژه‌های کلیدی: اصفهان، تاریخ شفاهی، آب و فاضلاب.

مقدمه

چند سالی است نوشتن تاریخ سازمانی اندک‌اندک در حال تبدیل شدن به یک رویه در سازمان‌ها و نهادهای مختلف شده است. این امر مبارکی است و باید به دیده مثبت بدان نگریست. سازمان یا نهادهایی را که گذشته مبهمی دارند و مردم نیز به درستی نمی‌دانند که آن تشکیلات از چه زمانی تأسیس شده، حوزه فعالیت و دامنه آن تا کجاست و کارکردهای آن در جامعه چیست، نمی‌توانند به درستی وظیفه خود را انجام دهند. مدیران و کارکنان سازمان، نیاز دارند برای خدمت‌رسانی بهتر، گذشته خود را به خوبی بدانند. در مقابل، شهروندان نیز ضرورت دارد این داده‌های راجع به نهادهای خدمت‌رسان را به خوبی بدانند. آنها باید بدانند حوزه فعالیت هر سازمان کجاست تا در مواقع مناسب به سازمان مربوط مراجعه کنند. سازمان آب و برق، سازمان آب منطقه‌ای، سازمان آب و فاضلاب خیلی به هم نزدیک‌اند. همچنین، سازمان آب و فاضلاب شهری و روستایی، دو سازمان جداگانه بودند که در سال ۱۳۹۹ با یکدیگر ادغام شدند. حوزه کار سازمان مسکن و شهرسازی با شهرداری خیلی بهم نزدیک است. بنیاد مسکن و سازمان زمین شهری و دهها سازمان و ارگان دیگر، این رابطه‌های نزدیک را با هم دارند. به همین نسبت هم شهرداری، سازمان مسکن و شهرسازی و ... ارتباط‌های کاری نزدیکی با هم دارند. این ارتباط‌های نزدیک و حتی خلط حوزه کاری ممکن است به سردرگمی در میان خدمت‌گیرندگان بیانجامد.

همچنین، مردم خدمت‌گیرنده خوب است بدانند با یک «سازمان» طرف‌اند یا یک «شرکت» یا نهادی مردم‌نهاد و به‌طور کل، تصویری از ساختار مدیریتی آن و درجه وابستگی به دولت داشته باشند. همچنین، به درستی بدانند تنوع و حوزه فعالیت‌های هر سازمان و مؤسسه چگونه است؛ برای نمونه، «شرکت آب و فاضلاب اصفهان» تعداد ۲۲ خدمت را ارائه می‌دهد که همگی به وسیله یک سامانه تلفنی قابل درخواست و پیگیری‌اند. شهروندی که از این ۲۲ خدمت اطلاع داشته باشد، جایگاه شهروندی خود را بهتر می‌شناسد.

دانستن تاریخ سازمانی به مدیران و کارکنان سازمان کمک می‌کند تا بتوانند در شرایط گوناگون و در مواقع تصمیم‌گیری و

سیاست‌گذاری، نقبی به گذشته بزنند و تجربیات دیروز را مدنظر بگیرند. بدیهی است درک گذشته، ما را در فهم امروز و ترسیم فردا یاری می‌کند.

معرفی کتاب تاریخ آب و فاضلاب اصفهان

بنابر دلایل ذکرشده، در سال ۱۳۹۷ از صاحب این قلم که سابقه نوشتن مقاله‌ای به نام «فرایند حل یک معضل اجتماعی در مدیریت شهری اصفهان» را در مجله «تحقیقات تاریخ اجتماعی» در سال ۱۳۹۱ داشت، درخواست شد کتابی راجع به تاریخچه شرکت آب و فاضلاب اصفهان نگاشته شود. گفتنی است سازمان آب و فاضلاب اصفهان در سال ۱۳۶۹ طی قانونی کشوری به «شرکت آب و فاضلاب» تغییر نام و ساختار داد. شاید این نیمه‌خصوصی شدن، مدیریت آن را به داشتن یک تاریخچه مدون و مستند تحریض کرده باشد. مقدمات طرح آماده شد و قرارداد به امضا رسید. سرانجام، پس از یک سال تلاش و تحقیق و نگارش، در اسفند سال ۱۳۹۹ کتاب تاریخ آب و فاضلاب اصفهان در ۶۰۰ صفحه، چاپ و طی مراسمی در محل شرکت و با حضور مدیران عامل سابق و دیگر مدیران شرکت رونمایی شد.

این کتاب که از همکاری یکی از کارمندان آن شرکت، یعنی مهرداد خورسندی نیز برخوردار بود، داده‌های خود را بر سه پایه استوار کرد. مؤلفان، بخشی از تاریخ شهر اصفهان را با مراجعه به منابع مختلف بازتاب دادند؛ از جمله مطبوعات محلی که بیشتر انعکاس‌دهنده صدای مردم‌اند، اسناد و مکاتبات اداری که صدای سازمان را در خود دارند و نیز تاریخ شفاهی که از مدیران و دست‌اندرکاران سازمان و مردم عادی پرس‌وجو شده است.

مصاحبه با مطلعان (بیست نفر)، در حدود ۲۰۰ صفحه از ۶۰۰ صفحه کتاب را در فصل ششم به خود اختصاص داده است. این مصاحبه‌ها به صورت فردی صورت می‌گرفت و اغلب از مدیران و پرسنل سازمان مذکور برای مصاحبه دعوت می‌شد. بعد از این مرحله، اینجانب مصاحبه‌ها را پیاده‌سازی کردم و سپس برای ویرایش و تأیید نهایی به شخص مصاحبه‌شونده ارسال شد. کاریست در سال‌های اخیر، به تاریخ شفاهی در مطالعات تاریخ معاصر، به‌ویژه در حوزه محلی

آمد و هم گسست‌های موجود در تاریخ سازمان دریافت شد تا دانسته شود بر چه نکاتی باید تمرکز بیشتری شود و در واقع، نادانسته‌های سازمان کجاست.

با چه کسانی مصاحبه شد

اهالی تاریخ شفاهی می‌دانند که پیدا کردن فرد مناسب (مصاحبه‌شونده) و ترغیب کردن او به مصاحبه‌دادن، یکی از مشکل‌ترین بخش‌های تحقیق است؛ اما در تاریخ سازمانی این مرحله کمی آسان‌تر است؛ زیرا سازمان پیشنهاد می‌کند با چه کسانی مصاحبه شود یا دست‌کم اولویت‌هایی را برای مصاحبه در پیش پای شما می‌گذارد (به‌طور مثال، در اینجا مدیران عامل سازمان / شرکت، اولویت اول معرفی شدند که از این بیست نفر، دوازده نفر آنها دارای چنین پیشینه‌ای بودند). از همه مهم‌تر اینکه شخص مصاحبه‌شونده، به دلیل معرفی شدن از طرف شرکت، اشتیاق بیشتری برای مصاحبه دارد و از این نظر، همکاری بیشتری از خود نشان می‌دهد. به‌طور خلاصه، سازمان مذکور دست شما را می‌گیرد و در دست مصاحبه‌شونده می‌گذارد.

با این همه تمهیدات، باز مصاحبه‌شوندگانی از میان مدیران شرکت بودند که در نگاه و تماس اول چندان اشتیاقی نشان ندادند و نگارنده را به مصاحبه‌های پیشین (در زمان مدیریت خود) ارجاع می‌دادند. آنها بازنشسته‌شده یا به سازمان دیگر منتقل شده بودند و رشته سازمانی محکمی با شرکت آبقا (مخفف آب و فاضلاب) نداشتند. برای این مشکل، فقط یک راه‌حل وجود دارد: صبوری و پیگیری مؤدبانه. این افراد گریزان از مصاحبه به تدریج و با مشاهده پیگیری‌های محترمانه و مؤدبانه نگارنده، به اهمیت موضوع پی می‌بردند و حاضر می‌شدند مقداری برای این کار وقت بگذارند. پیگیری و نشان‌دادن اهمیت تحقیق و نیز بیان چشم‌اندازهایی از نتایج آن برای ترغیب کردن مصاحبه‌شونده بسیار مهم بود. شاید هم تحریک حس حسادت آنها که اگر مصاحبه ندهید، نام شما در این دفتر سازمانی خالی خواهد ماند، به منزله آخرین راه‌حل، بد نباشد!

نکته شایان توجه برای پژوهشگران تاریخ شفاهی آن است

توجه ویژه‌ای شده است؛ اما سودجستن از این کاربست کارساز، لوازم و ضروریاتی دارد که در اینجا بیان می‌شوند:

داشتن اطلاعات سازمانی

وارد شدن به هر مصاحبه‌ای مستلزم داشتن حداقلی از اطلاعات و دانش در ارتباط با موضوع است. در مصاحبه‌های انجام‌شده با هدف تدوین تاریخ سازمانی، مصاحبه‌گر در همان ابتدای کار باید تسلط و آگاهی خود را نسبت به تاریخ سازمان مذکور به مصاحبه‌شونده نشان دهد. به این ترتیب، مصاحبه‌شونده متوجه می‌شود پاسخ‌هایش باید در چه سطح باشد. اگر شما این کار را نکنید، ممکن است با اطلاعات بدیهی و پیش‌پافتاده مواجه شوید که تکرار مکررات‌اند و فایده‌ای ندارند، یا آنکه مصاحبه‌شونده دست به اغراق‌گویی بزند و حتی اطلاعات نادرست بدهد، یا حتی مصاحبه را به میدان تسویه حساب بدل کند؛ بنابراین، باید خیلی سریع به مصاحبه‌شونده نشان دهید شما این اطلاعات را می‌دانید و این اطلاعات را می‌خواهید. اطلاعات پایه‌ای و همگانی نیز به درد شما نمی‌خورد؛ البته مصاحبه‌شونده هم در نظر اول حق دارد نداند شما در چه مرحله‌ای از دانش سازمانی هستید؛ به‌ویژه برای نگارنده که از خارج از سازمان آمده بود، این ابهام بیشتر جلوه می‌کرد.

راه‌حل آن است که مصاحبه‌کننده و تدوین‌گر تاریخ سازمانی، در قدم اول به مطالعه منابع مختلف راجع به سازمان مذکور بپردازد و نیم‌رخ از سازمان را به دست آورد و سپس به سراغ مصاحبه و بخش تاریخ شفاهی سازمان برود. نگارنده درباره موضوع تاریخ آب و فاضلاب اصفهان، ابتدا و در قدم اول با مراجعه به روزنامه‌های محلی (روزنامه‌های اخگر، اصفهان، چهلستون، حیات اصفهان، خبرهای روز اصفهان، راه نجات، ستاره اصفهان، عرفان و مجاهد) حتی روزنامه‌های ملی (روزنامه اطلاعات، کیهان، جام جم و جمهوری اسلامی) هم چنین مجلات (مجله شهرداری‌ها) و با مراجعه به اسناد موجود در سازمان اسناد و سپس اسناد و کتابچه‌های سازمانی (گزارش کارها و ترازنامه‌ها) تقریباً فصول اول تا پنجم کتاب را نگاهت. بدین ترتیب، هم اطلاعاتی از سازمان مذکور به دست

ارزشمند صرفه‌جویی کنند. تصادفات و درگیری‌های سازمان با مردم عادی و نیز سازمان‌های دیگر هم در این مصاحبه هویدا است. جاهایی که مردم عادی در ترانسه‌های (کانال‌های) فاضلاب می‌افتادند و آسیب می‌دیدند یا اینکه در اثر حادثه‌ای، کلکتور (خط لوله بزرگ) فاضلاب نشست می‌کرد و خیابان به یکباره فرو می‌ریخت؛ نوع حادثه‌ای که مردم اصفهان بارها تجربه کرده‌اند. همه این حوادث و حواشی که در جایی ثبت و ضبط نشده بود، مدیر روابط عمومی برای درج در تاریخ شرکت به ما ارائه داد. یک نمونه حادثه نشست خیابان نظر بود که در روزنامه‌های آن زمان منعکس گردید. (رک: روزنامه جام جم، ش ۱۳۶۲، ۱۵ بهمن ۱۳۸۳)

انعکاس صدای خدمت‌گیرندگان

همچنان که در کل کتاب این رویکرد دنبال شد، در بخش تاریخ شفاهی نیز قصد نبود تنها صدای سازمان یا شرکت آب و فاضلاب منعکس شود. بنابراین، علاوه بر کارکنان سازمان مذکور با یک روزنامه‌نگار قدیمی و نیز یکی از کارمندان بازنشسته دانشگاه اصفهان مصاحبه‌ای ترتیب داده شد. این دو مصاحبه، صدای شهروندان عادی بودند؛ البته یکی از شهرداران اصفهان در پیش از انقلاب هم به لیست مصاحبه‌شوندگان اضافه شد. این رویه و رویکرد در همان ابتدای بستن قرارداد با مسئولان شرکت در میان گذاشته شد که برخلاف کتاب‌هایی درباره کارنامه فعالیت سازمان‌ها یا گزارش کار آنها که آن نگاهی یک‌سویه به وقایع دارد و فقط از دریچه چشم سازمان، مخاطبان را می‌نگرد و به‌ناچار فقط به درج آمارهای باشکوه و جدول‌های رنگین پرداخته‌اند، تلاش شد سازمان آب و فاضلاب در میان جامعه و درهم تنیده با آن دیده شود. گستره فعالیت این سازمان تمام خیابان‌ها، کوچه‌ها و حتی درب خانه‌های مردم است؛ بنابراین، در تعامل تنگاتنگ و روزانه با شهروندان قرار دارد و بررسی این سازمان بدون نظر مردم، کار ناقص و ابتری خواهد بود. بدون دریافت نظر و جلب رضایت خدمت‌گیرندگان، سازمان آب و فاضلاب وظیفه خود را به‌درستی انجام نداده است؛ به همین دلیل تلاش شد با مراجعه به مطبوعات و اسناد و نیز تاریخ شفاهی بیان شود این سازمان

که از میان مدیران که برخی هنوز هم در سطح کشوری دارای سمت‌های بلندی‌اند، (به‌جز اولین مدیرعامل که اکنون در خارج از کشور زندگی می‌کند و خاطراتی چاپ‌نشده دارد) هیچ‌کدام دست به قلم نشدند و خاطرات خدمت خود را نگاشته بودند. درواقع، این اولین فرصتی بود که نام و فعالیت‌های آنها در تاریخ، ثبت و ضبط شود. این امر معجزه تاریخ شفاهی است و نیز خلأهای پژوهشی را نشان می‌دهد که برای اولین و قدیمی‌ترین سازمان آب و فاضلاب کشور که شاید بتوان گفت موفق‌ترین آنها نیز بوده است، یک تاریخ سازمانی نوشته نشده و تجربه این سازمان به سازمان‌های مشابه در دیگر شهرها انعکاس داده نشده بود. اینجاست که باید از مورخان هم گله کرد که چرا از سال ۱۳۴۵ تا کنون، این قدم را بر نداشته‌اند.

مصاحبه‌های بعدی کتاب، با پرسنل و مدیران رده‌های پایین‌تر سازمان انجام شدند. معمولاً در هر سازمان کارشناسانی پیدا می‌شوند که «تاریخ متحرک» آن سازمان محسوب می‌شوند. آنها لزوماً سمت‌های بالایی هم ندارند. در این تحقیق خاص، با گستردگی حوزه فعالیت و تأسیسات سازمان آبفا، که دهها تصفیه‌خانه آب و فاضلاب و نیز منابع ذخیره آب و چاههای آب و نیز گسترش لوله‌کشی‌ها به سراسر شهر را در بر می‌گرفت، باید به دنبال کارشناسانی مانند مدیران بخش فنی یا کارشناسانی بود که سابقه و بر این حوزه وسیع اشراف دارند. خوشبختانه اولین مدیر روابط عمومی این سازمان را پیدا کردیم؛ مدیری که از سال ۱۳۴۵ تا ۱۳۵۸ در این سمت خدمت می‌کرد. با او مصاحبه‌ای طولانی ترتیب داده شد. متنی که سرانجام در کتاب ۲۷ صفحه شد. با توجه به اینکه سازمان‌های خدمت‌رسان در بدو تأسیس و نیز در مراحل مختلف کار ناچارند روابط نزدیکی با شهروندان داشته باشند، روابط عمومی در این میان، حلقه واسط است. این مدیر روابط عمومی برای ما تعریف می‌کرد که برای نشان‌دادن مراحل تصفیه آب و نیز فاضلاب به شهروندان، هر ساله گروهها و جمعیت‌های زیادی از مردم اصفهان از جمله علما، معلمان، سربازان، مردم عادی، زنان خانه‌دار، دانش‌آموزان و ... را به تأسیسات سازمان می‌بردند و مراحل کار را به آنها نشان می‌دادند. این امر علاوه بر اینکه ارزش آب مصرفی را به آنها نشان می‌داد، آنها را ترغیب می‌کرد که در مصرف این ماده

در نظر و فکر مردم شهر اصفهان چه جایگاهی دارد.

علت مصاحبه با سراغ شهردار سابق (سال ۱۳۵۶) این است که شهرداری نهادی است که ارتباط و اصطحکاک زیادی با سازمان آبفا دارد؛ زیرا کند و کاری‌های سازمان آبفا باید در خیابان‌ها و کوچه‌هایی صورت بگیرد که شهرداری ساخته و پرداخته و حتی آسفالت کرده است. پس این دو نهاد خیلی با هم کار دارند و حتی به‌طور آشکار و پنهان فعالیت‌های یکدیگر را زیر نظر می‌گیرند. از گفته‌های نابی شهردار سابق این بود که اعتراف کرد دستور داده بود مأموران شهرداری لوله‌های بتنی و فلزی آب و فاضلاب را بردارند و برای پل‌سازی خیابان‌ها استفاده کنند. بخشی از مصاحبه «به مهندس حجازی [مدیرعامل سازمان آبفا] گفته بودند که «لوله‌ها کم می‌شود»، او هم گفته بود مخفی شوید و بفهمید چه خبر است. در آن زمان، هیچ ارگانی حتی ساواک با مأموران شهرداری درگیر نمی‌شد. مهندس حجازی بالاخره روزی زنگ زد که آقا در منطقه فلان و فلان، گویا شهردار منطقه شما لوله‌های سازمان آب و فاضلاب را سر خیابان، برده و با آنها پل درست کرده است. من گفتم: «مهندس، با اجازه من بوده است! سازمان برنامه به ما پول نمی‌دهد، پول نداریم لوله بخریم. این موضوع هم مثل آب و فاضلاب است و ما احتیاج به لوله داریم. ما لوله‌ها را بر می‌داریم». ایشان گفتند: «فقط هر جا لوله احتیاج داشتید، یک گزارشی به ما بدهید که ما در پرونده مربوطه نگهداری کنیم» (همان، ص ۳۰۶).

آشکارشدن حقایق پنهان در روند مصاحبه

تاریخ شفاهی این ظرفیت را دارد که حواشی حوادث و پشت پرده‌هایی را عریان سازد که در هیچ‌کدام از اسناد و متون رسمی آشکار نمی‌شود؛ حتی در تاریخ شفاهی سازمانی نیز نکات جالب توجه و حل‌نشدنی بین‌المللی و کشوری نیز به روی پرده می‌افتند. در همین تاریخ شفاهی، سازمان آبفا یک نکته بین‌المللی برای نخستین بار آشکار شد. مسئول روابط عمومی سازمان مذکور از حادثه‌ای پرده برداشت که در سال ۱۳۵۰ اتفاق افتاده بود و ابعاد بین‌المللی داشت. «در آن زمان پول‌گرفتن از سازمان برنامه خیلی مشکل بود. به سازمان‌های

دیگر می‌دادند؛ اما برای آب و فاضلاب می‌گفتند خودشان باید خودگردان باشند. در جشن‌های ۲۵۰۰ ساله، یعنی سال ۱۳۵۰، طرحی ریخته شد و تعدادی پیت‌کش، استخدام کردیم و با همان الاغ‌ها و پیت‌ها روبه‌روی هتل عباسی (با آن طاق نصرت‌ها) بردیم. در واقع، نمایشی درست کردیم که در آن پیت‌کش‌ها با هم دعوی مصنوعی کردند و خرها را رم دادند و فاضلاب‌ها را روی زمین ریختند. ما هم از فرصت استفاده کردیم و چند عکس گرفتیم. می‌خواستیم بگوییم وضع فاضلاب اصفهان این است و هنوز خیابان‌های اصلی شهر فاضلاب ندارند. زمانی که من داشتم این عکس‌ها را آلبوم می‌کردم، دوستی داشتم که عضو گروه‌های چپ بود، ایشان آمد و یکی از این عکس‌ها را از من گرفت. بعد از چند ماه، دیدیم در صفحه نخست روزنامه تایمز لندن چاپ شده است. به سبب اینکه در آن زمان به دلیل نزدیکی ایران به آمریکا رابطه انگلستان با ایران تیره شده بود، این عکس را درست هم‌زمان با جشن‌های ۲۵۰۰ ساله چاپ کردند. گویا مسئولان وقت، این مجله را به شاه نشان داده بودند و شاه عصبانی شده بود. ناگهان دیدیم نامه‌ها می‌رسد و ساواک ما را خواست که عکس‌ها کجاست و ...، ما را بردند ساواک و اتفاقاً این عکس مجله تایمز در میان مجموعه عکس‌های ما نبود. ساواک گفت: اینها را برای چی گرفتید؟ گفتیم: اینها را می‌خواستیم بفرستیم سازمان برنامه که وضعیت را نشان دهیم و بودجه بگیریم؛ برای همین، به ما ظنن نشدند و گفتند: شخص دیگری این عکس را گرفته است؛ حتی مهندس حجازی هم این موضوع را نمی‌دانست و من هم به ایشان نگفتم. خلاصه، شاه که عصبانی شده بود، دستور داد سازمان برنامه پول خوبی به ما بدهد و در آن سال یک میلیارد تومان به ما دادند. پول را برای این دادند که همه شهر صاحب فاضلاب شوند و پرونده فاضلاب اصفهان بسته شود ...» (همان، ص ۴۷۵).

مصاحبه‌های صوتی و نیز مکاتباتی

با توجه به شرایط شیوع بیماری کرونا و ساکن نبودن بعضی از افراد مصاحبه‌شونده در اصفهان، ما ناچار شدیم بعضی از مصاحبه‌ها را به صورت کتبی و حتی صوتی برگزار کنیم؛ بدین شکل که سؤالات را در برگه‌ای با نرم‌افزار واتساپ برای مصاحبه‌شونده می‌فرستادیم. او با خواندن سؤالات، نخست،

حقایق تاریخی به ثبت و ضبط وقایع اقدام کنند، نه براساس خوشایند این و آن.

البته این تابوشکنی و خروج از لایه‌های چندگانه آن امری است که به مرور اتفاق می‌افتد؛ به‌طور مثال، امروز بعد از چهار دهه از انقلاب اسلامی می‌توان از مدیران پیش از انقلاب هم سخن گفت و تلاش‌ها و خدمات آنها را منعکس کرد. دیگر جامعه حساسیت‌های سابق را ندارد. یکی از این مدیران پرتلاش و نام‌آور در سازمان آب و فاضلاب اصفهان مهندس سعید حجازی است. او داماد مهندس مهدی بازرگان است و سازمان آب و فاضلاب اصفهان را پایه‌گذاری کرد و حدود یازده سال (سال ۱۳۴۵ تا ۱۳۵۶) مدیرعامل این سازمان بود. خوشبختانه با یک نگاه اولیه دریافتم حساسیت زیادی نسبت به این شخص، که امروز در کشور کانادا زندگی می‌کند، وجود ندارد و مدیران کنونی به نیکی از او یاد می‌کنند. گذشت زمان توانسته است آن بغض‌های سابق را بزدايد و به جای آن، نگاه نیک‌اندیشانه قرار بگیرد؛ به‌طور مثال، مدیر عامل کنونی شرکت آبفا، مهندس هاشم امینی، در مصاحبه‌اش راجع به او عنوان کرد: «بنده آقای مهندس حجازی را یک شخصیت اثرگذار و ماندگار برای استان اصفهان و کشور در حوزه آب و فاضلاب می‌دانم؛ چون ایشان انسانیت و مدیریت و مهندسی را به معنای خوب در قالب رفتار و اخلاق و عمل خود به دیگران نشان داده است. شاید بخشی از فرهنگ رفتاری دیروز، امروز دیگر جوابگوی سازمان و جامعه نباشد؛ ولی در زمان خودش باعث شد کارهای بزرگی صورت بگیرد. این را عرض کردم که بگویم صرفاً طول زمان نمی‌تواند به کارها عمق دهد و تأثیرگذار باشد؛ چه‌بسا افرادی که سال‌ها در مسئولیتی قرار داشته و دارند، اما منشأ اثر نبوده‌اند. آقای مهندس حجازی کسی بود که از بدو تأسیس تا پایدارکردن شرکت در این سمت بود و به کارها عمق بخشید» (همان، ص ۳۴۶). وقتی از مهندس هاشمی امینی پرسیدیم: «فکر می‌کنید اگر شما به جای آقای مهندس حجازی بودید یا امروز ایشان به جای شما بودند، سرنوشت شرکت به گونه دیگری رقم می‌خورد؟» پاسخ داد: «فکر کنم اگر ما دو نفر را جای هم می‌گذاشتند، هیچ اتفاق متفاوتی نمی‌افتاد؛ چون این موضوع به تربیت خانوادگی بر می‌گردد. آقای حجازی، انسان متعهد، پرکار و متدینی بود.

خیالش راحت می‌شد که نکته مرموز و پنهان و حتی هراس‌انگیزی پرسیده نمی‌شود و اعتماد او بیشتر می‌شد و دوم، پاسخ‌ها را می‌نوشت و دوباره عکس می‌گرفت و برای ما ارسال می‌کرد. ما هم طبق قاعده تاریخ شفاهی، سؤالات و پاسخ‌ها را تایپ و تنظیم می‌کردیم و دوباره برایش می‌فرستادیم. او پس از ویرایش و تأیید دوباره برای ما ارسال می‌کرد. اگر در این میان، سؤالات حاشیه‌ای دیگری مطرح می‌شد، دوباره پرسیده می‌شد. بدین ترتیب، بدون تشریفات زیاد و حضور فیزیکی، مصاحبه‌ای را صورت می‌دادیم. بعضی از این افراد نیز به دلیل مشغله یا هر چیزی، ترجیح می‌دادند در پاسخ، فایل صوتی برای ما بفرستند که ما ناچار بودیم این فایل‌ها را پیاده‌سازی و دوباره تنظیم و ارسال کنیم تا تأیید نهایی شود؛ البته تجربه به ما ثابت کرد افراد در تهیه و ارسال فایل صوتی، احساس راحتی بیشتری می‌کردند و بیشتر وقت می‌گذاشتند و سخن می‌گفتند تا در مصاحبه‌های کتبی که معمولاً پاسخ‌ها مختصرتر بود. مصاحبه‌هایی که به‌صورت حضوری صورت می‌گرفت، معمولاً طی دو یا سه ساعت به اتمام می‌رسید. چند مصاحبه هم به نوبت دوم و سوم ختم شدند.

داشتن سعه صدر

کشور ایران و جامعه کنونی تحولات شدیدی را در یک قرن اخیر تجربه کرده است. سلسله‌هایی آمده و رفته‌اند. افراد وابسته به اندیشه‌ها و مکاتب سیاسی، اجتماعی و مذهبی و حتی قومی، گاهی بر سر کار آمدند و دوران فرازی را تجربه کردند؛ همان‌ها بعد از مدتی و با تغییر اوضاع به حاشیه رانده شدند. متأسفانه، این اوضاع در کشور ما گاهی با طردشدگی و تابوسازی همراه است؛ یعنی مدیری که به‌طور مثال، پیش از انقلاب در فلان سمت بوده است، اکنون باید کم‌رنگ و به حاشیه رانده شود. تا حد امکان، نام او برده نشود! زیرا امروز به آن مشی فکری غضب شده است!

آشکار است این پدیده نشان از عقب‌ماندگی فرهنگی است. دست‌کم مورخان و مصاحبه‌کنندگان باید تلاش کنند تن به این اجبار غیرعلمی ندهند. آنها باید راه خود را بروند و براساس

انتقال تکنیک‌های مدیریتی

هر مدیری اگر درس مدیریت خوانده یا به‌طور غریزی و مادرزادی نکاتی را یاد گرفته باشد، ناچار است این درس‌ها را در مواقع بحرانی به کار گیرد. حالا این نکات کجا باید به مدیران بعدی منتقل شوند؟ همان فرایندی که به آن انتقال تجربیات گفته می‌شود. اگر مدیری مانند «کیم چونگ» کره‌ای تجربیاتش را منتقل کرده و کتاب *سنگ‌فرش هر خیابان از طلاست* را برای دیگران نگاشته است، (چونگ، ۱۳۷۳) مدیران ما هم قطعاً تجربیاتی دارند که از تجربیات او گران‌تر است. فقط عده زیادی از آنها همت نمی‌کنند قلم بگیرند و آنها را بر صفحه کاغذ آورند و عده‌ای دیگر هم می‌توانند تجربیاتشان را بیان کنند، اما نمی‌توانند آن را بنویسند! این است که باز هم تاریخ شفاهی به کمک می‌آید. در همین راستا چند مؤسسه به کار افتاده‌اند تا تجربیات این صنوف و جمعیت‌های مختلف را قبل از آنکه به خاک سپرده شوند، جمع‌آوری و ثبت و ضبط کنند؛ برای نمونه، «مؤسسه تاریخ شفاهی هاروارد» به سراغ مدیران پیش از انقلاب می‌رود و تا کنون چندین کتاب، حاصل آن فعالیت بوده است. در این میان، خاطرات کسانی مانند شاهپور بختیار، آخرین نخست‌وزیر پیش از انقلاب (بختیار، ۱۳۷۵) جعفر شریف امامی، یکی از نخست‌وزیران دوران پهلوی (شریف امامی، ۱۳۸۰)، عبدالمجید مجیدی، رئیس سازمان سازمان برنامه (مجیدی، ۱۳۸۰) محمدعلی مجتهدی، رئیس دبیرستان البرز و موسس دانشگان صنعتی آریامهر (مجتهدی ۱۳۸۵) و فاطمه پاکروان، همسر حسن پاکروان رئیس ساواک شاه (پاکروان، ۱۳۷۸) به بازار نشر ایران آمده‌اند. اشخاص منفرد هم مانند دکتر علی اصغر سعیدی با مجموعه «موقعیت تجار و صاحبان صنایع در دوران پهلوی» به سراغ جامعه هدف خود می‌رود. خاندان لاجوردی، (سعیدی و شیرین کام، ۱۳۸۴) محمد رحیم متقی ابروانی (سعیدی، ۱۳۸۸)، محمد تقی برخوردار (سعیدی و شیرین کام، ۱۳۸۸) و علی خسروشاهی (سعیدی، ۱۳۹۴) تا کنون توانسته‌اند تجربیات خود را در طی این فرایند به مخاطبان خود انتقال دهند.

خیلی شفاف اشاره کنم که اگر حقیر هم در دوره قبل از انقلاب بودم، همین تفکر را داشتم که باید برای مردم کار کرد. آقای حجازی هم اگر در این مقطع قرار می‌گرفت، با توجه به تربیت و تعهد خانوادگی و تعصبی که نسبت به کار داشت، همین کارها را انجام می‌داد» (همان).

مهندس حجازی هنوز هم در قید حیات است و به دلیل کهولت سن و بیماری، ما نتوانستیم در فرایند تدوین کتاب با ایشان مصاحبه‌ای ترتیب دهیم؛ اما ایشان خوشبختانه، سال‌ها پیش، بخشی از خاطرات خدمت خود را نگاشته و به سازمان داده بود و ما همان خاطرات را که در واقع، پایه‌گذاری و سال‌های تأسیس سازمان را در بر می‌گرفت، یافتیم و به صورت ضمیمه در کتاب درج کردیم (همان، صص ۵۴۵ - ۵۰۵).

با توجه به اینکه هر کس نگاه خود را دارد، برای درک رویکرد و نگاه مدیرعامل به موضوعی که پیش‌تر بدان اشاره شد، یعنی الاغ‌های کودبر و مجله تایمز، این قسمت از سخنان مهندس حجازی را می‌آوریم: «منطقه نزدیک هتل شاه‌عباس و زاینده‌رود دارای لوله‌کشی فاضلاب بود و محل در جریان جشن‌های دو هزار و پانصد سالگی ایران چراغانی‌ها شد. با کمک آقای میرشمس، تعدادی از کسانی که الاغ‌های کودبر داشتند، استخدام کردیم و این الاغ‌های مملو از فاضلاب را در منطقه طاق‌های نصرت به حرکت در آوردیم، عکس‌برداری و آلبومی تهیه شد که به سازمان برنامه دادیم. بعدها دانستم یکی از منتقدین حکومت، یک مجموعه‌ای از این عکس‌ها را بدون اطلاع، برای یکی از روزنامه‌های انگلیس داده است و این روزنامه به دست شاه می‌رسد.

شاه که جریان فاضلاب اصفهان را می‌دانست و گرفتار بوی آن شده و گزارش پیشرفت و نظم کارها را شنیده بود، به تعمدی بودن کار مشکوک نمی‌شود و باور می‌کند از صدها روزنامه‌نگار خارجی یک نفر این کار را کرده است. شاه، رئیس سازمان برنامه را احضار می‌کند و دستور می‌دهد حال که آب و فاضلاب اصفهان مدیریتی دارد، هر چه اعتبار می‌خواهد بدهید. به این ترتیب بود که درهای سازمان برنامه به روی ما گشوده شد» (همان، ص ۵۳۸). به نظر می‌آید مدیرعامل نیز نمی‌دانسته آن کسی که عکس مربوطه را برداشته و به مجله تایمز داده است، یکی از دوستان مدیر روابط عمومی سازمان بوده است!

مدیریت کلان در فلان وزارتخانه داده شد که ایشان نمی‌پذیرفت. شما ناچارید این نکات را که برای او بسیار مهم و اثرگذارند، حذف کنید. چون نخست، معلوم نیست دقیقاً چه کسی پیشنهاد داده و تا چه حد، امکان تحقق این امر وجود داشته است و همچنین، این موضوع چه تأثیری در روند کاری و فعالیت بخش تحت مدیریت او داشته است؛ البته باید آمادگی این را داشته باشید که وقتی متن را برای امضای نهایی نزد او می‌فرستید، به این حذفیات اعتراض کند که پاسخ منطقی و مؤدبانه شما را می‌طلبد.

کار را که کرد؟

در تاریخ سازمانی تأکید زیادی بر این نکته می‌شود که فلان کار بزرگ یا پروژه در زمان مدیریت کدام رئیس یا مدیرعامل صورت گرفته است. در واقع به نوعی نام آن شخص با نام آن پروژه عجین می‌شود. حالا بعضی از پروژه‌ها حالتی دو مدیری یا چند مدیری دارند؛ یعنی مدیری کار را تا جایی می‌رساند و تحویل مدیر بعدی می‌دهد. اینجاست که در مصاحبه‌ها مصاحبه‌گر باید دقت کند پروژه را به نام یک نفر ثبت و ضبط نکند که بعدها موجب دلخوری یا حساسیت نفر دیگر می‌شود؛ برای مثال، ما در اصفهان پروژه تصفیه‌خانه فاضلابی را داریم که درست چند روز پس از عزل مدیرعامل و نصب مدیرعامل بعدی، طی مراسمی باشکوه و با حضور وزیر کشور وقت افتتاح شد. (اطلاعات، ش ۱۸۱۵۱، ۱ اردیبهشت ۱۳۶۶) حالا مصاحبه‌گر باید این پروژه را به حساب چه کسی بگذارد! اینجاست که هوشیاری و احتیاط مصاحبه‌گر و حتی تدوین‌کننده نهایی مصاحبه را می‌طلبد تا متنی غیر دقیق را به دست چاپ نسیارند.

پیشنهادات

شاید مهم‌ترین آسیب در مطالعات تاریخ سازمانی، یک‌جانبه‌نگری و یک‌جانبه‌نگاری است. هم‌اکنون دهها کتاب راجع به سازمان‌ها و نهادهای مختلف در قفسه کتابخانه‌ها موجود است که بیشتر به یک «گزارش کار» شباهت دارد تا یک «تاریخچه». این رویکرد از آنجا ناشی می‌شود که معمولاً

در اینجا مناسب است برشی از تجربه مدیریتی مدیرعامل فعلی شرکت ابغای اصفهان، مهندس هاشم امینی، ارائه داده شود: «در آن مقطع، برخوردار مشکل آب داشت؛ چون برخوردار در انتهای خط انتقال آب قرار داشت. یادم هست کنار محله امامزاده نرمی، شهرکی به نام شهرک امام حسین احداث شده بود. روزی در اتاقم نشسته بودم که یک‌مرتبه دیدم در حدود پنجاه نفر از مردم آن شهرک با خشم فراوان و یک ظرف چهار لیتری بنزین وارد اداره شدند و به دفتر کوچک رئیس هجوم آوردند. می‌گفتند سه روز است آب نداریم و آمده‌ایم که شما را آتش بزیم! با خودم گفتم: خدایا چه کار کنم! پس خودم را با آنها هم‌رأی نشان دادم و به اصفهان تلفن کردم. تلفنچی گوشی را برداشت و بنده وانمود کردم دارم با معاون بهره‌برداری صحبت می‌کنم. گفتم: «آقا ما چه کار کنیم؟ این مردم چه کار کنند؟ اگر تا فردا مشکل حل نشود، من استعفا می‌دهم». بعد به جمعیت که اندکی آرام شده بودند، گفتم: «به سمت بخشداری برویم تا بخشدار را هم توجیه کنیم تا کمک کند تا مشکل آب حل شود»؛ اما بخشدار، مطلع و زودتر از بخشداری خارج شده بود. به هر صورتی بود مردم را از اداره بیرون کشیدم» (همان، ص ۳۲۰).

آسیب‌شناسی مصاحبه‌های سازمانی

شاید اولین آسیب در مصاحبه‌ها (در مصاحبه‌های سازمانی بارزتر است)، بیراهه رفتن افراد و عبورکردن از مسیر مصاحبه است. شما در مصاحبه سازمانی تلاش می‌کنید در خلال صحبت‌های مصاحبه‌شونده، بخش‌های ناگفته تاریخ سازمان را بیرون بکشید؛ اما گاهی مصاحبه‌شونده به هر دلیلی مسیر دیگری را انتخاب می‌کند و خاطرات و سخنانی را بیان می‌کند که برای خودش مهم‌اند یا دوست دارد ثبت و ضبط شوند. در اینجا شما تا حدی می‌توانید او را به مسیر از پیش تعیین شده بکشانید؛ زیرا به هر حال او صاحب مقام و موقعیتی بوده است و همچنین، از یاد نبریم که مصاحبه تاریخ شفاهی «بازجویی» نیست که فقط شما می‌پرسید و جواب می‌شنوید! به‌طور مثال، یکی از مصاحبه‌شوندگان مرتب به این نکته تأکید می‌کرد که به او پیشنهادهای کاری در سطح استانداری در فلان استان یا

ثبت و ضبط کنند و به دیگران انتقال دهند. تاریخ سازمان‌های مرتبط با امور شهری نیز بخشی از تاریخ شهر است و در این پژوهش، پس از مراجعه به منابع گوناگون، از کاربست تاریخ شفاهی هم سود جستیم و توانستم این ظرفیت‌های تاریخ شفاهی را به اثبات برسانم. بدین ترتیب، نکات ناگفته و نانوشته بسیاری راجع به تاریخ آب و فاضلاب اصفهان را ثبت و ضبط کردم؛ باشد که در موارد مشابه، محققان کاربست تاریخ شفاهی را از یاد نبرند.

منابع

- رجایی، عبدالمهدی و خورسندی، مهرداد (۱۳۹۹) تاریخ آب و فاضلاب اصفهان، اصفهان: دارخوین
- کیم، وو چونگ (۱۳۷۳) سنگفرش هر خیابان از طلاست، ترجمه محمد سوری، تهران: سیمین
- سعیدی، علی اصغر و شیرین کام، فریدون (۱۳۸۴) موقعیت تجار و صاحبان صنایع در دوره پهلوی؛ سرمایه داری خانوادگی خاندان لاجوردی، تهران: گام نو
- سعیدی، علی اصغر (۱۳۸۸) موقعیت تجار و صاحبان صنایع در ایران دوره پهلوی، زندگی و کارنامه محمد رحیم متقی ابروانی
- سعیدی، علی اصغر و شیرین کام، فریدون (۱۳۸۸) موقعیت تجار و صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی، زندگی و کارنامه حاج محمد تقی برخوردار، تهران: گام نو
- سعیدی، علی اصغر (۱۳۹۴) موقعیت تجار و صاحبان صنایع در ایران عصر پهلوی، زندگی و کارنامه علی خسروشاهی، تهران: نی
- شریف امامی، جعفر (۱۳۸۰) خاطرات جعفر شریف امامی، ویراستار حبیب لاجوردی، تهران: سخن
- بختیار، شاهپور (۱۳۷۵) خاطرات شاهپور بختیار، ویراستار حبیب لاجوردی، تهران: بی جا
- مجیدی، عبدالمجید (۱۳۸۰) خاطرات عبدالمجید مجیدی، ویراستار حبیب لاجوردی، تهران: گام نو
- مجتهدی، محمد علی (۱۳۸۵) متن کامل خاطرات محمد علی مجتهدی رئیس دبیرستان البرز، ویراستار حبیب لاجوردی، تهران: صفحه سفید

کسانی به نوشتن تاریخ سازمانی مبادرت می‌کنند یا مأموریت می‌یابند که عضوی از آن سازمان باشند و همین تعلق سازمانی و «کم‌رنگ» شدن بعضی مسائل، از جمله حذف صدای خدمت‌گیرندگان، به‌علاوه ملاحظات مدیریتی باعث می‌شود نتیجه آن چیزی بشود که فقط برای جلب رضایت مدیران سازمان و مدیران بالادستی مفید است. پیشنهاد نخست آن است که مورخ سازمان، بهتر است از خارج از سازمان آمده باشد. نهایت آنکه شخصی مطلع از درون سازمان برای یاری این محقق در نظر گرفته شود. این رویه موجب خواهد شد مورخ سازمانی با دست بازتری صدای مخاطبان و خدمت‌گیرندگان را در اثر خویش، منعکس و کارنامه سازمان را به شکل همه‌جانبه بررسی کند. این رویکرد کل‌نگر حتماً در بحث تاریخ شفاهی نیز خود را نشان خواهد داد. بدین ترتیب، مورخ فقط از متعلقان به سازمان برای مصاحبه دعوت نمی‌کند؛ بلکه مردم خارج از سازمان را نیز در لیست مصاحبه‌شوندگان می‌گذارد. پیشنهاد دیگر این است که شما هر وقت دست به کار تهیه تاریخ سازمانی می‌زنید، با یک تیم مدیریتی بر سر کار طرفید؛ اما تاریخ سازمانی قرار است کل دوران‌های مدیریتی سازمان را پوشش دهد. مصاحبه‌کننده هرگز نباید این‌طور وانمود کند که از سوی تیم حاکم و برای بیان موفقیت‌های آن، به سراغ افراد می‌رود. به هر حال، مدیران و کارکنان پیشین از این «بازی» خرسند نخواهند بود. شما باید در همان ابتدای کار با نشان دادن تسلط خود بر جوانب مختلف تاریخ سازمانی و تأکید بر موفقیت‌های پیشین، به مصاحبه‌شونده‌ای که بیست سال پیش از سازمان بازنشسته شده است، نشان دهید قصد دارید خدمات و فعالیت‌های آن نسل را هم منعکس کنید. به‌طور خلاصه، شما باید مورخ بی‌طرفی باشید که می‌خواهد کل تاریخ سازمان را تدوین و منعکس کند.

پایان سخن

تاریخ شفاهی کارکردهای زیادی دارد و در زمانه ما توجه زیادی به آن شده است؛ یکی از این کارکردها عریان کردن حواشی و مسائل پشت پرده است. دیگر آنکه فرصتی فراهم می‌کند تا افرادی که صاحب قلم نیستند، ایده و اندیشه خود را

- فروغی، محمود (۱۳۸۷) متن کامل خاطرات محمود فروغی، کفیل وزارت امور خارجه ایران، ویراستار حبیب لاجوردی، تهران: صفحه سفید
- پاکروان، فاطمه (۱۳۷۸) خاطرات فاطمه پاکروان، همسر سرلشکر پاکروان، ترجمه اسماعیل سلامی، تهران: مهراندیش
- روزنامه‌ها
- روزنامه اطلاعات، ش ۱۸۱۵۱، ۱ اردیبهشت ۱۳۶۶
- روزنامه جام جم، ش ۱۳۶۲، ۱۵ بهمن ۱۳۸۳