

# گرم و سرد زندگی دانشجویی!

## تجربه مدیریت فرهنگی در دانشگاه‌های ایران در دهه‌ی ۷۰

**ابوالحسن ریاضی** | فارغ از آن که دکتر ریاضی را مدیر فرهنگی موفق وزارتخانه در دهه‌ی ۷۰ بدانیم یا نه، تجربه او و سایر مدیران فرهنگی در دانشگاه‌ها و وزارت علوم، بخشی از تاریخ شفاهی این حوزه است که برای ترسیم دقیق‌تر کارکردهای دانشگاه در ایران معاصر به آن نیازمندیم. این نوشتار حاصل گفت‌وگویی است که برای آسانخوانی سوالات آن حذف و به صورت گفتار نوشت تنظیم شده است.

سال ۶۴ به عنوان دانشجو وارد دانشگاه شدم و تا امروز که سال ۹۵ است هیچ‌وقت از مجموعه دانشگاه خارج نشده‌ام؛ یا دانشجو در مقاطع مختلف بوده‌ام یا درگیر کار اجرایی. از این دو منظر، جایی که فرد می‌ایستد بسیار مهم است. وقتی به عنوان دانشجو به کار فرهنگی نگاه می‌کنی، موضوع عمدتاً فردی است. به عبارت بهتر موتور پیش‌برنده‌ی شما علاقه‌های شخصی است؛ برای مثال من دوست دارم در حوزه‌ی ادبیات کار کنم، طبیعتاً دانشگاه محیطی می‌شود برای این که به علاقه‌مندی‌هایم پاسخ بدهم. از این زاویه دانشگاه فضایی است که مهارت اجتماعی را به فرد می‌آموزد.

برای روشن شدن موضوع؛ اولین اتفاقی که برای دانشجو می‌افتد جابه‌جایی در درک فضا است. او به عنوان دانش‌آموز زندگی خود را در یک کلاس گذرانده است، حق انتخاب درس و معلم و حتی مدرسه‌اش را نداشته است. اما یکبار جهان پیرامون‌اش دیگرگون می‌شود. انتخاب می‌کند که چه واحدی را بگذراند. واحدهایش را با چه کسی بگیرد. و بعد متوجه می‌شود که کلاس‌هایش در یک مکان ثابت نیست؛ یکی در طبقه‌ی اول، کلاسی در طبقه‌ی سوم و حتی در دانشکده‌ی دیگر.





Vincent van Gogh  
The Potato Eaters

روح دانشگاه روح پرسش است، چیزی که در آموزش و پرورش وجود ندارد. گویی دانشجو برای اولین بار وقتی کلاس درس تمام می‌شود با مفهوم پرسش آشنا می‌شود. این که استاد پس از تدریس از دانشجویان می‌پرسد سؤالی دارید؟ یعنی کسی که پرسش دارد اهمیت دارد نه کسی که پاسخ را می‌داند. در آموزش و پرورش این معلم است که می‌پرسد و دانش آموز جواب می‌دهد و محصل خوب کسی است که جواب بهتر و سریع‌تری داشته باشد، اما دانشجوی خوب کسی است که پرسش بهتری طرح کند. پرسشی که استاد جواب آن را نداشته باشد و جمع را به تفکر وادارد. این موضوع از منظر فردی گشودن افق‌های تازه یعنی حق انتخاب و پرسش است. یک آزادی نسبی که به دانشجو امکان و انگیزه ورود به فضاها و تجربه‌هایی را می‌دهد که قبل از آن حتی به آن فکر هم نمی‌کرد.

در این مقطع گروه‌ها و خرده‌گروه‌هایی شکل می‌گیرد؛ حلقه‌ی هم‌کلاسی‌ها، هم‌دانشکده‌ای‌ها، هم‌خوابگاهی‌ها و هم‌دانشگاهی‌ها و به تدریج هویتی فرهنگی تحت عنوان هویت دانشگاهی تعریف می‌شود. به دیگر سخن در فضای دانشگاه حافظه‌ی جمعی و انباشت تجربه‌ای وجود دارد که به فرد منتقل می‌شود به همین دلیل ما عملاً در رفتار دانشجویان دانشگاه‌های مختلف تفاوت‌هایی می‌بینیم، فنی‌ها با علوم انسانی‌ها تفاوت دارند و دانشجویان علوم اجتماعی با بچه‌های هنر متفاوتند. این فضای متفاوت ماهیتاً فضای فرهنگی است؛ یعنی تمایزات، ناشی از سرفصل درس‌ها یا رشته‌ها و یا کتاب‌های درسی نیست، بلکه در فضای فرهنگی این تمایزها شکل می‌گیرد. در یک فرامتن (context) متن (Text) آموزش آکادمیک قرار دارد که بدون آن، فهم دانشگاه

ما در دوره دانشجویی با تجربه‌ی گرم در کنش فرهنگی در اشکال بسیار متنوع، متکثر و غیر محسوس مواجه هستیم. تجربه‌ای که افراد هم‌زیستی، مدارا و انتخاب را می‌آموزند. تجربه‌ای که با هم‌دیگر بتوانند زندگی کنند یا حتی به چه دلیلی نمی‌توانند با هم زندگی کنند

با اختلال همراه خواهد بود و طبیعتاً این حاشیه به مراتب بزرگ‌تر از متن آموزش است؛ بنابراین تجربه‌ی دانشجو در موضوع فرهنگ تجربه‌ای فریه‌تر از متون درسی رسمی است. برای مثال در این دوره است که فیلم دیدن، کتاب خواندن، گشتن، دوستی، سفر، کار جمعی و... معنای دیگری دارد. قبل از آن هم فرد ممکن بود فیلم ببیند، اما در دوره دانشجویی فیلم دیدن خود موضوعی مستقل است. در این فضا کتاب معنای خاص می‌یابد. فرد قبلاً هم کتاب می‌خواند اما الآن کتاب خواندن، به اشتراک‌گذاری و تقسیم در کاش از کتاب و برداشت جدیدش در فضای گفت‌وگو است، این که کتابی به او معرفی می‌شود، چه کسی کتاب را به او معرفی می‌کند، بعد راجع به آن صحبت می‌کند، همه و همه بیانگر این واقعیت است که جنس فراغت‌اش در دانشجویی با فراغت در دوره‌ی دانش‌آموزی از اساس متفاوت است.

بنابراین ما در دوره دانشجویی با تجربه‌ی گرم در کنش فرهنگی در اشکال بسیار متنوع، متکثر و غیر محسوس مواجه هستیم. تجربه‌ای که افراد هم‌زیستی، مدارا و انتخاب را می‌آموزند. تجربه‌ای که با هم‌دیگر بتوانند زندگی کنند یا حتی به چه دلیلی نمی‌توانند با هم زندگی کنند. دانشجو هم‌اتاقی‌اش را، هم کلاسی‌اش را، هم دانشگاهی‌اش را انتخاب می‌کند، و البته این تجربه‌ی گرم فرهنگ در دانشگاه مختص دوره‌ی کارشناسی است به‌خاطر این که دانشجو فضای دانشگاه را بکر می‌داند. او در حال کشف و شهود است، در حال جست و جو است. در دوره کارشناسی زمان نسبتاً طولانی با تعداد واحد زیادی باید در این فضا باشد و این دیالکتیکی که بین فرد و فضا شکل می‌گیرد، امکان تجربه‌ی وسیع و گرمی از فرهنگ را ایجاد می‌کند.

روی دیالکتیک تأکید می‌کنم یعنی فضا بر فرد تأثیر می‌گذارد و فرد بر فضا اثر می‌گذارد. این دیالکتیک است که دانشگاه را به دوره‌های مختلف تقسیم می‌کند، مکان دانشگاه عوض نمی‌شود اما انسان‌ها تغییر می‌کنند و زمان هم عوض می‌شود. در نتیجه ما همواره با فضای متحول روبه‌رو هستیم. از این حیث همه‌ی افراد می‌توانند ادعا کنند که در عین تجربه‌ی ناب فردی، تجربه‌های مشترک هم داشته‌اند و جذابیت دانشگاه در این دوگانه ی به ظاهر ناساز است. از یک سو تجربه‌ای گرم، شخصی و عمیق و از طرف دیگر تجربه‌ی جمعی که بین افراد و محیط حافظه‌ی جمعی، خاطره‌ی جمعی، کنش جمعی وجود دارد.

این گونه است که فرد دل‌بسته‌ی دانشگاهی می‌شود که در آن درس خوانده و هویت خود را در آن فضا یافته است. از این منظر می‌توان بخشی از ناکارآمدی دانشگاه آزاد در حوزه‌ی فرهنگ را تحلیل کرد. در این بخش است که دانشگاه‌های غیردولتی نتوانسته‌اند زمینه‌های تجربه‌اندوزی را به‌وجود آورند. کلاس‌هایش همان کلاس‌های درس در دانشگاه سراسری است و شاید استادشان همان استاد‌های دانشگاه دولتی باشند، اما چون قادر به تولید فضای فرهنگی و به عبارتی فرامتن آکادمی نشده‌اند به نوعی تداوم مدرسه و دبیرستان است.

■ به نظر می‌رسد در هر دوره‌ای تفاوت‌های بسیاری در تجربه گرم فرهنگی دانشجویان وجود دارد، تفاوت زمان و نسل است. هیچ کس نمی‌تواند بر اساس تجربه‌ی گرم فردی خود افراد دیگر را ارزیابی کند. من می‌توانم در مورد تجربه‌ی گرم خود صحبت کنم که با تجربه‌ی گرم شما متفاوت است چون در دو دوره‌ی متفاوت است. درک من از آن چیزی که امروز در فضای دانشگاه می‌گذرد تجربه‌ی سردی است. تجربه‌ای است با فاصله. من هم روایت‌های بسیاری را درباره‌ی نسل دانشجویی امروز می‌شنوم؛ اما خودم راوی نیستم. بنابراین باید دانشجوی امروز راجع به تجربه‌اش از این محیط صحبت کند. شاید بتوانم بگویم که تجربه‌ی گرم این دانشجویان را باید در پاتوق‌هایشان پیدا کرد که احتمالاً بیرون از دانشگاه است ولی کانون آن باز به نحوی به همین فضای انتخاب‌گرانه‌ی درون دانشگاه باز می‌گردد.

■ در دهه‌ی هفتاد دیگر مسئول بودم و تصورم این بود که مدیر فرهنگی وظیفه ندارد برنامه‌ی مدون و مشخصی را انجام دهد، چون نه امکاناتش را دارد و نه محیط به او چنین اجازه‌ای می‌دهد و اساساً اقتضای محیط دانشگاه چنین ساختاری نیست. به نظرم وظیفه‌ی مدیر فرهنگی این بود که امکان تجربه را برای دانشجویان فراهم کند؛ اما چون نمی‌دانستم که چه چیزی این امکان را می‌تواند فراهم کند به مجموعه‌ای



همه‌ی افراد می‌توانند ادعا کنند که در عین تجربه‌ی ناب فردی، تجربه‌های مشترک فراوانی همداشته‌اند و جذابیت دانشگاه در این دو گانه به ظاهر ناساز است. از يك سو تجربه‌ای بگرم، شخصی، عمیق و از طرف دیگر تجربه‌ی جمعی که بین افراد و محیط حافظه‌ی جمعی، خاطره‌ی جمعی، کنش جمعی وجود دارد و این گونه می‌شود که فردی اگر در چنین فضای فرهنگی حضور داشته باشد دل‌بسته‌ی دانشگاهی می‌شود که در آن درس خوانده و هویت خود را در آن فضا یافته است. از این منظر می‌توان بخشی از ناکار کردی دانشگاه آزاد در حوزه فرهنگ را تحلیل کرد

مراجعه کردم که هم پاسخ این پرسش را داشتند هم امکان تحقق آن را، یعنی دانشجویان. تعدادی از دانشجویان فعال فرهنگی را دعوت به همکاری کردم و ایده‌ی اصلی را با آن‌ها در میان گذاشتم. ایده‌ی فراهم کردن امکان و زمینه‌ی کار گروهی و تجربه‌ی کار فرهنگی. از آنان پرسیدم شما پیشنهادتان چیست؟ رفتند، نشستند، صحبت کردند و گفتند به نظر ما چیزی مثل کانون‌ها می‌توانست ایده‌ی خوبی باشد. من به ایده و پیشنهاد آن‌ها تکیه کردم. پیشنهاد و اجرا را خود آن‌ها انجام دادند و من به عنوان مدیر تنها کاری که انجام دادم امکانات را فراهم کردم.

به نظرم دو عامل اصلی موفقیت وجود داشت؛ اول آن که ایده از مسیر مشارکت دانشجویان در آمده بود و دوم این که ایده چون بر اساس شرایط آن دوره بود کمترین هزینه و امکانات را می‌طلبد. شاید جالب به نظر برسد که سال اول مسئولیت، اعتبار اداره‌ی کل فرهنگی وزارت علوم که باید بیش از ۵۰ دانشگاه را پشتیبانی می‌کرد سه میلیارد و دویست میلیون تومان بود. ولی اتفاقی که رخ می‌داد این بود که کاری که دانشجویان مثلاً در حوزه‌ی جشنواره‌ها انجام می‌دادند نزدیک به یک پنجاهم هزینه‌ای تمام می‌شد که در بیرون انجام می‌شد؛ زیرا آن جشنواره، کاری شبیه جشنواره‌های سیستم اداری نبود. کاری بود که یک مجموعه‌ی دانشجویی با مقتضیات خودشان با تولید نوعی از سرمایه‌ی اجتماعی انجام می‌دادند.

تعداد کانون‌ها در مدت کوتاهی به ۵۰۰ تا در کشور رسید. ما به هر کانونی یک تا دو میلیون کمک می‌کردیم. یکی دو میلیون برای اجرای ده‌ها برنامه ادعای گزافی است. معنی اجرای برنامه‌های متنوع این بود که دانشجویان از سرمایه‌های اجتماعی و معنوی دانشگاه حداکثر استفاده را می‌کردند. مثال عینی‌تری بزنم؛ در جشنواره‌ی موسیقی دانشجویان علاوه بر حضور استاد شجریان در یکی از برنامه‌ها به دعوت دانشجویان، داوران اولین جشنواره‌ی موسیقی به مراتب از داورهای جشنواره‌ی فجر معتبرتر بودند. آقایان علیزاده، طلایی، کیانی و نعیمی در موسیقی سنتی، و در موسیقی کلاسیک خانم حکیم‌آوا از تاجیکستان و دکتر فرهنگ داوری را پذیرفته بود. در هیچ کدام از این موضوعات با من اصلاً راجع به دستمزد داوران صحبتی نکرده بودند. چون دعوت کننده من نبودم. درست است که در نهایت من رفتم خواهش کردم و کار اداری را انجام دادم ولی در واقع این دانشجویان کانون موسیقی بودند که میزبان و دعوت کننده بودند. و استادانی در این سطح نمی‌توانستند به دانشجویانی که برخی شاگردانشان بودند بگویند نمی‌آیم یا فلان رقم دستمزد می‌گیرم. جشنواره‌ی فجر قواعدی داشت که شاید همان استاد آن قواعد را قبول نداشت اما در اینجا می‌گفت قواعد من این است و دانشجو متواضعانه می‌پذیرفت. این فضای گرم دانشجویان آن موقع بود. قاعده این بود که دانشجو چه می‌خواهد، نه این که من مدیر کل چه می‌خواهم.

■ پس از شکوفایی و رشد کانون‌ها در سراسر کشور من با نقدهایی از این دست روبه‌رو شدم که تشکیل کانون‌ها به تضعیف و حذف تدریجی انجمن‌های اسلامی در دانشگاه منجر شده است. برنامه‌های متنوع فرهنگی کانون‌ها سبب شده بود که بخشی از فعالیت‌های فرهنگی انجمن‌های اسلامی در دانشگاه‌ها کمرنگ شود. این نقدها را خیلی صریح و مستقیم در جلسات متعدد و در بالاترین سطح، دوستان دفتر تحکیم وحدت و انجمن‌های اسلامی با تندترین زبان به من می‌گفتند. اما من استدلالی داشتم که تا آن جایی که یادم است برای آن پاسخی نداشتند. استدلال من این بود که اولاً من عضو انجمن اسلامی و شورای عمومی دفتر تحکیم بودم. به لحاظ سیاسی هم خطم مشخص است. اما تفاوت یک جامعه‌ی توسعه‌یافته با جامعه‌ای که دارد راجع به توسعه صحبت می‌کند دقیقاً در همین حوزه‌ی به ظاهر بی‌اهمیت است؛ یعنی این که هر کس هر کاری که می‌کند تکلیفش را با مخاطبش روشن کند. اگر انجمن یک تشکل سیاسی است، کار سیاسی کند، اگر یک تشکل فرهنگی است کار فرهنگی کند و اگر تشکل علمی است کار علمی بکند. قرار نیست یکی زیر پرچم تشکل علمی کار سیاسی انجام بدهد. این خلاف قواعد جامعه‌ی مدنی است. در جامعه‌ی مدنی عملکردها و کارکردها افتراق پیدا کرده، روشن شده و مرزهایش تدقیق شده است.



پس از شکوفایی و رشد کانون‌ها در دانشگاه‌های سراسر کشور من با تقدمایی از این دست که تشکیل کانون‌ها منجر به تضعیف و حذف تدریجی انجمن‌های اسلامی در دانشگاه منجر شده است روبه رو شدم. برنامه‌های متنوع فرهنگی کانون‌ها سبب شده بود که بخشی از فعالیت‌های فرهنگی انجمن‌های اسلامی در دانشگاه‌ها کم‌رنگ شود، این تقدما را خیلی صریح و مستقیم در جلسات متعدد و در بالاترین سطح، دوستان دفتر تحکیم وحدت و انجمن‌های اسلامی با تندترین زبان به من می‌گفتند

من می‌خواستم فضا را گسترش بدهم. بنا نیست کسی که بخواهد کانون داستان‌نویسی یا کانون موسیقی داشته باشد و یا بخواهد در دانشگاه فیلم‌های خوب ببیند برود عضو انجمن اسلامی شود. چیزی که در گذشته بسیار مرسوم بوده است. پرسش من این بود؛ آیا تشکل‌ها حاضرند برای کار سیاسی عضو کانون تئاتر، شعر یا قرآن شوند. آن‌ها سیاست را موسوع و فراگیر تعریف می‌کردند و به نوعی فرهنگ را زیر مجموعه سیاست می‌خواستند و من در این زمینه کاملاً با آن‌ها مخالف بودم و هستم. این کار کرد حداکثری سیاست است که محل جامعه‌ی سالم شده است. حتی در دوره‌ی انجمن‌های اسلامی سعی کردند کانون‌ها را به سمت سیاست ببرند. من دقیقاً آن طرف هم ایستادم. یعنی گفتم به هیچ وجه کانون‌ها قرار نیست کار سیاسی بکنند. اتفاقاً راز ماندگاری کانون‌ها هم این بود که به هیچ وجه کار سیاسی نکردند.

این که ما دچار مشکلی می‌شویم و مثلاً پیچ گوشتی نداریم با قاشق پیچ‌مان را باز می‌کنیم نمی‌توانیم این وضعیت را قاعده فرض کنیم. قاعده این است که دانشگاه اگر در حوزه‌های غیر آموزشی می‌خواهد فعالیت کند، تکلیف را اول از همه برای خودش باید روشن کند. یعنی اگر کسی توی انجمن علمی آماتوری نشست و بیانیه‌ی سیاسی نوشت یا ویدئو گذاشت و نشست فیلم نگاه کرد، آن‌جا دیگر انجمن علمی نیست. من همواره نظرم این بود که کار ما فرهنگی و هنری است. اگر کسی می‌خواهد کار سیاسی بکند، برود عضو تشکل سیاسی بشود و اگر هویت علمی دارد برود انجمن علمی و اگر هویت فرهنگی و هنری برای خودش تعریف کرده بیاید کانون.

■ من دوره‌ی عضو انجمن اسلامی بودم که همه‌ی این فعالیت‌های متنوع را انجام می‌دادند و خود من همان موقع به این قضیه باور نداشتم. کسانی که در حوزه‌ی علوم انسانی درس می‌خوانند، با کسانی که در حوزه‌ی فنی درس می‌خوانند باید یک تفاوت‌هایی داشته باشند و آن این است که آن چیزهایی که می‌خوانند را می‌توانند در صحنه‌ی عمل هم بازبانی کنند. وقتی درس جغرافیای کشورهای توسعه یافته را خواندم، یا وقتی در مورد جامعه‌ی مدرن پایان‌نامه‌ام را نوشتم این فقط در این حد نبوده که بروم نمره‌ی بگیرم و بشوم فوق لیسانس، باید به یک درکی می‌رسیدم که وقتی مسئولیتی بر عهده می‌گیرم، نباید میان سلیقه‌ی سیاسی و دانش، تخصص و باور علمی‌ام، سلیقه‌ی سیاسی‌ام را انتخاب کنم. نباید بین منافع گروهی خودم و منافع عمومی به سمت منافع گروهی خودم حرکت کنم. تمام تلاشم در دوره‌ی خودم بر این باور استوار بود حال چقدر موفق بوده‌ام قضاوت به عهده دیگران است. البته مطمئنم که برخی از دوستان از دستم ناراحت شدند، در بعضی جلسات به من توهین شد و من استدلال خودم را کردم و گفتم؛ قصدم تضعیف انجمن اسلامی نیست، من به انجمن اسلامی فکر نمی‌کنم، به عنوان مدیر فرهنگی وظیفه‌ام این است که در حوزه‌ی فرهنگ فکر کنم. اگر به من مسئولیت سیاسی دادند آن‌جا می‌نشینم دانش خودم را در حوزه‌ی سیاسی ساماندهی می‌کنم که چه کاری باید کرد.

بنابراین اگر اندک موفقیتی به لحاظ مدیریتی برای آن دوره قائل هستید، این را موفقیت بخش دانشجویی، اعتماد به محیط دانشجویی و فضای دانشجویی و مهارت تیمی که به عنوان کارشناس برای جلب اعتماد و مشارکت دانشجویها جمع کرده بودم می‌دانم. در آن دوره، اداره‌ی کل فرهنگی دوازده نفر پرسنل اداری داشت، ولی همواره بیش از بیست دانشجو در حال فعالیت بودند. چون کار برنامه‌ریزی و اجرا بر عهده آنان بود. وظیفه من این بود که ملاحظاتی اداری، مالی، سیاست‌های کلان، خطوط قرمز و... را مدیریت کنم و البته مانع بعضی از افراط‌ها و تفریط‌ها شوم. نقش نوعی تنظیم‌کننده، نه اداره‌کننده را داشتم. بیشتر شبیه یک مربی.

بزرگ‌ترین کاری که آن دوره انجام گرفت که برای خودم هم تجربه‌ی با ارزشی بود تجربه‌ی کار گروهی یا جمعی بود که در ایران خیلی کم است. و این را حاصل ترکیب دو گروه، بچه‌های علوم انسانی و فنی می‌دانم دانشجویان فنی قدرت برنامه‌ریزی و تبدیل کردن موضوعات به پروژه را داشتند یعنی می‌توانستند زمان‌بندی و بودجه‌بندی کنند. شکست و مراحل کار را تعریف کنند و... و بچه‌های علوم انسانی، این مهارت را داشتند که وجوه تئوریک برنامه‌ها، ابعاد نظری، تزاخم‌ها و دشواری‌های درونی برنامه‌ها را تجزیه و تحلیل کنند، کار تیمی این دو گروه بود که هم فنی‌ها را ارتقا می‌داد، هم بچه‌های علوم انسانی را.



■ در پاسخ به این سوال که حالا که دهه‌های مختلف در سیاست‌گذاری‌های فرهنگی دانشگاه دخیل بوده‌ام و از سر گذراندن آن همه تجربه‌ی گرم و سرد در دانشگاه مرا ناامید و افسرده نکرده است، باید بگویم که من هم مثل همه‌ی آدم‌ها، احساسات و عواطفی دارم، طبیعتاً آدم دل‌تنگ دوره‌ای می‌شود، از وضعیتی عصبانی می‌شود، از شرایطی افسرده می‌شود، اما وقتی در این سطح بحث می‌کنیم، نه آن دل‌تنگی‌ها اهمیتی دارد نه آن دل‌سردی‌ها. چیزی که اهمیت دارد، این است که بتوانی به درستی وضعیتی که در آن بوده‌ای را از بیرون نگاه و ارزیابی کنی و از خودت بررسی نقاط قوت و ضعف آن دوره چه بود؟ ایرادهای کار کجا بود؟ ما کجا بهتر می‌توانستیم عمل کنیم؟ کجا بد عمل کردیم؟ حاصل این روندها آیا به سمت جلو بوده یا نوعی عقب‌گرد داشته‌ایم؟

در نهایت معتقد نیستم که عقب‌گرد کرده‌ایم. دانشگاه یک بخش مجزایی از جامعه نیست. من در دوره‌ی خودم به نیازی پاسخ می‌دادم که در وضعیت عمومی جامعه بود و در دانشگاه آشکارتر بود. این دوره هم همین‌طور است. اتفاقی که رخ داده و پیش می‌رود این است که نگاه جامعه به موضوعات همین است که ما در دهه‌ی ۷۰ به آن باور داشتیم و آن هم این‌که هیچ چیز در یک مجموعه‌ی درهم تنیده وجود ندارد و راه‌حل مسئله این است که بتوانیم مسائل را از هم تفکیک کنیم. هیچ راه حل بزرگ و کلانی وجود ندارد، این مسیر همچنان ادامه دارد.

به‌نظر من کنش دانشجویی ما اکنون هم ادامه‌ی همان راهی است که در دوره‌ی دانشجویی خودم شاهد بودم. در آن دوره فکر می‌کردم همه چیز با هم است ولی نباید باشد و ایراد دارد. هر چند شاید نسل من از امتیازات این با هم بودن استفاده‌ی ابزاری هم کرده باشد؛ و بعد به این نتیجه رسیدیم که نباید به دنبال راه حل‌های کلان بود. به اعتقاد من هر چه پیش‌تر آمده‌ایم گروه‌های بیشتری به این نتیجه می‌رسند که فرهنگ مجموعه‌ای از ذهنیت‌ها، سبک‌های زندگی، سلیقه‌ها، نوعی تکثر، نوعی باور به این‌که جمع اعداد می‌توانند با همدیگر باشند، این‌که هیچ نسخه‌ی کلی برای مسائل نیست.

■ سال ۸۰ از مسئولیت‌م در وزارتخانه استعفا دادم و خیلی هم مورد انتقاد قرار گرفتم. شاید کمی خودخواهی بود. گویی دل‌م می‌خواست به قول ورزشکارها در اوج خداحافظی کنم. گذشته از این‌ها واقعیت این است که به عنوان مدیر فرهنگی هیچ ایده و فکر تازه‌ای نداشتم و بدنه‌ای که با آن کار می‌کردم تبدیل شده بود به مجموعه‌ای که می‌خواستند باشند و بمانند. نسلی که باید فارغ‌التحصیل می‌شد و می‌رفت تا اجازه دهد که گروه دیگری بیایند تجربه کنند، اقامت طولانی می‌خواست.

بعد از دوران کوتاه مدیریت خانم شکوری، آقای مغازه مسئولیت فرهنگی داشت. ایشان لطف کرد گفت می‌خواهد دیداری داشته باشیم. ما از سال ۶۲ با هم دوستی داریم و تا الآن هم هست. آمد و گفت به نظر من یک جای کار ایراد دارد، تو بودی و این آشی است که تو پختی. من گفتم به نظر من این جشنواره‌های سراسری و گسترده دوره‌اش تمام شده است. آن جشنواره‌ها با منطقی شروع شده بود و کار کرد خودش را داشت. باید چیز دیگری می‌آمد گفت ایده‌ات چیست؟ گفتم اگر ایده داشتم می‌ماندم. آقای مهندس مغازه تلاش زیادی کردند و کار طاقت‌فرسایی انجام دادند. مدیریت در دوره‌ی دوم آقای خاتمی خیلی سخت‌تر از دوره‌ی اول بود، ولی ایشان خیلی موفق عمل کردند.

من اگر فرصت تکرار داشتم کاری که می‌کردم نهادینه کردن تجربه‌ی کار گروهی بود. تصورم این بود که کانون‌ها این کار را می‌کنند اما متأسفانه در دوره‌ای تبدیل شد به یک شکل. روح کانون‌ها، تجربه و تمرین کار جمعی، تقسیم کار، پذیرش سلسله مراتب در کار، مسئولیت‌پذیری، پشتیبانی از همدیگر، تجربه‌ی با هم برنامه‌ریختن و با هم اجرا کردن، نوعی تولید روح جمعی برای یک کار و به نتیجه رساندنش بود. از نظر خودم مهم‌ترین دستاورد من تربیت جمعی از کسانی است که کار جمعی را یاد گرفتند و همه آدم‌های موفق شدند، نه ایجاد کانون‌ها ■

به اعتقاد من هر چه بیشتر آمده‌ایم گروه‌های بیشتری به این نتیجه می‌رسند که فرهنگ مجموعه‌ای از ذهنیت‌ها، سبک‌های زندگی، سلیقه‌ها، نوعی تکثر، نوعی باور به این‌که جمع اعداد می‌توانند با هم دیگر باشند، این‌که هیچ نسخه‌ی کلی برای مسائل نیست، این‌که باید مسائل را با هم زیستی حل کنی، این‌که بتوانی هم‌دیگر را تحمل کنی، این‌که دیدگاه اکنون شکل گرفته است. به نظر من الآن جامعه‌ی دانشگاهی ما به مراتب تحمل بیشتری دارد