

برای عبور از یک مسأله. در مرحله اول توقف رشد آسیب اجتماعی و مرحله دوم کاهش آسیب. در نتیجه شما در محیط پر مسأله‌ای حرکت می‌کنید. این به این معنا نیست که شما دچار ایستایی یا انفعال شوید. یا دچار خود شیفتگی شوید که هیچ مشکلی را حس نمی‌کنم. مدیر با دانش مدیریتی و شناخت و آگاهی لازم از محیط فرهنگی و با انتخاب استراتژی‌های برتر حرکت می‌کند. در حوزه موسیقی واقعیت چیست؟ در بحث موسیقی ۹۹ درصد موسیقی کشور بدون مشکل تولید می‌شود. تمام تمرکز جامعه رسانه‌ای، تحریک افکار عمومی برای آن یک درصد است. چرا آن فضای ۹۹ درصد را نمی‌بینید. ۵۳ درصد تولید، توزیع و ترویج موسیقی به عهده صدا و سیماست. ۲۵ درصد بر عهده مؤسسات مجاز موسیقی است که تولید می‌کنند. ۲۱ درصد، دانش‌آموزان است که از شبکه‌های اجتماعی و فضای مجازی صورت می‌گیرد و یک درصد هم اجرای صحنه موسیقی داریم. در سال ۱۰ هزار اجرا در سراسر کشور داریم که کمتر از ۱۰۰ مورد به مشکل برخورد می‌کند که یک درصد می‌شود. این یک درصد سه دسته‌اند: دسته‌ای که بنا به دلایل غیر سیاسی و غیر امنیتی با مشکلات صنفی برخورد می‌کنند. اجازه سالن، عدم فروش بلیت و...

در جایی هم دستگاه امنیتی می‌گوید تجمع در این ایام خاص در این محیط مصلحت نیست و وجه امنیتی پیدا می‌کند. دسته‌ای هم مداخله افراد غیر مسئول است که مانع اجرای شوند که موضوع ما شفاف است. ما در اینجا با هیچ‌گونه مداخله محلی و اجتهاد محلی در حوزه فرهنگی موافق نبوده و نیستیم. در این خصوص مرز ما دو مفهوم دارد: یکی گفت‌وگو برای حل مسأله و دوم قانون است. ما وارد مناقشه نمی‌شویم. در همدان موردی داشتیم که مانع اجرای کنسرت شدند. جوانان شهر با افرادی که مانع شدند گفت‌وگو و تقاضا کردند که اجرای صحنه‌ای برگزار شود. با اینکه گروه به تهران آمده بود اما با گفت‌وگوی دوباره به همدان بازگشتند و موسیقی اجرا شد. راه بعد هم قانون است. اما ما اعلام می‌کنیم با هر گونه اعمال سلیقه محلی و مداخله در روند فعالیت‌های قانونی در هر حوزه از امور موسیقی مخالفیم.

اول، ما ۹۹ درصد مشکل نداریم. دوم، مسأله ما در ارشاد موسیقی نیست. به همین خاطر می‌گوییم بحث انحرافی است. مادر مجموعه بزرگ وزارت ارشاد ۱۰۰ مأموریت مهم داریم. چرا باید ۹۹ مأموریت را فدای یک مأموریت کنیم؟ من معتقدم که سیاسیون مناقشه را به زمین فرهنگ می‌کشاند تا با فرقه‌سازی موضوع موسیقی، عملاً فعالیت‌های گسترده وزارت فرهنگ و ارشاد اسلامی نادیده انگاشته شود. نباید موضوعی را آنچنان فرجه کنیم که بقیه مسائل اصلی وزارتخانه تحت الشعاع قرار بگیرد. هر موضوعی در وزارتخانه باید به اندازه وزنش دیده شود. معتقدم موسیقی باید به اندازه وزنش دیده شود.

صحبت‌های شما دو بخش است: یکی، راجع به کیفیت که گفتید یک درصد کنسرت‌ها در اجرا دچار مشکل می‌شوند. اما منتقدین می‌گویند این یک درصد‌ها زیر پا گذاشتن قانون است. یعنی همان قانونی که باید فصل الخطاب باشد و مبنای قرار بگیرد. چرا وقتی برای اجرایی مجوز صادر می‌شود در مرحله عمل به آن بی‌اعتنایی می‌شود؟ وجه دوم منتقدین می‌خواهند این پیام را به جامعه منتقل کنند که در تعارض بین جامعه و خواست ما آنچه که در نهایت اجرا خواهد شد، اراده ماست و همین علت اعتراض‌هاست، حتی آقای روحانی هم موضع گرفتند و گفتند قانون باید اجرا شود. ولی مثلاً وقتی در مشهد نمی‌توان کنسرت اجرا کرد به جامعه این پیام منتقل می‌شود که جایی که قانون در تعارض با خواست عده‌ای قرار بگیرد نهایتاً حرف آنها پیش می‌رود، شاید اهمیت یک درصد از این منظر باشد.

ما اصولاً با واقعیت‌ها حرکت می‌کنیم. به تعبیر مرحوم شریعتی ما با سر حرکت نمی‌کنیم با پا حرکت می‌کنیم. بنابراین وقتی روی زمین حرکت می‌کنید با واقعیت‌های زمین مواجه هستید. مرز ما قانون و شرع است. چار چوب نگرش ما هم گفتن اعتدال است. در جایی که در یک درصد به چالش برخورد می‌کنیم از طریق گفت‌وگو و بعد از طریق قانون برای رفع مشکل اقدام می‌کنیم. ارشاد باید هوشمند باشد و در زمینی که دیگران طراحی کرده‌اند بازی نکند. من دقیقاً بر این باور هستم که ارشاد در حوزه موسیقی، به زمینی کشیده شد که دیگران طراحی کردند. من در این مدت وارد این زمین نشدم و نخواهم شد. معتقدم یک بحث انحرافی است و آگاهانه مجموعه بزرگ ارشاد را به زمین حاشیه می‌کشاند. وزیر باید با سرعت و شتاب در مسیر استراتژی‌ای که تعیین کرده حرکت کند. و اگر بنا باشد بنده و مجموعه بزرگ ارشاد به حواشی

که بخواهید سرعت داشته باشید. قطعاً در مسیر حرکت با موانعی مواجه می‌شوید. اینجا آن هنر راهبری نظام فرهنگی است که باید یک مدیر در مسیر حرکت و تصمیم‌گیری داشته باشد. باید نوع موانع را شناسایی کرد که به آن آسیب شناسی می‌گویند. وقتی موانع را آسیب شناسی می‌کنید باید بلافاصله متناسب با موانع استراتژی عبور را انجام دهید. موانع از چند سطح خارج نیستند یا به چار چوب نظری برمی‌گردد، مثلاً در بحث موسیقی، سینما و تئاتر ممکن است مناقشه از جنس نظری باشد، مادر بحث نظری تکلیف‌مان را روشن کردیم. اعلام کردیم گفت‌مان حاکم بر دستگاه فرهنگی دولت، گفت‌مان رهبر معظم انقلاب است و در ذیل آن گفت‌مان فرهنگی رئیس جمهوری است.

گفت‌مان فرهنگی رئیس جمهوری، نه جزم اندیشی و نه ولن‌گاری است بلکه اعتدال فرهنگی است و این گفت‌مان اعتدال فرهنگی رئیس جمهوری چهار شاخص اصلی دارد: عقلانیت فرهنگی، انسجام فرهنگی، تنوع فرهنگی و دیانت فرهنگی است. یعنی چار چوب مشخص است. هم گفت‌مان حاکم بر نظام فرهنگی و هم دولت که در عرض یکدیگر نیستند بلکه در طول هم هستند. یعنی گفت‌مان رئیس جمهوری در طول گفت‌مان رهبری است.

سطح دوم آن بعد ساختاری است. ساختارهای متفاوت فرهنگی در نظام وجود دارد از حوزه‌های علمی تا مراکز فرهنگی متعدد در سطح کشور. در حال حاضر حدود ۱۵ نهاد فرهنگی مستقیم و به همین میزان هم نهاد‌های فرهنگی به صورت غیر مستقیم انجام می‌دهند. مجموعاً ۳۰ نهاد در حوزه فرهنگی فعالیت دارند. ما باید درک روشن از واقعیت‌های محیط فرهنگی برای هر یک از این حوزه‌ها باید تعامل خاص خودش را مطرح کنیم. بنابراین وقتی در مسیر به موانع برخورد می‌کنیم به اقتضای محیط با ارزیابی نوع موانع با آن تعامل می‌کنیم. مثلاً در حوزه موسیقی تکلیف‌مان را روشن کردیم. از روز اول اعلام کردیم استراتژی ما سه محور راهبردی است؛ نکته اول اینکه موسیقی بخشی از مصرف فرهنگی جامعه است و تأمین‌کننده بخشی از نشاط اجتماعی جامعه و در مصرف فرهنگی جامعه ایران از گذشته تاریخی تعریف شده است. بنابراین اصل موسیقی رانه می‌توانیم انکار کنیم و نه نیاز آن را نفی کنیم. سطح دوم در حقیقت تنوع عرصه موسیقی و مصرف آن است. مثل موسیقی نواحی، آیینی، اقوام سنتی و پاپ. بنابراین تنوع موسیقی مخاطب خاص خود را دارد. می‌ماند تولید، توزیع و مصرف موسیقی. عمده‌تاً اینجا مناقشه آمیز می‌شود که ما مبنایمان در اجرای موسیقی شرع و قانون است.

**به سه سطح اشاره کردید. در سطح اول که بحث دستگاهی است اتفاقات خوبی افتاد و تأثیرگذار بوده اما همچنان تصویری که از بیرون هست، آن نگاه یکدست حاکم نیست؛ در جشنواره فیلم فجر چند تناقض و نمونه آشکار وجود داشت. شمایک چیزی می‌گفتید و آقای ایوبی چیز دیگری، همین‌طور حوزه هنری و... در بخش دوم که دستگاه‌های فرهنگی موازی است اغلب آنها غیر پاسخگو هستند؛ یعنی بودجه‌های کلان رسمی و غیر رسمی دارند ولی به جایی پاسخگو نیستند کسانی که از جنس اصحاب فرهنگ و هنر هستند خوانشی منفعلانه از بحث شما دارند. چون وزارت فرهنگ را وارد دولت مثل آنها قدرت و پول ندارد و در سطح سوم که بحث ملی و مذهبی است دو طیف متضاد داریم که هیچ‌کدام یکدیگر را به رسمیت نمی‌شناسند. به نظر می‌رسد موانع فراتر از آن چیزی باشد که ما فکر می‌کنیم چطور می‌خواهید این وحدت را به وجود بیاورید؟**

معتقدم که هر قفلی کلید دارد. هنر مدیریت تدبیر باز کردن قفل است. اینکه ما فکر کنیم در یک فضای گل و بلبل زندگی می‌کنیم که همه چیز با منطق در حال حرکت است طبعاً نوعی خیالپردازی است. از یک طرف اگر احساس کنیم در یک محیطی زندگی می‌کنیم که همه چیز سیاه است و هیچ فرصتی برای کار نیست این هم یک نوع سیاه‌نمایی و فرصت‌سوزی است. ما در بستری زندگی می‌کنیم که مجموعه‌ای از فرصت‌ها و تهدیدها با هم زیست می‌کنند و هنر مدیریت در اینجا افزایش سطح فرصت‌ها و کاهش سطح آسیب‌هاست. مثلاً در شورای فرهنگ عمومی اولویت‌سنجی کردیم که مسأله اساسی در حوزه فرهنگی چیست؟ شش مسأله را شناسایی کردیم. بحث سبک زندگی، خانواده، اخلاق اجتماعی و... اینها را در دستور کار قرار دادیم تا بتوانیم میزان رشدشان را متوقف کنیم و در مرحله دوم آسیب‌ها را کاهش دهیم.

اینکه فکر کنیم ظرف دو تا پنج سال معجزه می‌کنیم این یک ذهنیت آرمانی یا خیالی است. اینکه فکر کنیم حجم آسیب‌ها خیلی بالاست و نباید کاری انجام دهیم یک نوع انفعال و ایستایی است. هنر مدیریت پویایی و خلاقیت است. مدیر باید در محل کار پویایی و خلاقیت ایجاد کند. یعنی شناسایی راهکارها و راهبردهایی



عکس: یوسف‌علی حسینی/ایران

آموزش و پرورش و آموزش عالی. سطح دوم عمومی است مثل سازمان تبلیغات اسلامی، آستان قدس و شهرداری‌ها. سطح سوم نهاد‌های دینی هستند، مثل حوزه‌های علمیه و مراکز فرهنگی دیگر. وزیر باید در محیط فرهنگی برای همگرایی در محیط ملی تعامل و تبادل مستمر داشته باشد. اینجا است که دو مسأله به نام همگرایی در مقابل آن مطرح می‌شود. یعنی در مقابل سازگاری، ناسازگاری مطرح می‌شود. من معتقدم ما باید با مجموعه منظومه فرهنگی در داخل نظام تعامل فرهنگی داشته باشیم. این تعامل مبتنی است بر دو اصل تعریف حیطه و مرزهای فرهنگی و همچنین تبادل و تعامل فرهنگی در سطح کلان. برای ما به عنوان ستاد فرهنگی دولت.

نکنه سوم رسالت «وزیر» شناخت محیط ملی است. «وزیر» باید بداند در چه محیط ملی و با چه مختصات زندگی می‌کند. محیط ملی ما عبارت است از فرهنگ ملی که تبار تاریخ و تمدن بزرگ دارد و یک فرهنگ دینی که مبتنی بر چار چوب مبانی و اندیشه اسلامی است. بنابراین وزیر باید بتواند همزمان در سه محیط داخلی و محیط فرهنگی و ملی رابطه تعاملی برقرار کند. اگر چنین استراتژی که ما دنبال می‌کنیم شکل بگیرد اداره وزارتخانه کار سخت و پیچیده‌ای نخواهد بود، اما اگر نتوانیم بین این سه حوزه رابطه تعاملی و همگرایی و سازگاری و انسجام ایجاد کنیم آنگاه نقطه مقابل انسجام می‌شود اغتشاش. در نتیجه با آسیب‌های زیادی مواجه می‌شویم که یکی از آنها بحث تداخل، مناقشه و مناظره فرهنگی است. من در چهار ماه گذشته در این مسیر یعنی ایجاد انسجام میان اجزای درونی سازمان، محیط نظام فرهنگی و محیط ملی به طور نسبی ایجاد کردم و با این رویکرد حرکت دستگاه فرهنگی به سمت اهداف متعالی ممکن شد. این استراتژی را به عنوان استراتژی اول به نام ایجاد ثبات و آرامش در محیط فرهنگی نامگذاری کردم.

**قطعاً موانعی هم در طول راه حس کرده‌اید. البته اندک زمانی است که «وزیر» شده‌اید و مدت اندکی برای تدبیر اندیشی داشته‌اید ولی فکری کنید عمده موانعی که سر راه شما وجود دارد، چیست؟**

کار در ساختار ما حرکت در یک اتوبان نیست که شما هر میزانی