تاوان سنگین تعلل در اتاق‌های دربسته



درست در همان ثانیه‌هایی که آسمان تیره می‌شود یا هشداری ناگهانی بر صفحه تلفن‌های همراه نقش می‌بندد، نبض کلان‌شهرهای ایران از تپش می‌ایستد. داستان همواره تکراری است: مدیرانی با کت‌وشلوارهای اتوکشیده یا کاپشن‌های امدادی نو، پشت تریبون‌ها حاضر می‌شوند و از آماده‌باش صددرصدی سخن می‌گویند؛ اما ساعتی بعد، یک بارش بیست دقیقه‌ای یا یک شوک ناگهانی، شهری چندمیلیونی را در تله‌ای مرگبار حبس می‌کند. بزرگراه‌ها به توقفگاه‌های متراکم بدل می‌شوند، خطوط مترو زیر بار فشار جمعیت ترک برمی‌دارند و شهروندان برای طی کردن مسافتی دو یا سه کیلومتری، باید ساعت‌ها فرسایش روحی و جسمی را به جان بخرند. این وضعیت سال‌هاست که پشت گزاره جعلی غافلگیری در برابر خشم طبیعت پنهان شده است؛ در حالی که نگاهی تطبیقی به تجربه کشورهای دیگر نشان می‌دهد فاجعه اصلی، نه در شدت پدیده‌ها، بلکه در شکاف عمیق میان ادعای آمادگی و واقعیت میدانی زیرساخت‌ها نهفته است.

درس‌هایی از جنوب آسیا

اغلب مدیران در توجیه ناکارآمدی‌های شهری در روزهای بحرانی، به کمبود بودجه و تکنولوژی‌های گران‌قیمت غربی پناه می‌برند. این توجیه اما در برابر تجربه بنگلادش به کلی رنگ می‌بازد. بنگلادش کشوری با تراکم جمعیتی فوق‌العاده بالا و منابع مالی بسیار محدود در دلتای رودخانه‌های گنگ و براهماپوتراست؛ سرزمینی که در سال ۱۹۷۰ شاهد مرگ بیش از ۵۰۰ هزار انسان در طوفان سهمگین بولا بود. آن فاجعه ملی، ساختار حکمرانی این کشور را تکان داد. بنگلادش منتظر معجزه مالی نماند؛ آن‌ها دریافتند که پیش‌بینی هواشناسی اگر به کف جامعه و محروم‌ترین لایه‌های جمعیتی متصل نشود، تکه‌ای کاغذ بی‌ارزش است.

بنگلادش با راه‌اندازی برنامه آمادگی در برابر طوفان، شبکه‌ای متشکل از ده‌ها هزار داوطلب آموزش‌دیده محلی ایجاد کرد. این داوطلبان مجهز به بی‌سیم، پرچم‌های رنگی و بلندگوهای دستی شدند تا هشدارها را خانه به خانه، به زبان محلی و ساعت‌ها پیش از هجوم امواج توفنده، در دورافتاده‌ترین نقاط توزیع کنند. هم‌زمان، هزاران پناهگاه بتنی چندمنظوره ساخته شد؛ سازه‌هایی که در روزهای عادی مدرسه، کلینیک درمانی یا مرکز تجمع محلی هستند و در روزهای طوفان، جان صدها هزار انسان و حتی دام‌های آنان را حفظ می‌کنند. نتیجه چه شد؟ در سال ۲۰۰۷، هنگامی که طوفان قدرتمند سیدر با همان شدت و سرعت سال ۱۹۷۰ به بنگلادش هجوم آورد، تلفات انسانی با کاهشی خیره‌کننده به چند هزار نفر محدود شد و بر اساس داده‌های نهادهای بین‌المللی، بیش از ۸۰۰ هزار نفر به موقع تخلیه و نجات یافتند. در اینجا تکنولوژی پیشرفته‌ای در کار نبود؛ آنچه جان مردم را نجات داد، معماری نهادی، اعتماد اجتماعی و اتصال واقعی سیستم هشدار به پناهگاه‌های عملیاتی بود؛ درست همان حلقه‌ای که در کلان‌شهرهای ما مفقود است، جایی که سوله‌های بحران به انبارها یا سالن‌های ورزشی اداری بدل شده و در روز مبادا هیچ دسترسی آسانی برای عموم ندارند.

تجربه فیلیپین و نیوزیلند

در ادبیات مدرن مدیریت ریسک، اصطلاحی وجود دارد تحت عنوان هزینه تعلل. هر یک دقیقه‌ای که یک مدیر ارشد برای اعلام وضعیت اضطراری، تعطیلی پیش‌دستانه یا الزام به تخلیه تعلل کند، خسارات جانی و مالی تصاعدی رشد می‌کند. در کشور فیلیپین که سالانه آماج بیش از بیست طوفان سهمگین اقیانوسی قرار دارد، این درس با بهایی سنگین آموخته شد. پس از فاجعه طوفان هایان در سال ۲۰۱۳، دولت فیلیپین رویکرد واکنشی سنتی را کنار گذاشت و پلتفرم‌های ملی تحلیل داده‌های مکانی نظیر PhilAWARE را به کار گرفت.

حاصل این چرخش استراتژیک در طوفان سهمگین رای در دسامبر ۲۰۲۱ نمایان شد. ارتش و نهادهای مدنی فیلیپین، با تکیه بر تحلیل‌های دقیق داده‌ای، دستور تخلیه اجباری پیش‌دستانه را صادر کردند. بیش از ۴۰۰ هزار نفر پیش از آنکه حتی نخستین قطره باران ببارد، از مسیر مستقیم طوفان خارج شدند. در مناطقی نظیر جزیره تولانگ دیوت، با وجود آنکه پس از عبور طوفان حتی یک خانه سالم نمانده بود و تمام زیرساخت‌های فیزیکی نابود شد، تلفات جانی صفر بود. چرا؟ چون مدیران تعارفات اداری را کنار گذاشتند، منتظر نماندند تا حادثه آغاز شود و سپس تصمیم بگیرند؛ آن‌ها بحران را پیش از وقوع، مدیریت کردند.

نمونه اعلای این اقتدار علمی را در نیوزیلند و در جریان بحران‌های بهداشتی و زمین‌ساختی نیز می‌توان دید. شعار استراتژیک دولت این کشور در مواجهه با ناشناخته‌ها، اقدام سریع، اقدام قاطع بود. نیوزیلند نشان داد که مدیریت بحران در درجه اول یک علم است نه یک جدال سیاسی یا تریبونی. وقتی زلزله مهیب کرایست‌چرچ رخ داد، ساختارهای بوروکراتیک دست‌وپاگیر کنار گذاشته شدند و اختیارات تام به نهادهای علمی و فرماندهان میدانی تفویض شد. در مقابل این الگوهای موفق، در نظام مدیریت شهری ما، اعلام یک تعطیلی ساده برای جلوگیری از قفل شدن پایتخت در یک روز بارانی یا برفی شدید، به صحنه پاس‌کاری‌های بی‌پایان میان استانداری، شهرداری، آموزش‌وپرورش و سازمان‌های هواشناسی بدل می‌شود. ساعت‌ها جلسه برگزار می‌شود و در نهایت زمانی تصمیم به تعطیلی یا تغییر ساعت اداری گرفته می‌شود که میلیون‌ها نفر در میانه خیابان‌ها گرفتار آمده‌اند؛ تصمیمی دیررس که خود به تشدید بحران دامن می‌زند.

نمایش مانور در برابر دکورهای مقوایی

سال‌هاست که الگوی مواجهه با رخدادهای غیرمترقبه در ساختار اجرایی ما بر یک اصل نانوشته استوار شده است: صدور حداکثری بخشنامه برای رفع مسئولیت حقوقی. به محض اینکه نقشه‌های پیش‌بینی وضع هوا از ورود یک سامانه خبر می‌دهند یا احتمال بروز تکانه‌ای می‌رود، زنجیره‌ای از پیامک‌ها، بیانیه‌ها و مصاحبه‌ها به راه می‌افتد. جلسات ستاد مدیریت بحران با حضور ده‌ها مسئول ارشد تشکیل می‌شود و عکس‌های یادگاری در کنار نمایشگرهای بزرگ ثبت می‌گردد. در این دایره بسته بوروکراتیک، اعلام هشدار به عنوان خود اقدام فاکتور می‌شود. گویی همین که مدیری پشت میکروفون بگوید مردم مراقب باشند، وظیفه حاکمیتی در قبال حفظ زیست‌پذیری شهر به پایان رسیده است.

این رویکرد نمایشی، نقطه مقابل مفهوم تاب‌آوری در جهان معاصر است. در کشوری مانند ژاپن که روی کمربند زلزله‌خیز حلقه آتش با سهمگین‌ترین تکانه‌های زمین، سونامی‌ها و طوفان‌ها دست‌وپنجه نرم می‌کند، هشدار دادن پایان کار نیست، بلکه آغاز یک سازوکار کاملاً خودکار و بدون دخالت دست است. در سیستم هشدار زودهنگام زلزله (EEW) در ژاپن، فاصله چند ثانیه‌ای میان ثبت امواج اولیه تا رسیدن امواج مخرب ثانویه، صرف برگزاری جلسه و صدور پیامک نمی‌شود؛ در این کسری از ثانیه، سیگنال‌های دیجیتال به طور اتوماتیک ترمزهای قطارهای فوق‌سریع شینکانسن را فعال می‌کنند، شیرهای اصلی گاز شهری را می‌بندند، آسانسورها را در نزدیک‌ترین طبقه متوقف می‌سازند و درهای اضطراری را می‌گشایند. در ژاپن، آمادگی به معنای اتصال حسگرها به شریان‌های حیاتی است؛ در حالی که در شهرهای ما، آمادگی یعنی استقرار چند دستگاه جرثقیل و خودروی برف‌روب در حاشیه بزرگراه‌ها برای آنکه دوربین‌های بخش‌های خبری بتوانند از آن‌ها گزارش تهیه کنند؛ خودروهایی که به محض آغاز بحران، خود در نخستین گره ترافیکی زمین‌گیر می‌شوند.

زیر پای شهر خالی است

رنج واقعی سوءمدیریت در ایران، در کلان‌مقیاس‌ها باقی نمی‌ماند؛ این رنج خود را به شکل بی‌رحمانه‌ای در مقیاس خرد و در زندگی روزمره شهروندان آویزان در ایستگاه‌ها تحمیل می‌کند. سناریو همیشه یکسان است: باران شروع به باریدن می‌کند یا اطلاعیه‌ای نگران‌کننده منتشر می‌شود؛ کارمندان، معلمان، کارگران و دانشجویان تصمیم می‌گیرند کار را متوقف کرده و به خانه بروند. این حرکت جمعی که در هر ساختار استانداردی باید به وسیله ناوگان حمل‌ونقل انبوه‌بر مهار شود، در ایران نقطه شروع فروپاشی است.

معابر پیاده که نخستین حق شهروندی در یک زیست‌بوم شهری هستند، به سرعت مسدود می‌شوند. جوی‌های روباز به دلیل طراحی‌های هندسی نادرست، عدم تخلیه به موقع لجن و نخاله‌ها و ناتوانی در پذیرش حجم رواناب، سرریز می‌کنند و پیاده‌روها را به رودخانه‌هایی کدر تبدیل می‌سازند. فرد پیاده راهی به پیش ندارد؛ اگر بخواهد وارد سواره‌رو شود، با خطر برخورد خودروهایی مواجه است که در آب‌گرفتگی تعادل ندارند، و اگر در پیاده‌رو بماند، باید از روی موانع غیراستاندارد و چاهک‌های بدون درپوش بپرد.

در زیر زمین نیز وضع بهتر نیست. مترو که باید شریان حیاتی نجات شهر باشد، در این دقایق با هجوم غیرقابل کنترلی روبه‌رو می‌شود. به دلیل کمبود ناوگان، تأخیرهای طولانی ناشی از نقص‌های فنی قطارهای مستهلک و ضعف سامانه‌های تهویه و کنترل جمعیت، سکوهای مترو به کانونی از اضطراب و خفگی بدل می‌شوند. درهای ورودی بسته می‌شوند یا مسافران ساعت‌ها میان گیت‌ها معطل می‌مانند.

روی زمین، اتوبوس‌های تندرو (BRT) به دلیل اشغال مسیرهای ویژه توسط خودروهای شخصی، موتورسیکلت‌ها و وانت‌بارهای سرگردان، پشت چراغ‌های قرمزِ از کار افتاده متوقف می‌شوند.

اینجاست که تراژدی مسافت کوتاه شکل می‌گیرد؛ شهروندی که می‌خواهد از میدان ونک تا میدان فاطمی، یا از تجریش تا سیدخندان برود، در تله‌ای چهار ساعته گرفتار می‌شود. تاکسی‌های خطی غیب می‌شوند، رانندگان تاکسی‌های اینترنتی با دیدن خطوط سرخ ممتد روی نقشه‌های ترافیکی، سفرها را لغو می‌کنند و قیمت‌ها جهشی چهار برابری پیدا می‌کنند. شهروند در این لحظه احساس می‌کند در شهری رهاشده، بی‌پناه و بی‌دفاع پرتاب شده است؛ گویی هیچ شهرداری، پلیس راهور و ستاد بحرانی در این جغرافیا وجود خارجی ندارد.

سنگر گرفتن مدیران پشت رفتار شهروندان



بخش زننده ماجرا همیشه در استودیوهای رادیو و تلویزیون در شب یا فردای روز حادثه رخ می‌دهد. ادبیات حاکم بر مصاحبه‌های مسئولان پس از هر شکست شهری، از یک الگوی ثابت پیروی می‌کند. مدیران شهری بدون پذیرش کوچک‌ترین نقصی در سیستم‌های زهکشی، لجستیک و نگهداری شهر، بلافاصله دو کلیدواژه را به خط می‌کنند: بارندگی بی‌سابقه و رفتار غیرهمکارانه شهروندان.

جملاتی مانند مردم به هشدارها توجه نکردند، شهروندان با سفرهای غیرضروری ترافیک ساختند و زباله‌های رهاشده توسط مردم کانال‌ها را بست به ترجیع‌بند ثابت این نشست‌ها بدل شده است. این شیوه سخن گفتن، نوعی فرار رو به جلو و سلب مسئولیت آشکار است.

چطور می‌توان کارمندی را که ساعت پنج عصر از اداره بیرون آمده تا پیش از تاریکی شب به فرزند خود در مهدکودک یا خانه برسد، متهم به انجام سفر غیرضروری کرد؟ آیا شهروند مقصر است که سیستم دفع آب‌های سطحی توان مهار چند ده میلی‌متر بارندگی را ندارد؟ آیا شهروند مقصر است که اتوبوس نیست، مترو از کار افتاده و ناوگان تاکسیرانی نظارت‌پذیر نیست؟

در نظام‌های توسعه‌یافته، مقصر دانستن جامعه در زمان بحران، به منزله استعفای عملی مدیر تلقی می‌شود. در آن الگوها، سیستم موظف است بدترین سناریوهای رفتار توده‌ای را پیش‌بینی کند و ساختار خود را به نحوی انعطاف‌پذیر طراحی نماید که حتی با رفتارهای احساسی یا خطای انسانی شهروندان دچار فروپاشی نشود.

تبدیل کردن معلول به علت، تنها اعتماد عمومی را تخریب می‌کند؛ سرمایه‌ای که بازسازی آن بسیار دشوارتر از لایروبی چند کانال یا روکش مجدد آسفالت بزرگراه‌هاست.

فرسایش سرمایه اجتماعی در حاشیه بزرگراه‌های قفل‌شده

عوارض تکرار این سناریوها بسیار فراتر از اتلاف بنزین، فرسودگی قطعات خودروها و خسارت‌های مالی به زیرساخت‌هاست. ضربه اصلی به روان جمعی جامعه وارد می‌شود. وقتی شهروند ایرانی احساس می‌کند که در روز حادثه تنهاست، که هشدارها صرفاً بازی‌های کلامی برای انداختن مسئولیت به دوش خود اوست و در ساعت اضطرار هیچ پناه، حمل‌ونقل عمومی مطمئن و شریان بازی برای عبور او تعبیه نشده است، به مکانیسم نجات انفرادی روی می‌آورد.

این رفتار که خود را به شکل بی‌قانونی‌های ترافیکی، رانندگی در شانه‌های خاکی، ورود غیرمجاز به خطوط ویژه، احتکار کالا و درگیری‌های فیزیکی در معابر نشان می‌دهد، پاسخ طبیعی جامعه‌ای است که ساختارهای رسمی را حامی و پشتیبان خود نمی‌بیند. هر بارانی که پایتخت و سایر مراکز استان‌ها را فلج می‌کند، یک ترک عمیق بر پیکره اعتماد عمومی می‌اندازد. شکاف میان جامعه و مدیریت شهری عمیق‌تر می‌شود؛ چرا که مردم می‌بینند در روزهای آفتابی، شهر مملو از بیلبوردهای موفقیت و طرح‌های توسعه است، اما با نخستین قطره باران، تمدن شهری از کار می‌افتد و زندگی در آن به مبارزه‌ای بقامحور برای رسیدن به خانه تبدیل می‌شود.

سخن پایانی

شهرهای امروز ما بیش از آنکه از قهر طبیعت، خشکسالی، طوفان یا تهدیدات غیرمترقبه آسیب ببینند، قربانی توهم آمادگی هستند؛ توهمی که در اتاق‌های دربسته و پشت انبوهی از پوشه‌ها، صورت‌جلسات اداری و مانورهای صوری شکل می‌گیرد، اما با وزش بادی تند یا بارش بارانی پاییزی فرومی‌پاشد. آزمون واقعی مدیریت شهری، افتتاح بزرگراه‌های جدید در روزهای آرامش نیست؛ سنگ محک، توانایی حفظ جریان عادی زندگی و تأمین دسترسی شهروندان به شریان‌های حمل‌ونقل در همان ساعت صفر بحران است. نجات کلان‌شهرها از چرخه بی‌پایان فلج شدن و فرافکنی، نیازمند شجاعت عبور از بوروکراسی لخت، ایجاد فرماندهی متمرکز و علمی، تفویض اختیار به میدان و درک این واقعیت است که جان، امنیت و آرامش میلیون‌ها انسانی که در خیابان‌ها تردد می‌کنند، با بخشنامه‌های روی کاغذ نجات نمی‌یابد؛ شهر به زیرساخت واقعی، مدیریت مسئولیت‌پذیر و گوش شنوا برای پذیرش کاستی‌ها نیاز دارد.