

گفتگو با «حسن بنیانیان»

رئیس کارگروه پیوست‌نگاری فرهنگی در دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی

پیوست‌نگاری باید مسئله تضاد منافع را حل کند

گفتگو: زنده یاد شیده لالمی^۱

حسن بنیانیان، از چهره‌های شناخته شده و صاحب نظر در حوزه فرهنگ است. او رئیس کارگروه پیوست‌نگاری فرهنگی در دبیرخانه شورای عالی انقلاب فرهنگی بوده است و سال‌هاست در حوزه سیاست‌گذاری فرهنگی فعالیت می‌کند. بنیانیان دارای مدرک کارشناسی مهندسی ساختمان از دانشگاه خواجه نصیر، کارشناسی‌ارشد برنامه‌ریزی توسعه اقتصادی از دانشگاه تهران و دکترای مدیریت دولتی از مرکز تحقیقات سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی کشور است.

او در سال‌های گذشته، موضوع پیوست فرهنگی را به عنوان یک امر راهبردی و تاثیرگذار در اصلاح رویه‌ها دنبال کرده است. موضوعی که از سال ۱۳۸۶ مورد توجه ویژه شورای عالی انقلاب فرهنگی قرار گرفت و در یکی از بندهای برنامه توسعه گنجانده شد. با وجود این بنیانیان می‌گوید اثرگذاری پیوست‌های فرهنگی در ایران با موانع و محدودیت‌های فراوانی مواجه است که بخش مهمی از این موانع را باید در ساختار سیاسی و مدیریتی حاکم بر کشور جست‌وجو کرد.

* شیده لالمی همکار فعال، متعهد و متخصص فصلنامه در تاریخ ۲۷ دی ماه سال ۱۳۹۹ در حادثه ای ناگوار و ناگهانی دار فانی را وداع گفت. روحش شاد.

در سال‌های گذشته به‌ویژه دو دهه اخیر، بحث توجه به ضرورت انجام مطالعات اجتماعی در قالب پیوست‌ها مورد توجه دستگاه‌ها و سازمان‌های سیاست‌گذار قرار گرفته است. شورای عالی انقلاب فرهنگی جزء نهادهایی بوده که از زاویه فرهنگی به مسئله پیوست‌نگاری توجه کرده و سعی داشته بر این حوزه متمرکز شود. بحث پیوست‌نگاری فرهنگی که شما در شورا پیش برده‌اید، با توجه به چه ضرورت‌هایی شکل گرفت و پیش رفت؟

فلسفه بحث پیوست‌های اجتماعی، فرهنگی و یا پیوست محیط‌زیستی، برمی‌گردد به این معنا که فعالیت‌های درونی جامعه به هم پیوستگی دارد و روی هم تأثیر می‌گذارد. این تأثیرات گاهی سازنده و گاهی مخرب است. اگر جامعه‌ای بخواهد پیشرفت متوازن داشته باشد، باید علوم و تخصص‌هایی را که به صورت جداگانه تعریف کرده و نیز وزارت‌خانه و سازمان‌های مختلفی را ساخته و هر کدام در موضوعی مسئولیتی دارند، جایی دوباره جمع کند. همه پیوست‌ها در واقع به دنبال ایجاد نوعی هماهنگی و وحدت رویه است. پیوست فرهنگی و اجتماعی و محیط‌زیستی و بهداشتی، یک نقطه تکاملی برای مدیریت است که امور تفکیک‌شده را به هم پیوند بدهد. زمانی که این امور بیش از اندازه از هم جدا می‌افتند، بخشی‌نگری شکل می‌گیرد و فعالیت‌ها، شکل جزیره‌ای پیدا می‌کنند و پیامدهای منفی‌شان آشکار می‌شود، نیاز به پیوست‌نگاری بیشتر احساس می‌شود.

شما در حوزه سیاست‌گذاری به این نیاز رسیدید یا در حوزه اجرایی و عملکردها؟

هر دو. این دو از هم جدا نیستند. اجازه بدهید من مثال ساده‌ای بزنم. وقتی در پزشکی، فردی متخصص گوارش می‌شود، در زمینه مشخصی تخصص پیدا می‌کند. در دستگاه گوارش انسان، یک‌سری از اجزای بدن موضوعیت دارند و کار متخصص، شناخت دقیق ویژگی‌ها و کارکردهای این اجزاست. وقتی متخصص به مرحله آسیب‌شناسی و شناخت بیماری‌ها می‌رسد، موضوع پیچیده‌تر می‌شود؛ چون ارگان‌های بدن روی هم تأثیر می‌گذارند. مثلاً عملکرد معده بر کلیه هم اثر دارد، اما شناخت کلیه و مسائل آن نیازمند تخصص دیگری است. خوب چه باید کرد؟ در دانش پزشکی به این منطق رسیدند که افراد پیش از آنکه تخصص بگیرند، لازم است که همه اعضای بدن را به خوبی بشناسند. به همین دلیل است که ابتدا پزشک عمومی می‌شوند و بعد متخصص.

اینکه این مسئولیت‌پذیری و نگاه فرابخشی وجود داشته باشد، یک مسئولیت‌بدیهی برای مدیران است. یعنی اصولاً در جایگاه مدیریت انتظار این است که هر فردی، مسئولیت‌پذیر و نسبت به پیامدهای تصمیم و اقداماتش آگاه و متوجه باشد. اما این موضوع در ایران عموماً مسیر توصیه‌ای را پیموده است و جنبه الزام‌آور نداشته است. مدیران نه تنها پاسخگو نیستند که در برابر پیامدهای تصمیمات و اقداماتشان هم مورد پرسش قرار نمی‌گیرند. حتی اگر مدیرانی، زمانی به بحث پیوست‌نگاری توجه کرده‌اند، در بزنگاه‌ها و زمانی که نتایج یک پیوست برای مثال، رأی به توقف یک پروژه ملی داده، نهادها یا افراد وابسته به قدرت و متغیرهای بیرونی مداخله می‌کنند و علی‌رغم توصیه‌ها، تصمیم یا اقدام نادرست با وجود همه پیامدهای منفی که می‌تواند برای محیط زیست یا جامعه محلی داشته باشد، ادامه می‌یابد. شاید یکی از کارهایی که از شورای عالی انقلاب فرهنگی انتظار می‌رفته، ورود به همین حوزه بوده است؛ اینکه به ضمانت‌اجرایی این موضوع توجه کند.

در این زمینه چه اقداماتی انجام شد؟

این موضوع، مسئله مهمی است، اما در عمل راحت نیست. موضوع با مصوبه و قانون به تنهایی حل نمی‌شود؛ به ابزار و عوامل دیگری نیاز دارد. ما باید ایده‌هایی مطرح کنیم که مدیر صنعتی که محیط زیست نخوانده، فرهنگی نخوانده، به این درک برسد که من چون شناخت کافی ندارم، باید صرفاً کارفرمایی کنم و از مشاوران این حوزه‌ها استفاده کنم و به آنها اختیار عمل بدهم. او باید به این درک برسد که به پیامدهای تصمیم‌هایی که می‌گیرد، توجه کند. اینکه ما بگوییم عده‌ای بیایند و مطالعه کنند و به ما بگویند چه کنیم و چه نکنیم، یک راه است؛ اما در ساختار کلان و انبوهی از پروژه‌ها و تصمیماتی که اجرا می‌شود، این راه کار همیشه‌اجرایی و مؤثر نیست.

در موضوعات پیوست هم ما دچار خطایی در شناخت موضوع شده‌ایم. در دهه‌های گذشته این دیدگاه رایج بوده که بیاییم و پیوست محیط‌زیستی داشته باشیم، پیوست اجتماعی داشته باشیم و الان دستورالعمل‌های مختلفی برای تهیه چندین پیوست داریم. اما این تفکیک‌ها درست نیست. بسته به تصمیمات مختلف، ما نیاز به تهیه پیوست‌هایی داریم که جامعیت داشته باشد. زمانی که بحث پیوست‌نگاری مطرح می‌شود، انتظار این است که به گونه‌ای عمل کنیم که اثربخشی تصمیمات در رابطه با ساخت یک جامعه به

حداکثر برسد. حالا بسته به موضوعی که در دستور کار است، گاهی وزنه این پیوست‌نگاری به سمت موضوعات اجتماعی است، گاهی محیط‌زیستی است و گاهی اقتصادی. اگر گروهی که به عنوان مشاوران و محققان پیوست‌نگاری دعوت می‌کنید، ترکیب دقیقی داشته باشد، آن وقت پیوست، جامعیت پیدا می‌کند. این مسئله بسیار مهمی است. گاهی یک تصمیم یا اقدام در لایه اول، پیامد فرهنگی ندارد، اما در لایه دوم، پیامد فرهنگی خودش را نشان می‌دهد. بنابراین به نظر من، پیوست‌ها را نمی‌توان تفکیک کرد و مسیری که ما در سال‌های گذشته در این زمینه و برای جداسازی رفته‌ایم، درست نبوده است. نتیجه این می‌شود که آب بالادست زاینده‌رود را سمی می‌کنیم و کشاورزی پایین دست نابود می‌شود. این اقدام نادرست به جامعه و به مشروعیت نظام، توأمان آسیب می‌زند. از سوی دیگر، بیابان‌زایی را تشدید می‌کند؛ پس به محیط‌زیست هم آسیب می‌زند. اینها نتیجه اشتباهاتی است که در این چهل سال کردیم، چون مهندس مکانیک را گذاشتیم رئیس فولاد مبارکه و الان هم هر چند پیامدهای این شیوه مدیریت‌ها را دیده‌ایم، همچنان به همان روال معیوب عمل می‌کنیم.

مسئله دیگری که اجازه نمی‌دهد ما در این زمینه به بلوغ برسیم این است که به واسطه معضلاتی که در نظام مدیریتی داریم، وقتی دولت‌ها عوض می‌شوند، همه تجربیات را دور می‌ریزیم و به نقطه اول باز می‌گردیم. زمانی درباره پیامدهای همین پروژه فولاد مبارکه با رئیس این مجموعه صحبت می‌کردم. می‌گفت من مسئول ساختن اینجا هستم و این چیزهایی که می‌گویید، مشکل شماست. یعنی ما مدیرانی داریم که صرفاً به یک بعد ماجرا توجه می‌کنند و ابعاد دیگر را نه تنها نمی‌بینند، که از نظر آنها اساساً خارج از حوزه پاسخگویی و مسئولیتشان است. مدیران ما باید تواضع درونی داشته باشند و به این موضوع آگاه باشند که در هر رشته‌ای که متخصصند، باز نیاز دارند در رشته‌های دیگر مشاوره بگیرند.

در واقع شما ریشه اصلی نادیده گرفتن پیامدها و در پی آن، نادیده گرفتن پیوست‌نگاری را بیشتر مسئله‌ای مدیریتی می‌دانید. اینکه مدیران به پیامدهای تصمیمشان توجه ندارند و در این باره توجیه نیستند. در اینجا نقش نهادهای نظارتی چه می‌شود؟ قانون و دستورالعمل‌هایی که باید مدیرانی را که متوجه نیستند، متوجه کند؟

من می‌گویم موضوع فراتر از این دستورالعمل‌ها و قوانین است. قوانین در نظام اجرایی و مدیریتی ما به دلایل مختلف، کارکردشان را از دست داده‌اند.

می‌تواند نادیده گرفته شوند، به دلیل کثرتی که دارند؛ تداخلی که دارند. قانونی، تبصره قانون دیگری را نقض می‌کند. این می‌شود زمینه‌ساز دور زدن قانون. بیشتر از قانون و دستورالعمل، ما نیازمند فهم اجتماعی و فرهنگی هستیم.

مدیران ما همچنان با فهم مهندسی تصمیم می‌گیرند و اقدام می‌کنند. بررسی کنید ببینید مدیران تیم استناداری‌ها، چه رشته‌ای خوانده‌اند. ما این موضوع را بررسی کردیم. استناداران در بیشتر دولت‌ها عمدتاً دانش‌آموخته رشته‌های مهندسی هستند. معاونانشان هم همین‌طور. من در تجربه‌های میدانی که داشتم، همیشه پرسیده‌ام که چرا ملاک انتخاب مدیران و مشاورانشان این است؟ می‌گویند ما مهندس‌ها، حرف هم را بهتر می‌فهمیم. در یک استناداری، شش مهندس دور هم می‌نشینند و درباره همه مسائل تصمیم‌گیری می‌کنند و نتیجه‌ای که به دست می‌آید، خشک شدن زمین‌های پیرامون زاینده‌رود است. در حوزه بهداشت و درمان هم همین است. گروهی از پزشکان دور هم برای همه افراد جامعه تصمیم می‌گیرند. این معضلات فرهنگی برآمده از گذشته ماست و در فرهنگ ما و فرهنگ مدیریتی ما، رویکرد قبیله‌گرایی ادامه دارد. فرد در هر جایگاهی که قرار می‌گیرد، با شایسته‌سالاری تیمش را نمی‌چیند.

این انتقاد از سوی مدیران اجرایی هم وجود دارد که توصیه‌ها و مشورت‌ها که از گروهی از متخصصان حوزه علوم اجتماعی و انسانی دریافت کرده‌اند، خیلی تئوریزه است و اجرایی نیست. مشخصاً این انتقاد در زمینه پیوست‌نگاری که در سال‌های گذشته در ایران با همه قوت و ضعف‌ها رایج شده، گفته می‌شود. این انتقاد را چقدر وارد می‌دانید؟

یکی از آثار و برکات پیوست‌نگاری این است که در عمل، مجری اگر کارفرمای خوبی داشته باشد، سه گروه را کنار هم می‌نشاند: استادان دانشگاه، مدیران اجرایی و طلبه‌های فاضل که از حوزه‌های دینی آمده‌اند. این کنار هم نشستن، خیلی مهم است و فایده‌های زیادی دارد. مدیران اجرایی می‌فهمند که در شناخت جامعه، چقدر کم‌سواد هستند. طلبه‌های فاضل که از حوزه‌های دینی آمده‌اند، در این نشست متوجه می‌شوند که چقدر حرف‌هایشان کلی است و متخصصان علوم انسانی هم ممکن است متوجه شوند که در ارائه راهکارهای عملیاتی برای خروج از بن‌بست‌های اجتماعی و فرهنگی، چقدر ناتوانند.

تحلیل من این است که اگر این جمع کنار هم دوام بیاورد، دست آخر به همین نقطه می‌رسد که ما نیاز به توسعه علوم انسانی و اجتماعی با نگاه بومی داریم. مسئله این است که هم مهندسان نمی‌دانند استاد علوم انسانی به چه درد می‌خورد و نه استادان علوم انسانی می‌دانند مشکل را چطور می‌توانند حل کنند و پشت حرف‌های روشن فکری می‌ایستند. من می‌گویم این حرف‌ها، حرفِ مفتِ نفت است. یک جامعه‌شناس باید کنار مدیر بنشیند و به او راه حل بدهد. افرادی داریم که خارج از ایران درس خوانده‌اند و خیلی هم مسلط به موضوعات روز هستند، اما آنچه می‌گویند برای جامعه فرانسه درست است، اما برای جامعه ما مثلاً جامعه ما در یزد، حرف‌ها و راهکارهای درستی نیست. نتیجه این می‌شود که جامعه، این اقدامات و حرف‌ها را پس می‌زند. بله، من این نقدها را وارد می‌دانم. ما تجربیات تلخی داریم از طرح‌هایی ناکارآمد در زمینه پیوست. زمانی که از مدیران اجرایی می‌پرسیم که چرا پیوست فرهنگی تهیه نمی‌کنید، می‌گویند قبلاً این کار را کرده‌اند و نتیجه نگرفته‌اند.

نقدی که این گروه وارد می‌کنند، دقیقاً به کدام بخش است؟ اینکه پیوست‌ها عملیاتی نیست و تئوریزه است یا اینکه سطحی است و توانایی شناخت پیامدها را ندارد یا اینکه بومی نیست؟ مسئله مشترک بیشتر پیوست‌ها این است که عزیزی که این مطالعات را انجام داده‌اند، عمدتاً در شناخت وضع موجود با ذی‌نفعان مانده‌اند و جایی که باید راه حل بدهند، هم به تئوری‌ها رجوع می‌دهند و از راه حل دادن که مهم‌ترین انتظار ما از اجرای یک پیوست است، ناتوانند. بخشی از این موضوع به دلیل شیوه تربیت متخصصان حوزه علوم انسانی در ایران است. برگردیم به همان موضوع پزشکی و مثالی از همان جا بزنم. در پزشکی، ما از سال چهارم و پنجم، دانشجویان را به بیمارستان‌ها می‌فرستیم؛ اما در حوزه علوم انسانی، این کار را نمی‌کنیم. جامعه‌شناس باید برود ایلام و آنجا مدتی زندگی کند تا بفهمد مسئله خودکشی چیست. ما علمی را از غرب می‌آوریم و دانشگاه را برای پاسخگویی به نیاز مدرک به سرعت توسعه می‌دهیم و انبوهی متخصص تولید می‌کنیم که در عمل نه برای نظام دانشگاهی ما و نه نظام اجرایی، کارآمدی ندارند.

ابتدای مصاحبه گفتید که مدیریت جزیره‌ای، یکی از مهم‌ترین مسائل مادر ایران است. این مسئله‌ای است که دولت‌ها در چهل سال گذشته نتوانسته‌اند راه حلی برای آن پیدا کنند. این تمایل به بخشی‌نگری

در چه عواملی ریشه دارد. آیا بخشی از آن برآمده از سازوکارهای غیر شفاف و رانت گونه‌ای نیست که به تداوم این وضعیت و ترجیح منافع بخشی بر منافع ملی منجر شده است؟

به نظر بنده، چندین عامل موجب می‌شود تا این فرایند ادامه داشته باشد و منابع ما نابود شود و زمان و سرمایه ما از دست برود، بدون اینکه متوجه شویم. اولین پدیده، امتداد استبدادی است که برآمده از یک پیشینه تاریخی است و در رفتار ما مدیران جاری است و خودمان هم متوجه نمی‌شویم. ما در ایران با نگاه از بالای مدیران به جامعه مواجه هستیم. مدیران ما اغلب این تلقی را دارند که چون مدیر هستند، بیشتر از مردم می‌فهمند. این احساس را به جامعه تزریق می‌کنند. کاندیدای مجلس پیش از ورود به مجلس به همه تواضع می‌کند؛ اما به محض اینکه اسمش درمی‌آید، همه چیز عوض می‌شود؛ چون فرد بانفوذی می‌شود که امضایش خریدار دارد. این فرد فکر می‌کند هر موضوع نادرستی را می‌تواند با پانزده امضا به قانون تبدیل کند و اینطور است که کشور ما پر شده از قوانینی که اجرا نمی‌شود. اینجاست که می‌گوییم قانون، راهگشای ما نیست.

سیزده سال قبل، مقام معظم رهبری، بحث پیوست فرهنگی را مطرح کردند. یک سال بعد تبدیل شد به قانون برنامه پنج‌ساله پنجم در سال ۸۶ و شورای انقلاب فرهنگی مسئول ناظر شناخته شد. اولین نهادی که با اجرای پیوست مخالفت کرد، سازمان برنامه و بودجه کشور بود. نهادی که باید مسائل را در کنار هم ببیند و اثر بخشی کارها را افزایش بدهد؛ اما مشخصاً اولین جایی که مخالفت کرد، آنجا بود و گفتند مزاحم اجرای طرح‌ها می‌شود. پس ما قانون داشتیم و نهاد ناظر هم داشتیم، اما کاری پیش نرفت.

چون تضاد منافع مانع شد؟

بله دقیقاً. مشکل ما را قانون به تنهایی حل نمی‌کند. ساختار سیاسی و توزیع قدرت ما دچار مشکلات اساسی است و چون بحث سیاسی است، کمتر علمی به آن پرداخته می‌شود. ما بعد از مجلس مشروطه تا کنون تعداد قوانین بیشتری نسبت به فرانسه که پیشینه‌اش در قانون گذاری خیلی بیشتر از ما است داشته‌ایم. خیلی از پدیده‌ها با کار فرهنگی حل می‌شود، ولی ما می‌رویم سراغ قانون. وقتی هفتاد درصد مردم علاقه‌مند می‌شوند که ماهواره داشته باشند، این را با قانون نمی‌توانید حل کنید. اما می‌روید و قانونش می‌کنید. خیالتان راحت می‌شود و به مردم هم توضیح نمی‌دهید. نتیجه چه می‌شود؟ می‌بینید قانون منع استفاده از ماهواره دارید، اما پشت همه

بالکن‌ها، بشقاب ماهواره هست. چرا؟ چون روح حاکم بر مدیریت از بالا به پایین به شما اجازه نمی‌دهد که مردم را قانع کنید.

اینها مشکل فردی نیست؛ مشکل سیستمی است. وقتی نهاد برنامه‌ریزی را می‌گذاریم زیر نظر دولتی که چهار ساله می‌اندیشد، این مشکلات را به وجود می‌آورد. همه اینها بحث آن ساختار است که باید مسائلش را حل کنیم. پیوست‌نگاری در ایران به نتیجه‌ای که باید، نرسیده؛ چون جنس مشکلات ما بلندمدت است، اما نگاه دولت‌های ما، کوتاه‌مدت. دولت‌ها برای یک دوره می‌آیند و می‌روند و مصالح دولت‌های بعد را می‌خورند. علاوه بر این، بخش مهمی از مسائل اجتماعی و فرهنگی نادیده گرفته و به حاشیه رانده شده و در واقع باید بگوییم که متأسفانه بخشی از مسائل مهم فرهنگی در ایران برای نهادهای سیاست‌گذار و برنامه‌ریز به کلی ناشناخته مانده است. شعائر دینی ما یک سرمایه تاریخی است. نماز، جماعت، مسجد و اربعین، سرمایه فرهنگی ماست. اما توجه به این سرمایه فرهنگی نباید موجب شود تا بقیه مسائل فرهنگی ناشناخته بماند. وقتی به عنوان مدیر کارخانه باید کار فرهنگی کنیم، همین که نماز جماعت را راه انداخت و مراسم را برگزار کرد، احساس مسئولیتش تمام می‌شود، در حالی که مسائل دیگری هم هست. اینکه کارگر خلاق باید احساس تعلق داشته باشد و احساس مسئولیت کند. همه اینها بخشی از فرهنگ است که متأسفانه در جامعه رها شده است.

اینها را پیوست فرهنگی می‌فهمد. وقتی توضیح می‌دهید که شما باید به احساس مسئولیت کارگر هم توجه کنید، بسیاری از مدیران می‌گویند که من از این زاویه به مسئله نگاه نکرده بودم. خارج از ایران، کارگران از خدمات قوی‌ترین جامعه‌شناسان و روان‌شناسان برخوردارند. در کشور ما این موضوعات رها شده است. کاری که پیوست‌نگاری هم باید بکند این است که باید نگاه فرهنگی را گسترش دهد. متأسفانه مدیران ما نگاه حداقلی به بحث فرهنگ دارند، در حالی که مقام معظم رهبری فرمودند برای هر نوآوری علمی و کارهای مختلف، لوازم فرهنگی باشد. پیوست‌نگاری باید مسئله تضاد منافع را حل کند. امروز وقتی به کارخانه می‌گویند برو پیوست محیط‌زیست بیاور، می‌گویند بگذارید من تولید کنم. در حالی که خودش باید بگوید من چه کار کنم که محیط‌زیست را تخریب نکنم. اگر قرار باشد که ما با قانون، افراد را مجبور کنیم که پیوست فرهنگی و محیط‌زیست بنویسند، نتیجه می‌شود همین که کسی برای تولید باید هفت خوان را رد کند و آخر هم منصرف می‌شود.

بنابراین تأکید می‌کنم که ما برای نهادینه شدن پیوست‌نگاری در نظام

مدیریتی و اجرایی، به قانون نیاز نداریم؛ بیشتر به تغییرات فرهنگی نیاز داریم. جهاد دانشگاهی می‌تواند بخشی از فعالیتش را بر همین مبنای تولید پیوست‌های فرهنگی و اجتماعی اختصاص بدهد و اثربخشی تصمیمات مدیران را ارتقا بخشد. ولی ما در بحث پیوست‌نگاری هم دچار عقب‌ماندگی هستیم و در پیشبرد بخشی از مهم‌ترین برنامه‌هایمان هم دچار عقب‌ماندگی و پرسش‌های فراوانیم. ما برای مسجد هم باید پیوست بنویسیم. در حال حاضر اثربخشی مساجد زیر ده درصد است. اگر در میدانی، ساختمان عظیمی به نام مسجد دارید، عقل می‌گوید از صبح تا عصر می‌توانید از این مکان استفاده کنید. اما آمدید جریان‌های رقیب برای اینها ساخته‌اید و مسجدی که باید پیش از ظهر، پایگاه فرهنگی و اجتماعی باشد، تبدیل شده به مکانی که فقط ظهر درش باز می‌شود. بنابراین وقتی از پیوست فرهنگی می‌گوییم، شامل مسجد، مدرسه، بیمارستان، کارخانه و زدن جاده می‌شود. این رویکرد است که می‌تواند نگاه و مدل توسعه‌ای ما را تغییر بدهد. از توسعه‌ای که ما داشتیم، شانزده میلیون حاشیه‌نشین شهری درآمده است. این شرایط فرآیند تصمیمات ناقص مدیران است. کار پیوست‌نگاری این است که آسیب‌شناسی کند و راه‌حل‌ها را بیابد. پیوست جامع، پیوستی است که راه‌حل مناسب را نشان دهد. ما الان آسیب‌ها را می‌شناسیم و باید راه‌حل‌ها را پیدا کنیم.