

## ■ مقایسه رسانه‌های اروپا و ایران

گفت‌وگو با مهدی فضایی، مدیرعامل خبرگزاری فارس

● آقای فضایی اگر بخواهید آسیب‌شناسی از سفر ارائه کنید از کجا شروع می‌کنید؟

با تشکر از دوستانی که هم تدارک این سفرها را دیدند و هم هنوز به دنبال بررسی نقاط ضعف و قوت این سفرها هستند تا ان شاء الله برنامه آینده این سفرها، دستاوردهای بهتری همراه داشته باشد. فکر می‌کنم که خوب است نیروهای مطبوعاتی سفرهای متعددی داشته باشند و با کشورهای مختلف و شرایط حاکم بر آن کشورها آشنا بشوند. به‌طور کلی این سفرها می‌تواند تأثیرات مثبتی داشته باشد. اما اگر بخواهیم کمی دقیقتر و با تأکید بر این‌که این سفرها نتایج بهتر و بیشتری داشته باشد صحبت کنیم، می‌توانیم اهداف سفر را در دو مسیر متفاوت دنبال کنیم؛ یعنی یا باید سفر را برای سفر برویم یا اینکه باید در سفر اهداف مشخصی داشته باشیم. به‌نظرم مجموع شرایط ما اقتضا می‌کند که سفری هدفمند داشته باشیم و متناسب هدف‌گذار یهایی که برای سفر می‌شود طبیعتاً همه اجزای سفر باید با آن هماهنگ باشد. یعنی باید ترکیب هیأت‌هایی که با هم سفر می‌کنند با هدفی که در سفر به دنبال آن هستیم همخوانی داشته باشد. همچنین برنامه‌ریزی و اهداف آن سفر و کسانی که آن سفر را مدیریت می‌کنند باید با هم همخوانی داشته باشند. مدت سفر و نیز هزینه‌هایی که در سفر می‌شود همه بایستی به‌گونه‌ای باشد که تأمین‌کننده آن اهداف باشد. ممکن است مثلاً ما برای سفر یک تیم از خبرنگاران اقتصادی، اهدافی را تعریف بکنیم اما برای مدیران رسانه‌ها و یا برای خبرنگاران حوزه بین‌الملل اهداف دیگری را در نظر داشته باشیم. بنابراین من در یک جمله مقصودم را خلاصه می‌کنم و آن این‌که سفرها بایستی هدفمند صورت گیرد و متناسب با این اهداف اجزاء این سفرها هم باید متناسب ساماندهی بشود.

● با این توضیحات، جنابعالی فکر می‌کنید این سفر دستاوردی هم داشته؟

حتماً دستاوردی داشته، اما چون سفرها متفاوت بود و هر کدام برنامه‌ریزی متناسب با خود را داشت، به هر حال دستاوردهای متفاوتی داشته است.

● سازمانهای رسانه‌ای – مخصوصاً آنهایی که از نزدیک دیدید. چه تفاوتی با ما دارند؟ از نظر

امکانات، محتوا و ابعاد دیگر. چه چیز در رسانه‌های آنجا نظر شما را جلب کرد؟

البته سفر من به آلمان بود و آلمان هم حداقل در بخش خبرگزاریها، خبرگزاری مطرحی ندارد. اما روزنامه‌هایی که ما رفتیم گرچه روزنامه‌های محلی بودند ولی روزنامه‌های قابل توجهی بودند. در این رابطه چهار نکته به صورت فشرده و خیلی اجمالی می‌توانم عرض کنم. البته من با دوستان دیگری که به سفرهای انگلیس و فرانسه رفته بودند صحبت کردم و تقریباً در این مطالبی که عرض می‌کنم اشتراک نظر داریم. نکته اول اینکه وضعیت رسانه‌ها در کشوری مثل آلمان تفاوت سخت‌افزاری چندانی با ما ندارد. این‌گونه نیست که ما تصور بکنیم مثلاً یک روزنامه یا یک خبرگزاری، یک ساختمان خیلی عجیب و غریب و امکانات خیلی ویژه‌ای داشته باشد. یا مثلاً از لحاظ سیستم‌های کامپیوتر و... میز و صندلیها و وسایل دیگر با ما تفاوت خاصی داشته باشد. نه، ابزار کارشان از لحاظ کلی با ما تفاوت ویژه‌ای ندارد و چه بسا از جهاتی بعضی از رسانه‌های ما از آنها جلوتر هم باشند. این نکته از این حیث حائز اهمیت است که ممکن است بعضی از دوستان ما که در محیط‌های رسانه‌ای کار می‌کنند تصورشان این باشد که بخشی از ضعفهای ما به علت شرایط محیط کار است. نکته دوم این‌که با توجه به این مسئله که عرض کردم عمده‌ترین تفاوتی که بین ما و آنهاست، در «نیروهای انسانی» است. یعنی تعریفی که آنها از خبرنگار دارند و نوع مدیریتی که خبرنگاران و به‌طور کلی بر خبر می‌شود، کاملاً متفاوت از تعاریف ماست. قطعاً می‌توان گفت آنها خبرنگاران حرفه‌ای تری دارند و نگاهشان هم به خبر با توجه به سابقه‌شان تقریباً حرفه‌ای تر از ماست. البته مطالبی که من عرض می‌کنم کلی است و ممکن است در اینجا به صورت موردی، رسانه‌ای داشته باشیم که تفاوت زیادی با رسانه‌های آنجا نداشته باشد.

نکته دیگر مسأله هزینه و سرمایه‌گذاری است. کسانی که آنجا کار رسانه‌ای می‌کنند این حقیقت را پذیرفته‌اند که کار رسانه‌ای یک کار هزینه‌بر است. یعنی صرفاً به عنوان یک بنگاه اقتصادی به آن نگاه نمی‌کنند. تقریباً تمام رسانه‌هایی که من شخصاً رفتم و دیدم و دوستانی هم که در کشورهای دیگر رفته بودند و دیده بودند، مسئولین و دست‌اندرکارانشان همه اذعان داشتند به اینکه ما زیان‌ده هستیم و این

رسانه توسط یک بنگاه اقتصادی اداره می‌شود. آن بنگاه اقتصادی درآمد و سودش را در رسانه‌ها هزینه می‌کند و گرنه خود این رسانه به عنوان این‌که یک چشم‌انداز اقتصادی و سودآور داشته باشد، مطرح نیستند. آن بنگاه می‌خواست از جایگاه آن رسانه برای اهدافی استفاده کند که به‌طور طبیعی همه کسانی که شاید در دنیا کار رسانه‌ای می‌کنند، این‌گونه باشند. این نکته به نظر من حائز اهمیت است. اگر چه کسانی که در رسانه‌ها کار می‌کنند باید مدیریت اقتصادی داشته باشند و حتی المقدور هزینه‌هایشان را کاهش بدهند و دنبال کسب درآمد هم باشند، اما کسب درآمد هدف اولیه آنها نیست. آنها رسانه ایجاد نمی‌کنند برای این‌که درآمد داشته باشند چون اگر این‌گونه باشد؛ فاتحه آن رسانه را باید خواند. آن رسانه وقتی «سودمحور» شد دیگر از ارزشهای کار رسانه‌ای فاصله می‌گیرد و وظایف و رسالت‌هایی که یک رسانه بر عهده دارد را نمی‌تواند انجام بدهد و سقوط آن به یک مسیر کاملاً انحرافی حتمی است. نکته دیگر این‌که بسیاری از معضلاتی که در حال حاضر به خصوص رسانه‌های مکتوب ما با آن مواجه هستند، همان معضلاتی است که غرب هم با آن درگیر است. یعنی بعضاً عین همین مشکلات را دارند. مثل افت تیراژ ناشی از عواملی است که آن عوامل در اینجا و آنجا به یک میزان تأثیرگذار است. یعنی اگر مثلاً ما می‌گوییم وضعیت اقتصادی مردم در میزان خرید روزنامه مؤثر است، در آنجا هم مؤثر است. به عنوان مثال اگر می‌گوییم مردم کمتر تمایل دارند پولشان را برای خرید روزنامه خرج کنند و یا سایتهای اینترنتی و رادیو و تلویزیون در کمیت تیراژ تأثیر گذارند، روزنامه‌های آنجا هم همین ارزیابی را دارند. آنجا یک پدیده‌ای به عنوان پدیده نو مطرح بود و آن این‌که به سبب بعضی از سرمایه‌گذارها، روزنامه‌هایی تولید شده که رایگان توزیع می‌شوند و در عوض آگهی بسیار زیادی دارند و درآمد و هزینه‌هایشان را از محل درآمد آگهی‌ها تأمین می‌کنند، به همین علت تک‌فروشی ندارند. جالب این‌که اینها تأکید می‌کردند که این روزنامه‌ها، روزنامه‌های به اصطلاح غیرحرفه‌ای و سطح پایینی هم نیستند. روزنامه‌هایی کاملاً حرفه‌ای اند و محتوایشان هم محتوای خوبی است. انتشار چنین روزنامه‌هایی برخی روزنامه‌های معروف آنجا را به شدت نگران کرده بود که مثلاً اگر چنین وضعیتی ادامه پیدا کند ما همین تیراژی را هم که داریم از دست می‌دهیم.

نکته دیگری که آنها با آن مواجه بودند، بحث «نشریات زرد» بود. پرتیراژترین نشریات در آلمان نشریات زرد است. این یکی از بحث‌هایی است که ما هم در اینجا به نوعی با آن مواجهیم. می‌خواهم بگویم که به هر حال آسیبهایی که جامعه رسانه‌ای غرب - و مشخصاً آلمان - با آن مواجه است، بسیار مشابه آسیبهایی است که ما اینجا با آن مواجه هستیم. به هر حال، درباره راه‌حلهایی که آنها دنبال

می‌کردند، پرسشهایی مطرح می‌کردیم. به‌طور مشخص مثلاً در مورد آن روزنامه‌هایی که به‌صورت رایگان توزیع می‌شود، آنها می‌گفتند؛ اگر این وضعیت ادامه پیدا نکند ما هم ناگزیر خواهیم بود که همین روش را دنبال کنیم تا از جذب آگهی‌هایمان توسط آنها خودداری کنیم. چون با بالا رفتن تیراژ، این احتمال وجود دارد که آگهی‌های ما را هم جذب کنند. یک نکته جالب دیگری که مطرح بود و به هر حال به عنوان یک آسیب می‌توان از آن نام برد این است که ما آنجا سؤال می‌کردیم حال که شما تأکید زیادی روی آگهی‌ها دارید، اگر مطلبی علیه شرکتی مثل بنز که بالاخره آگهی‌های گران‌قیمتی را به شما می‌دهد، داشته باشید چه می‌کنید؟ البته نمی‌توانستند خیلی با قاطعیت جواب بدهند. می‌گفتند ما تلاش می‌کنیم که مثلاً این دو مسأله را از هم جدا بکنیم؛ ولی با قاطعیت نمی‌توانستند بگویند که ما آن مقاله را علیه شرکت بنز چاپ می‌کنیم. به هر حال جمع‌بندی این است که فضای عمومی رسانه‌ای بین ما و آنها بسیار نزدیک است. یکی از بحث‌های قابل توجه، محدودیتهایی بود که رسانه‌های آنجا با آن مواجه بودند.

در مجموعه بحث‌هایی که ما در رسانه‌های مختلف مطرح می‌کردیم، دست‌اندرکاران رسانه‌ای به برخی معضلات و محدودیتها اشاره کردند، در حالی که این تصور رایج در کشور ما وجود دارد که رسانه‌های غربی هیچ محدودیتی ندارند. البته نوع برخوردها متفاوت است. مثلاً آنها می‌گفتند که ما خبرنگاری نداریم که زندانی باشد اما از سوی دیگر خبرنگار آزاد نیست هر کاری که می‌خواهد بکند. نمونه‌های زیادی در این رابطه بود. مثلاً ما رفتیم برای بازدید از منطقه‌ای که به عنوان یادمان کوره‌های آدم‌سوزی هیتلر برپا شده بود و منطقه‌ای است نزدیک دیوار برلین که برای یادبود یهودیهایی که در آن کوره‌ها سوختند، ساخته شده، وقتی راهنمای آلمانی ما توضیح می‌داد که اینجا چند میلیون یهودی کشته شدند، گفتم این مسئله از لحاظ تاریخی مخدوش است و خود ارو پایبها هم – مثلاً روزگه گارودی – تحقیقات مفصلی انجام دادند و ثابت کردند که این داستان ساخته و پرداخته صهیونیستها برای مظلوم‌نمایی است. گفت که واقعیت همین است و اینجا هم این مطلب به صورت جدی مطرح است که اساساً آن زمان شش میلیون یهودی در کل آلمان زندگی نمی‌کردند و اینها می‌گویند شش میلیون یهودی در برلین سوزانده شدند. نکته مهم این بود که می‌گفت اگر اینجا روزنامه‌نگاری بخواهد به این موضوع پردازد، سر از زندان در می‌آورد.

هم روزنامه‌ها و هم رادیو تلویزیون با توجه به آنچه ما دیدیم، محدودیتهای مختلفی دارند. مثلاً در مورد مباحثی که به نوعی به امنیت ملی آنها برمی‌گردد، توضیح دادند که شرودر و بعضی از مقامات

سیاسی آلمان هراز چندگاهی با روزنامه‌نگاران مطرح، نشستهایی را برگزار می‌کنند و آنها را در جریان بعضی از مسائل قرار می‌دهند؛ سپس از آنها می‌خواهند که در مورد آن مسائل چیزی ننویسند. ما پرسیدیم اگر بنویسند چه اتفاقی می‌افتد؟ می‌خواهم بگویم که محدودیتها به شکل‌های مختلف وجود دارد. جریمه‌هایی را داشتند برای کسانی که در این حوزه تخطی می‌کردند. خط قرمزهای بسیار صریح و روشن در آنجا هم وجود دارد.

● با همه این توضیحاتی که فرمودید آیا می‌توانید نوع ارزیابی خود را از استقلال مطبوعات آلمان بیان کنید؟

ساختار رسانه‌ها در آلمان به‌طور کلی خیلی ساختار پیچیده‌ای است. ظاهر آن کاملاً مستقل است. یعنی دولت در آن هیچ دخل و تصرفی ندارد. اما وقتی دقیق می‌شوید می‌بینید واقعیت چیز دیگری است. البته متفاوت است. مثلاً در مورد رادیو تلویزیون؛ آنجا دو شبکه تلویزیون رسمی هست: یکی ZDF یکی هم ARD. از لحاظ ساختاری آنجا طوری تعریف شده که خانوارهای آلمانی همه موظف هستند ماهانه تا ۳۵ یورو برای استفاده از رادیو تلویزیون پرداخت کنند. در ضمن ادعا می‌کنند اگر کسی گفت من استفاده نمی‌کنم؛ دستگاهی هست که کنترل می‌کند چه گیرنده‌ای در این منزل وجود دارد. خودشان نیز مدعی بودند که این مبلغ برای شهروندان مبلغ زیادی است. اگر اشتباه نکنم، حدود ۲۵ میلیون خانوار در آلمان زندگی می‌کند. ۲۵ میلیون خانوار آلمانی نفری تقریباً ۳۵ یورو در سال می‌پردازد که مجموع آن تقریباً می‌شود حدود ۷ میلیارد یورو که سالانه به این تلویزیونها پرداخته می‌شود.

● فکر می‌کنم تلویزیون "ZDF" پارسال حدود ۲ میلیارد یورو درآمد داشت.

البته درآمدهایی مانند آگهی و از این قبیل نیز دارند؛ اما این پولی است که فقط از مردم می‌گیرند. آنها در این رابطه یک سیکل پیچیده داشتند که به نظر من ظاهرش این است که رسانه مستقل است و بخشهای حرفه‌ای را نخبگان تعریف می‌کنند. ولی در واقع این‌گونه نبود که تحت نظارت دولت نباشد، چون در نهایت این پول وارد سیستم دولت شده و از آنجا به آنها پرداخت می‌شود. مثلاً دو بچه وله را گفتند بودجه دولتی می‌گیرد، پس طبیعتاً اگر بودجه دولتی باشد، نمی‌تواند تحت نظر دولت و نظارت دولتی نباشد. روزنامه‌های دیگرشان را عمدتاً بنگاههای اقتصادی اداره می‌کنند و ظاهرأ با دولت ارتباطی ندارند؛ دقیقاً مشابه بعضی از رسانه‌هایی هم که در اینجا ارتباط مستقیمی با بخش دولتی ندارند و البته شاید سخت باشد. اگر بخواهیم یک مقداری بحث را باز بکنم، تصورم این است که بخشی از

آنچه که ما به عنوان استقلال آنجا مطرح می‌کنیم به شرایط عمومی کشورها برمی‌گردد. یعنی اساساً شرایط کشورهای اروپایی به‌طور مشخص با شرایطی که ما الان در کشورمان داریم متفاوت است. یعنی به همان میزانی که وضعیت آزادی بیان در سالهای اخیر با گذشته فرق کرده، وضعیت ما با آنها هم متفاوت است. اما تفاوتش در چیست؟ تفاوتش در این است که هم جامعه بلوغ بیشتری پیدا کرده، یعنی می‌تواند پذیرای حرفها و اطلاعات بازتر باشد؛ هم فضا به‌طور نسبی برای سخنان انتقادی بازتر شده. از یک جهاتی هم احساس می‌کنم یک سری حرفها، دیگر تهدیدی در جامعه به‌شمار نمی‌آید و می‌تواند مطرح بشود. به عبارت دیگر اگر میزان پایداری یک سیستم با یک نظام را در نظر بگیریم، آزادیهایی که به‌وسیله آنها داده می‌شود با این اطمینان و پایداری ارتباط خیلی مستقیمی دارد. هرچه سیستم پایدارتر باشد و اطمینان بیشتری نسبت به خودش داشته باشد و از طرفی تهدیدات هم کمتر باشد، میزان آزادیها می‌تواند افزایش پیدا کند. آنجا چون تهدیدات کمتر است پایداری سیستمشان بیشتر از ماست. بالاخره چند قرن است که سیستم کشورهای اروپایی سامان گرفته، نهادهای مختلف مستقر شده‌اند و کار تعریف شده است. مجموعه این شرایط یک پایداری بالاتری را ایجاد کرده، به همین علت رسانه‌هایشان می‌توانند از آزادی عمل بهتر و بیشتری برخوردار باشند. اینجا هم مسیری که ما داریم می‌رویم به نظر من به همین سمت است. من این مثال را بارها در جاهای مختلف گفته‌ام و دوباره می‌گویم. یک زمانی در کشورمان برای مسأله اتهام و بازداشت شهردار تهران، دولت پنج ساعت جلسه ویژه تشکیل داد. این نشان می‌دهد که چقدر این سیستم نسبت به چنین پدیده‌ای بیگانه بود که برای محاکمه شهردارش پنج ساعت جلسه ویژه تشکیل دادند. اما در شرایطی که امروز هستیم، اگر چنین اتفاقی بیفتد، امکان ندارد که چنین نتیجه‌ای داشته باشد. شهردار که هیچ، هر مقامی بالاتر از آن را به اتهامی بخواهند بازداشت کنند، مجموع شرایط طوری است که دیگر چنین جلسه ویژه‌ای به این شکل تشکیل نخواهد شد. چرا؟ چون جامعه ما با چنین پدیده‌ای آشنایی نداشت. اما اکنون جامعه و بخشهای مختلف آن به بلوغ و آمادگی بیشتری رسیده‌اند. بنابراین رسانه‌ها هم به عنوان بخش مهمی از جامعه خیلی آسان‌تر از گذشته در مورد انتشار اخبار تصمیم می‌گیرند.

- به سطح دانش و تخصص خبرنگاران آنجا اشاره کردید؛ چه تفاوتی است بین خبرنگاران ما و آنجا؟ این تفاوت از کجا ناشی می‌شود؟ ما در جذب خبرنگار مشکل داریم یا اصلاً نیروی انسانی متخصص وجود ندارد؟

بینید یک بخشی از آن مربوط به آموزش است. آنجا سؤالاتی که ما داشتیم آشکار کرد که خبرنگاران آنها خبرنگاران چند منظوره هستند؛ یعنی یک خبرنگار آنجا، خودش عکس می‌گیرد، خودش تایپ می‌کند، کار با کامپیوتر را راحت انجام می‌دهد؛ کاری که احیاناً در کشور ما ممکن است دو یا سه نفر انجام بدهند، آنجا یک نفر انجام می‌دهد. البته نیروهای حرفه‌ای تر هم دارند که مثلاً به چهار زبان مسلط هستند و کارهای تخصصی تری انجام می‌دهند. به هر حال بخشی از بدنه خبرنگاری آنجا به این شکل است. نکته دیگر این که من فکر می‌کنم از لحاظ ساماندهی خبری کار آنها متفاوت است. تقریباً در تمام رسانه‌های آنجا تعداد زیادی از کسانی که برای آنها کار خبری می‌کردند، خبرنگاران آزاد بودند. از مسوولان یک روزنامه درباره تعداد خبرنگاران نشان می‌پرسیدیم و می‌گفتند ۳۰۰، ۴۰۰ یا ۵۰۰ خبرنگار آزاد در نقاط مختلف دنیا داریم. عددها این شکلی بود. جالب بود که در خبرگزاری آلمان می‌گفتند ما در بخش بین‌الملل، خودمان کار نمی‌کنیم، اخبارمان را از آسوشیتدپرس یا AFP و... می‌گیریم و چند جا بیشتر نمایندگی نداشتند. می‌گفتند ما بیشتر به مسائل داخلی آلمان توجه داریم و خیلی بین‌المللی نیستیم. ولی روزنامه‌هایشان برعکس در کشورهای مختلف دنیا خبرنگار داشتند و برایشان کار می‌کردند. غالباً هم خبرنگاران آزاد دارند. در صورتی که در اینجا نگاه روزنامه‌های ما بیشتر داخلی است، کمتر خبرنگار دارند و عمدتاً اخبارشان را از خبرگزاریها تأمین می‌کنند و خبر تولیدی خیلی کمتر دارند. این نگاهها آنجا متفاوت بود. انتظاراتی که از خبرنگار دارند نیز با ما متفاوت است. البته هزینه‌های بالایی هم پرداخت می‌کنند. مثلاً آنجا درآمد کسانی که کار خبری می‌کنند و خبرنگارهای حرفه‌ای هستند، معمولاً جزء درآمدهای خوب به حساب می‌آید. جالب بود که گروه ما هر جا که می‌رفت، سؤال تکراری و پایه‌ای اش این بود که خبرنگاران آنجا چقدر حقوق می‌گیرند.

● این سؤال بود که به سختی به آن جواب می‌دادند...

جواب هم می‌دادند؛ اما مثلاً به دوستان همراه می‌گفتیم این سؤال خیلی تعیین‌کننده نیست. اولاً باید پرسید آن خبرنگاری که می‌گوید مثلاً ماهی سه - چهار هزار یورو دریافت می‌کنم، سابقه‌اش چقدر است؛ کار چند نفر را انجام می‌دهد و چه ویژگیهایی دارد؟ ثانیاً سطح حقوق در آلمان چقدر است؟ هزینه‌ها چگونه است؟ در واقع چندین سؤال دیگر باید مطرح کنید و گرنه اگر بگوید چهار هزار یورو و شما حساب کنید می‌شود حدود چهار میلیون تومان، بعد با دویست هزار تومان حقوق اینجا مقایسه می‌کنید و احساس ضرر و زیان و افسردگی به شما دست می‌دهد. به هر حال آنجا کار خبری حرفه‌ای جزء مشاغل پردرآمد و به عنوان یک کار سطح بالا است. ولی انتظاراتی هم که

هست انتظارات بالایی است. سیستم گردش خبری که ما اینجا داریم از لحاظ مراحل طی می‌کند و نحوه تأیید خبر دقیقاً همان سیستم آنجا بود. نرم‌افزارهایی که ما داریم، مشابه نرم‌افزارهای آنها بود و از این جهات تفاوت خاصی ندیدیم. البته مثلاً زمینه‌های پایه‌ای را متفاوت دیدیم. به‌طور مثال عرض باندی که ما اینجا برای اینترنت استفاده می‌کنیم، در مقایسه با پهنای باند آنها بسیار پایین است و این نکته وقتی به آنها گفته می‌شد تعجب می‌کردند. می‌خواهم بگویم بعضی چیزها آنجا پایه‌ای است. یک سری سرمایه‌گذارهای زیرساختی دارد و طبیعتاً روی این بخشها مشکلی ندارند.

● اجازه بدهید در پایان مجدداً به سؤال نخست بازگردیم یعنی همان آسیب‌شناسی سفر. پیرو جواب سؤال اول که فرمودید سفر باید هدفمند باشد می‌خواهم بدانم آیا ضرورتی دارد که این سفرها در آینده ادامه پیدا کند؟ اگر پاسخ مثبت است چگونه باید باشد؟

تقریباً اشاره کردم. در همان پاسخ سؤال اول چند نکته قابل استخراج و نتیجه‌گیری است. یکی این که به نظرم سفرها بایستی تخصصی باشد. یعنی مثلاً یک سفر را برای مدیریت رسانه‌ها ترتیب بدهیم، یک سفر برای خبرنگاران اقتصادی و یک سفر برای خبرنگاران بین‌الملل. همچنین متناسب با هر یک از گروههایی که می‌روند، برنامه آنجا و طرفهای ملاقات شوندشان هم باید متفاوت باشد. یعنی اگر که مثلاً یک گروه اقتصادی می‌رود دلیلی ندارد که با مدیر مؤسسه مثلاً BBC ملاقات کند. نمی‌گویم بد است ولی ضرورت ملاقات این گروه مثلاً با دبیر اقتصادی BBC خیلی بیشتر است. یا به عنوان مثال خوب است آنجا متمرکز شوند روی رسانه‌های اقتصادی. مثلاً بروند بخش اقتصادی روترز یا بخش بلومبرگ را ببینند تا استفاده‌های بهتری بکنند. برعکس برای خبرنگاران حوزه بین‌الملل ممکن است دیدن بلومبرگ نتیجه و فایده‌ای نداشته باشد ولی دیدن یک رسانه عمومی مثل BBC برایشان جالب‌تر و نتیجه‌بخش‌تر خواهد بود. همچنین اگر اطلاعات، قبل از سفر در اختیار مجموعه باشد، دیگر یک سری سؤالات خیلی روشن در آنجا مطرح نمی‌شود. وقتی اطلاعات پایه‌ای را در باره مؤسسه‌ای که می‌خواهند از آن بازدید کنند از قبل بدانند، دیگر سؤال نمی‌کنند که مثلاً شما تیراژتان چقدر است و یا از این دست اطلاعات، این اطلاعات را راحت می‌شود از قبل گرفت. چون آنجا اطلاع‌رسانی شفاف است، اصلاً مؤسسه‌ای هستند که این اطلاعات را منتشر می‌کنند. برای همین می‌توان به جای پرسشهای تکراری سؤالات تخصصی‌تر و حرفه‌ای‌تر تنظیم کرد که ناظر به حل مشکلات هر رسانه‌ای در داخل کشور می‌شود. یک سری مسائل حاشیه‌ای سفر هم است که به هر حال ممکن است هدفمندی اصلی سفر را تحت‌الشعاع قرار بدهد، مسائلی مثل محل اقامت، نحوه



تردد و... مادر سفر خودمان چنین مشکلاتی را نداشتیم ولی گویا سفر ما در بین همه سفرها، استثنایی بود. دوستانی که رفته بودند مشکلات زیادی داشتند که اصل سفر و بازدیدها را تحت الشعاع قرار داده بود. یعنی چنان خسته می‌شدند که نمی‌توانستند برای بازدید از یک رسانه حاضر شوند و ترجیح می‌دادند استراحت کنند. پس این مسائل حاشیه‌ای را هم باید در نظر داشت. مثلاً لازم است در بعضی مواقع هزینه‌ای را برای دیدار از مکانهای دیگری به جز رسانه‌ها اختصاص داد. مثلاً اگر کسی پاریس می‌رود باید موزه لوور را ببیند هر چند که رسانه نیست؛ اما به عبارتی می‌توان گفت که موزه هم یک رسانه است، به دلیل این که پیام‌هایی را از اعماق تاریخ منتقل می‌کند و تأثیرش از بازدید یک رسانه کمتر نیست. به همین علت اگر در این سفرها برای بازدید از مراکز مهم فرهنگی، سیاسی و اقتصادی آن کشورها برنامه‌ریزی بشود، می‌تواند تکمیل‌کننده برنامه این سفرها باشد. زمان سفر هم مهم است. زمانی که ما رفتیم غالباً با افراد رده دوم و سوم ملاقات می‌کردیم. چرا که زمان تعطیلات تابستانی اروپا بود و آنها اکثراً به مرخصی رفته بودند. نمایندگی‌های رسمی ما نیز در این کشورها از حضور ما بی‌اطلاع بودند. درست نیست که یک هیأت رسانه‌ای از ایران برود آنجا و مثلاً سفیر ما یا ریزن فرهنگی مادر آن کشور بی‌اطلاع باشد، این خودش نشان می‌دهد که یک ناهماهنگی وجود دارد. در صورتی که اگر این هماهنگیها صورت بگیرد؛ ملاقات با سفیر و ریزن فرهنگی می‌تواند اطلاعات مفیدی را در ارتباط با وضعیت آن کشورها در اختیار آن تیم رسانه‌ای بگذارد بنابراین با برنامه‌ریزی دقیق، می‌توان از این سفرها بهره بیشتری گرفت.

#### ● فکر می‌کنید حرف دیگری مانده؟

در باره مدیران سفر هم باید گفت مهم است که مدیران ما چه کسانی باشند، هم از نظر قدرت برنامه‌ریزی، هم از نظر متناسب بودن با اهداف. مثلاً بعضی از دوستان ما در سفر به دنبال این بودند که یک سری ضعفهای کشورهای اروپایی را توجیه کنند مثلاً ما می‌گفتیم آنجا هم خط قرمز هست و محدودیتهایی وجود دارد، ولی راهنمای سفر ما اصرار داشت بگوید که در اروپا هیچ محدودیتی وجود ندارد. این گفت‌وگوها و بحثها در طول سفر مطرح بود و ما مجبور بودیم مدام با همدیگر چالش نامربوطی داشته باشیم. به هر حال اگر قبل از سفر هماهنگی‌هایی بین اعضا و مدیران سفر انجام شود، شاید نتایج بهتری داشته باشد. □