

زنده‌یاد افسانه قیصر خواه، مدیر فقید گروه جوان و  
جامعه رادیو جوان

الفبای تغییر را از تغییر بیاموزیم!

پژوهش‌های علوم انسانی و فناوریات فرهنگی  
پرتال جامع علوم انسانی

❖ گفت‌وگو از: زهره سادات هاشمی  
کارشناس تاریخ و مدیر باشگاه رادیویی جوان



مهم نیست که  
سال کی تحویل میشود  
صبح...  
بعد از ظهر...  
شب...  
مهم این است که  
ما کی تحویل می شویم.  
سال نو و سالهای نو همه  
تکرارند  
تکرار حرفهای قدیمی  
همان حرفهایی که  
سالهای سال است  
همه می گویند و  
هر کسی از ظن خود،  
فکرش را بکنند  
عالم همانطور می چرخد  
که همیشه چرخیده است  
هر حرفی کهنه است  
مگر اینکه ما  
آن حرف کهنه را  
جور دیگری بگوئیم.  
احسن حال هر کس  
با دیگری متفاوت است  
خدایا هر کس را به احسن حال خود برسان...

مرگ تنها برای آدمی اتفاق می افتد. البته این گفته به آن معنا نیست که دیگر موجودات نمی میرند، بلکه به آن معناست که تنها آدمی است که می داند می میرد. این مرگ آگاهی سبب می شود آدمی زندگی خود را چنان سامان دهد که گویی مسافر طریقی است که پایان آن، هر لحظه و هر آن فرامی رسد؛ گرچه چنین زیستنی سرشار از آمادگی، برای پذیرش همزاد زندگی یعنی مرگ برای همگان امکان پذیر نیست و بسیاری در غیاب مرگ چنان زندگی می کنند که گویی جاودانان زمین و زمان هستند. مرگ اما با آدمی زاده می شود و حتمی ترین حتمی در گردش امور عالم است. به نظر، افسانه قیصرخواه از آن دست آدمیانی بود که در حضور مرگ زندگی می کرد. زندگی در حضور مرگ البته شجاعت بسیار می خواهد که قیصرخواه داشت. او به رغم حضور همیشگی و همراهی مداوم نشانه های انکارناپذیر مرگ در اثر بیماری چند ساله اش، چنان به زندگی می نگریست، چنان تلاش می کرد و چنان امید به زندگی داشت که بی گمان جناب مرگ و مرگزدگان را به حیرت می انداخت. افسانه قیصرخواه با تلاش های هدف مندش، با ایمانش به کار به عنوان گوهر زندگی، هر لحظه مرگ را واپس می زد. حتی حالا که با مرگ رفته است، با میراث معنوی برجای مانده اش که همانا دعوت به کار است، زندگی را برای ما فرامی خواند. در گفت و گوی پیش رو، قیصرخواه از تجربه های گران سنگ چندساله خود در رادیو با ما می گوید و حرف می زند. به احترام او، تمام قد می ایستیم و حرف هایش را با گوش جان می شنویم.

بلقیس سلیمانی

## چکیده

راديو، بدون مخاطب و به دور از شنونده معنایی ندارد. راديو می‌تواند میان مشروعیت و مقبولیت به نقطه محبوبیت هم برسد؛ به شرط آنکه شرایط متغیر دستیابی به چنین جایگاهی را در نظر بگیرد و فاصله میان اندیشه ستاد و تفکر صف را به خوبی معنا کند.

## چند سال سابقه کار دارید و بیشتر در چه حوزه‌هایی فعالیت کرده‌اید؟

حدود ۱۵ سال. در حوزه‌های نویسندگی، تهیه‌کنندگی، سردبیری، مدیریت و تقریباً همه حوزه‌های کاری راديو و رسانه فعالیت کرده‌ام.

## شاخص‌ترین برنامه‌هايتان در این سال‌ها چه برنامه یا برنامه‌هایی بوده است؟

به نظر خودم همه آنها به نوعی شاخص بوده‌اند. شاید برنامه **عصرانه** و یا برنامه **آدینه** در **راديو سراسری** ديروز و **راديو ایران** امروز و برنامه **عصر بخیر تهران** در **راديو تهران**. البته برنامه مستندی هم با عنوان **سپید، سیاه، خاکستری** نیز داشته‌ام که خیلی به آن علاقه داشتم و در آن مسائل اجتماعی مطرح می‌شد.

## در راديو تهران و راديو سراسری که در حال حاضر به راديو ایران تغییر نام داده است و همین‌طور راديو پیام کار کرده‌اید. به تفکیک اگر بخواهید این راديوها را بر اساس اسمی که انتخاب کرده‌اند در نظر بگیرید، کدام یک از آنها توانسته‌اند به نقطه ایده‌آل فعالیت خود نزدیک شوند؟

به طور مطلق این اتفاق در هیچ راديویی نیفتاده است. نقطه‌ای که وجود دارد با نقطه ایده‌آل در ذهن خیلی تفاوت دارد. فکر می‌کنم هیچ‌کدام از راديوها به نقطه ایده‌آلشان نرسیده‌اند. شاید خیلی باید تلاش شود تا بر فرض **راديو تهران** راديویی شود که متعلق به پایتخت کشوری به نام ایران باشد که نامش تهران است.

## شعار راديو تهران چیست؟

«صدای پایتخت». در واقع چون شعار آن، صدای پایتخت است خیلی از ویژگی‌های آن باید شاخص پایتختی داشته باشد. من فکر می‌کنم که به آن نقطه مطلوب نرسیده است. در حال حاضر از **راديو ایران** اطلاع کافی ندارم، ولی زمانی

که من آنجا بودم فقط همان **برنامه عصرانه** را داشتم که برنامه طنز سیاسی بود و در موقعیت خودش برنامه موفق بود. اما اینکه آن راديو توانسته و یا نتوانسته، من نمی‌توانم در مورد آن نظر بدهم، ولی آفتی که دامن همه راديوها را گرفته است، این است که راديوها بی‌توجه به نام و رسالتشان خیلی به هم شبیه شده‌اند.

## یعنی اگر از نامشان بگذریم، در نوع برنامه‌ها یا محتوا شبیه هم هستند...

تولید محتوا یک فرایند است و انجام یک فرایند نیازمند زمان است. به همین دلیل ما نمی‌توانیم به طور مستمر تولیدکننده محتوا باشیم، بلکه همان محتوای تکراری را در فرم‌های جذاب یا جدید ارائه می‌دهیم؛ یعنی در راديوهای مختلف یک محتوا وجود دارد که باید در فرمی متفاوت از دیگری ارائه شود.

## اما جامعه تغییر می‌کند، رو به تحول می‌رود و نسل‌ها پی‌درپی جایگزین هم می‌شوند...

منظور من این است که محتوا را باید کسانی تولید کنند که کارشان تولید محتواست. من کار اصلی رسانه را تولید محتوا نمی‌دانم.

## آیا کار رسانه باید تولید محتوا باشد، ولی نیست، یا اینکه کارش اصلاً تولید محتوا نیست؟

کار اصلی رسانه تولید محتوا نیست، بلکه کار آن به این صورت است که محتوایی را که وجود دارد به بهترین شکل ارائه دهد؛ به شکلی که برای مخاطب جذاب و قابل درک و فهم باشد.

## این محتوا در کجا باید تولید شود؟

به نظر من دو جا در کشور ماست که باید محتوا تولید کند: یکی دانشگاه و دیگری حوزه. ما باید اندیشه و فکر را از این دو سیستم بگیریم و سپس آن را رسانه‌ای کنیم که فرایند این اتفاق خیلی پیچیده است و درست اتفاق نمی‌افتد. به همین دلیل در تولید محتوا مشکل داریم. در نتیجه وقتی در تولید محتوا مشکل داریم، در پرداخت آن نیز دچار مشکل می‌شویم.

## ما که نمی‌توانیم از منابع انسانی دانشگاه و حوزه در رسانه استفاده کنیم

برای اینکه تولید محتوا داشته باشیم؟ باید استفاده کنیم. معنای پژوهش نیز همین است. وقتی در راديو از کلمه «پژوهش» استفاده

می‌شود، این معنی را می‌دهد که باید از افکار اندیشمندان جامعه استفاده کرده و بعد آنها را رسانه‌ای کنیم.

## یعنی رسانه به نوعی ابزاری کاملاً مصرفی است...

یعنی چه؟

## یعنی اینکه ما باید از آن چیزی که وجود دارد در جهت وظایفی که داریم استفاده کنیم و ما خودمان نمی‌توانیم تولیدکننده باشیم...

بستگی دارد که تولیدکننده چه چیزی باشیم.

## فکر و اندیشه...

چرا، می‌توانیم. من نمی‌گویم که رسانه ابزار است. اگر هم ابزار باشد، ابزاری قوی است. منظورم این است که جامعه سلسله‌مراتبی دارد که من آنها را از رسانه جدا نمی‌بینم. وقتی می‌گویم که باید تولید فکر کنیم، در واقع معتقدم که آنها باید حامی رسانه باشند. شاید من رسانه را از منظری می‌بینم که با مخاطب ارتباط برقرار می‌کند، چون وظیفه ما انتقال پیام است. تولید فکر مستلزم آن است که ما کارشناس باشیم و برای اینکه کارشناس شویم، باید به همان منابع دانشگاه و حوزه متصل باشیم.

## آیا نمی‌توان این رابطه را برعکس کرد؛ یعنی دانشگاه و رسانه از رسانه استفاده کنند و رسانه آنقدر قوی باشد که به عنوان منبع تولید محتوا استفاده شود...

آنها هم از رسانه استفاده می‌کنند، ولی این معنی را نمی‌دهد که ما از آنها بی‌نیازیم. ما در بسیاری از مواقع مؤثر بوده‌ایم. منظور من این است که برای اینکه بتوانیم محتوا را با فرم خوبی ارائه بدهیم، باید محتوای خوبی داشته باشیم و برای اینکه محتوای خوبی داشته باشیم باید کسانی که محتوای خوب را ارائه می‌دهند کارشناس باشند. منظور من از کارشناس، کارشناسی نیست که در برنامه‌های راديویی استفاده می‌شود. منظور من از کارشناس دقیقاً مفهوم کارشناسی است. یعنی مفهوم کارشناسی باید در راديو وجود داشته باشد که اساس آن تحقیق و پژوهش باشد و طبق آن محتوای خوب تولید شود و بعد محتوا توسط برنامه‌ریزان و برنامه‌سازان به فرم خوبی تبدیل شود که از رسانه و راديو قابل‌پخش باشد.

## بنابراین شما بار تحقیقاتی رسانه و رادیو را کم می‌دانید...

■ نه، کم نمی‌دانم. من می‌گویم که این سیستم می‌تواند به هم متصل و وابسته باشد و یکدیگر را کامل کنند.

## آیا این سیستم در رادیو وجود دارد؟

■ خیلی ضعیف است. هم در حوزه برنامه‌سازی و هم در حوزه برنامه‌ریزی. با اینکه این دو حوزه با هم متفاوت هستند، اما در هر دو حوزه بحث تحقیق و پژوهش ضعیف است.

## این دو حوزه چه تفاوتی با هم دارند؟

■ عمده تفاوتشان این است که در حوزه برنامه‌ریزی مصلحت‌نگری بیشتر می‌شود، اما در حوزه برنامه‌سازی سلیقه برنامه‌ساز مهم است. اصلاً در سیستم هرچه بالاتر برویم مصلحت‌نگری هم بیشتر می‌شود. چاره‌ای هم نیست.

مقبولیت و پایداری مشروعیت.

● شما در چهار رادیو فعالیت داشته‌اید و تجربه برنامه‌سازی دارید. معتقدید که هر یک از این رادیوها بر اساس نامی که داشته‌اند نتوانسته‌اند پوشش داشته باشند. آیا این پوشش، پوشش جغرافیایی است؟ یعنی رادیو تهران نتوانسته است کل تهران یا استان تهران را از نظر فرکانسی پوشش دهد و یا اینکه نتوانسته است تمام نیاز مردم تهران را پوشش دهد و یا رادیو جوان به همین صورت...

■ نه. مشکل جغرافیایی نیست. اگر هم باشد من زیاد در جریان آن نیستم. تقریباً مسائل فنی همیشه وجود داشته، کما اینکه رادیو تهران

همه جوان‌ها دغدغه‌های فکری مشابه هم دارند. البته ممکن است قوت و ضعف داشته باشد، ولی از نظر درونی همه جوان‌ها را شبیه هم می‌بینم. مثل حس تنهایی و غربت آنها. مسائل بیرونی آنها مثل مسائل اجتماعی گاهی بسیار شبیه هم است، ولی نمود بیرونی آنها با هم متفاوت است.



## این مصلحت در رسانه چیست؟ مصلحت مخاطب یا مصلحت نظام...

■ چیزی بین اینها. البته منظورم از «بین» دقیقاً «وسط» نیست. چون رادیوی ما یک رادیوی ملی و حکومتی است و موظف هستیم مصلحت حکومت را در نظر بگیریم که گاه بر مصلحت مخاطب و برنامه‌ساز برتری دارد.

## آیا مصلحت و نیاز می‌توانند در کنار هم معنی پیدا کنند؟

■ می‌گویند می‌توانند. حتی می‌گویند یکی از رویکردهای برنامه‌سازی رویکرد مصلحت - نیاز محور است و معتقدند این بهترین رویکرد است. یعنی در نظر گرفتن نیاز و مخاطب برای ایجاد

در شهرهای مختلف هم شنیده می‌شود. ما حتی از مشهد تماس‌هایی داشتیم که در شب صدای رادیو تهران را می‌شنوند. منظورم این است که شاید رادیوهای مختلف نیازهای مخاطبانشان را نشناخته‌اند و باورها و نیازهایشان را در نظر نگرفته‌اند. اگر تعریفی هم شده، آن تعریف با عمل فاصله زیادی داشته است. یعنی ما تئوری‌هایمان خوب است، ولی در اجرا مشکل داریم. نوع مخاطب رادیو تهران با رادیو جوان خیلی متفاوت است. باید مخاطب، ویژگی‌ها و دغدغه‌هایش را شناخت. شاید ما در این نقطه مشکل داریم. اشکال دیگر ما بعد از این مرحله این است که به دلایل مختلف بین برنامه‌ساز و



وقتی که برنامه‌ساز وارد استودیو می‌شود و احساس می‌کند در این برنامه‌ای که در حال ساخت است هیچ اتفاق جدیدی نمی‌افتد، به نظر من عمر آن برنامه تمام شده است. یعنی وقتی برنامه‌ساز فکر می‌کند که یک کار روتین مکانیکی را هر روز انجام می‌دهد، عمر رسانه از این طرف تمام شده است.

برنامه‌ریز یعنی تصمیم‌گیرنده و اجراکننده فاصله وجود دارد.

● موافق هستیید راجع به رادیو جوان در همین حوزه‌ای که شما گفتید صحبت کنیم...

■ حرف‌هایی که بیان کردم راجع به رادیو جوان نیز بود. اول شناخت مخاطب است، بعد وارد مرحله اجرا می‌شویم و شاید سیستم اجرایی ما مشکل دارد: از ایده تا اجرا و از برنامه‌ریزی تا برنامه‌سازی.

● یکی از شعارهای اصلی رادیو جوان این است که «در رادیو جوان شنیده می‌شوید.» آیا واقعاً همه جوانان ما در رادیو جوان شنیده می‌شوند؟ بعضی‌ها معتقدند که جوان‌ها در رادیو جوان شنیده می‌شوند، ولی جوان‌های تهرانی یا جوان‌های ونک به بالا...

■ این که همه جوان‌ها از همه جا شنیده شوند، امکان ندارد.

● چرا؟

■ به هر حال گستردگی فرهنگی در کشور ما آنقدر زیاد است که شما باید یک حد بینابینی را انتخاب کنید. وضعیت بینابینی که انتخاب می‌شود باید طوری باشد که فراگیر باشد، ولی قطعاً همه‌گیر نخواهد بود. یعنی شما نمی‌توانید درباره رادیویی که نامش رادیو جوان است بگویید حتماً همه جوان‌ها مخاطب این رادیو هستند. بالاخره قشری از جوان‌ها دوست ندارند رادیو و یا رادیو جوان را بشنوند؛ چراکه متناسب با سلیقه آنها نیست، فرهنگ منطقه‌ای که در آن زندگی می‌کنند این را نمی‌پذیرد که چنین رادیویی را بشنوند و شاید ما فرهنگشان را نمی‌شناسیم. خب، همه این عوامل باعث می‌شوند همه جوان‌ها مخاطب رادیو جوان نباشند، ولی بیشترین حد مخاطب را داشته باشد و آنها حتماً شنیده شوند.

● آیا ما نباید برنامه‌ریزی یا به نوعی عمل کنیم که آنها تمایل داشته باشند بر اساس فرهنگشان جذب رادیو شوند؟

■ چرا! قطعاً چنین وظیفه‌ای را داریم. بخشی از نیازها مشترک و عمومی، تعدادی نیازها وابسته به دیگری و برخی دیگر مستقل هستند. نیازهای مشترک بیشتر قابل پرداخت است. مثل ازدواج

جوانان، صرف‌نظر از مراسم و مناسک مختلف در شهرهای گوناگون.

● آیا دغدغه‌های مردم در همه‌جا یک شکل است؟

■ به نظر من برخی از دغدغه‌ها به یک شکل است. حتی بعضی از افکار آنها نه تنها در ایران بلکه در تمام دنیا یک شکل است. ولی برخی از آنها به خاطر باور و فرهنگ متفاوت است. در بخش مشترک ما خیلی خوب می‌توانیم عمل کنیم، ولی در بخشی که اشتراکات به خاطر منطقه، قوم، فرهنگ و... کمتر می‌شود همیشه یک حد میانی را می‌توان در نظر گرفت. همه جوان‌ها دغدغه‌های فکری مشابه هم دارند. البته ممکن است قوت و ضعف داشته باشد، ولی از نظر درونی همه جوان‌ها را شبیه هم می‌بینم. مثل حس تنهایی و غربت آنها. مسائل بیرونی آنها مثل مسائل اجتماعی گاهی بسیار شبیه هم است، ولی نمود بیرونی آنها با هم متفاوت است. یعنی مثلاً در تهران مشکل جوان بالای‌شهر با جوان پایین‌شهر یکی است، ولی نمود آن متفاوت است. این به خاطر نوع زندگیشان است، ولی اگر پای صحبت جوان‌ها بنشینید، می‌بینید که دغدغه‌های درونیشان شبیه هم است.

● آیا در همه حوزه‌هایی که وارد شده‌ایم و خواسته‌ایم نیازهای مشترک را پیدا کنیم موفق بوده‌ایم؟

■ اگر تحقیق و پژوهشی صورت گیرد، شاید خیلی از این موضوعات حل شده باشد. ضمن این که من خیلی اعتقاد ندارم به این که ما ایده‌آل کار می‌کنیم. قطعاً این جایگاهی که ما در آن هستیم، جایگاه آرمانی نیست؛ به خاطر اینکه آن سیری که گفتیم در آن وجود ندارد. همه اینها باید با هم اتفاق بیفتند، در غیر این صورت یک جای کار مشکل دارد. ما اطلاع دقیقی از نیاز مخاطب نداریم. یعنی ممکن است در رادیو حرفی بزنیم که به برخی از جوان‌هایی که در این کشور زندگی می‌کنند بر بخورد و شاید هم برخی از آنها خوششان بیاید. البته این به آن معنی نیست که ما نیاز مخاطب را در نظر نگرفته‌ایم؛ به این دلیل است که ما شناخت درستی از مخاطبان نداریم. شاید یکی از علت‌هایی که می‌گفتند ادبیات رادیو جوان همه‌گیر و فراگیر نیست، همین باشد که این ادبیات در بین همه جوان‌ها وجود ندارد.



## ● آیا شما قائل به این قضیه هستید که رادیو جوان نتوانسته است ادبیات فراگیری را برای جوانان در نظر بگیرد؟

■ من معتقدم که رادیو جوان نتوانسته است ادبیات فراگیری را برای همه جوانان در نظر بگیرد. شاید به این خاطر بوده است که تغییر اصولاً خوب است، ولی این تغییر باید به یک ثبات برسد. در تغییرات خطی نقطه ماکزیمم وجود دارد، اما در تغییرات منحنی شکل ممکن است پس از هر ماکزیممی، نقطه مینیممی هم وجود داشته باشد. اینجاست که نقطه تعادل مهم است. ما به نقطه تعادل نرسیده‌ایم. رسیدن به آن نقطه تعادل این همت را می‌طلبد که اهل تحقیق بنشینند، بررسی کنند و ببینند که زبانی که در رادیو جوان ایجاد شد و مخاطب را جذب کرد، چرا چنین اتفاقی برای آن افتاد و به چه نقطه مطلوبی باید می‌رسید که نه شتاب اولیه را داشته باشد و نه افت بعد از آن را. ما به آن نقطه ثبات نرسیده‌ایم. من اشکال کار را در اینجا می‌بینم که برخی از کسانی که باید همت می‌کردند این نقطه ثبات را پیدا کنند، این کار را نکردند. هنوز معتقدم که دیر نشده است و می‌توان روی این موضوع کار کرد.

## ● چینش نیروی انسانی شما در گروه جوان و جامعه رادیو جوان برای برنامه‌سازی چگونه است تا بتواند آن نیازها را به خوبی پوشش دهد؟

■ لازم نیست که برنامه‌سازان همه دغدغه‌ها را داشته باشند، ولی لازم است که همه دغدغه‌ها را بشناسند. داشتن دغدغه با شناخت فرق می‌کند.

## ● آیا برنامه‌سازهای شما این دغدغه‌ها را می‌شناسند؟

■ طبیعی است که همه تا حدی هم این دغدغه‌ها را دارند و هم این دغدغه‌ها را می‌شناسند. منتها من می‌گویم که این اطلاعات کافی نیست. یعنی بچه‌های برنامه‌ساز و حتی برنامه‌ریز (منظور حوزه مدیریت است) در حوزه اطلاعات ضعیف هستند و این به همان مقوله تحقیق و پژوهش برمی‌گردد. اگر این تحقیقات باشد، این دغدغه‌ها را نخواهیم داشت. این افراد در حوزه اطلاعات ضعیف هستند و این ضعف در برنامه‌ها کاملاً مشهود است. یعنی من و یا هر مدیر میانی دیگر هر روز برنامه‌سازهایش را تغییر نمی‌دهد. این

یکی از مشکلاتی است که وجود دارد. سیستم رادیو به گونه‌ای چیده شده است که برنامه‌سازی به صورت ملک شخصی افراد درآمده است.

## ● آیا شما قائل به مرزبندی گروه‌ها هستید؟

■ مرزبندی گروه‌ها یک نظم محتوایی است، ولی آیا اینکه نیازی به این نظم محتوایی داریم یا نه، جای سؤال دارد. اگر این نظم باعث عدم تکرار در برنامه‌ها بشود، خوب است، ولی در حال حاضر بیشتر یک مرزبندی ساختاری است تا کارکردی! همین امر باعث می‌شود که جدول پخش تحرک لازم را نداشته باشد. چون گروه‌ها سهم دارند و اگر مقدار سهم خدشه‌دار شود، ممکن است گروه دچار مشکل شود. به نظرم مشکل به سیستم برمی‌گردد؛ سیستم باید اجازه تحرک و پویایی را بدهد که گاهی این اتفاق نمی‌افتد. منظورم از تحرک و پویایی فقط تحرک برون برنامه‌ای نیست، بلکه تحرک درون برنامه‌ای را هم باید لحاظ کرد.

## ● به نظر شما چینش جدول پخش برنامه‌های رادیوهای ما به‌ویژه در رادیو جوان چگونه است؟

■ من با جدول پخش فعلی کاملاً مخالفم؛ زیرا جدول پخش همه رادیوها شبیه هم است. اگر شما جدول پخش رادیو جوان و رادیو تهران را در کنار هم قرار دهید، می‌بینید این دو رادیو از نظر فرم برنامه‌سازی دقیقاً شبیه هم هستند. مدتی با خودم فکر می‌کردم که چه لزومی دارد که همه برنامه‌های صبح شبیه هم باشند. بهتر است کلاً فرم برنامه‌های صبح تغییر کند. از سالها قبل می‌گفتند که نیمروز زمان برنامه‌های خانواده است. حتی وقتی تلویزیون هم فعال شد نیمروزش را به برنامه‌های خانوادگی اختصاص داد، در صورتی که در حال حاضر این بحث هم خدشه‌دار شده است.

## ● ما در جدول پخش و برنامه‌ریزی برای اینکه چه برنامه‌ای چه زمانی پخش شود، تا چه اندازه نیاز مخاطب را در نظر می‌گیریم؟

■ من فکر می‌کنم زمانی نظرسنجی‌ای صورت گرفته بود که این نظرسنجی متعلق به ۲۰ تا ۳۰ سال پیش است. بر اساس آن گفته‌اند که کارکرد رادیو اطلاع‌رسانی و آموزش است. اگر دقت کنید،

می‌گویند برنامه صبح باید اطلاع‌رسانی باشد، برنامه نیمروز باید خانوادگی باشد، برنامه ظهر باید مذهبی و دینی باشد، و برنامه عصر باید شاد و مفرح. حال اگر برعکس عمل کنیم و مثلاً برنامه صبح را شاد و مفرح کنیم، چه اتفاقی می‌افتد؟ ما مخاطب را به برنامه‌سازی‌های جاری عادت داده‌ایم. یعنی ما می‌توانیم نیاز را در مخاطب به‌وجود آوریم. می‌توانیم هم نیاز را به وجود آوریم و هم آن را تغییر دهیم. در حال حاضر برنامه‌هایی که در رادیو تغییر می‌کنند تا دو هفته بعضی از مخاطبان مقاومت می‌کنند و برخی از همان مخاطبان که مقاومت می‌کنند، مخاطب برنامه جدید می‌شوند. طبیعی است که برخی از آنها مخاطب برنامه جدید نباشند، ولی به نظر من باید فرم جدول پخش رادیو را از فرمی که دارد تغییر دهیم، شاید اتفاق خوبی در رادیو بیفتد.

## ● اگر قرار باشد شما برنامه‌ریزی جدیدی داشته باشید و جدول پخش برنامه‌ها را به نوعی دیگر بچینید چه کاری انجام می‌دهید؟ از قالب برنامه‌های رادیو جوان تا مرزبندی گروه‌ها به چه صورت باید باشد؟

■ اولین کاری که می‌کنم این است که همه نظرسنجی‌هایی را که معمولاً به طور پراکنده بررسی می‌شوند جمع‌آوری می‌کنم و یک گروه را برای بررسی این نظرسنجی‌ها قرار می‌دهم. برخی از این نظرسنجی‌ها محتوایی، برخی فرمی و برخی دیگر مخاطب‌محورند. به یک جمع‌بندی که رسیدم طراحی می‌کنم که چه اتفاقی باید بیفتد.

## ● منابع نظرسنجی شما چیست؟

■ نظرسنجی‌هایی که مرکز تحقیقات سازمان ارائه می‌دهد، نظرسنجی‌های خوبی است ولی همه آنها به صورت جداگانه به دست ما می‌رسند و به همان صورت نیز بررسی می‌شوند. اگر همه آنها با هم بررسی و جمع‌بندی شوند، تأثیر گذارترند.

## ● معیار شما برای ارزیابی تحول در برنامه‌ها چیست؟ آیا معیارهایی است که از بالا به شما گفته می‌شود، یعنی سیاست‌های درون سازمانی و درون رادیویی یا اینکه تلفن‌ها و پیام‌های کوتاهی که به برنامه فرستاده می‌شود یا

**نظرات و آماری است که مرکز تحقیقات سازمان در طی نظرسنجی‌ها به برنامه اعلام می‌کند و یا اینکه نظر کارشناسان است...**

■ گرچه فکر می‌کنم تحول گاهی نتیجه ارزیابی نیست و نتیجه شرایط دیگری است، اما همه آنچه گفتید با هم مهم هستند.

● **از دیدگاه شما اولویت‌بندی این معیارها چگونه است؟**

■ تلفن‌ها و پیام‌های کوتاه را معیار خوبی نمی‌دانم برای این که تشخیص دهیم یک برنامه پرسش‌شونده است یا نه. مخاطب را نیز با شنونده متفاوت می‌دانم. مخاطب کسی است که ما او را مورد خطاب قرار می‌دهیم و شنونده کسی است که برنامه را می‌شنود و انتخاب می‌کند. شنونده انتخاب‌گر است. برخی از این شنونده‌ها ممکن است تمایل به تلفن‌زدن نداشته باشند. دلیلی هم ندارد که همه شنوندگان با برنامه در تماس باشند. اگر به برنامه‌ای تلفن کمتری زده می‌شود به این دلیل نیست که مخاطب کمتری دارد. این یکی از معیارهاست ولی به نظر من جزو ضعیف‌ترین معیارها، نظارت، ارزیابی و نظر کارشناسان خیلی مهم است. نظارت‌هایی که داخل گروه انجام شود مهم است. نگاه خود برنامه‌ساز خیلی مهم است. وقتی برنامه‌ساز از برنامه‌اش خسته شد، وقتی که برنامه‌ساز وارد استودیو می‌شود و احساس می‌کند در این برنامه‌ای که در حال ساخت است هیچ اتفاق جدیدی نمی‌افتد، به نظر من عمر آن برنامه تمام شده است. یعنی وقتی برنامه‌ساز فکر می‌کند که یک کار روتین مکانیکی را هر روز انجام می‌دهد، عمر رسانه از این طرف تمام شده است. قطعاً چون سیستم توری است که امواجی که به مخاطب می‌دهیم، او باید بپذیرد، بنابراین وقتی امواج به این معنی ضعیف باشند، پذیرش از طرف دیگر هم ضعیف است.

● **آیا نظرات کارشناسان بر مبنای مصلحت‌ها و سیاست‌های درون سازمانی نیست؟**

■ خب طبیعی است که باشد. ما باید در نقطه‌ای بین اینها قرار داشته باشیم. چون رسانه ما حکومتی است، قطعاً آن مصلحت‌ها و نگاه سازمانی خیلی مهم است. در این وضعیت کسی برنده است که هم آن نگاه را حفظ کند و هم مخاطب را و

این بسیار سخت است. چون راحت‌ترین راه این است که شما یکی از آن دو را رها کنید و به دیگری اهمیت دهید. به نظر من نگاه بینابین به گونه‌ای است که نه مخاطب لطمه ببیند و نه از فرم سازمانی خارج شویم. من به سیستم سازمانی خیلی اعتقاد دارم.

● **چقدر مخاطبان رادیو جوان به رادیو جوان اعتماد کرده‌اند؟**

■ مخاطب وقتی اعتماد می‌کند که صداقت وجود داشته باشد. صداقت لازمه اعتماد است و خود صداقت حاصل هم‌زمانی. گرچه من اعتقاد دارم هدف رسانه اعتمادسازی است. رسانه بدون وجود مخاطب اصلاً معنا ندارد. اگر مخاطبی نباشد ما برای چه کسی برنامه می‌سازیم؟! مخاطب الزام برنامه‌سازی ماست و ماهیت و حضورش لازم است. اعتماد، حاصل شناخت است و شناخت، حاصل عملکرد. اگر عملکرد درستی داشته باشیم، مخاطب می‌آید و اعتماد هم می‌آید.

● **چگونه می‌توان نیازها را همراه با مصلحت‌های نظام در نظر گرفت؟ آیا رادیو جوان توانسته است این نیاز و مصلحت را با هم در نظر بگیرد و نقطه تعادلی در این زمینه داشته باشد؟**

■ تعادلی که باید باشد بر هم خورده است. طبیعی است این امر در حرکت رسانه‌ای که تند و با شتاب می‌رود، اتفاق بیفتد. مصلحت‌های ما مصلحت‌هایی نیست که همیشه یک‌جور باشند. با توجه به اینکه هم مصلحت‌ها تغییر می‌کنند و هم نیازها، اگر ما روشی را اتخاذ کنیم و بر روی همان روش خاص ادامه دهیم قطعاً به مشکل برخوردیم خورد. چون هم از تغییر مصلحت‌ها باید خبر داشته باشیم و هم از تغییر نیازها. یعنی باید خودمان را با آن تغییرات هماهنگ کنیم. ضمن اینکه بحث مشروعیت و مقبولیت رسانه نیز مطرح است که این دو از یک طرف با هم در ارتباطند و از طرف دیگر با هم متفاوت. برای اینکه رسانه ما وجود داشته باشد باید هر دوی اینها را داشته باشد. مشروعیت را از مصلحت و مقبولیت را از مخاطب می‌گیرد و در کنار این دو، محبوبیت هم قرار می‌گیرد. اگر این دو پارامتر را داشته باشیم، رسانه محبوبیت نیز پیدا می‌کند. در واقع مشکل اصلی، تغییر مصلحت‌ها و نیازهاست.

● **رادیو جوان رادیویی مشروع است یا مقبول یا محبوب؟**

■ هر سه. الان هم این روند را ادامه می‌دهد. وقتی که مصلحت‌ها و نیازها تغییر می‌کنند، یک فاصله زمانی باید وجود داشته باشد که آن شخص و یا سیستم آن تهدیدها را به فرصت تبدیل کند. آن ثانیه‌ها و دقیقه‌ها خیلی مهم‌اند. در رسانه چون فرصت کم است، این اتفاقات را خیلی کم داریم. شاید رسانه هم گاهی اوقات نیاز به دوره گذار داشته باشد. به نظر من ما الان در دوره گذار هستیم که بعد از آن ثبات خوبی خواهیم داشت. اگر آن نقطه ثبات درست تشخیص داده شده باشد، نقطه‌ای است که به سمت تکامل می‌رویم.

● **چقدر به ستاره‌سازی در رادیو اعتقاد دارید و آیا در رادیو جوان ستاره داریم؟**

■ ستاره افول‌پذیر است و پایدار نیست. کدام ستاره در سیستم ما می‌تواند ستاره باقی بماند؟!

● **آیا نداشته‌ایم؟**

■ چرا، ولی حرکت ستاره‌ها یک حرکت سینوسی است و حرکت سینوسی یعنی رسیدن به افول. سیستم ما ستاره‌پذیر نیست.

● **آیا کسی را در رادیو جوان داریم که بتواند ستاره باشد؟**

■ در رادیو جوان شخصیت‌های محبوب زیاد داریم، ولی توصیه می‌کنم که هیچگاه ستاره نشوند.

● **محبوب‌ها از نظر شما در عرصه برنامه‌سازی چه کسانی هستند؟**

■ معمولاً مجری‌ها هستند که نماینده برنامه محسوب می‌شوند.

● **تا چه اندازه از محبوبیت و مقبولیت مجریان مورد بحث برای جذب مخاطب استفاده کرده‌اید؟**

■ قطعاً محبوبیت در همین برنامه‌ها پیدا می‌شود. یعنی گوینده‌های اول محبوب و بعد وارد برنامه نمی‌شود. در یک فرایند این اتفاق رخ داده است و چون نماینده برنامه گوینده و مجری بوده است، گوینده و مجری به عنوان نفر اول مطرح شده است. گوینده، محبوبیتش را در برنامه به دست می‌آورد و به همان نسبت هم باید حقتش را به برنامه ادا کند، یعنی یک ارتباط کاملاً دوطرفه است؛ یعنی همان قدر که رادیو در خدمت

گوینده بوده‌است، گوینده نیز باید در خدمت رادیو و رسانه باشد. اگر محبوبیت در جهت حفظ مخاطب فعلی و جذب مخاطب جدید باشد، نقطه بسیار خوبی است. برنامه‌های صبح و عصر یک ایستگاه رادیویی برنامه‌های کمربندی رادیو محسوب می‌شوند. برای حفظ مخاطب استفاده از گوینده‌های چرخشی یا ضربدری کاری درست و در جهت صواب است.

● **تا چه اندازه از تبلیغات برای اینک رادیو جوان را بشناسند استفاده می‌کنید؟ فکر می‌کنید لزومی دارد که رادیو از تبلیغات استفاده کند؟**

■ به نظر من رادیو می‌تواند از تبلیغات استفاده کند و این کار را باید انجام دهد. در حال حاضر رادیوها برای هم تبلیغ نمی‌کنند؛ مثلاً در رادیوهای مختلف کمتر شنیده‌ام که برای هم تبلیغ کنند و یا در داخل خود رادیوها هم شنیده‌ام که گروه‌ها برای یکدیگر تبلیغ کنند؛ در صورتی که رادیوها باید از قابلیت‌های هم برای تبلیغ استفاده کنند. در هر رادیو گروه‌هایی که مخاطب بیشتری دارند می‌توانند برای گروه‌های کم مخاطب تبلیغ کنند، ولی چنین اتفاقی نمی‌افتد.

● **چرا باید خود را تبلیغ کنیم. مگر ما خودمان وسیله‌ای برای تبلیغ نیستیم؟**

■ این دلیل نمی‌شود که برای خودمان تبلیغ نکنیم. ما باید برای شنونده‌های عبوریمان هم فکر کنیم و برای آنها برنامه داشته باشیم که به جمع شنونده‌های فعال رادیو بپیوندند. این نیاز به تبلیغ دارد. چون رادیو خیلی به تمرکز نیاز ندارد و هر چه اطلاعاتی که راجع به رادیو به شنونده‌ها می‌دهیم بیشتر باشد، او نیز می‌تواند این اطلاعات را به دیگران انتقال دهد. رادیو باید خودش را تبلیغ کند. به خصوص رادیوها باید یکدیگر را تبلیغ کنند که این امر در رادیوهای ما اتفاق نمی‌افتد. اگر اولی حل شد، حتماً از ابزارهای دیگر هم می‌توان استفاده کرد.

● **حضور در میان مردم را چقدر در جذب مخاطب تأثیرگذار می‌دانید؟**

■ برای برخی رادیوها مثل رادیوهای محلی تهران و کرج که حیطه محدودی دارند خیلی خوب است که این کارها را انجام دهند. در رادیوهایی که شنوندگان بیشتر و عمومیت بیشتری دارند مثل رادیو جوان، این اتفاق

نباید خیلی گسترده باشد. اعتقاد من این است که رادیو تهران در جاهای مختلف تهران باید برنامه اجرا کند. چون مخاطبان آن متعلق به تهران هستند، ولی در مورد رادیو جوان اگر بخواهیم چنین برنامه‌هایی را داشته باشیم، حتماً باید در سایر استان‌ها نیز داشته باشیم. چون مخاطب ما در هر استان می‌خواهد عوامل برنامه را ببیند که این نیاز به برنامه‌ریزی گسترده و منسجم دارد.

● **برخی از کارشناسان و مدیران رادیو بر این عقیده‌اند که اگر رادیویی مخاطب بیشتری داشته باشد، لزوماً رادیوی موفق‌تری نیست. شما موفقیت‌های یک رادیو و یا رسانه را در چه چیزهایی می‌بینید؟**

■ بستگی به این دارد که هدف چگونه تعریف شده باشد. اگر هدف این است که جذب مخاطب بیشتر باشد، قطعاً موفق بوده است. شعار معاونت صدا این است: «حفظ مخاطب فعلی و جذب مخاطب جدید». رادیو جوان با این هدف‌گذاری موفق بوده است، مگر این که هدفمان تغییر کرده باشد. ولی رادیو بدون مخاطب و به دور از مخاطب اصلاً معنا ندارد.

● **با توجه به اینکه بیشترین حجم زمان و مهم‌ترین برنامه‌های رادیو جوان در اختیار گروه برنامه‌ساز شماست، آیا ارزیابی کرده‌اید که طی سال‌های گذشته تا چه اندازه توانسته‌اید مخاطب بیشتری را جذب و جریان‌سازی کنید؟**

■ منظور شما از جریان‌سازی چیست؟  
● **یعنی بتوانید موج ایجاد کنید و حرفی برای گفتن داشته باشید؛ حرفی که محل رجوع مردم باشد و مخاطبان زیادی را به خود جذب کند؟**

■ همه برنامه‌های گروه جوان و جامعه پرمخاطب بوده‌اند. برنامه‌های یک صبح یک سلام، پارازیت و ساعت ۲۵ که برنامه‌ای چالشی و گفت‌وگومحور است، برنامه‌های خوبی بوده‌اند. برنامه‌های عصر نیز معمولاً پرسشونده بوده‌اند. مگر برنامه به چیزی بیش از گوش شنوا نیاز دارد؟!

● **فکر می‌کنید مشکل برنامه‌سازی در**

**رادیوهای ما به کدام بخش برمی‌گردد؟**  
■ من طرح‌وبرنامه هر رادیو را به طور ایده‌آل مغز متفکر یک رادیو می‌دانم. در حال حاضر چنین چیزی را نداریم. طرح‌وبرنامه رادیوها به نظر من خیلی ضعیف عمل می‌کنند. شاید این به همین سیستمی برمی‌گردد که دارای اشکال است. اگر رادیویی اتاق فکر داشته باشد، آن اتاق فکر باید طرح‌وبرنامه باشد. پشتوانه فکری مدیر گروه باید طرح‌وبرنامه باشد. وظیفه طرح و برنامه تولید فکر و ارزیابی تغییرات است که در حال حاضر این اتفاق نمی‌افتد.

● **فکر می‌کنید برای اینک به آن نقطه بینابینی که اشاره کردید برسیم، یعنی هم مصلحت و هم نیاز مخاطب را در نظر بگیریم، چه ابزاری برای شما به عنوان یک مدیر و برنامه‌ساز لازم است تا بتوانید این نیازها را بسنجید و در نهایت مخاطب بیشتری جذب کنید؟**

■ سیستم یک سیستم در حال تغییر است. مصلحت‌ها و نیازهای ما نیز معمولاً در حال تغییرند. بنابراین باید مدام بازنگری داشته باشیم. اما اینکه این مسائل کجا بررسی شوند؟ این اتفاق باید در خود رادیو بیفتد. این اطلاعات باید بررسی شده و در اختیار گروه‌ها قرار گیرند، یا یک برنامه‌ریزی شود که چند سیستم به صورت همبسته از گروه حمایت کنند و این اطلاعات را به گروه بدهند. من خیلی خوشحال می‌شوم اگر با اطلاعات کار کنم. من گاهی اوقات با گمانه‌زنی کار می‌کنم. از مطالعات و تجربیاتم کمک می‌گیرم که البته نباید به این صورت باشد. مسلماً اگر سیستم‌های تحقیق و پژوهش، طرح و برنامه، اجرایی، جدول پخش و... اصلاح شوند، همه مشکلاتی که مطرح شد، حل می‌شوند و سردرگم نخواهیم بود؛ چرا که مدیر گروه نزدیک‌ترین مدیر به صف است و ارتباط تنگاتنگی با صف دارد و می‌تواند فاصله بین صف و ستاد را به طور معنادار کم یا زیاد کند؛ چراکه تفکر ستاد با عمل صف گاهی فاصله دارد و گاه این فاصله بسیار معنادار است.

● **از این که با حوصله به سؤال‌ها جواب دادید، از شما سپاسگزارم.**