



منافع ملی؛ قطب‌نمای رسانه ملی

گفت‌وگو با دکتر محمدحسن زورق درباره مدیریت استراتژیک در رسانه‌ها

اشاره

اداره رسانه‌ها کاری پیچیده و سخت است. شاید به همین دلیل باشد که این روزها الگوهای مدیریت متعدد برای اداره رسانه‌ها مطرح می‌شود و صاحب‌نظران درباره هر یک از این الگوها، نکات و مباحثی گوناگون را مطرح می‌کنند. «الگوی مدیریت استراتژیک» یکی از الگوهاست که طی گفت‌وگویی با دکتر محمدحسن زورق به بررسی و تحلیل آن می‌پردازیم. زورق از جمله مدیرانی است که در نزدیک به سه دهه گذشته در مسئولیت‌هایی مهم در رسانه ملی حضور داشته است. مدیرعامل انتشارات سروش (۶۰-۱۳۵۹)،

معاون سیاسی (۶۸-۱۳۶۰)، معاون برون‌مرزی (۶۳-۱۳۶۲)، عضویت در شورای سرپرستی سازمان صداوسیما (۶۸-۱۳۶۲)، مؤسس و رئیس مرکز تحقیقات، مطالعات و سنجش برنامه‌ای (۷۰-۱۳۶۸)، معاون صدا (۷۳-۱۳۷۰)، معاون آموزشی (۷۸-۱۳۷۳)، رئیس دفتر صداوسیما در لندن (۸۲-۱۳۷۸)، از جمله مسئولیت‌های اجرایی زورق در سال‌های نزدیک و دور به‌شمار می‌آیند.

دکتر زورق با آنکه در رشته مهندسی کشاورزی تحصیل کرده، اما تا مقطع کارشناسی‌ارشد و دکتری مدیریت دولتی و مدیریت

استراتژیک ادامه تحصیل داده است. وی در این گفت‌وگو از الزامات تبدیل یک مدیر به مدیر «رسانه» سخن می‌گوید و تحقق شایسته آن را نیازمند در نظرگیری هم‌زمان سه عنصر مدیریت، ارتباطات و سیاست می‌داند. نکته قابل‌تأمل در سخنان زورق، تأکید بر این نکته اساسی است که رسانه فضایی سیاسی است و افراد ناآشنا با سیاست حق فعالیت در این عرصه را ندارند. پیشنهاد تأسیس سازمانی به نام «سازمان ارتباطات ملی» نکته‌ای دیگر است که در این گفت‌وگو به آن اشاره شده است. گفت‌وگو را با هم می‌خوانیم:

● در سال‌های اخیر، در میان الگوهای مدیریتی مختلفی که برای اداره رسانه‌ها پیشنهاد شده، به الگویی با عنوان «الگوی مدیریت استراتژیک رسانه‌ها» نیز اشاره‌هایی شده است. تعبیر شما از این عبارت چیست؟

■ برای ارائه تعریف دقیق از الگوی مدیریت استراتژیک رسانه‌ها ابتدا باید «استراتژی» را تعریف کنیم. از این واژه تعاریف مختلفی ارائه شده است. برخی ترجیح می‌دهند آن را به زبان فارسی ترجمه نکنند، اما من این کلمه را بر اساس تعریفی که از این واژه در این رشته وجود دارد به «آینده‌آفرینی» ترجمه کرده‌ام. چون اصول این کار در نظر گرفتن یک آینده مطلوب و ممکن است. البته، آینده مطلوب را در نظر گرفتن آسان است، اما تصور آینده ممکن دشوار است؛ زیرا باید شرایط کنونی به دقت ترسیم شود و فرصت‌ها و تهدیدها، و نقاط قوت و ضعف در نظر گرفته شود تا از میان آینده‌های مطلوب، آینده مطلوب ممکن کشف شود. بنابراین، استراتژی به «آینده‌آفرینی» تعریف می‌شود؛ علمی که به ما این قدرت را می‌دهد که به جای اینکه آینده ما را شکار کند و ما دستخوش امواج حوادث شویم، ما آینده را شکل دهیم و آن را شکار کنیم.

● با این توضیح، برای مدیریت استراتژیک باید چه الگویی را مورد استفاده قرار داد؟

■ باید الگویی را کشف کنیم که در آن با استفاده از ابزار رسانه بتوانیم آینده مطلوب و ممکن را کشف کنیم. این الگو دو وجه دارد: یک وجه، نیازمندی‌هایی است که در عرصه مدیریت مدیران باید وجود داشته باشد و وجه دیگر، سازمان و تشکیلاتی است که در عرصه نظام ملی باید باشد.

● برای رسیدن به این دو وجه رعایت چه نکاتی لازم است؟

■ باید اول شایستگی‌ها و بایستگی‌هایی در مدیران رسانه به وجود بیاید و در مرحله بعدی مهارت‌هایی در مدیران سیاسی ایجاد شود.

● منظور شما از مدیران سیاسی در این بحث به‌طور مشخص کدام مدیران هستند؟

■ همه افراد بالای رده مدیر کلی را در جامعه مدیران، مدیران سیاسی تعریف می‌کنیم.

● به نظر شما برای مدیران رسانه‌ها چه نوع آگاهی‌هایی مورد نیاز است؟

■ مدیران رسانه‌ها باید در چند حوزه آگاهی داشته باشند. یکی در حوزه خود علم مدیریت است و دیگری در حوزه‌های دیگر. فردی که یک رسانه را اداره می‌کند باید با اصول کلی مدیریت به شکل علمی آشنایی پیدا کرده باشد.

● در این بحث نوع رسانه هم مهم است؟ مثلاً رادیو و تلویزیون با مطبوعات تفاوت دارد؟

■ خیر. رسانه ممکن است یک روزنامه، یک کانال تلویزیونی یا یک مجله باشد. کسی که پشت میز مدیریت قرار می‌گیرد، باید تا اندازه‌ای مدیر باشد و اطلاعات علمی در این زمینه داشته باشد. کسی که مدیر بیمارستان می‌شود، لازم نیست حتماً پزشک باشد، اما لازم است مدیر باشد. البته، قطعاً باید با پزشکی آشنا باشد. به همین دلیل، در پزشکی رشته‌ای به نام «مدیریت بیمارستانی» وجود دارد که یک پزشک عمومی وقتی در این رشته تحصیل می‌کند، بعد از چند سال توانایی اداره یک بیمارستان را کسب می‌کند و مثلاً وقتی عبارت «اتاق جراحی» به کار برده می‌شود، می‌داند که این بخش شامل چه جزئیاتی است؟ وسایل مورد نیاز آن را از کجا باید خرید؟ چگونه باید آن را تجهیز کرد؟ و... حالا اگر یک جراح مغز و اعصاب در این سمت قرار گیرد، در مدت کوتاهی می‌تواند کار را خراب کند و هزینه‌های اداره بیمارستان را بالا ببرد؛ زیرا او به‌عنوان پزشک تنها بر مسئله مغز و اعصاب تسلط دارد و برای اداره بیمارستان آموزش ندیده است. در رسانه هم چنین شرایطی حاکم است. شخصی که قرار است مدیریت رسانه را به عهده بگیرد، حتماً باید اطلاعات مدیریتی داشته باشد. این مسئله

ذوقی هم نیست.

● آیا علم مدیریت به شکل تجربی به دست نمی‌آید؟

■ تجربه گاهی بدآموزی‌هایی دارد که سبب می‌شود بعدها نتوان در حوزه آن مفاهیم آموخته‌شده به راحتی اصلاح انجام داد. گاه فرد در مرحله تجربه به چیزهایی می‌رسد که حس می‌کند درست است و بعد هم در مقابل آموختن صحیح اصول مقاومت می‌کند؛ چون اصول را بد آموخته و دیگر حاضر نیست شکل درست آنها را یاد بگیرد. در مدیریت نظریات مختلفی مطرح است. نظریه تصمیم‌گیری، مدیریت بحران، تصمیم‌گیری در شرایط عدم اطمینان، نظریاتی که تیلور در مدیریت داده است و... همه مباحثی است که آشنایی با آن برای یک مدیر ضروری است.

● یادگیری دانش ارتباطات تا چه اندازه برای مدیر ضروری است؟

■ این دانش هم یکی از نیازهای ضروری مدیران است. البته، به صرف خواندن دو مقاله و انجام دادن چند کار ذوقی، فهم درستی از علم ارتباطات حاصل نمی‌شود، بلکه این علم باید درک شود و مدیر با مفاهیمی همچون: الگوهای مختلف در زمینه افکار عمومی، حساسیت‌های افکار عمومی، شبکه‌های ارتباطی و... هم آشنا شود. بنابراین، وقتی شخصی مدیر یک روزنامه یا ایستگاه رادیویی و کانال تلویزیونی می‌شود، قطعاً باید با ارتباطات آشنا باشد.

● آیا شما قائلید به این که رسانه یک فضای سیاسی است؟

■ بله و معتقدم نیاز سوم مدیران رسانه آشنایی با مفاهیم سیاسی است. سیاست علم اکتساب و به‌کارگیری و حفظ و توسعه قدرت است. همان‌طور که موضوع کار پزشک سلامت و موضوع کار آهنگساز موسیقی است، موضوع کار سیاستمدار هم قدرت است. حالا قدرت سیاستمدار ممکن است در مقیاس حزب، منطقه، کشور یا جهان تعریف شود. قدرت نتیجه همگرایی آحاد حقیقی و حقوقی جامعه است. رسانه‌ها هم می‌توانند در همگرایی حقیقی و حقوقی جامعه مؤثر باشند و به همین دلیل، ذاتاً ابزاری سیاسی

هستند و با قدرت ارتباط دارند.

● آیا اگر شخصی بخواهد در فضایی مانند یک رادیوی دینی کار کند، باز هم نیاز به دانستن علم سیاست دارد؟

■ قطعاً نیاز دارد و اگر نسبت به این علم بی‌علاقه باشد، از نظر من چنین شخصی حق ندارد در رسانه کار کند، چون او ممکن است در این رادیو یک بحث دینی را مطرح کند که سبب بروز اختلاف شود و جنگ به راه بیندازد. در صورتی که ممکن است طرح همان مباحث در یک کلاس دینی مشکلی به وجود نیارد.

● می‌توانید این مسئله را با ذکر مثال توضیح دهید؟

■ غربی‌ها دنیا را با موازنه قوا حفظ و اداره می‌کنند. موازنه قوا هم به این معناست که قدرت‌ها را تجزیه می‌کنند و جهت بردارهای قدرت را ناهمگرا می‌کنند تا برابری بردارهای قدرت در سطح ملی و منطقه‌ای به صفر میل کند، اما هیچ‌وقت صفر نشود تا برابری آن از قدرت خودشان کمتر شود. کشورهایی مانند انگلیس و آمریکا برای اداره دنیا مؤلفه‌های قدرت را واگرا می‌کنند و در چنین شرایطی وقتی قدرت‌های محلی به نقطه A رسید و قدرت آنها در نقطه $A+1$ بود، آنها می‌توانند دنیا را اداره کنند. این مسئله در جهان اسلام یک استراتژی است. شیعه و سنی باید همدیگر را خنثی کنند تا قدرت‌های غربی احساس آرامش کنند. در عصر صفویه دولت‌های عثمانی و صفوی با یکدیگر مبارزه کردند و این مسئله به کوچک شدن تدریجی عثمانی منجر شد و در نهایت کار به جایی رسید که در حول و حوش سال‌های ۱۹۱۶ (۱۲۹۵) در جنگ جهانی اول اروپا به‌سادگی توانستند دولت عثمانی را مغلوب کنند. اما اروپا هیچ‌گاه در قرن ۱۸ و ۱۹ نمی‌توانست این کار را کند. اما در اوایل قرن بیستم، به دلیل واگرا شدن مؤلفه‌های قدرت در سطح منطقه، این کار شدنی بود. حال تصور کنید اگر دولت‌های عثمانی و صفوی همگرا می‌شدند، چه اتفاقی می‌افتاد؟ در آن صورت فاتحه اروپا خوانده می‌شد و دیگر چیزی از

اروپا باقی نمی‌ماند. به همین دلیل است که در زمان صفویه برادران شمرلی به ایران می‌آیند و به شاه عباس کمک می‌کنند و سپاه او را با سلاح گرم تجهیز می‌کنند. امروز هم جنس جنگ شیعه و سنی همین‌طور است. جوانی را که دنبال این است با همین شیوه منحرف می‌کنند. به او می‌گویند توحید یعنی یگانگی خداوند و اگر به غیر از خداوند متوسل شویم شرک ورزیده‌ایم. حالا شیعه هم مشرک است چون به ائمه خود متوسل می‌شود. بعد با درست کردن مستندات، از این سمت به آن طرف یک نظریه درست می‌کنند که حرف آنها را تأیید می‌کند. فردی هم که در یک رادیوی مذهبی کار می‌کند نمی‌داند چه کار می‌کند و در نهایت در این میان کسی استفاده می‌برد که سیاست را می‌شناسد. به همین دلیل، افراد علاقه‌مند به فعالیت در رسانه حتماً باید سیاست را بلد باشند چون رسانه ذاتاً سیاسی است و در چنین محیطی اگر شعر، نقاشی، تئاتر، مسئله شرعی، احکام و روایت هم پخش کنید و گزارش از حرم امام رضا (علیه‌السلام) هم ارائه کنید، باید ملاحظات را رعایت کنید. در علوم دیگر هم وضع این‌گونه است. مثلاً در علم پزشکی، وقتی یک جراح می‌خواهد قلب را عمل کند، باید با مسائل مختلفی مانند گردش خون، ضربان قلب و... هم آشنا باشد و به همین دلیل، اغلب اوقات این حجم از کار را یک گروه انجام می‌دهند.

فاجعه آنجاست که کسی که می‌خواهد در رسانه کار کند بگوید من اصلاً به سیاست کاری ندارم. این دقیقاً مانند آن است که یک فرد کم‌اطلاع با در دست داشتن چاقو برود بدن کسی را به نیت جراحی بشکافد. به همین دلیل حتی فردی که می‌خواهد در یک رادیوی مذهبی کار کند باید از سیاست هم مطلع باشد و بداند موازنه‌های قوا در جهان چگونه شکل می‌گیرند و مؤلفه‌های قدرت چگونه همگرا و واگرا می‌شوند.

● تا اینجا به سه عنصر مدیریت، ارتباطات و سیاست به مثابه سه نیاز اصلی برای مدیران رسانه اشاره کردید. آیا با اتکا به همین علوم

می‌توان مدیر رسانه شد؟

■ برای مدیریت استراتژیک رسانه‌ها دو نیاز دیگر وجود دارد تا فرد بتواند در رأس یک رسانه به عنوان مدیر استراتژیک قرار گیرد: اول «آگاهی تاریخی» است. آگاهی تاریخی به معنای اینکه شما بدانید تاریخ موجودی است که برای شناخت باید دو خصوصیت در آن لحاظ شود: یکی اصل «پیوستگی» و دیگری اصل «علیت». در تاریخ هیچ چیزی بی‌دلیل و از صفر به وجود نمی‌آید. باید بفهمیم چرا ما الآن اینجا هستیم. هر کس در رسانه کار می‌کند، باید در این زمینه حداقلی از اطلاعات داشته باشد و اگر نداشته باشد نمی‌تواند آینده‌سازی کند؛ چون آینده روی پایه‌های گذشته ساخته می‌شود.

● شناخت پنجم کدام است؟

■ شناخت بعدی این است که فرد باید آن آرمان‌هایی را که برای آینده وجود دارد درک کرده باشد و شاخص‌های آن را بشناسد. مثلاً وقتی از آینده جامعه اسلامی سخن گفته می‌شود، دقیقاً باید شاخص‌های آن شناخته شود که مثلاً چنین جامعه‌ای اقتصادش چگونه باید باشد، تفاوت اقتصاد اسلامی با سوسیالیستی و کاپیتالیستی چیست، در چنین جامعه‌ای روابط زن و مرد چگونه باید باشد و... در حال حاضر رشد جمعیت سبب شده است زندگی آدم‌ها به یک آپارتمان هفتادمتری محدود شود. زن‌ها دیگر در داخل خانه‌ها حیات اجتماعی ندارند. در خارج از خانه بخشی از نیروی کار را زنان تشکیل می‌دهند. باید برای تشکیل جامعه آرمانی به همه این سؤال‌ها پاسخ داده شود. اگر کسی با مدیریت، ارتباطات، سیاست، تاریخ و جامعه طراز قرن، یا در جامعه‌ای غیراسلامی با آرمان‌های آن جامعه آشنایی پیدا کرد، تازه می‌توان او را به عنوان مدیر رسانه منصوب کرد. اما اگر در هر یک از اینها نقص باشد، رسانه دچار ضعف می‌شود.

● انگیزه‌های افراد تا چه حد می‌تواند ضعف اطلاعاتی آنها را در

این حوزه‌ها پوشش دهد؟

■ گاه افراد دلسوز و معتقدی به انقلاب، نظام

و مقام رهبری بدون داشتن این اطلاعات در مدیریت یک رسانه قرار می‌گیرند و از روی ناآگاهی به اصول سیاست، یک تضاد خارجی را به تضاد داخلی تبدیل می‌کنند و در شرایطی که جامعه به آرامش نیاز دارد، در جامعه بحران ایجاد می‌کنند. به همین دلیل، هر فرد با هر انگیزه‌ای باید ابتدا در حوزه‌های ذکر شده تبحر پیدا کند.

● آیا برای منسجم‌شدن این مباحث به تشکیلات خاصی نیاز است؟

■ بله. به نظر ما باید سازمانی موسوم به «سازمان ارتباطات ملی» داشته باشیم تا این افراد بتوانند با یکدیگر تعامل داشته باشند.

● این سازمان باید دولتی باشد یا خصوصی؟

■ این سازمان به معنی تشکیلات ملی و رسمی نیست. بعضی وقت‌ها تشکیلات رسمی درست می‌کنیم اما در داخل آن هیچ هدف‌مندی، تعامل، تناسب و ارتباطی میان اجزای مختلف وجود ندارد. اما گاه درجایی دیگر اصلاً تشکیلات به معنای رسمی وجود ندارد اما سیستم وجود دارد. مثلاً میان نشریات تایم، گاردین و شبکه BBC وقتی در کنار هم قرار می‌گیرند، ارتباط، تناسب، تعامل و هدف‌مندی وجود دارد. روزنامه گاردین برای خود شخصیت حقوقی مستقل و بودجه مشخصی دارد، اما مقاله آن با تفسیر BBC تناسب دارد و خبر گاردین و مقاله BBC با سیاست وزارت امور خارجه انگلستان تناسب دارند و سبب هم‌افزایی می‌شوند و همدیگر را کامل می‌کنند. بی‌دلیل نیست که اینها می‌توانند جهان را به شکل متکثر اداره کنند، زیرا مانند یک ارکستر که سازهای مختلفی را در کنار هم قرار می‌دهد، همه به‌موقع و به‌اندازه صدا تولید می‌کنند و از آن یک ملودی درمی‌آید که هر فردی از شنیدن آن لذت می‌برد. اما در بازار آهنگرها هم از هر مغازه یک صدایی درمی‌آید اما آدم دوست دارد پنبه در گوش بگذارد و عبور کند؛ چون این صداها، ناهماهنگ و آزاردهنده هستند. این چنین ارتباطاتی در کشورهای جهان سومی وجود ندارد. در یک سیستم ملی هم

باید میان اجراء پژوهش و رسانه‌ها تناسب، ارتباط و تعامل هدف‌مند وجود داشته باشد؛ یعنی کل مدیران سیاسی کشور، دانشگاه‌ها، وزارت‌خانه‌ها، بخش خصوصی و ... نسبت به همدیگر توجیه شده باشند. در کشوری مانند آلمان امکان ندارد شرکتی مانند زیمنس در مسیر مخالف سیاست‌های کشورش حرکت کند. زیمنس در نیروگاه بوشهر طرف قرارداد ایران بود، اما بعد از تغییر سیاست غرب نسبت به ایران همکاری خود را قطع کرد و به طرف ایرانی گفت برای حل مشکل باید با کشور آلمان مذاکره کند.

● حالا باید برای این سازمان جدید بودجه مستقل تعریف کرد؟

■ خیر. این کار به معنی تشکیلات جدید مانند سازمان برنامه و بودجه نیست، بلکه به معنای ایجاد یک دانش جدید است که در آن مدیران از نقش و وظایف متقابل و متکامل نسبت به یکدیگر آگاهی پیدا کنند. اگر درک متقابل ایجاد شود و این شایستگی در مدیران به‌وجود بیاید، رسانه‌ها به سیستمی تبدیل می‌شوند که در مرحله پس‌خورند، مسائل را از جامعه می‌گیرند و برای جامعه کارشناسان و پژوهشگران مطرح می‌کنند. در نتیجه، مسائل اجتماعی به برنامه‌های اجتماعی تبدیل می‌شود و کارشناسان دستاوردهای پژوهشگران را برای جامعه مطرح و برنامه‌های مادر را تفهیم می‌کنند. حتی کسی که در یک رسانه خصوصی کار می‌کند، باید خود را نسبت به منافع ملی توجیه کند و کاملاً آن را بشناسد. منافع ملی برای ما مانند یک قطب‌نماست. شما در دریا کشتی را که راه می‌برید، اگر قطب‌نما نباشد، هیچ چیزی برای حرکت نیست. با قطب‌نما یک ماه بعد به مقصد می‌رسید. رسانه‌ها باید این قطب‌نما را داشته باشند. این قطب‌نما منافع ملی است و باید مشخص باشد تا هر کسی این را ببیند و در یک جهت حرکت کند، نه اینکه هر کس به یک سمت برود؛ زیرا در آن صورت استهلاک و فرسایش خواهیم داشت. اگر مدیران رسانه‌ها و نیز مدیران اجرایی و کارشناسان و پژوهشگران، منافع ملی را درست تشخیص دهند و نیروی خود

را همگرا کنند، قدرت ملی افزایش می‌یابد و کشور زودتر به اهداف خود می‌رسد.

● براساس تجربیات شما برای اینکه فعالیت رسانه‌ها به هم‌افزایی منجر شود چه باید کرد؟

■ تجربیات مدیران باید به ورودی مراکز پژوهشی تبدیل شود و در آنجا نقد، تجزیه و تحلیل شود و تعریف علمی از آن استخراج شود تا معلوم شود در حوزه‌های مختلف کدام تجربه‌ها مثبت و کدام منفی بوده‌اند. بعد از اینکه این تجارب از نظر علمی تثبیت شد، باید به ورودی رسانه تبدیل شود.

● رسانه بر اساس کدام تجربه باید رفتار خود را تنظیم کند؟

■ پاسخ این سؤال «هیچ کدام» است؛ زیرا این تجارب باید در مراکز پژوهشی پالایش شود و در آن مراکز به الگو، مدل و نظریه تبدیل شود که بتوان تا حدودی بر آن متکی شد و درباره آن بحث کرد. برای روشن‌شدن بحث مثالی می‌زنم. چرا ما هر روز صبح بلند می‌شویم و سماور را روشن می‌کنیم؟ چون به تجربه به ما ثابت شده آب در اثر حرارت به جوش می‌آید. ما همه آب‌های دنیا را هم نجوشانده‌ایم اما به تجربه به ما ثابت شده است در این درجه حرارت به جوش می‌آید. حالا چگونه می‌توانیم چراغ رسانه را با سوخت تجربه روشن کنیم؟ در شرایطی که با یک استقرا به نتیجه‌ای برسیم و البته هر وقت هم که احساس کردیم این تجربه کارایی ندارد آن را باید کنار بگذاریم. نکته موردنظر من این است که بیان این تجربیات بدون پالایش نمی‌تواند خیلی مفید باشد.

● محیط کار مدیران رسانه‌ای خیلی پیچیده شده است. قدرت تحلیل فوق‌العاده اهمیت پیدا کرده است. اطلاعات متعدد و متنوعی در محیط رسانه وجود دارد. برای اینکه قدرت تحلیل بالا برود و این نیاز در کنار دانش‌هایی که به آن اشاره کردید در حد مطلوب به کار آید، چه باید کرد؟

■ محیط رسانه‌ها پیچیده است، زیرا عناصر محیط رسانه‌ها مرکب و پویا و به‌طور مرتب در حال تغییر است. مدیران رسانه‌ها، هم

باید این عناصر را بشناسند و هم مترصد پویایی آن باشند. البته نباید این مسئله باعث شود مدیران در معرض اطلاعات نابهنگام و بیش از اندازه قرار بگیرند. یکی از مشکلات ما این است که مدیران و مراکز تلاش می کنند اطلاعات خود را به آنها منتقل کنند. به این ترتیب، مدیر در معرض اطلاعات انبوهی قرار می گیرد که برخی مواقع به آن حجم از اطلاعات در آن لحظه نیاز ندارد و به همین دلیل به اصطلاح عوامانه گیج می شود. یعنی اطلاعات زیاد داشتن مثل اطلاع نداشتن است. یک مدیر به طور متوسط با پنج تا نه موضوع می تواند کلنجار برود. وقتی تعداد این موضوع ها زیاد شد ممکن است او اشتباه هایی بکند که مردم کوچه و بازار هم مرتکب آن اشتباه ها نمی شوند. بنابراین، در مدیریت باید سیستم «پردازش اطلاعات» تعریف شود و دقیقاً بگوییم به چه میزان اطلاعاتی در چه محیطی نیازمند هستیم. و اینکه این مدیر کیست؟ در چه سطحی از مدیریت قرار دارد و نسبت به محیط اطراف چه میزان اطلاعات نیاز دارد؟ در چنین شرایطی مدیر می تواند نسبت مناسبی میان خود و محیط اطرافش پیدا کند. البته تطبیق دادن با تحولات محیطی به معنای ازدست دادن استراتژی نیست. برخی اوقات مدیران برای تطابق با تحولات محیطی استراتژی خود را از دست می دهند. کسی که در دریا شنا می کند، نمی تواند مستقیم برود؛ گاه باید با موج همراه شود اما ساحل را هم نباید فراموش کند و برآیند شنا باید به سمت ساحل باشد. مدیران هم باید با در نظر گرفتن تحولات محیطی به سمت استراتژی خود حرکت کنند.

● شاید ذکر مثال در این زمینه هم بتواند بحث را روشن تر کند.

■ در حال حاضر، استراتژی آمریکا در عراق، تسلط بر منابع نفتی عراق است؛ چون این منابع بزرگ ترین منابع نفتی شناخته شده در سطح جهان است. آنها نمی خواهند این منابع دچار ریسکی از نوع ایران شود. برای این استراتژی، تاکتیک هایی را انتخاب می کند. گاهی تاکتیک این است که صدام را بردارند.

گاهی تاکتیک برگزاری انتخابات است. البته، گاه از این انتخابات چیزی خلاف خواسته آمریکا بیرون می آید، اما همه اینها تاکتیک است که این همه انفجار در عراق رخ می دهد، اما در نزدیکی منابع نفتی انفجاری رخ نمی دهد و هیچ گاه به خطوط انتقال نفت آسیب نمی رسد. در حال حاضر آمریکا بزرگ ترین پادگان های نظامی جهان را در کنار حوزه های نفتی می سازد، چون می داند از هر جا که خارج شود از کنار این حوزه های نفتی نباید خارج شود.

● در صداوسیما مقوله ای به نام «اشتباه» وجود دارد که نمی توانیم کاری کنیم و بگوییم اشتباه کردیم. همین نکته اهمیت کار را چند برابر



منافع ملی برای ما مانند

یک قطب نماست. شما

در دریا کشتی را که راه

می برید، اگر قطب نما

نباشد، هیچ چیزی برای

حرکت نیست. با قطب نما

یک ماه بعد به مقصد

می رسید. رسانه ها باید

این قطب نما را داشته

باشند. این قطب نما

منافع ملی است و باید

مشخص باشد تا هر

کسی این را ببیند و در

یک جهت حرکت کند.

می کند. با این حساسیت نمی توان فرمان رسانه را به دست هر کسی داد. در چنین شرایطی باید خیلی آگاهانه عمل کرد و به همین دلیل در سازمان چندین مرکز پژوهشی داریم. این مراکز آن هوشمندی را باید فراهم کنند. شما تحلیلی درباره وضعیت تعامل مراکز تحقیقاتی و مدیران رسانه ای دارید؟ ارتباطات آنها با هم چگونه باید باشد که سازمان را به یک پیکره واحد برسانند؟

■ از آن پنج آگاهی که ذکر شد، یک پژوهشگر حداقل باید چهار آگاهی را داشته باشد. اما مدیر چنین مرکز باید هر پنج آگاهی را داشته باشد. در سیاست مدلی به نام «بازی» داریم. در این مدل می گویند میان سیاست و بازی شباهت هایی وجود دارد. در سیاست و بازی دو رقیب وجود دارد که هر دو می خواهند ببرند. برای اینکه یکی ببرد، حتماً یکی باید ببازد. در سیاست و بازی حتماً لازم نیست شما خوب بازی کنید و او هم خیلی خوب بازی کند، این بازی به پایان نمی رسد. در سیاست و بازی قواعد و لوازمی وجود دارد. در روش های تحقیق در علوم سیاسی، هجده مدل وجود دارد که این هم یک مدل است. هر یک از اینها هم بخشی از حقایق را برای ما آشکار می کنند. مدل تاریخی، توزیعی، ارتباطات و... در مدل بازی برای اینکه طرف مقابل اشتباه کند یک طرف نظریاتی را ارائه می کند تا باعث اشتباه طرف مقابل شود و خود بازی را ببرد. مثلاً مدت ها بود برای ما این نکته را مطرح می کردند که به طرف فناوری نروید؛ زیرا این مسئله باعث شباهت شما به کفار می شود. مدت ها به ما می گفتند از بلندگو استفاده نکنید. اگر بنا شود از بلندگو استفاده نکنیم، دیگر نباید از سینما، تلویزیون و رادیو استفاده کنیم. بعد هم در جنگل ها از هواپیما و توپ و تانک استفاده نکنیم. نتیجه این می شود که طرف مقابل با داشتن توپ و تانک و رسانه در این بازی برنده می شود و ما دست خالی شکست

می‌خوریم. شما اگر این نظریه را بپذیرید، این بازی را می‌بازید. این نظریه فقط در عرصه سیاست به کار گرفته نمی‌شود و گاه وارد بخش‌هایی می‌شود که توسط کارشناسان آن بخش پذیرفته می‌شود. حالا اگر یک پژوهشگر مقولات سیاسی را نشناسد، ممکن است در ارتباطات اشتباه‌های بزرگ بکند. چون حوزه‌ای که ما در آن قرار داریم یک حوزه چندوجهی است. ما اگر بخواهیم این بخش‌های پژوهشی را به شکل فعال به استخدام انقلاب و منافع ملی دریاوریم و کار جلو برود، باید پژوهشگران را نسبت به وجوه مختلف کار آشنا کنیم و آنها کار را جلو ببرند. آنها باید با فرایندهای تاریخی، جامعه آرمانی که انقلاب می‌خواهد بسازد و علوم سیاسی آشنا باشند. اگر این آشنایی وجود نداشته باشد، این بخش‌ها نمی‌توانند نقش خود را به خوبی ایفا کنند.

● در حال حاضر بیش از ۱۰۲ ایستگاه و کانال رادیویی و تلویزیونی در سطوح مختلف داریم که ۱۲۶۶ ساعت در شبانه‌روز برنامه پخش می‌کنند. وقتی درباره سازمان صداوسیما صحبت می‌کنیم منظور دیگر یک سازمان کوچک نیست. در شرایطی که چندین سال است در یک جنگ رسانه‌ای به سر می‌بریم، برای اینکه انسجام و وحدت داخلی سازمان قوی شود، چه اقدام‌هایی می‌توان به کار بست؟

■ در مدیریت بحث مهمی وجود دارد و آن این است که کنترل باید در کجا باشد؟ در صف یا ستاد؟ وقتی کنترل در صف مطرح شود، می‌شود کنترل عملیات. این شیوه در کارخانه‌ها جواب می‌دهد.

کارخانه‌ای که کنسرو تولید می‌کند، در پایان خط تولید یک بخش کنترل درست می‌کند و کالا را به لحاظ کیفی کنترل می‌کند. در رسانه‌ها کنترل باید در صف باشد اما جوابگو نیست. کنترل در صف یعنی هماهنگی در عینیت. مثلاً فرض کنید اتومبیل‌هایی که کارخانه‌های ایرانی تولید می‌کنند. یک باند رول کنترل دارند. البته گاهی این کنترل هم

درست انجام نشده است. در رسانه‌ها مشکل است که شما بخواهید تک تک برنامه‌ها را بعد از پخش کنترل کنید. به همین دلیل باید در ذهنیت، برنامه را کنترل کنید. اگر جامعه مدیران خود را درست انتخاب کردید و براساس آن پنج محور آموزش دادید و این آموزش گاه در قالب کلاس و گاه در قالب سمینار و سمپوزیوم ادامه پیدا کرد و به‌روز شد، خودبه‌خود کنترل ذهنیت به ستاد منتقل می‌شود.

● اگر نشد؟

■ آن موقع باید فرایندهای کار را بررسی و اصلاح کنید.

● برای بسیاری از مخاطبان شنیدن خاطره یا نکته‌ای از مدیران قدیمی سازمان جذاب و شنیدنی است. شما برای خوانندگان ما چه دارید؟

■ قبل و بعد از انقلاب همیشه عکسبرداری از حرم امام رضا (علیه‌السلام) و حضرت معصومه (سلام‌الله علیها) ممنوع بود، اما بعد از انقلاب برخی شبکه‌ها فیلم‌هایی از ابراز احساسات مردم نسبت به ائمه را در این حرمین مطهر پخش می‌کنند. این مسئله برای شیعیان دلچسب است، اما ما به عنوان شیعیان در یک محیط وسیع‌تری به نام جامعه مسلمانان زندگی می‌کنیم. با تبلیغات منفی که درباره تشیع می‌شود رسانه‌ها باید فکر کنند چیزی که می‌خواهند پخش کنند به همان شکلی باید از سوی پیامگیران دریافت شود که متناسب با مصالح کشور باشد. چنانکه در جامعه مسلمانان، که ما هم در بخشی از آن زندگی می‌کنیم، باید چیزهایی پخش شود که درون جامعه به گونه‌ای درک شود که برای منافع خود شیعیان کمترین ضرر را داشته باشد. اما گاه برادران و خواهران اهل سنت از دیدن این مناظر این‌گونه برداشت می‌کنند که ما برای ائمه مقامی بیشتر از آنچه می‌گوییم قائل هستیم و نتیجه این کار ممکن است تعارض‌هایی را ایجاد کند. امام می‌گفت، وقتی مکه و مدینه می‌روید در نماز جمعه اهل سنت مانند آنها بدون مهر نماز بخوانید و فقط دست‌ها را ببندازید، بدون مهر هم نماز قبول است و احتیاج به اعاده

هم ندارد. وقتی ما نماز واجب را برای یک امر بالاتر که حفظ وحدت مسلمانان است می‌توانیم بدون مهر بخوانیم چه اشکالی دارد وقتی اذان پخش می‌شود ضریح را پخش نکنیم که عده‌ای دور آن می‌گردند؟ چرا پخش می‌شود؟ چون مدیری که این کار را می‌کند ذهنیت فرهنگی - مذهبی دارد و آن پنج بعد را ندارد و هرچه که شما تذکر دهید و یادآوری کنید، فکر می‌کند شما دیانت ضعیفی دارید یا علاقه شما به اهل بیت کم است. این اتفاق زمانی اصلاح می‌شود که مملکت با یک خسارت عظیم مواجه شود. در حال حاضر در عراق تلاش می‌شود میان شیعه و سنی اختلاف باشد و اگر تشیع آسیب ببیند همه این یک میلیارد مسلمان آسیب می‌بینند. رادیو عربی یک‌بار سرودی پخش می‌کرد که ترجیح‌بند آن چنین بود: «اللهم صل علی». رادیو عربی مدعی است از همه کشورهای عربی شونده دارد، چون مرتباً تماس تلفنی با مصر، عربستان و... برقرار می‌شود. ما شیعیان در تمام عمر در هیچ مسجدی جز اللهم صل علی محمد و آل محمد نشنیده‌ایم. چطور می‌شود چنین چیزی را رادیوی عربی ما در بخش برون‌مرزی پخش کند. در صورتی که هیچ آدم شیعه‌ای این نوع صلوات نمی‌فرستد. چطور می‌شود این صلوات از همه فیلترهای نظارتی می‌گذرد؟ مدیر برنامه، تهیه‌کننده، مدیر گروه و ... جلوی آن را نگرفته‌اند؟ چه ضرورتی دارد الان این سرود پخش شود؟ یک بار من با مدیر مربوط صحبت کردم، که گفت: ما این را برای شیعیان درست کردیم. رسانه را این جور نمی‌شود تعریف کرد و باید نکات مهمی مانند این را در نظر گرفت.

● از شما به خاطر حضورتان در این گفت‌وگو تشکر می‌کنیم.

گفت‌وگوی پیش رو برگرفته از منبع زیر است:

- افق رسانه (۱۳۸۶). شماره‌های ۶۳ و ۶۵.