

به معجزه همنوایی تدبیر و تبلیغ ایمان بیاوریم!

گفت و گو با حجت الاسلام والمسلمین
عبدالله گودرزی، مدیر گروه ایران و
اندیشه رادیو ایران

❖ گفت و گو از: زهره سادات هاشمی

اشاره

عرصه‌های فعالیت برنامه‌ریزان و برنامه‌سازان رادیو سرشار از فرصت‌های بسیار است؛ فرصت‌هایی که اگر به درستی به بهره‌برداری نرسد، چهره تهدیدساز خود را به نمایش می‌گذارد. باید به روز، پویا و دارای اعتماد به نفس در برنامه‌ریزی‌ها و برنامه‌سازی‌ها و صمیمی، بی‌واسطه و با حضور تبلیغی مؤثر در میان مخاطبان هدف بود. باور کنیم اگر به دنبال «حفظ مخاطبان فعلی و جذب مخاطبان جدید» برای رادیو هستیم، گریزی جز این وجود ندارد!

○ از پیشینه حضور و فعالیت‌های خود در مجموعه رادیو بگویید.

▪ ارتباط کاری من با مجموعه رادیو از سال ۱۳۷۶ آغاز شد. گرچه در این میان حدود دو سال وقفه کاری رخ داد؛ چراکه به عنوان

ایران ادامه فعالیت دادم. البته این را هم باید اضافه کنم که پیش از آنکه در عرصه مدیریت گروه‌های برنامه‌ساز فعالیت کنم، مدتی نویسنده برنامه‌های رادیو بودم. زمانی هم به انجام پژوهش‌های برنامه‌ای درباره

مدیرگروه معارف شبکه پنج سیما، در تلویزیون بودم. اما دوباره از سال ۱۳۸۰ به رادیو بازگشتم. در ابتدا به‌عنوان مدیرگروه جوان و اندیشه رادیو جوان و سپس به‌عنوان مدیرگروه ایران و اندیشه رادیو

آیا رادیو معارف توانسته است به فراخور نام خود همان محتوا را ارائه دهد و مخاطب خود را بسازد یا دیگر رادیوها به همین ترتیب؟

■ هر یک از رادیوهای عمومی، اختصاصی و تخصصی صدای جمهوری اسلامی به فراخور نام و شعاری که انتخاب کرده‌اند، سعی کرده‌اند تا در مسیر تحقق عملیاتی آن نام و شعار گام‌هایی بردارند. گرچه باید پذیرفت که برای تحقق عملیاتی کامل هر پدیده تنگناها و مشکلات گاه پیش‌بینی نشده به‌ویژه در ابتدای راه‌اندازی هر رادیو وجود دارد. البته سنجش واقعی باید با آمارگیری متقن همراه باشد. به نظر من، رادیوهای ما در حالت کلی توانسته‌اند به سمت استقرار و جانداختن خود حرکت کنند. به‌عنوان مثال، **رادیو جوان** در حوزه جوان فعالیت می‌کند؛ **رادیو گفت‌وگو** در حوزه فرهیختگان و **رادیو ایران** در حوزه‌ای وسیع‌تر به نام حوزه عمومی جامعه. همان‌طور که اشاره کردم تعیین درصد واقعی این «توانستن» نیازمند آمارگیری متقن از مخاطبان هدف رادیوهای مختلف است. فکر می‌کنم کسی که شنونده باشد، بهتر می‌تواند به این پرسش پاسخ دهد. خود من به‌طور مرتب رادیوهای مختلف مانند **جوان** و **گفت‌وگو** را رصد می‌کنم.

● به چه علت؟

■ چون این نیاز کاری من برنامه‌ریز است. کسی که برنامه‌ریزی و برنامه‌سازی در حوزه رسانه رادیو می‌کند، حتماً باید همه رادیوها و حتی رادیوهای خارج از کشور را رصد کند. گرچه خود من نتوانسته‌ام رادیوهای خارجی را به آن صورت که باید، رصد کنم و این را ضعف عمده خود می‌دانم. به نظر من، کسی که در هر حوزه‌ای فعالیت می‌کند باید کاملاً چشمانش را باز و به‌درستی پیگیری کند که چه کارهایی در حوزه فعالیتش در حال رخ‌دادن است تا بهترین‌ها را ارائه دهد. این لازمه موفقیت است. من خود به بحث‌ها و گفت‌وگوهای چالشی علاقه‌مند هستم و سعی می‌کنم بحث‌های چالشی را در هر

کسی که در
حوزه‌ای فعالیت
می‌کند باید کاملاً
چشمانش را باز و
به‌درستی پیگیری
کند که چه
کارهایی در حوزه
فعالیتش در حال
رخ‌دادن است تا
بهترین‌ها را ارائه
دهد. این لازمه
موفقیت است.

طولانی در حوزه مدیریت گروه‌های برنامه‌ساز رادیو، آیا فکر می‌کنید رادیوهای عمومی، اختصاصی و تخصصی ما توانسته‌اند به تناسب نام خود فعالیت کنند؟ به‌طور نمونه،



آیات و روایات می‌پرداختم. مدتی نیز در بخش‌های نظارت «صدا» و «سیما» فعالیت کردم. پس از آن بود که به عرصه مدیریت گروه‌های برنامه‌ساز وارد شدم.
● شما با تجربه‌ای به‌نسبت

رادیویی که باشد، رصد کنیم. گاهی اوقات است که انسان در یک رادیو و یا گروه برنامه‌ساز کار می‌کند و علاقه و تعصب خاص نسبت به آن دارد. ولی من این تعصب را ندارم. هر جا که جنس بهتری ارائه دهند، مخاطب آن خواهد بود و از آن استفاده خواهیم کرد. به فرض اگر رادیو جوان یا هر رادیوی دیگر مثل ایران، گفت‌وگو و... گفت‌وگوی خوبی را پخش کنند، سعی می‌کنم شنونده آن باشم. لازمه موفقیت در مدیریت یک گروه برنامه‌ساز را در آن می‌بینم که رادیوهای مختلف را رصد کنم تا بتوانم بر شانه تجربه‌های موفق برنامه‌سازی دیگران تکیه کنم.

● آیا فکر می‌کنید مخاطبان رادیو هم با دیدگاه شما موافق هستند؟ یعنی نام رادیوها برای آنها تفاوتی نمی‌کند، بلکه محتوای ارائه‌شده رادیوهاست که برای آنها مهم است...

■ زمانی در عرصه رقابت رسانه‌ای تنها دو یا سه رادیو در ایران وجود داشت. آن زمان می‌گفتم رقابت خیلی معنا پیدا نمی‌کند. اما در حال حاضر با گسترش رادیوهای مختلف عمومی، اختصاصی و تخصصی، شنونده هوشمند هم همین کار را انجام می‌دهد. به فرض در خرید کالاهای عمومی، کسی که می‌خواهد یک کیلو میوه بخرد، در بین چند مغازه در کنار هم می‌گردد و بهترین میوه را انتخاب می‌کند. به نظر من، این حداقل حق هر شخص است.

● آیا در حال حاضر چنین اتفاقی رخ می‌دهد؟ یعنی رادیوهای ما آنقدر تنوع، جذابیت و گوناگونی دارند که مخاطب خود حق انتخاب داشته باشد؟

■ جوینده، یابنده است. الان تا حدودی مخاطب می‌تواند این کار را انجام دهد. البته نه به‌طور کامل و صددرصد.

به‌عنوان مثال، کسی که به‌دنبال برنامه و محتوایی معارفی است، می‌تواند پیگیری کند و آن محتوا را در رادیو معارف پیدا کند.

اگر هم در رادیو معارف به دلیل سنگینی و یکنواختی مطالب نتواند محتوای موردنظر را پیدا کند، می‌تواند در رادیو جوان، رادیو گفت‌وگو و یا رادیو ایران، این محتوا و موضوع معارفی را بیابد.

● برخی مدیران و برنامه‌سازان رادیو بر این اعتقادند که ما در رادیوهای مختلف محتوایی یکسان را به مخاطبان ارائه می‌دهیم. از دیدگاه آنها، ما با تعدد رادیوها نتوانسته‌ایم مخاطبان بیشتری را جذب کنیم، بلکه تنها آنها را در میان رادیوهای مختلف توزیع کرده‌ایم. به‌عنوان مثال، مخاطبی که می‌خواهد محتوا و موضوعی معارفی پیدا کند، به‌جای مراجعه به رادیو ایران به رادیو معارف مراجعه می‌کند یا کسی که در گذشته محتوا و موضوعی ورزشی را پیگیری می‌کرد حالا به رادیو ورزش مراجعه می‌کند یا ... نظر شما در این باره چیست؟

■ دو یا سه بحث در این پرسش طرح شد: نخست آنکه آیا ما محتوایی یکنواخت را در رادیوهای مختلف ارائه می‌دهیم و تنها فرم‌های متنوع به شیوه بیان آن می‌بخشیم؟ به‌عنوان مثال، بحثی معارفی در رادیو معارف به‌خوبی پردازش نشده است. شنونده‌ای که جوینده است، همان بحث را در رادیوهای ایران، جوان و یا هر رادیوی دیگر که به آن بهتر پرداخته شده است، می‌یابد. البته درباره رادیویی اختصاصی مانند رادیو ورزش اینگونه نیست که هرچه در این رادیو بیان می‌شود، منبعی تخصصی با بهترین فرم ارائه باشد. برای خود من اتفاق بسیار افتاده است که یک بحث خوب قرآنی را نتوانسته‌ام در رادیو قرآن پیدا کنم، ولی همان موضوع را در رادیو گفت‌وگو و یا رادیوهای دیگر یافته‌ام.

● آیا این به نظر شما درست است؟ ■ من فکر می‌کنم از جهاتی درست باشد. به‌عنوان مثال، رادیو معارف یک رادیوی تخصصی مرجع است، ولی الزاماً بحث‌های

مطرح‌شده در آن نمی‌تواند مرجع تخصصی باشد. شما گاه می‌توانید همان موضوع را به صورتی بهتر در رادیوهای دیگر پیدا کنید. من می‌خواهم بگویم این به آن معنا نیست که چیزی که در یک رادیوی تخصصی عنوان می‌شود، لزوماً همه محتوای آن منبع و مرجع تخصصی باشد.

● به نظر شما چند درصد از مردم ایران به عنوان مخاطبان هدف رادیوهای مختلف حاضر هستند برای یافتن محتوا و موضوعی خاص، قریب به بیست ایستگاه رادیویی را رصد کنند تا به خواسته موردنظر خود دست پیدا کنند؟

■ قسمتی از رمز موفقیت در این قضیه برعهده رسانه‌هاست تا به مردم آگاهی دهند. وظیفه انبیا همچین فلاسفه بزرگ و دانشمندان، آگاهی‌بخشی به مردم و آوار کردن مردم به تفکر بوده است. در جامعه‌ای که تفکر، محور همه فعالیت‌ها باشد، یعنی استفاده از نرم‌افزار وجودی انسان‌ها مد نظر قرار گیرد، آن جامعه پویاتر و فعال‌تر است. ما حتی وظیفه داریم در حیطه زندگی عادی و عمومی مردم آنها را به فکر کردن وادار کنیم. افلاطون، فیلسوف بزرگ، می‌گوید: مردم در این دنیا، دنیایی که شبیه غار است، زندگی می‌کنند و چشم‌هایشان بر خورشید حقیقت بسته است. وظیفه ماست که چشم‌های مردم را باز کنیم. با در نظرگیری همه دغدغه‌هایی که در جامعه وجود دارد، چه دغدغه‌های معیشتی، اقتصادی و... ما باید مخاطبان را جذب کنیم. این دیگر هنر ما و هنر عوامل برنامه‌ساز است. اگر ما درست عمل کنیم، می‌توانیم خیلی خوب تأثیرگذار باشیم. این خودباختگی گاهی وقت‌ها در روند فعالیت‌های ما وجود دارد. وقتی ما در مقام مقایسه برمی‌آییم و خودمان را با رسانه‌های مانند تلویزیون مقایسه می‌کنیم، اگر آسیب‌شناسی درست نکنیم، مشکلی حل نمی‌شود. من معتقدم بیشتر مشکلات در خود ماست نه مخاطب. اگر لحظه‌به‌لحظه تدبیر و حرف داشته باشیم، در این صورت رادیو از هر رسانه‌ای دیگر حتی

از تلویزیون هم می‌تواند پویاتر باشد.
● پیش‌زمینه تحقق صحبت‌های شما آن است که ما در رسانه‌های خود تولیدکننده فکر و اندیشه باشیم. حال پرسش من از شما آن است که رسانه‌ها، به‌طور کلی، در جامعه امروز ایران تولیدکننده یا مصرف‌کننده فکر و اندیشه هستند؟

■ من فکر می‌کنم تا اندازه‌ای تولیدکننده فکر و اندیشه هستند. اینطور نیست که تنها مصرف‌کننده صرف باشند.

● نمود تولید چنین فکر و اندیشه‌ای بیشتر در کدامین حوزه‌ها به چشم می‌خورد؟

■ بیشتر در حوزه‌هایی که ناظر به بحث ماست؛ یعنی حوزه‌های معارف و اندیشه. البته حوزه‌های مختلف سیاسی، اجتماعی و ورزشی نیز باید بررسی شود. به نظر من، در بحث‌های تخصصی که نماد ترقی و پیشرفت کشور ماست، رسانه خوب عمل کرده است. حس اعتمادبه‌نفس مردم ایران نسبت به گذشته خیلی بهتر شده است و قسمتی از موفقیت در ایجاد این احساس، مرهون جایگاه، نقش و فعالیت رسانه‌هاست. در حوزه‌های اجتماعی، اقتصادی و... نیز خیلی خوب عمل شده است و آگاهی‌بخشی‌های خوبی هم صورت گرفته است.

● تصور نمی‌کنید اینها بیشتر به کارکرد اطلاع‌رسانی رسانه‌ها بازمی‌گردد؟

■ یک قسمت به اطلاع‌رسانی رسانه‌ها بازگشت دارد، اما قسمت دیگر آن به وادار کردن مردم به تفکر بازمی‌گردد که در این باره نیز موفق بوده‌ایم. البته چنین موفقیتی «نسبی» است؛ چراکه قرار نیست که به فرض، رادیو ایران مأخذی برای مباحث دانشگاهی یا رادیو جوان مأخذی برای مباحث حوزه جوانان باشد. ما تا حدی می‌توانیم مصرف‌کننده و تا حدی دیگر تولیدکننده باشیم.

● من با یکی از مدیران همسطح شما در حوزه اندیشه رادیو، گفت‌وگو

می‌کردم. ایشان برخلاف نظر شما بر این اعتقاد بودند که ما خود مصرف‌کننده فکر و اندیشه هستیم. در حقیقت، ما مصرف‌کننده محتوا یا موضوعی هستیم که دانشگاه یا حوزه به ما می‌دهد...

■ باز هم تأکید می‌کنم که ما در رسانه تولیدکننده هم هستیم. وقتی شما مخاطبی را به تفکر وادار کردید، در واقع آن را زنده کرده‌اید. من قائل به این نیستم که ما مصرف‌کننده صرف هستیم. من در زمان مدیریت گروه جوان و اندیشه رادیو جوان، متولی برنامه‌های عصر گفتمان و گپ عصرانه بودم. همان‌جا هم خیلی تلاش کردم تا به اتفاق همکاران این برنامه‌ها را تألیف کنیم. به نظر من، می‌شد و هنوز هم می‌شود از مباحث این برنامه‌ها یک کتاب نوشت. در سازمانی رسانه‌ای مانند BBC شخصی مثل برایان مگی کتاب فلاسفه بزرگ را که حاصل مجموعه مصاحبه‌های تلویزیونی او با بزرگان عرصه فلسفه است، به نگارش درمی‌آورد. ما نیز در طرح و پردازش بحث‌های چالشی می‌توانیم به عنوان مأخذ باشیم. قرار نیست رسانه استاد پرورش بدهد، اما می‌تواند کادرسازی کند و مردم را وادار به تفکر نماید. این معنای دیگر یک دانشگاه است. البته در خود دانشگاه هم بحث‌هایی صورت می‌گیرد که آیا در دانشگاه باید تولید علم صورت گیرد یا باید محفوظات زیاد شود؟ ما در حوزه علمیه، چون خود حوزوی هستیم، می‌گوییم، مجتهد خیلی کم داریم. مجتهد کسی نیست که دویست کتاب را از بر کند. مجتهد کسی است که به‌درستی تمامی اطلاعاتی را که دارد، ارائه دهد و بیان کند. رسانه اگر بتواند محتوا و موضوعات را به‌درستی در هر حوزه‌ای ارائه بدهد، یک دانشمند است؛ یک دانشگاهی است؛ و حتی یک مؤلف است.

● برای تحقق سخن شما، ما تا چه اندازه منابع انسانی آگاه و متخصص داریم یا تربیت کرده‌ایم یا دعوت کرده‌ایم که بخواهیم مخاطب را

وادار به تفکر در حوزه اندیشه و معارف کنیم؟

■ من فکر می‌کنم حوزه رسانه حوزه‌ای سیال، به‌روز و پویاست. البته این پویایی باید لحظه‌ای باشد. ما اگر بتوانیم از این پویایی به‌درستی استفاده کنیم، رسانه معجزه می‌کند. اینکه ما چقدر توانسته‌ایم این کار را انجام دهیم، «نسبی» است. ما تا حدودی توانسته‌ایم این کار را انجام دهیم. اگر با نگاهی کلی و از افقی بالاتر به رسانه رادیو نگاه کنیم، می‌بینیم که در سال‌های اخیر توفیقات زیادی پیدا کرده‌ایم. به نظر من، اگر این آهنگ را ادامه دهیم در چند سال



رسانه اگر بتواند محتوا و موضوعات را به‌درستی در هر حوزه‌ای ارائه بدهد، یک دانشمند است؛ یک دانشگاهی است و حتی یک مؤلف است.

آینده درصد مخاطبان رادیو شاید از درصد مخاطبان تلویزیون هم بیشتر شود.

● مگر رادیو در طی این سال‌ها چه کاری انجام داده است؟

■ رادیو سعی کرده است تولید اندیشه و فکر بیشتری داشته باشد. سعی کرده است به‌روز باشد. سعی کرده است با مخاطبان خود صمیمی‌تر باشد. سعی کرده است نیاز مخاطبان خود را بیشتر بشناسد و خودش

را از آن برنامه‌های یکنواخت که گهگاه می‌شنیدیم، جدا کند. گرچه این موفقیت هم نسبی است، اما راز پویایی رادیو همین است. من فکر می‌کنم درصد مخاطبان رادیو نسبت به چند سال گذشته خیلی بیشتر شده است.

● چه ابزارهایی رادیو را به جایگاه ادعایی شما رسانده است؟ تعدد رادیوها یا ساختار شکنی در فرم ارائه موضوعات؟

■ همه اینها تأثیر گذار بوده است. من فکر می‌کنم مخاطبی که مخاطب فرهیخته ماست، رادیویی مانند **رادیو گفتوگو** را ترجیح می‌دهد؛ چراکه موضوع مورد نظر خود را در این رادیو پیدا می‌کند. وقتی یک بحث مناظره‌ای در **رادیو گفتوگو** صورت می‌گیرد، وقتی از مناظر مختلف بحث چالشی واقعی نه صوری اتفاق می‌افتد، هر کسی از مخاطبان در واقع غذای معنوی و خوراک علمی خود را برداشت می‌کند. رادیویی مانند **رادیو معارف** هم توانسته است مخاطبان متدین و یا مخاطبان خاص خود را جذب کند. در کنار تعدد رادیوها، شکستن فرم‌های کلیشه‌ای نیز توانسته است راهگشا باشد. آمدن نیروهای جوان در رادیوهای مختلف قسمتی دیگر از این روند توفیق‌آفرین است. نیرویی که مدت‌ها در رادیوهای مختلف فعالیت کرده است، بعد از پنج الی شش سال بر اثر هر علتی بی‌انگیزه و یا نیروی فکری او کم‌کم مستحیل می‌شود. طبیعی است یک ایستگاه رادیویی با این وضعیت به زمین می‌خورد. ولی نیروی جوان انگیزه دارد، شاداب است، خوب فکر می‌کند و هوشمند است. اگر به‌درستی از آن استفاده کنیم، خیلی خوب پاسخ می‌دهد. با این خیزی که رادیوهای مختلف برداشته‌اند، اگر با هوشمندی مدیران رسانه درست عمل کنیم، من فکر می‌کنم آینده بسیار روشن‌تری در رادیو خواهیم داشت.

● شما معتقدید که رادیوهای مختلف خیز خوبی برداشته و توانسته‌اند طی چند سال گذشته مخاطبان زیادی

را جذب کنند. مرجع شما برای این ادعا که مخاطبان رادیو افزایش یافته است، چیست؟

■ از منابع رسمی مانند نظرسنجی‌هایی که در مرکز تحقیقات سازمان انجام می‌شود؛ مردمی که با آنها ارتباط داریم؛ تلفن‌هایی که به برنامه‌ها می‌شود؛ و پیامک‌هایی که دریافت می‌کنیم تا منابع غیررسمی. بالاخره خود ما هم جزء جامعه هستیم. به‌عنوان مثال، وقتی به شهر سمنان می‌روم و می‌بینم که چقدر مخاطب در این شهر داریم یا وقتی که به شهرستانی مثل بروجرد می‌روم و با افراد مختلف آن شهر، با پزشکان و فرهیختگان آن شهر صحبت می‌کنم، در حالی که مرا نمی‌شناسند و صحبت‌های آنها را درباره رادیو می‌شنوم، به این نتیجه می‌رسم که رادیو توانسته است تأثیر گذار باشد.

● ما در حال حاضر در کشورمان رسانه‌های دیگر چون اینترنت، روزنامه، کتاب، تلویزیون و ماهواره داریم. آیا این رسانه‌ها نمی‌توانند مردم را وادار به تفکر کنند؟

■ من فکر می‌کنم که وجود اینگونه رسانه‌ها از یک جهت خوب و از جهاتی دیگر ضرر دارد. به‌عنوان مثال، در کشوری مانند آمریکا اینطور که خودشان می‌گویند، نزدیک به ده‌هزار کانال رادیویی و تلویزیونی وجود دارد. این امر به مخاطب از جهتی در این غوغای صدا و رسانه‌های مختلف ضربه می‌زند و تفکر مخاطب را می‌گیرد. مخاطبی که می‌تواند تا هزار کانال تلویزیونی را جست‌وجو کند، زمانی برای تأمل و فکر کردن ندارد.

گاهی وقت‌ها ما باید مخاطب را از رسانه جدا کنیم. ملت ما تا حدودی زیاد یک ملت شفاهی است. اگر رسانه بتواند از این موضوع درست استفاده و برنامه‌ریزی کند، می‌تواند دارای توان جریان‌سازی خیلی خوبی باشد. مگر چند درصد از مردم ما دسترسی به اینترنت دارند؟ یا چند درصد از مردم وقتشان را صرف استفاده از آن می‌کنند؟ یا برنامه‌های تلویزیون چقدر زمان می‌گیرد؟ یا برنامه‌های ماهواره‌ای تا چه حد می‌توانند

قوت لازم را داشته باشند؟ اگر درست از لحظاتمان استفاده و برنامه‌ریزی کنیم و همان چیزی را که مخاطبان نیاز دارند به آنها ارائه دهیم، موفق بوده‌ایم. نمونه آن در مجموعه‌های تلویزیونی کاملاً مشهود است. وقتی که یک مجموعه خوب و قوی از تلویزیون پخش می‌شود، می‌بینید که درصد مخاطبان ماهواره و اینترنت پایین می‌آید. رادیو هم به همین صورت می‌تواند عمل کند. البته بخش دیگر این موفقیت باز به ضرورت بحث تبلیغات بازمی‌گردد.

● از ضرورت تبلیغات سخن گفتید. رادیو خود یک ابزار تبلیغاتی است. به نظر شما تا چه اندازه درست است که این ابزار تبلیغاتی به تبلیغ خود بپردازد؟

■ درست است که رادیو خود یک ابزار تبلیغاتی است، ولی باید به تبلیغ خود هم بپردازد. یادم هست در زمانی که برنامه عصر گفتمان از رادیو جوان پخش می‌شد، من با معاون وقت صدا صحبتی داشتم که چرا با این همه زحمتی که عوامل برنامه می‌کشند و تلاشی که دارند، رادیو این برنامه را تبلیغ نمی‌کند؟ ایشان گفتند ما منعی برای تبلیغات نداریم. بر این اساس ما در آن فرصت تبلیغات را شروع کردیم و بروشورهای کوچک تبلیغاتی به دانشگاه‌ها دادیم و در کنار آن، برای زیرنویس و تیزرها از تلویزیون استفاده کردیم. در مقطعی یک‌ماهه حدود دویست تیزر پخش کردیم. الآن سال‌هاست که از این موضوع می‌گذرد و رسانه رادیو باید بیشتر از اینها برای خودش تبلیغ کند. به نظر من، رسانه رادیو از همه توانمندی‌های خود در ایران استفاده نکرده است. من همواره به دوستان می‌گویم که در دنیای تبلیغات باید ۴۰٪ کار و ۶۰٪ تبلیغ کنیم، ولی نهایت کاری که می‌شود این است که به‌عنوان مثال، در روزنامه **جام جم** و یا چند روزنامه دیگر، چند برنامه را به صورت کلیشه‌ای معرفی می‌کنند. در صورتی که می‌توان فعالیت‌های تبلیغی متنوعی انجام داد. زمانی که مدیر گروه جوان



■ نه، من چنین چیزی را قبول ندارم. ارتباط با مخاطب باید دوسویه باشد. ما خودمان را باور نداریم و گاه دچار خودباختگی می شویم. ما می توانیم در میان مردم حضور پیدا کنیم و مخاطبان بیشتری را جذب نماییم. البته باید درست عمل کنیم که درست عمل نمی کنیم. در بحث تبلیغات درست عمل نشده است. اگر ما تبلیغات را به عنوان یک پروژه و یک گفتمان قوی و خوب تعریف کنیم، میدان هایی بسیار متنوع برای تبلیغ وجود دارد. به عنوان مثال، شما از همین بیلبردهایی که در اتوبان ها و میدان های عمومی شهرهاست، می توانید استفاده کنید. همچنین می توانید بروشورهای کوچکی به مردم بدهید. همین طور می توانید به میان مردم بروید و رودرو با آنها بحث و گفتگو کنید. پخش شدن مدیران رادیو در استان ها و تعاملی که با مردم ایجاد می کنند، همه اینها می تواند بسیار تأثیرگذار باشد.

● آیا لازمه این حرکت آن نیست که کالایی که به نام برنامه تولید می کنیم آنقدر جذاب و خوب باشد که ارزش این همه تبلیغات را داشته باشد؟

اگر ما تبلیغات را به عنوان یک پروژه و یک گفتمان قوی و خوب تعریف کنیم، میدان هایی بسیار متنوع برای تبلیغ وجود دارد.

به عنوان مثال، شما از همین بیلبردهایی که در اتوبان ها و میدان های عمومی

شهرهاست، می توانید

استفاده کنید. همچنین

می توانید بروشورهای

کوچکی به مردم بدهید.

همین طور می توانید به میان

مردم بروید و رودرو با

آنها بحث و گفتگو کنید.

پخش شدن مدیران رادیو

در استان ها و تعاملی که با

مردم ایجاد می کنند، می تواند

بسیار تأثیرگذار باشد.

و اندیشه رادیو جوان بودم، طرحی مانند طرح سفرهای استانی رئیس جمهور، دکتر احمدی نژاد، ارائه دادم. سفر به استان ها هم تنوعی برای عوامل برنامه ریز و برنامه ساز است و هم منجر به آن می شود که عوامل با مردم بیشتر رودرو شوند. به عنوان مثال، فرض کنید که عوامل رادیو به استان خراسان بروند و تمام آنها در این استان پخش شوند؛ مدیر رادیو، تهیه کننده و دیگر عوامل برنامه ساز ودست اندر کار. فرض کنید در یک فرصت دوروزه در خیلی از جاهایی که عموم مردم هستند، می توان حضور پیدا کرد. مثل: مدارس، نماز جمعه و... البته همه اینها باید با برنامه ریزی و تدبیر باشد. به این ترتیب ما می توانیم مخاطب هدف خود را در آنجا پیدا کنیم و با او در تعاملی مؤثر قرار بگیریم.

● بعضی دوستان همکار معتقدند: ما اصلاً نیازی به این شیوه تبلیغات نداریم تا مخاطب ما را ببیند. ما باید مخاطب را ببینیم. این شیوه ها می توانند اثرگذار باشند، ولی تنها در کوتاه مدت. نظر شما در این باره چیست؟

■ برنامه‌هایی که در حال حاضر از رادیوهای مختلف پخش می‌شوند، ارزش این همه تبلیغات را دارند. البته ما هرچه بیشتر درمیان مردم حضور پیدا کنیم، کیفیت برنامه‌ها بهتر می‌شود؛ برنامه‌ها ارزشمندتر می‌شوند و تعالی در برنامه‌ها صورت می‌گیرد. حتی خود ما هم بالاتر می‌رویم، فکر ما هم تعالی پیدا می‌کند. گروهی از برنامه‌سازان ما در حال حاضر در خلأ سیر می‌کنند. این امر باعث می‌شود که برنامه‌سازان ما هم رشد کنند. قسمتی از موفقیت درخیزی که رادیوهای مختلف ما برداشته‌اند منوط به انجام تبلیغات مؤثر و در میان مردم بودن است. قسمتی دیگر از آن هم به وجود انسان‌های هوشمند بازمی‌گردد. باید انسان‌های هوشمند؛ انسان‌هایی که فهمیم، معتقد و علاقه‌مند به رادیو هستند، وارد رادیو شوند.

● **آیا منابع انسانی موجود در رادیوهای امروز ما دارای چنین ویژگی‌هایی هستند؟**

■ بله، ولی تعدادشان کم است. من فکر می‌کنم که در منابع انسانی رادیوهای ما باید یک بازنگری جدی اتفاق بیفتد. فکر می‌کنم اگر این اتفاق بیفتد، سطح برنامه‌سازی‌ها از آنچه در حال حاضر می‌شنویم، بسیار بالاتر خواهد رفت.

● **فکر می‌کنم همه آنچه گفته شد، می‌تواند به جذب مخاطب بیشتر منجر شود. اما برخی مدیران و برنامه‌سازان رادیو معتقدند که مخاطب بیشتر در نظام رسانه‌ای مطلوب، هدف نیست...**

■ خیر، بیشتر فعالیت ما برای مخاطب است. اینکه ما چقدر تلاش برای جذب مخاطب می‌کنیم، یک مسئله جدی است. اگر در این راه موفق نمی‌شویم، مقداری از آن محصول بی‌عملی، بی‌تدبیری، تبلیغی و توجیهات اینگونه است. هرکسی در کار خودش باید به‌درستی عمل کند. کار و تلاش و سعی و همت و عزم یک گروه برنامه‌ساز باید به

سمت بهترین برنامه‌ها با بهترین نیروها و بهترین کارشناسان باشد. این چرخه هم باید به صورت مداوم اتفاق بیفتد. کسی که متولی امور تبلیغی رادیوست، باید به سمت درست تبلیغ کردن برود. کسی که نیروی ستادی است، باید به‌درستی همه اینها را پشتیبانی کند. این حلقه‌های متصل باید به هم به‌درستی سرویس دهند. در این صورت خواهید دید که چه معجزه‌ای اتفاق می‌افتد!

● **به نظر شما تا چه اندازه میل و نیاز مخاطب، و مصلحت‌های سازمانی و حکومتی می‌توانند در کنار یکدیگر قرار گیرند؟**

■ من مصداقی برای شما بیان می‌کنم: برنامه به افق آفتاب برنامه‌های کاملاً معارفی از گروه ایران و اندیشه رادیو ایران است. این برنامه هم به مصلحت مخاطب و هم به مباحث در نظر گرفته شده نگاه می‌کند. دینی دارد. البته مقداری از رویکردهای آن، اجتماعی است. آماری که گرفته شده است، نشان‌دهنده آن است که این برنامه سومین برنامه در مجموعه برنامه‌های رادیو ایران از نظر تعداد مخاطب بوده است. این امر باعث شغف من برنامه‌ریز و برنامه‌سازان این برنامه است. چون در نموداری که در مورد برنامه‌های رادیو و مخاطبان آنها وجود دارد، می‌بینیم که اوج مخاطبان رادیو از ساعت ۱۰ تا ۱۱ ظهر است. در ساعت ۱۲ پایین‌ترین تعداد مخاطبان وجود دارند. بنابراین ۱۱ و ۱۲ ظهر که هنگام اذان ظهر است، درست در زمانی است که رادیو کمترین مخاطب را داراست. جالب است که این برنامه از برنامه‌ای که ساعت ۷ و ۸ شب پخش می‌شود، مخاطبان بیشتری دارد. برنامه به افق آفتاب برنامه‌ای است که مختص اذان ظهر است. این همه مخاطب در این موقع از روز بسیار خوشحال‌کننده است. این امر نشان می‌دهد که وقتی برنامه‌ریز و برنامه‌ساز درست عمل کنند، می‌توان مخاطبان بیشتری را با رعایت همه جوانب، جذب کرد.

● **تا چه اندازه به مرزبندی‌های**



نباید از جایگاه و نقش فرهنگ‌ساز مدیریت در بسترسازی و تحقق چنین محیطی خلاق و یادگیرنده غافل شد. ما در عین اینکه با گروه‌های دیگر برنامه‌ساز رقابت می‌کنیم، باید به رابطه‌ای مشخص در تعامل منطقی با آنها برسیم تا در نهایت، همه در کنار یکدیگر به رشد و بالندگی روزافزون در حفظ مخاطبان فعلی و جذب مخاطبان جدید دست یابیم.

گروهی و موضوعی در درون رادیوها معتقد هستید؟ آیا به نظر شما لزومی دارد که ما در رادیو ایران، گروه‌های ایران و خانواده یا ایران و اندیشه داشته باشیم؟

■ ما مشکل کلیشه‌ها را در شیوه‌های گروه‌بندی داریم. رادیوهای ما باید مانند ویتترین‌های مختلف عمل کنند. میان گروه‌های برنامه‌ساز باید رقابت وجود داشته باشد. طرح قوی و خوبی که بتواند مخاطب را جذب کند، فارغ از آنکه به چه گروه برنامه‌ساز تعلق دارد، باید در محل و در جایگاه خود قرار گیرد. ما به نوآوری در این زمینه به شدت نیازمندیم.

● به نظر می‌رسد در حال حاضر جدول پخش (کنداکتور) رادیوهای مختلف مانند هم است. به عنوان مثال، برنامه‌های صبحگاهی بیشتر رادیوها متعلق به گروه‌های اجتماعی است یا زمان پخش برنامه‌های صبحگاهی ساعت ۶ تا ۸ صبح یا ۷ تا ۹ صبح است. جالب است که برنامه‌های عصرگاهی هم در وضعیتی مشابه قرار دارند. به نظر شما، علت این شباهت‌ها در کجاست؟

■ من فکر می‌کنم که گاهی خود ما هم در کلیشه‌ها سیر می‌کنیم. ما نیامده‌ایم و شاید نخواسته‌ایم کار متفاوتی انجام دهیم و قدمی بالاتر برداریم تا ساختار قبل را بشکنیم. اگر ساختارها شکسته شوند، شاید به گونه‌ای دیگر پاسخ بگیریم.

● مگر ما در شیوه ارائه برنامه‌ها ساختارشکنی نکردیم! چرا در این قسمت نمی‌توانیم کلیشه‌ها را بشکنیم؟

■ فکر می‌کنم این موضوع نیاز به زمان دارد.

● آیا تغییر جدول پخش (کنداکتور) می‌تواند تأثیرگذار باشد؟

■ اگر منجر به حذف یکنواختی‌ها شود، بله. من زمانی که در شبکه پنج سیما بودم، شاید باور نکنید ولی جدول پخش (کنداکتور)

این شبکه ۲۴ ساعته عوض می‌شد و تنها برخی برنامه‌های کمربندی شبکه، مانند تهران ۲۰ در زمان خودش پخش می‌شد. در برخی قسمت‌ها جدول پخش (کنداکتور) به صورت هفتگی عوض می‌شد. البته به مدیر شبکه و عوامل برنامه‌ریز و برنامه‌ساز فشار زیادی وارد می‌آمد. اما این راهی نیست که نشود آن را انجام داد و نتوان آن را آزمایش کرد.

● به ستاره‌سازی در رادیو تا چه اندازه اعتقاد دارید؟ آیا رادیو می‌تواند محل پرورش ستاره‌ها و ستاره‌ساز باشد؟

■ من فکر می‌کنم رادیو می‌تواند محل پرورش ستاره‌ها باشد. البته این بستگی به آن دارد که ستاره‌سازی را در چه چیزی ببینید. ستاره‌سازی در جذب مخاطب تأثیرگذار است. برخی برنامه‌های رادیو با نام ستاره‌ها شناخته می‌شوند. مخاطب شاید نام برنامه را نداند، ولی می‌گوید برنامه فلان شخص.

● آیا در سیاست‌گذاری‌ها و برنامه‌ریزی‌های رادیو به این سمت و سو حرکتی شده است؟

■ پاسخ به این پرسش «نسبی» است. ستاره‌سازی بحثی چندسویه است. پرورش ستاره و کادرسازی یک حرف و نگاه داشتن آن حرفی دیگر است. یک گروه برنامه‌ساز الزاماً باید نیرو پرورش دهد. اگر گروه برنامه‌ساز نتواند نیرو تربیت کند، نابود می‌شود. مهم‌تر از پرورش ستاره، حفظ ستاره است. ما فقط نباید به ستاره‌سازی نگاه کنیم، بلکه باید نگاه به حفظ ستاره هم داشته باشیم. حفظ ستاره از جهات مختلف تربیتی، فکری، اخلاقی و... نیز مهم و دارای اهمیت است.

● به رادیو ایران بیاییم. چه نگاهی عامل تمایز رادیو ایران از سایر رادیوها در شیوه‌های برنامه‌ریزی محتوایی است؟

■ نگاه رادیو ایران بیشتر نگاهی عمومی و خانوادگی است. حفظ بنیان خانواده و حفظ دیدن فرد در جمع با پرهیز از فردگرایی دنیای غرب، از جمله کلیه‌واژه‌های برنامه‌ریزی‌های

محتوایی در رادیو ایران است. رادیو ایران می‌خواهد نگاه مخاطبان به دنیای پیرامون در کنار مسائل دینی دارای رشدی متوازن باشد.

● آیا این هدفگذاری‌ها را در مرحله عمل، تأثیرگذار می‌دانید؟

■ فکر می‌کنم که خیلی تأثیرگذار است. ما مردمی هستیم که ضریب هوشی بالایی داریم. البته در کنار این حسن، عیب‌هایی نیز داریم. از جمله آسیب‌ها و عیب‌هایی که داریم، آن است که روحیه‌ای فردگرا داریم. فرق نمی‌کند، در هر سمت و هر کاری این روحیه وجود دارد. این نگاه وجود ندارد که وقتی من می‌خواهم پیشرفت کنم باید دیگری هم پیشرفت کند. از این رو، وقتی من در مسندی قرار می‌گیرم، نصف انرژی من صرف کوبیدن دیگری می‌شود تا خودم را بالا بکشم. اگر این تعامل جمعی اتفاق بیفتد، کشور گلستان می‌شود.

من فکر می‌کنم ما بعد از چند سال تلاش، توانسته‌ایم به یک تیم منسجم برنامه‌ساز در گروه ایران و اندیشه رادیو ایران دست یابیم که البته این انسجام هم نسبی است. همه نیروهای برنامه‌ساز گروه ما تقریباً با این نگاه کار می‌کنند که اگر کسی در این گروه ضعف و مشکلی دارد، دستش را بگیرند و به او کمک کنند تا خداوند در جایی دیگر به آنها کمک کند. با آمدن نیروهای جدید، فهمیم و معتقد می‌توان گام‌هایی مؤثر در این عرصه برداشت. البته نباید از جایگاه و نقش فرهنگ‌ساز مدیریت در بسترسازی و تحقق چنین محیطی خلاق و یادگیرنده غافل شد. ما در عین اینکه با گروه‌های دیگر برنامه‌ساز رقابت می‌کنیم، باید به رابطه‌ای مشخص در تعامل منطقی با آنها برسیم تا در نهایت، همه در کنار یکدیگر به رشد و بالندگی روزافزون در حفظ مخاطبان فعلی و جذب مخاطبان جدید دست یابیم.

● از اینکه با صبر و حوصله پرسش‌ها را پاسخگو بودید، متشکرم.