

رادیو و طراز مطلوب رسانه‌ای



شایسته چاپکی
کارشناس ارشد
تهیه‌کنندگی رادیو

محمد صادق رحمانیان
مدیر گروه مطالعات
فرهنگی رادیو فرهنگ

شهره خوشنویس
کارشناس ارشد
تهیه‌کنندگی رادیو

اشاره

معاون محترم صدا سال ۱۳۹۱ را به‌عنوان دومین سال تحقق منظمه استراتژی خود، سال «ایده‌های نو و تحول در محتوا» نامگذاری کرده‌اند تا رادیو در تحقق هدف سازمانی خود در راه رسیدن به «طراز مطلوب رسانه‌ای» گام بردارد؛ چرا که امروزه نوآوری لازمه ارتقای موقعیت سازمان‌ها به شمار می‌رود، مشروط بر اینکه این نوآوری در حلقه‌های ثانوی زنجیره نخستین، یعنی زیرساخت مدیریتی، توسعه منابع انسانی، مدیریت مالی، مدیریت تحقیق و تولید، اطلاعاتی و ارتباطی نیز محقق شود. بدین منظور نیازسنجی، بازتولید و بازشناسی ابزارها، سازوکارها و نیز نوآفرینی، زایش مستمر علمی، نظریه‌پردازی، تولید علم و بهره‌گیری از فناوری‌های نوین در عرصه رسانه، در عین تأکید بر اصول، ارزش‌ها و هنجارهای سازمانی، فرهنگی و ملی، از اسباب و لوازم آن به شمار می‌رود. از طرف دیگر زمان‌شناسی و تحلیل محیط‌های فرهنگی، فناوری و وضعیت رقبا حکم می‌کند که رادیو با خلاقیت و نوآوری، با ایده‌های نو و تحول در محتوا در سپهر رسانه‌ای همچنان قوی، پویا و بانشاط حاضر باشد؛ پویایی و نشاطی که از خصوصیات جامعه ماست.

آری، سخن از نوآوری و رمز و راز توفیق در نوآوری، فرهنگ خواستن، اتکا به خود، ظرفیت‌ها و استعدادهای خدادادی است. در این میان پژوهش، تفکر، آفرینش و نوآوری، می‌تواند یکی از راه‌های تداوم حیات در دنیای کنونی باشد و از همین‌روست که رهبر فرزانه انقلاب (مدظله‌العالی) می‌فرمایند: «نوآوری نیاز لحظه به لحظه کشور ماست.»

بنابر این ضرورت، مجله رادیو، شعار سال ۹۱ رادیو (ایده‌های نو و تحول در محتوا) را با تنی چند از دست‌اندرکاران رادیویی در میان گذاشت.

سر دبیر

■ به نظر شما این نامگذاری چه مفاهیمی را دربر می‌گیرد؟

■ **چابکی:** به نام خدا و سلام به خوانندگان محترم مجله رادیو. در بسیاری از رادیوهای دنیا هر ساله عنوانی براساس اولویت‌های آن رسانه تعیین می‌گردد که خطمشی اصلی برنامه‌سازان و همه طراحان و برنامه‌ریزان است. این عنوان مسیر رشد و ترقی بیشتر را روشن می‌کند و در جهت جلب و جذب شنونده بیشتر است. خوشبختانه نامگذاری سالانه تاکنون نتایج مثبت خود را نشان داده و البته لازم است همچنان این انتخاب با روشن‌بینی و هدف‌گذاری صحیح همچون گذشته انجام گیرد. گاهی این عنوان برای برنامه‌سازان است که ایده کیفی‌سازی و رشد و ارتقای آنها را به دنبال دارد، گاه برای شنوندگان است و به عنوان شعار رادیو به کار می‌رود تا هر چه بیشتر شنونده‌ها را جذب کند و نگه دارد و گاه برای رسانه است تا همه هدف‌گذاری‌ها بر آن اساس انجام شود. این امر نشانگر وجود رسانه‌ای دارای اهداف و مقاصد مشخص است و در رسانه‌ها موجب توافق گسترده در مورد اهداف است. در این بین روشن‌سازی عنوان وظیفه مدیران شبکه‌هاست که هدف معاونت را در سال برای همه همکاران روشن کنند تا همه کارکنان به‌طور پیوسته به هدف بیندیشند و پیشرفت خود را در برابر اهدافی که تعیین شده است دنبال کنند.

■ **رحمانیان:** با بهترین نام، خدا و بهترین کلام، سلام به خوانندگان محترم مجله رادیو. می‌خواستم تعریضی داشته باشم به اینکه این نامگذاری می‌تواند مختص امر برنامه‌سازی نباشد؛ چرا که ضرورت و اهمیت گسترش مرزهای نوآوری فارغ از برنامه‌سازی، دیگر فرایندهای تولید همچون واحدهای ستادی، مدیریتی و

پشتیبانی را هم دربر می‌گیرد، حتی در این میان نقش و اهمیت فناوری اطلاعات و ارتباطات در نوآوری فرایندهای مدیریتی و تحول سازمانی هم می‌تواند مدنظر باشد. اما درخصوص فلسفه نامگذاری سال نظر من این است که در واقع هر چیزی برای شناسایی بهتر و بیشتر به طبقه‌بندی و ساماندهی نیازمند است. تمرکز بر نامگذاری‌ها، ذهن‌ها و زبان‌ها را به سمت و سویی سوق می‌دهد تا شناخت و معرفت بهتری نسبت بدان کسب کنیم. نفس این نامگذاری‌ها از ارزشمندی برخوردار است. برای مثال می‌توان چنین گفت: در یک کتابخانه بزرگ چنانچه کتاب‌ها براساس اصول خاصی طبقه‌بندی و نامگذاری نشده باشد، دستیابی یک کتاب مشخص به موفقیت نخواهد انجامید، اما اگر موضوع‌بندی شده باشد، دستیابی ما با سهولت بیشتری انجام می‌گیرد. علاوه بر این می‌توان پس از چندی درخصوص تأثیر و تأثر آن اثرسنجی کرد تا به دست آوریم که چقدر توانسته‌ایم حرکت و پویایی خود را حاصل کنیم.

■ **خوشنویس:** من هم سلام عرض می‌کنم خدمت خوانندگان محترم مجله وزین رادیو و همکارانم در این میزگرد.

چابکی:

سال «ایده‌های نو و تحول در محتوا» دو چراغ روشن برای افزایش شنوندگان است و این ایده‌ها باید از سطح برنامه‌ها، تا جدول پخش، تا قالب‌های مخاطب‌پسند با نیاز و خواست شنونده امروز و خواست شنونده امروز تطبیق داده شود.

رادیو رسانه‌ای به‌ظاهر ساده اما دارای ویژگی‌های فراوانی است. شاید در نگاه اول ترکیبی از کلام، موسیقی و جلوه‌های صوتی به نظر برسد، اما در نگاهی عمیق هزاران نکته باریکتر از مو آشکار می‌شود. نکاتی که نیازمند توجه هر چه بیشتر برای درک توانمندی‌ها و قدرت رادیو و حضور مؤثرش در سپهر پرقابلهای رسانه‌ای است. ویژگی‌های رادیو در کنار مخاطبان نکته‌سنج و تیزبین مجموعه‌ای فراهم می‌کند که ارتباطی محکم بین اعضای آن برقرار است؛ ارتباطی که نیازمند اندیشه‌ورزی در چگونگی پیوند رادیو با جامعه و تأثیر و تأمل متقابل این دو است. در این میان نامگذاری سالانه از سوی معاونت محترم صدا، نشان هوشمندی و نگاهی عمیق به این رسانه است. انتخاب نام برای سال می‌تواند ایده‌های نور را جهت‌دهی و راه را برای رسیدن به مقصد هموار کند.

■ تأثیر «ایده‌های نو و تحول در محتوا» بر مخاطب چیست؟

■ **چابکی:** روزگاری شنونده ملزم به انتخاب ما بود و ما هر چه می‌خواستیم در هر ظرفی به او ارائه می‌کردیم. اما امروزه نیاز شنونده و ظرفی که او می‌پسندد تعیین‌کننده وضعیت ماست و البته بلوغ رسانه‌های در این است که رسانه به‌طور دائم به نیاز بیشتری از مخاطبان پاسخ بدهد و این پاسخگویی حد و مرزی هم ندارد. سال «ایده‌های نو و تحول در محتوا» دو چراغ روشن برای افزایش شنوندگان است و این ایده‌ها باید از سطح برنامه‌ها، تا جدول پخش، تا قالب‌های مخاطب‌پسند با نیاز و خواست شنونده امروز تطبیق داده شود. محتوا را نیز نیاز و خواست شنونده تعریف می‌کند و آنجاست که ما در کنار پاسخگویی به نیاز او، پیام خود را



رحمانیان:

هنگامی که شنونده با شنیدن برنامه‌های دلخواه اذیت شود، نیازهای خود را از جای دیگری تمنا نخواهد کرد. با این وصف، ما توانسته‌ایم متر و معیار جدیدتری ایجاد کنیم.

نیز منتقل می‌کنیم. چنانچه حرف‌هایمان از جنس زمان باشد و چنانچه شنونده خودش را لابلای حرف‌ها و ایده‌هایی که به او ارائه می‌دهیم پیدا کند، می‌توان به طراحی محتواهای مورد خواست خود اندیشید. اگر لحظه‌ای شنونده‌ای فکر کند که ما به دنبال القای حرف خود هستیم یا چیزی می‌گوییم که با واقعیت‌های پیرامون او هماهنگی ندارد یا حداقل او باورش ندارد، برای همیشه ما را ترک خواهد کرد. پس «ایده‌های نو و تحول در محتوا» نباید در حد شعار باقی بماند، بلکه مفاهیم مورد نظر از تحول در محتوای برنامه‌های رادیویی و سیاستگذاری‌های کلان شناسایی و برنامه‌ریزی شود. تنها یک چراغ روشن در دوردست کافی نیست، جاده‌ای هموار نیز لازم است که همه از یک مسیر به روشنی برسند.

■ **رحمانیان:** رادیو به‌طور عام، به‌عنوان نهادی فرهنگی برای جذب مخاطب بیشتر و نیز اذیت نیازهای فرهنگی و سرگرم‌کننده به تحول در ساخت و محتوا نیازمند است. تجربه ثابت کرده که هرگاه نیازهای فرهنگی را شناسایی کنیم و در قالب برنامه‌هایی نو بدان خواست‌ها پاسخ بدهیم، جامعه مخاطب ما رشد بیشتری خواهد داشت. هنگامی که شنونده با شنیدن برنامه‌های دلخواه اذیت شود، نیازهای خود را از جای دیگری تمنا نخواهد کرد. با این وصف، ما توانسته‌ایم متر و معیار جدیدتری ایجاد کنیم. برنامه‌سازی که طرز نوی را در مهندسی پیام و طراحی محتوا ابداع کند، هم مخاطبان جدیدی را جذب خواهد کرد و هم رادیو را به میان مردم خواهد برد. البته نباید ناگفته گذاشت که نوآوری در اجرای سیاست‌ها به نوآوری در اهداف و راهبردها و خط‌مشی‌ها بستگی دارد. اجرای راهبرد،

مقایسه میان مأموریت شبکه‌های مختلف رادیویی به راحتی می‌توان این تفاوت‌ها را دریافت. این تفاوت‌ها سبب می‌شوند تا جدول پخش برنامه‌های هر رادیو با رادیوهای دیگر متفاوت باشد، اما در میان تمام شبکه‌های رادیویی نقطه مشترک، خلق ایده‌های نو و تحول در محتوای برنامه‌هاست. یکی از ویژگی‌های رسانه رادیو، عمر طولانی و ماندگاری برخی برنامه‌ها گاه تا چند دهه است. این امر در کنار فوایدی که دارد، موجب ایجاد عادت در مخاطب و برنامه‌سازان رادیو می‌شود. از این‌رو برنامه‌سازان کمتر به دنبال برنامه‌های جدید و رویکرد نو به مسائل و یا قالب‌های متفاوت می‌روند. در حالی که امروزه به سبب تحولات سریع محیط اجتماعی و افزایش انتظارات، نوآوری، اصلی مهم برای جذب مخاطب جدید و حفظ مخاطب هوشیار امروزی است که با نامگذاری معاون محترم صدا به این مهم توجه بیشتری شده است. دوری از کلیشه‌های رایج، خلق و اجرای طرح‌های جدید و تحولی ژرف و عمیق در محتوا، حاصل توجه به این نامگذاری است.

■ **آیا می‌شود نیروی انسانی تحصیلکرده رادیو را دروازه ورود ایده‌های نو فرض کرد یا اینکه همه نیروی انسانی شاغل در رادیو می‌توانند در تحقق شعار سال، چه در حوزه صف و چه در حوزه ستاد، نقش آفرینی کنند؟**

■ **چابکی:** برنامه‌سازی، ایده‌پردازی و خلاقیت زمانی به نقطه اوج و طلایی می‌رسند که فرد انگیزه‌های درونی برای حرکت داشته باشد و در کنکاش‌گری قد بکشد. این امر هرگز محدود به افراد تحصیلکرده یا برنامه‌ریز در ستاد یا

ارتباط مستقیمی با مخاطبان دارد. تعیین موفقیت ما زمانی صورت می‌گیرد که مخاطب اذیت شده باشد. مخاطب دوست دارد هم در تکنیک‌ها و شیوه پیام‌رسانی و هم در محتوا با حرف‌هایی نو روبه‌رو شود. رسانه باید در جهت خارج شدن از انجماد ساختار و پیام، نظر مخاطب را جلب کند. پیشنهاد من این است که هر یک از ما اهالی رادیو به این فکر کنیم که به دلیل غفلت از نوآوری در فرایندها از چه دستاوردهایی محروم شده‌ایم، آنگاه با معاون محترم صدا در ضرورت این نامگذاری همراه خواهیم شد.

■ **خوشنویس:** در هر سازمان، مأموریت تعریف‌شده آن فعالیت‌های آینده سازمان را بیان و اهداف بنیادی حوزه عمل و نوع فعالیت و مقصد سازمان را مشخص می‌کند. با توجه به مأموریت و یا رسالت هر سازمان برنامه‌ریزان درباره ماهیت و دامنه فعالیت‌ها می‌اندیشند و ظرفیت‌ها را مورد بررسی و ارزشیابی قرار می‌دهند. با

همکاران حوزه صف نیست. آنچه می‌تواند موجب موفقیت یک ایده باشد، جلب همکاری تمامی همکاران، تقویت احساس مسئولیت آنها، بهره‌گیری از روش‌های متعدد مثل مسابقه و پاداش و... برای گرفتن ایده‌های نو و پرورش اینها در جمع کسانی است که عمری دلسوخته رادیو بوده و هستند و اکنون نیز صاحبان ایده و متعلق به اکثریت جامعه هستند. شاید یکی از مواردی که نخبگان رسانه باید آن را درک کنند این است که در برنامه‌هایشان باید از عناصری بهره بگیرند که جمعیت عظیم جامعه، آنهایی که نه هوشمند و نه نخبه بلکه کسانی هستند که تحصیلات مهمی ندارند، را جذب و نخبگان جامعه آن را تأیید کنند. در عین حال کارمندان رسانه باید خواستار کار جمعی نیز باشند. بر این اساس افرادی که قدرت همکاری بالایی دارند تشویق شوند و خود را عضوی از این خانواده بزرگ بدانند و در جایگاه خود به این مسئله بیندیشند و در راه تحقق آن حرکت کنند. با این نگاه هر فرد از همکاران دارای جایگاه و ارزش است و از ارائه ایده خود احساس رضایت دارد. بی‌تفاوتی در بین اعضای یک خانواده هرگز خوشبختی را رقم نمی‌زند و با ایجاد همدلی بین اعضای خانواده است که می‌توان قدم‌های بلند برداشت.

■ **رحمانیان:** من به نظرم می‌رسد که مدیریت دانش و خلاقیت منابع انسانی هم، مرتبط هستند و هم ممکن است گاهی تحصیلات بیشتر به عنوان یک مانع برای خلاقیت تعریف شود. توانمندی و تواناسازی منابع یکی از بسترهای تحقق نوآوری است، همانگونه که فرهنگ سازمان و سیستم‌ها و ابزارهایی که در آن سازمان وجود دارند از لوازم نوآوری محسوب می‌شوند. این نکته هم مهم است که ما چه انتظاری از نوآوری داریم؛ مثلاً می‌خواهیم با ایده‌های نو و تحول در محتوا رضایت مخاطبانمان را جلب کنیم یا اینکه مخاطب‌آفرینی کنیم؟ و یا با رقبا در سپهر رسانه‌ای، مسابقه بگذاریم؟ یا اینکه می‌خواهیم اثربخشی سازمانی را بیشتر

کنیم؟ گرچه من فکر می‌کنم همه این نتایج از نامگذاری سال مورد انتظار است. نکته دیگر اینکه نوآوری صرفاً منفعت‌ساز نیست، بلکه هزینه‌هایی هم دارد، مثل هزینه ریسک. یک نوآور وقتی می‌خواهد محصول یا ایده جدیدی را ارائه کند، از واکنش بازار در برابر محصول جدید بی‌اطلاع است. یکی از نقاط قوت رادیو همین نیروی انسانی تحصیلکرده است، به دلیل اینکه هر هنرمند و هر تحصیلکرده واقعی، دارای خلاقیت است. اگر این آفرینش‌گری با دانش همراه باشد، نتایج پرثمرتری خواهد داشت. صرف داشتن تخصص کافی به نظر نمی‌رسد، بلکه باید به زیبایی‌شناسی کار گروهی در رسانه نیز احاطه داشته باشد. بنابراین، فی‌نفسه نیروی نخبه فرهنگی زمینه‌ساز شکوفایی فرهنگی نمی‌شود. تخصص مهم است، اما مهمتر این است که در یک نهاد رسانه‌ای افراد در جای مناسب خود قرار گیرند. رادیو می‌تواند الگویی برای بقیه رسانه‌ها باشد، به شرطی که نخبگان به دانش رسانه‌ای مجهز باشند. بسا دانشمندی که با کارکرد رسانه‌های آشنا کافی ندارند. بنابراین محصول کار موفقیت‌آمیز نخواهد بود، از یاد نبریم که گاه شاید تجربه یک رسانه بسیار گرانبهاتر از دانش تحصیلکردگان باشد.

■ **چابکی:** من می‌خواهم یک نکته در همین موضوعی که آقای رحمانیان صحبت کردند عرض کنم. ببینید به نظرم برای تحقق اهداف مبتنی بر آموزش، پرورش نیروهای متخصص با آموزش‌های آکادمیک ضروری است. تجارب و خلاقیت‌های فردی زمانی در رسانه ما جواب می‌دهد که نیروهای حرفه‌ای تحصیلکرده آشنا با رادیوهای روز دنیا و مسلط بر آخرین دستاوردهای رسانه‌ای دنیا پرورش دهیم. در مجلات رسانه‌ای برخی از رادیو تلویزیون‌های دنیا به‌طور پیوسته روش‌های موفقیت‌آمیز بسیاری از رسانه‌ها در جلب و جذب مخاطب بیشتر درج می‌شود. این مطالعات باید در اختیار برنامه‌ریزان، مدیران و برنامه‌سازان قرار گیرد.

■ **خوشنویس:** ساختارشناسی سازمانی نیازمند دو عنصر است: شناخت عواملی که ساختار را ایجاد می‌کنند و درک میزان اثرگذاری آنها بر مسائل درون‌رسانه‌ای. در یک تعریف کلی سازمان نهادی اجتماعی است که هدف‌های جمعی را تعقیب می‌کند و بر چگونگی اجرای فعالیت‌هایشان نظارت و کنترل دارد. در این صورت افراد تحصیلکرده و نیروی انسانی شاغل هر یک جایگاهی مشخص برای خود دارند. هر چند که تحصیل در رشته‌های مختلف سبب می‌شود تا افق بازتری پیش رو گشوده شود و نگاهی جامع شکل گیرد، اما تجربه در کار نیز باعث ایجاد ایده‌های جدید می‌شود و از این رو تمامی افراد شاغل در رادیو که به این رسانه می‌اندیشند و دغدغه پیشرفت آن را دارند می‌توانند منبعی برای فکر و خلق ایده‌های جدید باشند. چه‌بسا از مشارکت و همراهی فکر و تجربه به نقاطی روشن و طلایی برای پیشبرد این رسانه رسید.

■ **می‌دانیم که حسب ابلاغ معاون محترم صدا، شبکه‌ها علاوه بر شورای مدیران یا طرح و برنامه، دو سالی است که شورای راهبردی و مشورتی هم تشکیل داده‌اند تا فعالیت‌های شبکه‌ها را تئوریزه کند؛ همان مأموریتی که در سطح معاونت صدا، هسته مطالعاتی رادیو بر عهده دارد، ضمن اینکه واحد طرح و برنامه هم در همه شبکه‌ها فعال است. به نظر شما برای تحقق شعار سال رادیو، کدام یک از این واحد یا واحدها باید نقش محوری داشته باشند؟**

■ **رحمانیان:** من اول یک نکته عرض کنم. ببینید ما در عصر جهانی شدن هستیم. جهانی شدن فرهنگ، جهانی شدن تولید، جهانی شدن اقتصاد و... امروزه تولیدها محلی و بومی شده‌اند. یعنی شرکت‌های بزرگ نیاز ندارند کالا را در یک گوشه دنیا تولید و بعد به گوشه دیگر دنیا حمل کنند. خصوصیت تولید جدید این است که در همان محل مصرف، محصول تولید می‌شود. بنابراین، تولید و

مصرف ایده هم لزوماً نباید در یکی از این واحدها صورت گیرد، بلکه می‌تواند در خود جریان تولید هم اتفاق بیفتد. در هر حال هر کدام می‌تواند حلقه‌ای باشد که دیگری را کامل می‌کند، مثل سه حلقه که درهم تنیده شده است. ممکن است در برخی موارد با هم اشتراک داشته باشند، اما این حلقه‌ها همدیگر را تکمیل می‌کنند. به نظر می‌رسد در شوراهای راهبردی درباره خط‌مشی‌های کلان رسانه‌ی رادیو، گفت‌وگو می‌شود. برای مثال، رادیو چگونه باید با موضوع جمعیت برخورد کند و در حقیقت حالت آنی و لحظه‌ای ندارد. این شورا حمایتگر اهداف در سطح کلان است و در حقیقت چشم‌انداز کلی موضوعات را به عنوان نقشه راه برای ما طرح می‌کند، اما طرح و برنامه‌های شبکه‌های رادیویی مسئولیت سریع‌تری دارد و به صورت هفتگی و حتی روزانه در مرحله اجرا کارها سامان می‌گیرد. در این حلقه مدیران می‌توانند از ایده‌های طرح‌شده در شوراهای کلان‌تر بهره‌گیری کنند.

■ **چابکی:** برای تحقق اهداف بیشترین تلاش بر برنامه‌ریزی و طراحی مناسب روش کار باشد و لازم است ظرفیت این کار در شورای راهبری و واحد طرح و برنامه سنجیده شود، اما بخشی از کار نیازمند واحدی نظارتی است؛ واحدی که قصد طبقه‌بندی رادیوها را ندارد و فقط در جست‌وجوی آسیب‌هاست. شاید بهتر باشد با تقویت شورای راهبردی اهداف اولیه در این شورا تبیین گردد، اهداف به‌دست‌آمده در واحد طرح و برنامه متناسب با کارکرد و سیاست‌های هر شبکه رادیویی تعریف و ابلاغ شود و کار نظارتی در مقاطع مشخصی

در طول مسیر عملیاتی‌شدن انجام گیرد تا کاستی‌های طرح یا مشکلات مجری روشن و مشخص شود.

■ **خوشنویس:** از آنجایی که واحد طرح و برنامه در شبکه‌های رادیویی واحدی پویا و پرکار است و موضوعات و افکار و عقاید در این واحد پس از نقد و بررسی در برنامه‌ها اجرایی می‌شود، قدم اول برای تحقق شعار سال رادیو، در این واحد شکل می‌گیرد. از این‌رو طرح و برنامه نقش محوری خواهد داشت و شورای راهبردی و مشورتی مثل بازویی فعال می‌تواند کمکی مؤثر برای طرح و برنامه هر شبکه باشد.

■ **خلاقیت به معنی قابلیت انسانی که به‌واسطه آن تولید ایده‌های جدید در ذهن ممکن می‌شود و نوآوری در مفهوم عملی و کاربردی ساختن افکار و اندیشه‌های نو، مهارتی ذاتی**

است یا اکتسابی؟ می‌شود این مهارت را آموزش داد؟ اگر چنین است بهتر است این آموزش در قالب آموزش رسمی مثلاً واحد آموزش یک دوره درسی ویژه خلاقیت و نوآوری طراحی و اجرا کند یا به‌صورت غیررسمی و در جلسات غیررسمی مدیران گروه‌ها و واحدها با نیروی انسانی، فنون و تکنیک‌های آن تمرین شود؟

■ **چابکی:** ابتدا باید از نقش تمرین و کسب تجربه گفت. روان‌شناسان از مدت‌ها قبل این اعتقاد را که هر استعداد اساسی را می‌توان تربیت نمود- و حتی استعداد متوسط را می‌توان با تمرین پرورش داد- پذیرفته‌اند. با تمرین حساب ذهنی، بزرگسالان می‌توانند قدرت محاسبه خود را بیش از دو برابر کنند. در مورد اثر تمرین بر روی حافظه، بسیاری از طریق تمرین قدرت یادآوری خود را دو برابر کرده‌اند. حتی خصوصیات عاطفی را می‌توان از طریق تمرین بهتر کرد. هر چه بیشتر مهربانی کنیم مهربان‌تر می‌شویم. با تمرین شادی خود شادتر می‌شویم. حتی شوخ‌طبعی با آموزش توسعه می‌یابد و این موضوع از نتایج دروسی مشخص شده که برای تربیت کم‌دین‌ها در برخی دانشگاه‌ها تدریس می‌شود. از طرفی تمرین هم برای پرورش مغز و هم برای پرورش جسم لازم است. چون هوش و ذکاوت بدون تمرین فرسوده می‌گردد اما برای پرورش خلاقیت، مغز نه تنها به تمرین نیاز دارد بلکه به وسایلی که با آن بتوان به بهترین وجهی ایده‌ها را تشکیل داد محتاج است.

غنی‌ترین سوخت برای ایده‌جویی عبارت از تجربه است. در این میان باید



با توجه به نیازها، علایق و دلبستگی مخاطبان و شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌های پنهان هر رسانه در کنار باورها و نظام فرهنگی و بومی و تأکید بر ایده‌های نو و تحول در محتوا می‌توان به مدیریت و سمت‌دهی افکار عمومی رسید.

گفت تجربه دست اول (انجام مسئولیت و کارها) غنی‌ترین سوخت است؛ زیرا امکان این که در مغز ما بماند و در موقع نیاز به خاطر آید، زیادتر است. تجربه دست دوم- مانند خواندن سطحی، گوش دادن یا تماشا کردن- سوخت ضعیف‌تری را تشکیل می‌دهد. بنابراین آموزش باید در کنار کار تجربی باشد و عرصه‌های رشد و شکوفایی خلاقیت فراهم آید.

برای ایجاد خلاقیت در بین کارکنان راه‌های متعددی وجود دارد که باید در کنار هم مورد توجه قرار گیرند. روش‌های ایجاد فضای خلاقیت را می‌توان اینگونه بر شمرد:

- پشتیبانی مدیران از پیشنهادهای کارکنان

- تشویق و دادن پاداش به پیشنهاددهندگان

- سرعت در پاسخگویی به نتیجه بررسی پیشنهاد

- اجرای پیشنهادهای قابل انجام

- آموزش‌های مداوم و کاربردی به کارکنان

- برگزاری جشنواره و اعطای جوایز ویژه به بهترین پیشنهاددهندگان

- تشکیل گروه‌های QC جهت ارائه پیشنهادهای گروهی

نکته اینجاست که تشکیل گروه‌های Quality Circles (چرخه کیفی) یکی از اجزای مهم نظام پیشنهادها، تفکر کایزن (بهبود مستمر) و مدیریت کیفیت جامع (TQM) بوده و از شناخته‌شده‌ترین روش‌ها برای بهبود کیفیت و بهره‌وری فرایندهای تولیدی و خدماتی در سازمان‌هاست.

- تبدیل محیط کار به محیط خانواده

- فعال نگهداشتن ارائه پیشنهادها

- ارائه موضوعات مهم اولویت‌دار از طرف مدیریت

درخصوص آموزش کارکنان باید به مدیران نیز آموزش داد؛ چون آنها می‌توانند موتور و یا مانع خلاقیت کارکنان باشند. ضمن اینکه هر یک از اعضای خانواده بزرگ رسانه باید در برنامه‌ریزی آموزش

خلاقیت مورد توجه قرار گیرند تا به سهم خود مؤثر عمل کنند.

■ **خوشنویس:** امروزه ثابت شده است که خلاقیت ویژگی صرفاً ذاتی نیست. همه انسان‌ها از این توانایی برخوردار هستند و همه درجات گوناگونی از این استعداد را دارند که در صورت زمینه‌سازی برای شکوفایی به فعلیت در می‌آید. صاحب‌نظران معتقدند که یک درصد خلاقیت ذاتی و ۹۹ درصد آن پرورشی و اکتسابی است. بنابراین محیط و فضای مساعد برای رشد ضروری است؛ همانند زارعی که نمی‌تواند جوانه را از دانه بیرون بکشد اما می‌تواند وضعیتی برای رشد دانه فراهم کند. آموزش برای نوآوری و خلاقیت به منزله یک دوره درسی مؤثر و لازم و توجه به این مهم در نشست‌های روزانه مدیران و واحدها شایسته رسانه‌های چون رادیوست. بزرگ‌ترین سرمایه سازمانی برای جذب مخاطبان جدید و حفظ مخاطبان فعلی، نیروی انسانی و عوامل تولید کارآمد است. تردیدی نیست که محیط رسانه و سپهر رسانه‌ای بسیار رقابتی است. از این رو رشد و ارتقاء نیروی انسانی ضروری و ضامن پیشبرد اهداف رسانه ملی است.

■ **رحمانیان:** خلاقیت در معنای خاص خود امری ذاتی و در یک تعریف فردی است، اما توجه به جلوه‌های نوآوری می‌تواند اکتسابی باشد. باید بین این دو امتزاج برقرار کنیم. اگر خلاقیت فردی را از طریق آموزش تقویت نکنیم، به مرور هدر خواهد رفت. ما باید بتوانیم از منابعی که داریم به خوبی استفاده کنیم. یک نگاه خلاق می‌تواند با بهره‌گیری از اجزا و قسمت‌های مختلف سیستم، باعث هم‌افزایی شود. نهادهای آموزشی در کشف استعدادها راهگشا هستند. باید آموزش‌های رسمی و غیررسمی را در کنار هم انجام داد، آن را بسط دهیم. ما در دورانی به سر می‌بریم که دایره تغییرات روزبه‌روز گسترده‌تر می‌شود. یک وجه این تغییرات، نشان از نوآوری و خلاقیت دارد. از سوی دیگر، در نشست و برخاست‌های شفاهی و سنتی

نیز گاه با ایده‌هایی نو روبه‌رو می‌شویم. این نشست و برخاست‌هایی که گاه جدی هم گرفته نمی‌شود، در حکم اتاق فکر هستند. بنابراین ما باید هر دو زمینه را تقویت کنیم تا اهداف ما سمت و سو پیدا کنند.

■ **مدیریت، هدایت و سمت‌دهی افکار عمومی چشم‌انداز رسانه ملی است و لازمه آن اجرایی شدن راهبرد گسترش دایره مخاطبان از طریق جلب و جذب مخاطبان جدید در کنار حفظ مخاطبان فعلی، با اتخاذ رویکرد تشخص و سرآمدی و پیشتازی در برآورده‌ساختن نیازهای مخاطبان در کنار توجه به مصالح ملی و رسانه‌ای در رادیو به‌عنوان بخشی از رسانه ملی است. از طرف دیگر تحقق ایده‌های نو و تحول در محتوا موجب کسب رضایتمندی مخاطب و احتمالاً رشد کمی و کیفی مخاطبان رادیو می‌شود. این منظومه چگونه آرایش یابد تا نتیجه مطلوب‌تر حاصل شود؟**

■ **چابکی:** رسانه محیط فعالیت پیچیده‌ای است که میزان اثربخشی آن به سختی سنجیده و تأثیرگذاری آن در بلندمدت معلوم می‌شود و رسانه مسئولیت اجتماعی بالایی دارد. بنابراین ضمن اینکه باید به مأموریت خود عمل کند باید با مخاطب سازگار باشد و از سویی به توسعه قابلیت‌های کارکنان، افزایش کارهای تیمی و توانمندسازی کارکنان خود بیندیشد. بر همین اساس رسانه باید مخاطب‌محور و تحول‌گرا باشد و همچنین اهداف مقاصد و چشم‌انداز خود را مشخص کرده باشد. برای هماهنگی بین امور لازم است ابتدا به توسعه قابلیت کارکنان اندیشید و آموزش مداوم، سرمایه‌گذاری بر نیروی کار و افزایش رقابت را مد نظر قرار داد. لازم است افراد فعال که در کارهای تیمی مشارکت می‌کنند تشویق شوند و این ایده بین برنامه‌سازان به‌وجود بیاید که آنها عضوی از یک تیم هستند و ارزش هر فرد در هر تیم به گونه‌ای است که باید بتواند ارتباط کار خود را با اهداف معاونت

درک کند.

در کنار این موضوع، رسانه باید مخاطب‌مدار باشد و توصیه و خواست مخاطبان تغییر ایجاد کند و نشان دهد که نظر شنوندگان بر تصمیمات رسانه مؤثر است. در این بین مدیرانی که زمینه ارتباط مستقیم با مخاطبان را فراهم می‌کنند تشویق شوند و ضلع سوم این مثلث تحول، باور این نکته است که شیوه‌های ما منعطف هستند و به سادگی تغییر می‌کنند. ما به دنبال شیوه‌های پیشرفته و جدید هستیم و برای تغییرات رو به رشد با هم همکاری می‌کنیم. بنابراین در این عرصه زمینه بروز ایده‌های نو فراهم می‌شود. رسانه ما باید ترکیبی از رسانه توانمندساز، تحول‌گرا، تیم‌گرا، مخاطب‌محور و دارای چشم‌انداز باشد و از مجموعه اینها به اثربخشی دست یابد.

در حوزه مخاطب ذکر چند نکته ضروری است:

- مخاطب هدف را مشخص کنیم و خصوصیات جمعیت‌شناسی و جامعه‌شناسی آنها را بدانیم. خود این موضوع ضرورت گنجاندن مباحث جامعه‌شناسی مرتبط با رسانه را در دوره‌های آموزشی متعدد نشان می‌دهد.

- جریان‌های فرهنگی اثرگذار در جامعه را شناسایی کنیم و ضمن روشن‌نگری و ارشاد همراه با جامعه پیش برویم.

- نیازها و علایق مخاطبان هدف را شناسایی کنیم.

- به این پرسش بیندیشیم که در این میدان رقابتی چطور می‌توانیم شنونده را حفظ کنیم.

- تولید برنامه‌های تعاملی را سرلوحه کار خود قرار دهیم و برای تشکیل گروه‌های مجازی رادیو برنامه‌ریزی کنیم.

- یادمان باشد که در یک تعریف کلی، پیام زمانی بر مخاطب، اثر مشخص و مطلوب می‌گذارد که گیرا، همسو با مخاطب، دارای بار اقناعی و متناسب با گروه مخاطبان باشد.

- برنامه رادیویی باید توجه مخاطب را

جذب کند. شنونده‌های شبکه‌های رادیویی هر روز با هزاران موضوع و مطلب مواجه هستند که تعداد مشخصی از این مطالب نظر آنها را جلب می‌کند. مخاطبان معمولاً برنامه‌ای را دنبال می‌کنند که مطابق علایق و خواسته‌های آنها باشد.

- یادمان باشد که مخاطب موجودی سرسخت و فعال است، خود را در معرض هر پیامی قرار نمی‌دهد و پیامی را بر نمی‌گزیند که با ذهنیت‌های همخوانی نداشته باشد.

- راز موفقیت برخی ایستگاه‌های رادیویی در این است که همواره از خود پرسیده‌اند: شنونده واقعاً چه می‌خواهد؟

- و در نهایت شیوه‌های تأثیرگذاری بر مخاطب مثل: ایجاد احساس نیاز به تغییر در مخاطبان از طریق قانع کردن او، یا ایجاد ارتباط با مخاطب با اعتباربخشیدن به نیازهای او، یا قرار گرفتن در جایگاه مخاطب (از لحاظ روانی) و تمرکز بر مسائل آنگونه که مخاطبان به آن می‌نگرند، می‌تواند مورد توجه قرار گیرد.

■ **رحمانیان:** در نظام ما، رسانه بر اساس مصالح اجتماعی، سیاست‌هایی را پی می‌گیرد. به نظر می‌رسد در وهله نخست بهتر است این مصالح بر اساس واقعیات اجتماعی در نظر گرفته شوند. این رویه منتج به اعتماد و اطمینان مخاطبان خواهد شد. پس از اعتماد و اطمینان خاطر درباره مخاطبان، می‌توانیم بر اساس راهبردهای سازمانی ساحت‌های جدیدی را برای مخاطبان تعریف کنیم. یک شبه نمی‌توانیم مخاطب را به سمت هدایت مورد نظر سوق داد و او را به اعتلای فکری و فرهنگی رساند. ظرفیت‌ها و توانایی‌های فناورانه در کنار محتوایی جذاب و نو مخاطب را اقناع خواهد کرد. ما الگوی خاص خود را به مخاطبان جهانی معرفی می‌کنیم و این الگو هواخواهان بسیار در جهان دارد. اگر زاویه اعتمادسازی و رضامندی به هم نزدیک نباشد، فاصله مخاطب از رسانه بیشتر خواهد شد. این زاویه‌ها باید برهم منطبق شوند و

اعتمادسازی به سمت رضایت مخاطب باشد. اگر چنین باشد، به هدف جهت‌دهی افکار عمومی نزدیک شده‌ایم. همه اینها در فضای رقابت رسانه‌های مختلف شکل می‌گیرند. رسانه‌های گوناگونی که روح دنیایی در آنها دمیده شده است و سرگرمی غفلت‌آمیز هدف عمده آن است و در فضایی که مخاطب قدرت انتخاب دارد، کار بر ما با توجه به الگوی طراحی شده در حوزه نظام اسلامی رقابتی‌تر خواهد شد.

■ **خوشنویس:** اهداف رسانه ملی، حفظ مخاطب فعلی و جذب مخاطب جدید در کنار نام سال ۱۳۹۱ (تحقق ایده‌های نو و تحول در محتوا) در یک راستا قرار دارند. با توجه به نیازها، علایق و دل‌بستگی مخاطبان و شناخت استعدادها، توانمندی‌ها و ظرفیت‌های پیدا و پنهان هر رسانه در کنار باورها و نظام فرهنگی و بومی و تأکید بر ایده‌های نو و تحول در محتوا می‌توان به مدیریت و سمت‌دهی افکار عمومی رسید. باید مخاطب را به درستی و نه چون یک کالا شناخت و اولویت‌ها را در پرتو این شناخت تعریف و بازبینی کرد. شناخت مخاطب و توجه به نیازهای او از یک سو و مصلحت از سوی دیگر ما را به سوی ویژگی‌هایی مطلوب هدایت می‌کند که در کنار ظرفیت‌های رسانه برای پرداختن به آنها، هدفی را پیش‌رو قرار می‌گیرد؛ هدفی که می‌توان ایده‌های نو و تحول در محتوا را نیز در آن گنجانند. در این صورت است که هم شاهد رشد کمی مخاطبان و هم رشد کیفی برنامه‌های ارائه‌شده خواهیم بود؛ نقطه‌ای که با نامگذاری سال ۹۱ قصد داریم به آن برسیم و با کسب رضایتمندی مخاطبان روزبه‌روز پیشتر رویم.

■ **با سپاس فراوان از حضور میهمانان ارجمند در این میزگرد، امیدواریم مباحث و دیدگاه‌های مطرح‌شده در این نشست در جهت پاسخگویی به نیازهای مخاطبان مجله، مفید و مؤثر واقع شده باشد.**