

# گره‌ی کار کجاست!

کنتگو یا علی اصغر پورمحمدی

مدیر شبکه پنج سیما

● محمد رضا شهیدی

بسیار کم‌کم در قاعده‌ای برای شیوه‌های متعدد مدیریت در سازمان صدا و سیما امری غیر ممکن به نظر می‌رسد. چنین تلاشی فقط برای کسانی جذاب است که گسنگی‌های بی‌تأصل را به تمام تجربه توجیه می‌کنند. مگر آنکه ویژگی‌های شخصی هر مدیری را بتوان قاعده‌ی مدیریت بن‌دورسازانه بشناسیم. اینکه هر کس خصوصیات فردی‌اش را حفظ کند به استناد آن قول معروف هزار معنی و شاید بی‌معنی، خودش باشد، احتمالاً چیز خوبی است. آشفتگی حاصل از چنین قاعده‌ای اما، خوشایند هیچ کس نیست. شاید این‌ها آنگاه با همه‌تر نیکبختی مخاطبان ماست که در سن سیزده‌سالگی، مدیران کمترین نقش و تأثیر را در محصول‌هایی یعنی برنامه‌ها دارند، و گرنه فقط خدا می‌دانست که چه اتفاقی می‌افتاد.

لقد این فلم خدای نکرده، جسارت به مدیران گذشته و حال سازمان نیست. و خوب می‌دانیم که مدیریت رسانه، آنهم در کشور ما چقدر سخت و آسیب‌رساننده است. اما بتوان یک وظیفه، تأسیف می‌خوریم از این همه کوتاگونی. خصوصاً آنکه عمر مدیریت در کشور ما بسیار کوتاه هم هست.

بنا بر این شیوه‌های مدیریت در صدا و سیما به تعداد مدیران آن طوطی در عنوان تغییر یافته‌ی آنهاست. تأکید بر عنوان تغییر یافته به دلیل تغییر دیدگاه و شیوه‌های مدیران در هنگام جابجایی و تغییر حوزه مسئولیت‌شان است. بدین توسط موضوع انتقال و امتداد تجربه نیز حرفی می‌وجه و مناسبت است.

آقای "علی اصغر پورمحمدی" از جمله مدیران آشنای رادیو و هم‌تولویون، خود یکی از شیوه‌های منحصر به فرد مدیریت رسانه نیز هست.



● **دراغاز، بفرمایید چطور وارد رادیو شدید؟**

■ **بسم...**الرحمن الرحیم، اگر از ابتدا بگویم، سال ۵۹ مدیر خبر کرمان بودم، بعد در تهران ازدواج کردم و بنابراین نشوری که مهر کس از هر جا زن گرفت، اهل

**من شغری که می‌گوید رادیو رسانی‌های فرداست، را قبول ندارم. رادیو رسانی دیروز بوده نه رسانی فردا.**

همانجاست؛ در تهران مانند آب و هوای تهران برای جلب و ماندگاری شهرتانی‌ها جذاب است، به خصوص برای آنهایی که مثل من ساکن مناطق محروم و حاشیه‌ی کویر باشند. در تهران در واحد خبر مشغول به کار شدم. تا این که در بازگشت از مکه در سال ۶۲ دیگر به واحد خبر نرفتم و مختصری با وزارت علوم همکاری کردم. آن موقع آقای ابطحی نمازمدیر رادیو شده بود و ما از قبل با هم آشنا بودیم، در قسم هدایتگر و دبیرم و ایشان با همان صمیمیت همیشگی به من گفتند: «صفر، می‌آیی در رادیو با ما همکاری کنی؟» تصمیم گرفتم استخاره کنم، خیلی خوب آمد. در نتیجه از دو سه روز بعد به رادیو رفتم.

● **آن زمان در رادیو چه کار می‌کردید؟**

■ من مدیر گروه اجتماعی شدم. تا آن زمان، آقای ابطحی به کسی حکم مدیر گروه اجتماعی نداده بود از سوی دیگر هم از سپهرن - به لالایی که نمی‌دانم - به ایشان تلقین می‌کردند که من ماندنی نیستم و زریار نمی‌روم. اما سابقه‌ی من نشان داده که همیشه از مدیران بالاتر اطاعت می‌کنم.

● **شما یک دفعه بدون هیچ تجربه‌ای؟ مدیر یک گروه بزرگ شدید ماجرا چگونه بود؟**

■ گروه که زیاد بزرگ نبود و تجربه هم داشتم. وقتی من در واحد خبر کرمان بودم کار تولیدی و برنامه‌سازی هم می‌کردم و این طور نبود که هیچ اطلاعی از رسانه نداشته باشم. ما در خبر کرمان روزی پنج دقیقه بیشتر خبر نداشتیم، برای این پنج دقیقه هم منتظر می‌نشستم تا بولتن خبرگزاری پارس - که حالشده خبرگزاری جمهوری اسلامی - بیاید. در تحریریه، آقای قانلی - گوینده‌ی خبر - می‌آمد و عبارت به گزارش خبرگزاری پارس، را خط می‌زد و می‌نوشت: «واحد مرکزی خبر»، که آن بولتن هم بیشتر از پنج صفحه نبود. آن هم خبری بود که مثلاً استاندار، کلنگ فلان بنا را به زمین زد. ما که همیشه دنبال ایجاد تحولات و دوری از رکورد و سکون بودیم، کاری کردیم که در همان کرمان اخبار ما ۲۵ دقیقه طول بکشد. در همه‌ی شهرها

**من معتقدم وقتی مطلب یا برنامه‌ای برای خودمان جذاب نیست، نباید توقع داشته باشیم که برای مردم جذاب باشد.**

خبرنگار داشتیم. شاید حالا برای شما خسته‌کننده باشد. اما در یک استان، مردم دوست‌دارند از همه‌ی شهرهایان خبری داشته باشند. ما در همه‌ی بخش‌ها و شهرها خبرنگاران آزاد داشتیم. هر خبری که می‌دادند بین ده تا سی هزار تومان ارزیابی می‌کردیم و به آنها پول می‌دادیم. یک کلاس‌هایی هم برای آموزش خبرنگاران بود. بعداً شروع اخبارمان را آوردیم بعد از ظهر و در دو نوبت خبر می‌دادیم. کاری انجام دادیم که خبرگزاری بعداً مثل آمد برنامه‌ی اخبار ما را ضبط می‌کرد، پیاپی می‌کرد و به بولتن تبدیل می‌کرد. کم‌کم اخبار را در دو نوبت پخش کردیم. یک برنامه‌ی زنده هم داشتیم که بیشتر آقای راشدپوری آن را اجرا می‌کرد و به طور منظم به سوالات مردم پاسخ می‌داد و گاهی هم استاندار و مسئولین راسی آوردیم. تمرین این چنین برنامه‌ای را هم داشتیم. من آدم تهران

دیدم که می‌توانم اینجا هم برنامه‌ها را زنده تولید کنم.

● **تحصیلات شما در آن زمان چه بود؟**

■ من آن موقع دانشجوی مهندسی کشاورزی بودم.

خلاصه با رسیدن حکم آقای ابطحی مشغول به کار شدم. آن موقع چند برنامه در گروه ما بود. با کمک‌خود آقای ابطحی و دوستان دیگر، برنامه‌ی دیگری را به نام «سلام صبح بخیر» راه انداختیم.

● **آن زمان رادیو چند شبکه داشت؟**

■ ما آن زمان فرستنده‌ی رادیویی داشتیم، نه شبکه‌ی رادیویی که یکی فرستنده‌ی رادیویی سراسری بود و دیگری رادیو قرآن. رادیو قرآن سه ساعت صبح و سه ساعت بعدازظهر برنامه داشت و بین آن هم برنامه‌ی مجلس پخش می‌شد. برای همین، فرستنده خاموش، و دوباره روشن می‌شد و این طور نبود که دائماً برنامه داشته باشیم. بعد هم در اردیبهشت ماه سال ۶۳ برنامه‌ی «سلام صبح بخیر» روی آنتن آمد. یک برنامه‌ی زنده بود که همه می‌آمدند تماشا می‌کردند که این برنامه چه می‌خواهد بشود. تجربه‌هایی از قبل وجود داشت ولی به این صورت نبود؛ مثلاً ما تا آن زمان در برنامه‌ی زنده، همسان نداشتیم. یاد هست اولین روز،

**تا جایی که می‌توانستیم نقد می‌کردیم ولی نه با این قصد که ویران کرده باشیم. الان در رادیو و تلویزیون نه نقدی وجود دارد و نه آبداد می‌کند، بلکه فقط یک چیز خشتی به حساب می‌آید.**

دکتری را از استیتویاستور آورده بودیم تا در مورد بیماری‌های صحت‌کند. مدیر پخش - آقای فیروزان - و مدیر تحریریه و همه‌ی عوامل به تماشا آمدند تا مثلاً اتفاقی پیش نیاید. این امر بر عکس تلویزیون است، چون در تلویزیون اگر

می گفتیم، آقای وزیر فلان کار شما اشتباه بود، باوجود بردن اسم او مشکلی به وجود نمی آمد.

تلاوری هم درکارمان زیاد بوده مثلاً یک روز، برنامه را با یک نامه شروع کردیم؛ سلام صبح بخیر، آقای وزیر، ایها می توانم با شما صحبت کنم؟، نامه، انتقادی به وزیر آموزش و پرورش بود، که چرا برای تهیهی پول مدرسه‌ی شبانه، باید اقدام به

نمی‌گویم کنار به آن صورت انجمن‌نمی‌شود اما با آن شدت وحدت و علاقه و سخت‌گیری‌هایی که آن زمان بود، نیست.

من معتقدم وقتی مطالب یا برنامه‌ی تلویزیونی برای خودمان جذاب نیست، نباید توقع داشته باشیم که مردم این برنامه یا مطلب را با علاقه ببینند یا بشنوند. این استراتژی که دنبال چیزهای بی‌مورد و بی‌خطرباشیم، جذابیت خاصی ندارد و

مدیر گروه، برنامه‌ای داشته باشد خیلی مهم نیست. البته در زمان ما این طور بود، حالا نمی‌دانم؛ یعنی اگر قرار بود من برنامه‌ی زنده‌ای را از ساعت ۷ و ۳۰ دقیقه تا ۸ یا ۹ تا ۱۱ برگزار کنم تنها من مسئول برنامه بودم نه مدیر بخش و لسی در تلویزیون‌این طور نیست و همه‌ی آیت‌ها و بخش‌های برنامه را قبلاً می‌بینند و کنترل می‌کنند.

گروه سلام صبح بخیر، نویسنده‌ها و گوینده‌های خوبی داشت. اول مصریان، شجاعی‌مهر و آتش‌افروزی گزارش‌گر آقای غفاری بود و بعد از آقای امام جمعه، آقای شهرپاری آمد. خیلی از این آقایانی هم که الان سمت‌هایی در رادیو دارند با این برنامه همکاری می‌کردند. مثلاً آقای اوسطی از برنامه‌سازان برنامه بودند آقای یدگلی، آقای محمد جهانی و بعدها هم آقای محمد بهشتی. دبیراری هر کدام از موضوعات کار می‌شد و این باعث می‌شد که برنامه جذاب و گیرا باشد. دبیراری هر کدام از موضوعات قبلاً

## ما در حوزه‌ی خانواده یا فرد و اجتماع در رسانه‌هایمان خوب شدیم؛

### اما بیشتر دچار تقلیل گرایی شدیم یعنی مسایل روانشناسی فردی و خرد

#### را بررسی کردیم و کمتر به مسایل اجتماعی پرداختیم.

فروش گوشواره‌ی خود کند. خواندن این نامه و یا بخش صدای یک دختر روستایی از رسانه‌ی ملی، باعث افتخار ما بود و این خیلی مهم بود که یک فرد مستضعف بتواند از قدرت‌مندترین رسانه حرف دلش را بزند.

البته خواندن این نامه، بعدها برایمان دردسر ایجاد کرد و معرکه گرفتند که این نامه نبوده؛ اما ما گفتیم که از این نامه‌ها زیاد داریم.

● یعنی آنها می‌گفتند مشکلی در مملکت نیست؟

■ نه، می‌گفتند شما نباید به این راحتی وزیر مملکت را زیر سؤال ببرید. ما گفتیم زیر سؤال بردن نیست، نامه‌ای بوده که خطاب به وزیر نوشته شده.

این خود سانسوری بر رادیو و تلویزیون ما حاکم است. یعنی ما صدعا و هزارها ناساماتی، ندانم‌کاری و بی‌کاری پنهان داریم ولی کسی دنبال این نیست که بگوید چرا مثلاً در کشور ما کار نیست. یا اگر کاری انجام می‌گیرد برای ما شرح دهید. یکی از کارهای ما این بود که اگر تلفن یا انتقادی از کسی بود آن فرد را پیدا کنیم، این تلفن را به وی می‌دادیم تا گوش کند و پاسخ خود را هم بدهد. مهم این بود که در عین رعایت انصاف، مخرب نبودیم. تا جایی که می‌توانستیم نقد می‌کردیم ولی نه با این قصد که ویران کرده باشیم. الان رادیو

باید جاذبه‌ها را بیاییم. اشکالی که رادیو و تلویزیون و رسانه‌های ما دارند این است که ما به سمت برنامه‌هایی می‌رویم که خنثی هستند. مثل روزنامه‌ای که نیروی انسانی، کاغذ و چاپخانه صرف آن می‌شود اما وقتی شما این روزنامه را می‌بینید می‌بینید که نایب‌ترین صفحه اول را نگاه می‌کنید و کل روزنامه را یک دقیقه‌ای می‌خوانید. معلوم است که این روزنامه مطالب نویی ندارد و مطالب آن نمی‌تواند نیاز مخاطبان را در کسب اطلاع برطرف کند.

● خوب چرا حالا بخش می‌کنیم؟

■ این که چرا برنامه‌سازان و تهیه کنندگان ما به سمت خنثی‌سازی پیش می‌روند، بحث‌های طولانی دارد. خلاصه‌ی آن این است که یک خود سانسوری تاریخی بر همه‌ی ما حاکم است. من خودم همیشه می‌خواستم از این پوسته بیرون بیایم؛ مثلاً من در رادیو مطلقاً را می‌نوشتم و به آقای آتش‌افروزی می‌دادم ولی ایشان می‌گفت: «من چرا آتش ندارم این مطلب را بخوانم»، در حالی که من حد و مرز را رعایت کرده و آزان خارج نشده بودم. آن موقع جنگ بود و مملکت مشکلات فراوان و عمده‌ای داشت؛ ما در عین حفظ حریم مسئولین، سخت‌ترین انتقاد را از آنها می‌کردیم. حریم این بود که نظام و مقدسات زیر سؤال نرود و ارزش‌های مردم را خدشه‌دار نکنیم. اما وقتی به وزیری

## اینکه چرا برنامه سازان و تهیه

### کنندگان ما به سمت خنثی سازی

#### پیش می‌روند، این است که یک

#### خود سانسوری تاریخی بر همه‌ی

#### ما حاکم است.

جلباتی برگزار می‌شد که حالا اگر قرار است مثلاً فردا راجع به «خرما» صحبت کنیم چه بگوییم. گزارش‌گر ماموریت مطالعه و فیس برداری می‌کرد؛ با چند نفر گفتگو می‌کرد و این طور نبود که «هر چه پیش آید، خوش آید» باشد. نویسنده خوب فکر می‌کرد؛ آقای آتش‌افروزی موسیقی مناسب پیدا می‌کرد و بالاخره برای برنامه خیلی کار می‌شد. با این حال، همه یک ساعت و نیم قبل از بخش برنامه، در محل بخش حاضر بودند. نه مثل حالا که یک ربع قبل از بخش برنامه بیایند در بخش.

و تلویزیون نه نقد می‌کند و نه آباد، بلکه فقط یک چیز خشتی به حساب می‌آید.

● این مشکل به برنامه‌سازان مربوط می‌شود؟

■ بله، کاملاً به برنامه‌سازان بر می‌گردد. یعنی اگر الان بروید پیش آقای

### دلیل عمده‌ی اینکه چرا

رادیو و تلویزیون ما رسانه‌ای

خشتی به شمار می‌آید این است

که بین سیاست‌گذاری و مراکز

تحقیقاتی و برنامه‌سازی در

جامعه‌ی ما فاصله هست یعنی

گروهی برای خودشان تحقیق

می‌کنند و گروهی دیگر برای

خودشان برنامه می‌سازند.

لاریجانی یا مدیر رادیو می‌گویند برنامه‌ها باید اجتماعی، انتقادی و ... باشد اما برنامه‌سازان یا تفکر می‌کنند که بر مدیران بخش بانظارتان بخش حاکم است دست ما را بسته؛ و به نظر من باید تحولی در بخش‌ها صورت بگیرد. مثلاً شبکه پنج سیما یک چنین کاری را انجام داده و برنامه‌های متفاوتی را ساخته است اما دیگر شبکه‌ها این طور نیست. یعنی آنها بازر عمل می‌کنند و این بازر عمل کردن به معنای اشاعه‌ی فحشا و بی‌بند و باری نیست. یک موقع می‌گویند که بازر عمل کنیم مثلاً برنامه‌هایی می‌سازند که با شئون اسلامی مخالف است و با دین مردم بازی می‌کند فقط بخاطر اینکه بخواهند بازر عمل کنند و واقعیت‌های اجتماعی را جلوه دهند. ما در رادیو و تلویزیون علاوه بر محدودیت‌هایی که داریم، یک خودسانسوری هم خودمان داریم و متأسفانه آن را هم تقویت می‌کنیم.

● چه کسی تقویت می‌کند؟

■ یکی فشارهای بیرونی است؛ مثلاً شما الان اگر بخواهید یک کرامتی را مسخره کنید چون زیاد حامی ندارد،

خیلی اشکال ندارد و می‌تواند هر روز آنها را مسخره کنید ولی اگر مثلاً لهجه‌ی یک ترک را مسخره کنید، می‌گویند ترک‌ها بسیار خوبند و آذربایجان زیر سؤال رفته. یعنی ما لهجه‌ها را نمی‌توانیم جز در کارهای طنز، مسخره کنیم. اما نمی‌دانیم این تمسخر چیست و حد تمسخر چقدر است. یعنی دیجیتال‌ی نیست که بتوانیم آن را تعریف کنیم و به ریز مسائل آن بپردازیم. در بحث قومیت‌ها یا صوف هم نمی‌تواناز این راه وارد شد. مثلاً اگر یک ناهنجاری در معنسی وجود داشته باشد و ما بخواهیم این ناهنجاری را نشان دهیم - زیرا این کار جزو وظایف رسانه است که واقعیت‌های اجتماعی را در قالب‌های متنوع و زیبا نشان دهد تا بتواند ناهنجاری‌ها را به نقد بکشد و آینه رفتار مردم باشد - جرأت نمی‌کنیم. من فکر دارم در یک برنامه‌ی تلویزیونی، با افرادی که از میان زیاله‌ها پلاستیک و شیشه جمع می‌کنند، مصاحبه‌ای شده‌بود. اتفاقاً مصاحبه با این افراد به نظر من هم بد بود. در همان مورد هم آمدند گفتند چرا شما یک بندی خط را مسخره کردید؟ ما حلالی که پرسیدن این سؤال را که چرا این کار را می‌کنید؟ نمی‌توان مبنی بر تمسخر و تحقیر دیگران دانست. ما نباید حد انتقاد را بدانیم؛ مثلاً خود مقام معظّم رهبری به ما گفتند درباره‌ی شخص من اگر چیزی می‌خواهید بگویید،

### ندانم‌کاری‌های خودمان و ندانستن سیاست‌ها و ندانستن تحقیقات دقیق

راهبردی و مفید برای برنامه‌سازان، مشخص نمی‌کند که ما چقدر باید به

### مسائل اجتماعی و چقدر به مسائل سیاسی بپردازیم.

بگویید، اشکال ندارد. اما حق ندارید نهاد یا جایگاه‌ولایت قبه را زیر سؤال ببرید، چون در قانون اساسی ماست. خوب این واضح و مشخص است که ما چقدر می‌توانیم انتقاد کنیم. من نمی‌گویم از فردا بنشینیم و علیه رهبری بنویسیم. من می‌گویم وقتی خطوط فرم‌شناخته شده است یعنی ما نباید به مقدسات، آرمان‌ها و ارزش‌های مردم، نهادها و

قانون اساسی توهین کنیم. همین ارزش‌ها هم جای بحث دارد، چون در جامعه در حال تغییر و تقلیل‌اند و این طور نیست که ارزش‌ها یک چیز ثابت - آن طور که در ذهن ما شکل گرفته - باشد. فرض کنید قبل از انقلاب ماشین بنز یک ارزش به حساب می‌آمد اما وقتی انقلاب شد به ضد ارزش تبدیل شد. پس بنز، هم می‌تواند ارزش باشد وهم نباشد. حالا مثلاً در یک خانواده سادگی و قناعت ارزش است ولی در یک خانه ارزش نیست. هر جامعه‌ای و هر قومی و هر فرهنگی ارزش‌های متغیر دارد. که اینها جای بحث دارد و رادیو و تلویزیون باید درباره‌ی آنها کار کند چون بسیار مهم است.

● چرا سازمان این کار را نمی‌کند؟

■ اولین اشکال به خود ما برنامه‌سازان برمی‌گردد. من فکر می‌کنم اولین مقصر شخص من به عنوان یک مدیر گروه هستم. حال سهم ما در این تقصیر چقدر است و این که چرا به سمت خشتی‌سازی پیش رفته‌ایم، باید بررسی شود.

به نظر من اگر در درجه‌ی اول مدیر شبکه‌ها و مدیر گروه‌های خوبی داشته باشیم می‌توانیم برنامه‌سازان را به همان سمتی که می‌خواهیم هدایت کنیم. ایران آزمایشگاه بسیار خوبی برای تحقیقات اجتماعی است. ما خیلی مسائل

### ندانم‌کاری‌های خودمان و ندانستن سیاست‌ها و ندانستن تحقیقات دقیق

راهبردی و مفید برای برنامه‌سازان، مشخص نمی‌کند که ما چقدر باید به

### مسائل اجتماعی و چقدر به مسائل سیاسی بپردازیم.

مختلف داریم که می‌توانیم درباره‌ی آنها تحقیق کنیم. رسانه‌ها می‌توانند در این دریای موضوع، دریای انواع مسائل فردی و اجتماعی و مسائلی که جنبه‌ی روانشناسی و جامعه‌شناسی دارند، کار کنند.

● چرا سازمان سراغ این مسائل

نمی‌رود؟

■ ما در حوزه‌ی خانوادگی ما فرد و

دولت فرق بگذارید. شاید دولت در وضعیت فعلی اصلاً یک اپوزیسیون باشد. یعنی به تعبیر من در کشور ما اگر حکومت را به عنوان یک کل در نظر بگیریم این حکومت از لحاظ سیاسی و قدرت تقسیم شده و دولت به یکی از اجزای حکومت تبدیل شده است. دولت و حکومت با هم انطباق ندارند. دولت چیز دیگری است و حکومت چیز دیگری در حالی که قاعدتاً باید دولت و حکومت یکی و به هم پیوسته باشند ولی الان این طور نیست. یعنی الان در کشور ما

## اگر در درجه‌ی اول مدیر

### شیک‌ها و مدیر گروه‌های خوبی

### داشته باشیم؛ می‌توانیم

### برنامه‌سازان را به همان سمتی

### که می‌خواهیم بکشیم.

سهمی از قدرت سیاسی در دست دولت وجود دارد و شاید در عرصه‌ها و صحنه‌ها و بخش‌هایی، دولت جزو اپوزیسیون حکومت قرار می‌گیرد. این عقیده‌ی من است که دولت یک چیز است و حکومت چیز دیگری رادیو و تلویزیون جزو حکومت است نه جزو دولت. رادیو و تلویزیون نمی‌تواند در این اختلاف‌ها خودش را به دولت بچسباند و بخواهد زیر نظر دولت برود. رادیو و تلویزیون مال حکومت است. حالا این که رادیو و تلویزیون وظایفش را خوب انجام داده یا خیر به مسائل زیادی بر سرش گرسد؛ مثلاً: تائوتس خود ما، خودسانسوری، ندانم کاری ما، ناهماهنگی خود ما، عدم سیاست‌گذاری در کلان در کشور و عدم سیاست‌گذاری در سازمان و تقسیم شدن سهم هر گروه و هر شبکه در پرداختن به مسائل اجتماعی.

شما نگاه کنید الان همه‌ی شبکه‌ها مثلاً راجع به سالمندان صحبت می‌کنند. حالا چه کسی گفته راجع به سالمندان صحبت شود؟ مگر ما چقدر سالمند داریم؟ آیا الان در بحران سالمندی قرار

دادند ولی این کار، تازه است و فقط دو سال است که شروع شده و هنوز به مرحله‌ی عمل نرسیده است. انبوه کارهای روزمره هم اجازه نمی‌دهد یا دقت لازم دنبال کارها برونند. از سوی دیگر همه هر کسی ساز خودش را می‌زند؛ مثلاً واحدهای مطالعات و تحقیقات در سازمان برای خودشان کار می‌کنند، برنامه‌ساز برای خودش و شبکه هم برای خودش. آنها به عنوان مشاوره و راهنمایی یک چیزهایی برای گروه‌ها می‌فرستند، ولی گروه‌ها اگر دلشان بخواهد به آنها عمل می‌کنند.

یک مورد مهم، این که مسائل اجتماعی در ایران، از دوم خرداد - بنابر نشانه‌ها - شدیدتر شده. حالا چرا و چه کسی مقصر است، نمی‌دانم. اما این را می‌دانم که کشور ما اصلاً سیاست‌گذاری فرهنگی ندارد و رابطه‌ی بین دولت و سایر اجزایش قطع است و ما چه از لحاظ سیاسی و چه از لحاظ اجتماعی هماهنگی نداریم. حالا اگر قرار باشد واقعیات از رادیو و تلویزیون گفته شود، اوضاع بدتر می‌شود. به عقیده‌ی من، تا اندازه‌ای گفته نشود بهتر است و با اگر مسائل گفته می‌شود جزئی‌تر بیان شود، تا نگرانی مردم را بیشتر نکند.

اگر تجلیل شما را در مورد وقایع بعد از دوم خرداد بپذیریم، بعد از این واقعه سیستم حکومتی جامعه‌ما حدودی تغییر کرد و متحول شد اما در مدیریت و ساختار سازمان صدا و سیما هیچ گونه تغییری ایجاد نشد و برنامه‌سازی هم یا همان شیوه‌ی سابق انجام می‌شود. آیا به عقیده‌ی شما قدرت تأثیرگذاری حکومت بر مردم بیشتر از صدا و سیماست؟

اولاً همه‌ی تئوراتی که در کشور ما وجود دارد از دوم خرداد نیست. این تغییرات در دوم خرداد بروز کرده‌اند. الان سال‌های سال است که کشور ما دچار تغییر ارزش، آن هم با سرعت زیاد شده است.

● در این تغییر کدام یک مهم‌اند؟ حکومت یا رسانه؟

اولاً شما باید بین حکومت و

اجتماع در رسانه‌هایمان به خوبی وارد شدیم اما بیشتر دچار تقلیل‌گرایی شده‌ایم. یعنی مسائل روانشناسی فردی و خرد را بررسی کردیم و کمتر به مسائل اجتماعی پرداختیم. این نکته دلایل زیادی دارد که من خیلی نمی‌خواهم وارد آن شوم.

● گره کار کجاست و چرا رادیو و تلویزیون ما رسانه‌ی خشنی بشمار می‌آید؟

یکی از دلایل عمده این است که بین سیاست‌گذار و مراکز تحقیقاتی و برنامه‌سازی در جامعه‌ی ما فاصله هست. یعنی: مثلاً گروهی برای خودشان تحقیق می‌کنند و گروهی دیگر برای خودشان برنامه می‌سازند.

● چرا مدیران سازمان، این دو را به هم نزدیک نمی‌کنند؟

نمی‌توانند. این ضعف ساختاری سازمان است. اصلاً سازمان از لحاظ ساختاری نیاز به یک تحول دارد. چون سازمان یک سازمان بزرگی شده. در سال‌های هفتاد و یک و هفتاد و دو سازمان دو شبکه‌ی رادیویی و دو شبکه‌ی تلویزیونی داشت. الان شبکه‌ها زیاد شده

## قبلاً این طور بود که باید ده

### نفر برنامه‌سازی کنند و یک نفر به

### آنها سرویس دهد. حالا بر

### عکس شده که ده نفر به همدیگر

### سرویس می‌دهند و یک نفر

### برنامه‌سازی می‌کند.

و یک تقسیم کار در برنامه‌سازی یا تعریف حوزه‌های برنامه‌سازی شبکه‌ها شده. این به ساختار سازمان بر می‌گردد. مناسب است اول تعریف کنیم که سیاست‌هایمان چیست؟ به کجا می‌خواهیم برویم؟ و یا مثلاً این که در سال هفتاد و نه می‌خواهیم تا چه حدی پیش برویم؟ البته مطالعاتی در این زمینه شده. سال گذشته هم در حوزه‌ی ریاست، واحد تحقیقات و مطالعات جلسات زیادی گذاشتند و کارهایی انجام

داریم؟ وقتی بررسی می‌کنیم می‌بینیم که چون بهزیستی، روابط عمومی فعالی داشته، همه چیز به سالمندان اختصاص داده شده است. مثلاً روابط عمومی سازمان آب فعال نبوده و در مورد چگونگی مصرف آب در رادیو و تلویزیون صحبتی نشده است. و یا مثلاً روابط عمومی سازمان غله فعال نبوده و راجع به چگونگی مصرف‌نمان در رسانه صحبتی نشده.

مخاطب یا همان گیشه. آیا تلویزیون هم باید به سمت گیشه برود؟ خیر، نظرم این است که رسانه وقتی کارکرد درست و موثری دارد که این دایره‌های مصلحت و نیاز و میل بتوانند روی هم همپوشانی داشته باشد و بتواند به مسائل آن بپردازد. یعنی نقاط مشترک بیس‌سه دایره‌ی مصلحت، میل و نیاز را اگر بتوانیم پیدا کنیم رسانه موثر است. و این مهم بر عهده‌ی واحدهای تحقیقاتی است.



من حرفم این است که رسانه‌ی رادیو و تلویزیون چه باید بکند؟ حال این که ندانم کاری‌های خودمان و ندانستن سیاست‌ها و ندانستن تحقیقات دقیق راهبردی و مفید برای برنامه‌سازان مشخص نمی‌کند که ما چقدر باید به مسائل اجتماعی و چقدر به مسائل سیاسی بپردازیم.

● به نظر شما اگر این کار و سازمان انجام بدهد مؤثر واقع می‌شود؟  
■ در اینجا بحثی وجود دارد و آن این که رابطه‌ی ما با مخاطب چیست؟ آیا باید مصلحت، نیاز و میل مخاطب را در نظر بگیریم یا نه؟ این بحث از قدیم در رادیو و تلویزیون مطرح بوده است. مثلاً سینمای مابه کدام سمت می‌رود؟ میل

● خوب حالا اگر یک جاهایی مشترک نشوند و میل مخاطب ما بر اساس نیاز و مصلحت او نباشد، در این حالت چه باید کرد؟  
■ نتیجه‌اش همین می‌شود که الان داریم، یعنی پروکنده کاری؛ مثلاً برنامه‌ی به نام «صبح و زندگی» در شبکه‌ی سه بر اساس نیازهای پزشکی، روانی و اطلاع‌رسانی مخاطب ساخته می‌شود. یک برنامه‌ی شبانه هم بر اساس میل مخاطب ساخته می‌شود مثل «پلاک چهارده» یا «جنگ هفتاد و هفت»، یک برنامه هم بر اساس مصلحت مردم به نام «گفتگوی جوان». یعنی ما شاید بر اساس تفکیکی این کار را انجام می‌دهیم اما نمی‌توانیم یک برنامه بسازیم و بگوییم

همه‌ی اینها را می‌پوشاند.

در ایران و در رادیو و تلویزیون ما کارمندان، برنامه‌سازان و تحلیل‌گران ما توانایی‌شان کمتر از سرعت‌انتشار حوادث و رویدادهاست. یعنی باید من ورودی را بگیرم و فکر کنم که درباره‌ی این ورودی چه کاری توانم بکنم. مثلاً اگر در رادیو و تلویزیون ما یک اتفاقی رخ بدهد، یا مثلاً مقام معظم رهبری با جوانان دیدار کنند، اگر تلویزیون ما بخواهد این برنامه را مونتاژ کند یک هفته طول می‌کشد. یعنی کساد برنامه‌ساز و نیروهای انسانی ما قدرت تحلیل و بررسی و تبیین مسائل اجتماعی را ندارند. حوادث و رویدادها آنقدر زیاد است که اینها همیشه پایین‌تر قرار گرفته‌اند. چون ما می‌خواهیم آب‌آب‌کنیم، ما طرف نظام هستیم و اپوزیسیون نیستیم که خراب کنیم. مخرب بودن کار ساده‌ی است. آبرو بردن، فحش دادن، زیر سؤال بردن و خراب کردن کار خیلی ساده‌ی است و ما به این کار آشنایی داریم. ما حق نداریم این کار را انجام دهیم. ما باید مصلحت این نظام، اقتدار نظام، قوت و پایداری نظام را هم در نظر بگیریم. در این مورد من معتقدم که الگوهای غربی یا الگوهای وارداتی می‌تواند به عنوان ملاحظات ما در نظر گرفته شود ولی ما نباید درست آنها را قبول کنیم. (به عنوان تجربه‌های تاریخی باید در نظر بگیریم ولی ملاحظات نباید وجود داشته باشد.) ولی غرب که متأسفانه الان برای سیاستمداران ما در ایران، الگو قرار گرفته چه راهمایی را طی کرده‌تا به اینجا رسیده. آیا ما آن راهها را طی کردیم؟ در اینجا نظرات اجتماعی نهادینه شده. ترس یا احساس گناه که به نظم می‌انجامد نهادینه شده. ولی اینجا هیچ‌کدام نهادینه نشده‌اند. در کشور ما هنوز خیلی‌ها مقدمات ورود به آزادی‌ها را طی نکرده‌اند. نهادهای اجتماعی و نهادهای مدنی ما هنوز پا نگرفته و تقویت نشده. عادت به خیلی چیزها نداریم و یک دفعه می‌خواهیم یک کار بزرگ را یک شبه انجام بدهیم این کار نیست که مثل این که آدمی بخواهد با بند از رودخانه عبور

کند. دقت، تمرکز و نظریات فراوان می‌خواهد و اگر این کار را انجام ندهد سقوط می‌کند.

● به خاطر این رادیو و تلویزیون وارد سیستم‌های اجرایی و در واقع ایده‌های دولت نشد؟

■ به نظر من یک مقدار خودسانسوری‌ها و نداشتن سیاستگذاری‌ها باعث شد و یک مقدار هم وحشت‌وجود دارد که مثلاً اگر وارد این بشوند اوضاع بدتر می‌شود، به دلیل وجود بی‌نظمی فراوان در اجتماع است.

ایسته بررسی مسائل اجتماعی نمی‌تواند به صورت خاص انجام شود. چون مسائل اجتماعی به صورت حلقه‌های به هم پیوسته‌اند. شما نمی‌توانید مثلاً درباری‌های کار و بی‌کاری در ایران به صورت جداگانه، حرف بزنید. بی‌کاری به ده حلقه دیگر وصل است که شما باید آنها را با هم ببینید. ما الان آموزشمان برای خودش است، صنعت برای خودش، بازار مصرف برای خودش و صادرات و واردات هم برای خودش. یعنی اینها هیچ هماهنگی با همدیگر ندارند. تازه الان فهمیدند که اگر می‌خواهید کارخانه‌ی تولیدی احداث کنید باید به بازار آن هم توجه کنید در حالی که قبلاً این طور نبود. یعنی اگر ما در بخش صنعت پادر بخش کشاورزی به دنبال چسرها باشیم، می‌بینم در هیچ جای ایران هماهنگی وجود ندارد. حالا در تبلیغات، صنعت، اقتصاد یا الکترونی مصرف هم همین طور است. مثلاً مشکلی که الان داریم این است که مسائل اجتماعی که مهم‌تر از مسائل سیاسی است، در درجه‌ی دوم و حتی بعد از مسائل اقتصادی، به آن پرداخته می‌شود.

من معتقدم ما باید برای روشن کردن مردم در عرصه‌های غیر سیاسی وارد بشویم. مثلاً در مورد راندگی کردن، ما می‌توانیم جلوی هر قشری از اجتماع را بگیریم و علت بد راندگی کردن او را جوینا شویم و با پیام و مردم را برای عبور بودن پشت چراغ قرمز آموزش بدهیم. بالا بردن آستانه‌ی تحمل مردم در عرصه‌های غیر سیاسی مثل راندگی، با

برنامه سازی مستمر امکان پذیر است. و این‌ترین نظم در یک عرصه، سبب توسعه‌ی آن در سایر موارد هم می‌شود و به طور کلی یک برنامه‌ی تند و اساسی و نه خشتی، می‌تواند اثر گذار باشد.

● به نظر شما آیا این امر می‌تواند در همه‌ی عرصه‌ها مؤثر باشد یا فقط در عرصه‌ی اجتماعی مؤثر است؟

■ رادیو و تلویزیون قدرت فوق‌العاده‌ای دارد و می‌تواند در همه‌ی عرصه‌ها مؤثر باشد.

● پس چرا در انتخابات گذشته آنچه را که رادیو و تلویزیون تبلیغ کردند، به دست نیامد؟

### رابطه‌ی ما با مخاطب چیست؟ آیا باید مصلحت و نیاز

### مخاطب را در نظر بگیریم یا میل او را. این بحث از قدیم در رادیو و تلویزیون مطرح بوده

### است. زمانی رسانه کارگرد در دست و موفقی دارد که این

### دایره‌های میل و مصلحت و نیاز بتواند روی هم، همپوشانی

### داشته باشد و بتواند نقاط مشترک این سه را پیدا کند.

■ آن هم بحث مفصلی دارد. ببینید رادیو و تلویزیون زمانی با برنامه‌ی نیم ساعته‌ی «سلام صبح بخیر» بر ایران حکومت می‌کردند و حالا صحبت از نظر گذاری آن بر انتخابات و مسائل دینی است. به طور کلی رادیو و تلویزیون فقط در عرصه‌ی برنامه‌های تفریحی و پر کردن اوقات فراغت محدودی موفق بوده و در مورد برنامه‌های سیاسی و مذهبی موفقیتی حاصل نکرده است. در مورد سیاست نتوانیم برنامه‌های خوبی بسازیم، یعنی ضعف قالب و جدایی، با ضعف محتوا داشتیم. صدا و سیما در عرصه‌های دین و سیاست اصلاً بیننده و شنونده ندارد یا کم دارد. به همین لحاظ

می‌بینیم که در این عرصه‌ها موفق نبودیم. یعنی تا به حال هر چه هم که برای یک سلسله ارزش‌های دینی تبلیغ کردیم می‌بینیم اثر گذاری کمی داشت است. این مقداری هم که وجود دارد مربوط به همین تبلیغات رادیو و تلویزیون است و اگر نبود وضع بدتر هم می‌شد.

● به نظر شما در همین سطح پایین تبلیغات، ضعف از برنامه‌سازان است یا رسانه‌ها؟

■ اول باید ببینیم چه برداشتی از دین در جامعه هست و با اینکه ما چقدر توانستیم از پتانسیلی که در سال‌ها و ماه‌های اول انقلاب به وجود آمد خوب استفاده کنیم؛ مثلاً باید ببینیم چرا زمانی، غسانم‌ها یا چادر مشکی در خیابان می‌آمدند ولی رفته رفته این چادر کمتر شد؟ آیا حکومت مقرر است یا رسانه‌ها؟

● اصلاً رسانه می‌تواند در باورها و رفتارهای دینی مردم تأثیر گذار باشد؟

■ بله، اما چون در تلقی و برداشت از دین در جامعه‌ی ما اختلاف هست، رسانه‌ها باید باید نظر افراد مختلف را منعکس کند و بگوید که من بی‌طرفم و خودتان انتخاب کنید، یا باید نظر درست و کارشناسانه بدهد. به نظر من رسانه اگر می‌خواهد کار کند باید شهادت به خرج دهد و جدی وارد این مباحث شود. ماحضی راجع به احکام می‌توانیم با.

علمای بزرگ صحبت کنیم. منتها شهادت می‌خواهد. شما ببینید مثلاً امام خمینی آدم با شهادتی بود و توانست نظریاتی خلاف نظر دیگر مراجع بدهد. حتی مراجع روشنفکر مامثل مقام معظم رهبری که با علم و مسائل روز آشنا هستند، با توجه به شرایط و جو جامعه و حوزه‌های ما مناسب می‌دانند که نظریاتشان را بیان کنند، یا خیر؟ حالا چه کسی باید جو را مناسب کند مهم است، که آن هم وظیفه‌ی رسانه است. یعنی رسانه باید سؤالاتی را مطرح کند که مناسب و بجا باشد.

● ما از اول گفتگو به این مطلب رسیدیم که رسانه‌ی ما از نهادهای اجرایی، فرهنگی و اقتصادی

بیرون‌سازمان تأثیر می‌پذیرد و بین تحقیق و اجرایی آن فاصله است؛ سیستم آن فوق‌العاده کند است؛ قدرت تحلیل ندارد و یک سلسله مسائل دیگر راجع به مدیریت که شما به آن اشاره کردید. اگر اینها نباشند آپارسانه قادر است تا تأثیرگذار جدی در مملکت باشد؟

■ محدودیت‌هایی که دارد نباید در نظر گرفته شود. ما نمی‌توانیم به صورت جزو نگاه کنیم. فرض کنید در این چسارچوب و محدوده می‌تواند عمل کند؟

● مثلاً در سلام صبح بخیر، خودتان محدودیت‌ها را تعریف می‌کردید؟

■ بله، اما شرایط زمانی آن قطع را هم باید در نظر بگیریم.

## رادیو در اطلاع رسانی

می‌تواند خیلی قدرتمندتر و

سریع‌تر از تلویزیون عمل کند.

البته شاید تلویزیون تأثیر

گذاری بیشتری داشته باشد.

چون آن دوره با الان خیلی متفاوت است. این که گفته می‌شود سازمان نتوانسته خودش را با مصالح جامعه منطبق کند و از جامعه عقب مانده، به چه دلیل است؟ این که شما می‌گویید مصالح، اصلاً مردم از کجا باید مصلحت خود را در یابند؟ آیا مردم همان‌مردم بیست سال پیش‌اند یا خیر؟ کدام جایگاه برای تعیین مصلحت، و اینکه صدا و سیما بایست براساس مصلحت یا میل مردم عمل کند، نهاده شده؛ مثلاً در مورد نماز خواندن، ما نمی‌توانیم همه‌ی تصویر را به‌گردن صدا و سیما به خاطر ارائه ندادن تصویر خوب از نماز، ببندیم. بلکه باید ببینیم جامعه‌ی ما از لحاظ تاریخی چقدر ریشه مذهبی دارد و همه‌ی عوامل را بایست در کنار هم بررسی کرد.

● من می‌گویم جامعه هر شرایطی هم که داشته باشد رسانه باید قادر باشد همراه و حاکم بر آن باشد. در حالی که رسانه‌ی ما الان مقهور جامعه است. چرا این اتفاق افتاده است؟

■ البته من به آن شکلی که می‌گویید مقهور است قبول ندارم در حال حاضر هم می‌تواند تأثیرگذاری زیادی داشته باشد.

● شما قبول ندارید رسانه‌ی ما اعتماد ملی خودش را از دست داده است؟

■ نه، ما خودمان الان تحقیقاتی کردیم که هنوز شصت و یک درصد مردم به تلویزیون اعتماد دارند - البته در مورد رادیو اطلاعی ندارم - این خیلی مهم است. به طور کلی جامعه‌ی ما از لحاظ تاریخی و مذهبی، پایه‌های قوی دارد. اما از جهت سیاسی، مردم ما همیشه با حکومت مخالف بوده‌اند. جناحی هر که الان توانسته با مردم همراهی کند و مورد قبولشان واقع شود، خودش را به عنوان مخالف حکومت جلوه است. یعنی تا زمانی که در اپوزسیون است این استقبال را دارد. این امر به مرور در مردم شکل گرفته است.

یک انقلابی در ایران رخ داده و با خودش حرف‌ها، بحث‌ها و آرمان‌هایی داشته که همه‌ی آنها را توانسته به طور کامل تحقق بخشد یا خواسته‌ها و توقعات مردم بیشتر از آن چیزی بوده که خیالی می‌کردند و یا بیشتر شده است. این یک امر پیچیده در حکومت‌گردن است. گاهی بعضی از حکومت‌ها که بر سر کار می‌آیند، شعارها و حرف‌هایی می‌زنند که نمی‌توانند به آنها جامعه‌ی ما چند وقت پیش هر وقت مصاحبه‌ای در آن صورت می‌گرفت، می‌پرسید شما چنه انتظاری از مسئولین دارید؟ یعنی دادم در بالا بردن سطح انتظارات هم کمک

می‌کردیم. کسانی که در ایران حکومت کردند هم قبلاً در جایی حکومت نکرده بودند و در واقع تمرین حکومت داری در ایران می‌کردند و خطاهای زیادی انجام داده‌اند تا نتوانستند به مسائل مختلف آشنایی پیدا کنند و این که حکومت چقدر توانسته موفق باشد و خواسته‌های مردم را عملی کند و چقدر اثر بگذارد یا چقدر خودش را کلان دیده، چقدر خطا کرده و چقدر این خطاها تأثیرگذار بوده، قابل بحث است.

این کارکردهای ضعیف سایر بخش‌های حکومت بر رادیو و تلویزیون هم اثر می‌گذارد. یعنی رادیو و تلویزیون اگر فردا بگویند من هم مخالفم، همه او را تحسین

## آدم‌هایی که در این رسانه

کار می‌کنند باید باهوش بوده و

ذوق هنری داشته باشند و

باورهای دینی و اعتقادیشان

تقویت شده و در سطح خیلی

بالایی باشد.

می‌کنند چون بین اینها رابطه‌ی علی وجود دارد؛ مثلاً ناراضی‌های شهروندان از موضوع معیشتی، بر رضایت سیاسی آنها تأثیرگذار است. رضایت‌سیاسی را اگر بخواهیم باز کنیم و مؤلفه‌هایش را در بیاوریم می‌بینیم که پشت آن ده‌ها مسأله وجود دارد. وقتی فردی از لحاظ اقتصادی تأمین نباشد از لحاظ سیاسی هم ناراضی می‌شود. وقتی از لحاظ سیاسی ناراضی باشد بالطبع رادیو و تلویزیون هم که جزو حکومت است مورد ناراضی‌های قرار می‌گیرد. من نمی‌خواهم بگویم که باید منتظر باشیم که همه‌ی نهادها خوب شوند تا رادیو و تلویزیون هم محبوب‌شود، بلکه می‌خواهم بگویم همه‌ی آنها به هم ربط دارند.



اصطلاح تحصیل کرده‌ی علم رسانه هم بودند و این امر ناشی از آن بود که دانشکده‌ی ما در جذب استاد و شیوه‌های تأیید نیروی انسانی ناموفق بوده. - شاید الان بهتر شده باشد چون این اتفاق به چند سال قبل برمی‌گردد - آدم‌هایی که در این رسانه کار می‌کنند اول باید با هوش باشند. دوم این که، افرادی باشند که ذوق هنری دارند. سوم این که، آدم‌هایی باشند که باورهای دینی و اعتقادی آنها تقویت شده و در سطح

را بیرون کنند. یکی را گفتند فلاسفه، آهش‌ما را می‌گیرید؛ دیگری را گفتند فلاں اتفاق می‌افتد. در حقیقت کار ما چهار نوعی ملاحظات انسانی هم هست. یعنی بر اساس این ملاحظات یک عده آدم‌هایی هستند که باید یک جایی نان بخورند. حالا سازمان‌ها تعداد زیادی کارمند دارد که اگر نصف آنها فردا سرکار نیابند هیچ اتفاقی برای سازمان نمی‌افتد. چون مثلاً قبلاً این طور بود که باید ده نفر برنام‌سازی کنند و یک نفر

● بحث ما بحث آزادی رسانه‌ای نیست. من می‌گویم یک آدم رسانه‌ای چه ویژگی‌هایی در این مملکت و با شرایط آن باید داشته باشد تا بتواند رسانه‌ی موفق داشته باشد؟

■ الان دو سوم افرادی که در رسانه‌ی صدا و سیما کار می‌کنند، رسانه‌ای نیستند و با علم آن آشنایی ندارند. آنها باید بیرون بروند و نفر اول آنها هم خود منم.

● اینها را چه کسی وارد سازمان کرده؟

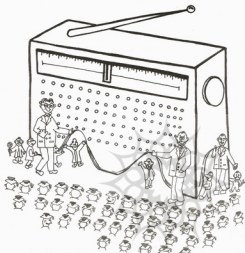
■ بالاخره در طول زمان اینها آمده‌اند.

● شما با توجه به این که هر کدام از مدیران سهمی برای ورود نیرو داشتند خودتان افرادی را نیاوردید؟

■ شاید من هم آورده باشم. این که این آدم‌ها چقدر علم رسانه دارند و چقدر به پیچیدگی‌های رسانه واقف‌اند و چقدر با بازی‌های سیاسی و مسائل جهانی آشنایند و اصلاً چقدر می‌توانند خودشان را با تغییر و تحولات ایران و جهان تطبیق دهند، برای خود مباحثی هستند. اما تا آنجا که من در حوزه‌های گوناگون با افراد سر و کار دارم می‌بینم که آدم ضعیف غیر رسانه‌ای در سازمان زیاد داریم.

● در حوزه‌ی مدیریت شما که افراد، این گونه وارد سازمان شدند چند درصدها رسانه‌ای بودند و حتی در آینده رسانه‌ای شدند؟

■ آن هم باز می‌گردد به مسائل کل ایران. من خودم در مورد آدم‌هایی که آوردم به اکثرشان انتخاری می‌کنم. اما ما در هر کاری در ایران ملاحظات داریم. یکی از آنها ملاحظات انسانی است یعنی می‌آید پیش شما می‌گویند این فرد پدر تارو، پشم است، لفظاً یک کاری به این پدهمید. الان در همین سازمان خودمان برای تعدیل نیرو، به غیر از یکی دو نفر، نتوانستند کسی



خیلی لایبی باشد. ما برای آموزش دادن نیروی انسانی یا در گرفتن منابع انسانی، باید دقت بیشتری در طول سال‌ها می‌کردیم که نکردیم. ● این که چیزی از تفصیر شما را کم نمی‌کنند. چرا این کار را برای سازمان انجام ندادید؟

■ خوب این دیگر خیلی به من مربوط نمی‌شود. ما در حوزه‌ی خودمان تهیه‌کنندگان ضعیف را کنار می‌گذاریم. البته تا آنجایی که می‌توانیم؛ مثلاً مدیر شبکه دوست دارد با فلاں تهیه‌کننده کار کند، در

به آنها سرویس دهد. حالا برعکس شده که ده نفر به همدیگر سرویس می‌دهند و یک نفر برنامه‌ساز می‌کند در واقع وقتی آمار تعداد برنام‌سازان و مسئولین پشتیبانی را می‌گیریم به این مطلب برمی‌خوریم.

یک موقع همین افراد دانشکده‌ی صدا و سیما برای ما کار می‌کردند. تعدادی از فارغ التحصیلان این دانشکده که به نظر می‌آمد تحصیل کرده‌اند آمدند و دیدیم از بقیه هم بی‌سوادترند. اینها به

این صورت دیگر کاری از ما ساخته نیست، ما مدیران واسطه‌ای هستیم و تصمیم گیرنده‌ی کل نیستیم. اما سازمان ما به هر حال نیروی انسانی خوب هم زیاد دارد ولی چون سازمان بسیار بزرگ شده است باید در بازسازی نیروی انسانی اقدام خیلی اساسی بکنند و همان طور که در تجهیزات و توسعه فنی و ساختمان‌سازی کار زیادی شده، در این زمینه هم باید کار فراوانی بشود که البته الان

هم تا حدودی انجام می‌شود.

● شما رادیو را در چند ماه اخیر گوش کردید؟

■ بله.

گاهی اوقات صبح‌ها

نهایت به زمان شما،

هم به لحاظ ساختار و هم به لحاظ مضامین، چه تغییری کرده؟

■ البته من مقایسه نکردم، اما در مجموع برنامه‌ها خشکی بود. بی‌بند من در رادیو صفا نباید برنامه‌های تخصصی تهیه کنیم، تا شنونده هم بسته به آن اطلاعاتی که نیاز دارد شبکه‌ی مورد نظر را پیدا کند و از آن برنامه استفاده کند - که تا حدودی رادیو به این سمت رفته - ما باید همگانی و در حد فهم عامه باشد. اما شبکه‌های عام مثل شبکه‌ی یک باید با قدرت و قوه‌ی بیشتری عمل کنند و مانند تلویزیون دچار خودمانسوری نباشند و بازتر عمل کنند. البته باز هم می‌گویم بازتر به معنی نباشد که تخریب ایجاد کند بلکه به این معنی که مرکزی

اصلاح گرایانه باشد.

● فکر نمی‌کنید گسترش شبکه‌های تلویزیونی یکی از دلایل مهاجرت رادیو باشد و به نظر شما میان این شبکه‌ها، رادیو می‌تواند دارای کار کرد باشد یا فکر می‌کنید آرام آرام حذف می‌شود؟

■ من الان شعاری که می‌گویند «رادیو رسانه‌ی فردا» را قبول ندارم. رادیو رسانه‌ی دیروز بوده نرسانه‌ی



فردا. ● پس شما تلویزیون را رسانه‌ی فردا می‌دانید؟

■ خیر، تلویزیون هم رسانه‌ی فردا نیست. من می‌گویم کل جهان به سمت و سوی می‌رود که رادیو و تلویزیون، رسانه‌های مورد علاقه‌ی مردم نباشند ولی رادیو چون سهل‌الوصول است و لازم نیست انسان مثل تلویزیون جلوی آن بنشیند و جور خاصی به آن نگاه کند، بیشتر مورد استفاده قرار می‌گیرد. درحقیقت تأثیر گذاری رادیو در این زمینه‌ها بسیار زیاد است. اگر رادیو بتواند کاری انجام دهد که مخاطبانش به جای این که نوار گوش دهند رادیو را انتخاب کنند، هنر کرده است. که این هم تقریباً این طور

بوده اما این که رادیو چقدر می‌تواند بر اساس میل شنوندگانش عمل کند باز جای بحث دارد. به نظر من، نامگذاری رادیو با عنوان «رسانه‌ی فردا» چندان مناسب نیست و «رسانه‌ی حرکت» بهتر است. یعنی رسانه‌ی است که دارای تحرک است و مزاحم نیست.

● یعنی در یک موضوع خاصی رسانه‌ی برتر است؟

■ بله، مثلاً رادیو می‌تواند در اطلاع‌رسانی خیلی از تلویزیون قدرتمندتر و سریع‌تر عمل کند. البته شاید تلویزیون تأثیر گذاری بیشتری داشته باشد. به نظر من رادیو کارکرد خودش را از دست نداده.

رادیو شاید ساعات فعالیت و رکود رقیب را بداند و این ساعات را از او هم تفکیک کند. مثلاً شب ساعت ۹ تا ۱۲ رقیب دارد. حالا باید در این ساعات چکار کند؟ در واقع باید دید برای چه افرادی می‌تواند برنامه‌ساخته. مثلاً برای افرادی که در خنیاها، جاده و بیمارستان‌ها هستند می‌توان برنامه ساخت. در واقع در این زمان در برابری مخاطب، کمتر تحقیق شده است. ما هنوز هم در برابری مخاطبانمان تحقیقات خوبی انجام ندهاده‌ایم. یعنی نمی‌دانیم مخاطبانمان چه قشری هستند، در چه سنینی هستند و چه کاری می‌خواهند انجام دهند. تلویزیون هم همین طور است؛ مثلاً در تلویزیون ظهرها سه شبکه، برنامه‌ی نمایشی

پخش کنید، دیگر شنونده کاری ندارد که موسیقی اول یا آخر برنامه چه طور بوده. شاید در تلویزیون هم همین را ببیند اما تلویزیون می تواند با موسیقی یا تصویر کاری را انجام

## اگر رادیو بتواند کاری

**انجام دهد که مخاطبان به**

**جای اینکه نوار گوش دهند**

**رادیو را انتخاب کنند، هنر**

**کرده است.**

دهد که برای مردم جذاب باشد.

● به نظر شما با توجه به بودجهی نیروی انسانی و دیگر عوامل، پرازی انتشار افکار، رادیو می تواند موفق تر باشد یا تلویزیون؟

■ به نظرم در حال حاضر تلویزیون می تواند موفق تر باشد، نه این که رادیو نمی تواند. رادیو اگر استمراریت کند و پراش تبلیغ شود، آن هم می تواند.

● به هر حال در یک موضوع واحد مثلاً می خواهیم بگوییم مردم چند کمر بخورند، شما رادیو را توصیه می کنید یا تلویزیون؟

■ رادیو می تواند طور دیگری به قضیه بپردازد، مثلاً بحث های علمی یا گفتگو انجام دهد اما تلویزیون به کمک تصویر می تواند برنامه های کوتاه تر و اثرگذارتری بسازد. به نظرم تلویزیون می تواند اثرات بیشتری بگذارد.

● اگر الان به شما بگویند که بین رادیو و تلویزیون یکی را برای کار انتخاب کنید کدام یک را برمیگزینید؟

■ الان هیچکدام را.

● فرض کنید فقط دو راه داشته باشید.

■ من به تلویزیون می روم، چون تلویزیون را اثرگذارتر می دانم.

برنامه ی صبح جمعه و سلام صبح پخش شوندگان فراوانی داشتند.

● شما که در هر دو فضای رادیو و تلویزیون کار کرده اید تفاوت های عمده ی کار کردن برای این دو رسانه را در چه می دانید؟

■ در رادیو شخصی که می خواهد کار کند باید دارای بخش نظری خیلی قوی باشد.

● یعنی نیاز به سواد بیشتری از تلویزیونی ها دارد؟

■ خیلی بیشتر؛ البته به نظر من. یعنی می خواهید بگویید در تلویزیون بی سواد ی بیشتر از رادیو وجود دارد؟

■ نه، در تلویزیون شرکدهایی وجود دارد که فرد می تواند بی سوادش را بپوشاند، ولی در رادیو نمی شود. در تلویزیون با افراد مختلفی مثل نویسنده، کارگردان، تهیه کننده، نورپرداز و صداپرداز سرکار داریم، در حالی که در رادیو فقط با نویسنده و گوینده سرکار داریم و نیاز است که بخش نظری قوی داشته باشند. در تلویزیون، یک تهیه کننده می تواند در مانی نظری و تصویری خیلی قوی نباشد اما اجوری تأثیرمی گذارد که مردم خوششان بیاید. یعنی دو عرصه های دیگر می تواند بخش نظری خودش را پوشش دهد. تلویزیون به لحاظ ساختاری نیروی انسانی و قالب خیلی پیچیده تر است. یعنی تلویزیون تخصصی تر است، و عوامل زیادهای می توانند یک برنامه را آبدار یا خراب بکنند؛ مثلاً اگر در برنامه ی رادیویی چهارعامل مهم است، در تلویزیون شانزده عامل نقش مؤثر دارند.

● کدام یک خلاقانه ترند؟

■ نمی توانیم بگوییم کدام خلاقانه ترند. تلویزیون چون تخصصی تر است هر کسی باید در انتخاب سوژه و نوآوری حرفی برای گفتن داشته باشد. در رادیو محتوا می تواند بر قالب بچربد. مثلاً اگر شما بحث بسیار داغی را از رادیو

خود را باهم پخش می کنید. خوب چه کسی گفته این کار را انجام دهید؟

● یعنی با سیستمی که سازمان دارد به خصوص رادیو، اگر با همین سیستم پیش بروی، می تواند جایگاه مثبت و فعالی را در آینده داشته باشد؟

■ من الان نمی دانم که رادیو به آنزوا رفته یا خیر. اما با خیل عظیم نیروی انسانی که دارد، می تواند بسیارمخمسانه تر از این عمل کند.

● به هر حال جهش را بهتر و فعال تر می بیند یا خیر؟

● می توانید نظر بدهید یا ترجیح می دهید نظری بدهید؟

■ نه، نمی توانم دقیق نظر بدهم. ولی می گویم اگر رادیو واقعاً دربارهی تحقیقات و حوزه های تخصصی کار کند به نفعش است. یعنی کار را تخصصی تر و از تکرار مکرات جلوگیری کند؛ مثل رادیو قرآن و رادیومعارف.

● یعنی به این صورت رادیو حیثیت سابق خود را به دست می آورد؟

■ نه، من می گویم هر کسی برای رفع نیازهای خودش مراجعه به چیزی می کند که می خواهد.

● یعنی تعریف شما از رادیو یک رسانه ی مسلط و تعیین کننده ی خط مشی نیست؟ و نمی خواهید رسانه ی شما نقش کنترل و هدایت بر مردم را انجام دهد؟

■ به آن صورت نمی تواند کنترل کند، ولی می تواند تأثیرگذار باشد.

● در همان اندازه ای که ما از آن به عنوان تأثیرگذاری یاد می کنیم، به نظر شما در ایران می تواند این طور شود؟

■ شاید بتواند. البته من الان آساری ندارم که چند درصد از مردم به رادیو گوش می دهند. یک رسانه همین برنامه ی خانوادگی، رادیو،