

فلسفه مدیریت به شخصیت افراد بستگی دارد



گفت و گو با دکتر حسن خجسته
معاون صدا

● محمدرضا شهیدی فرد

ساله (که مجموعه‌ای از شرایط مختلف را در خود دارد) پیش روی مدیران ما و صد البته همه‌ی ماست. چنین وضعیتی انتظارات ویژه‌ای ایجاد می‌کند. دیگر بسیاری از اشتباهات پذیرفته نیستند و خیلی از کارها هم شاهکار محسوب نمی‌شوند.

علاوه بر همه‌ی اینها و پیش از آن ویژگیهای ذاتی رسانه، خصایص منحصر به فردی را در صاحبان و اهالی اش طلب می‌کند که به روز بودن از اولین آنهاست. فقط کافی است در ترسیم افقهای پیش رو بتوان باشیم، آنگاه نه تنها به روز بودنمان خدشه برمی‌دارد بلکه از دیروز هم عقب می‌مانیم. و فهم آینده بیش از همه وظیفه‌ی مدیران ماست.

این موضوع را در سطور و صفحات متعددی می‌شود ادامه داد. قصد من اما، فقط به خاطر آوردن ضرورتهاست در عین اضطرارات.

مدیر سالهای اخیر رادیو که مصاحبه‌اش را در صفحات بعد می‌خوانید غالباً در مقابل اعتراض به فقدان و فراموشی ضرورتهای رادیو، به اضطرارهای متصل و مواجبه آن اشاره می‌کند. اضطرارهایی که همیشه مجال پرداختن به آن ضرورتها را بروده است.

بر آنکه بخواهم بر خرطوم اصرار کنم یا برای پذیرفته شدنش اغراق، به نظرم می‌رسد، برآیند نگاه همکاران رادیویی به مدیریت آقای خجسته، توأم با مشورت و پذیرش بوده است. مسلماً این حرف به معنای فراموشی کاستی‌ها و مشکلات رادیو نیست. (که برخی از آنها را خود ایشان نیز می‌پذیرند).

شبهه‌ی مدیریت آقای خجسته در مقایسه با برخی اسلاشان، با آنچه باید باشد نزدیکی بیشتری دارد. البته در نظر خود ایشان (چنانکه خواهید خوانند) وضعیت فعلی رادیو نیز با آنچه باید باشد فاصله‌اش کمتر شده است. با احترام به نظر ایشان و همراه با قدری احتیاط نمی‌توانم تشکیک مختصرم را در این امر پنهان کنم.

شناخت اکثر ما از رادیو بستگی به برنامه‌هایی دارد که شنیده‌ایم و تقریباً هیچ کدامان مسیر آموزشی و تجربی مشخصی را طی نکرده‌ایم.

البته اگر دارای مطالعات و تحصیلات مرتبط با علوم انسانی، فلسفه، ارتباطات، هنر و مانند آن باشیم، دانسته‌هایمان ضمیمه‌ی شنیدلمان می‌شود. در این صورت مؤلفه‌های حوزه‌ی آگاهی ما به دایره‌ی معرفت ما آن نسبت به رادیو سریان پیدا می‌کند و به آن گستردگی می‌دهد. از پی برقراری چنین نسبتی، وجهی از رادیو اهمیت پیدا می‌کند و سایر وجوه دچار تعادل می‌شود.

شاید به همین خاطر است که بافتن دیدگاه نسبتاً مشترک که حتی در یک گروه کوچک از همکارانمان غیر ممکن است، امری ضروری که به این زودی‌ها هم حاصل نخواهد شد.

به همین سبب، مدیران سالهای پس از انقلاب رادیو نیز متناسب با سیر تجربی و مطالعاتی خود، هر کدام رادیو را متفاوت با دیگری تعریف کرده‌اند. نتیجه روشن است؛ در دوره‌های مختلف (و به اندازه‌ای که یک مدیر در این رسانه می‌تواند تأثیر بگذارد) رادیو این طرف و آن طرف شده و هیچگاه جایگاه متناسب خود را پیدا نکرده است.

این موضوع به همان اندازه که قابل درک است قابل پرسش و سرزنش نیز هست. البته ما فعلاً ترجیح می‌دهیم که فقط اثر ادراک کنیم!

وضعیت ناپایدار و غیر مشخص رادیو (و هم تلویزیون) از مشخص‌ترین ویژگیهای بیست و چند ساله‌ی گذشته‌است. بعد است مدیران سازمان از چنین نتیجه‌گیری خوششان نیاید! حق هم دارند چنین وضعیتی خوشایند هیچ کس نیست.

اما این شرایط احتمالاً یک حاصل مطلوب داشته است؛ در سنی و غلظتی هر کدام از نگره‌ها در عمل روشن شده است. این بدان معنی است که برای مدیران کنونی، شبهه‌ی مدیریت آزمون و خطا دیگر پسنندیده نیست. البته رواج همچنان این شبهه‌شان می‌دهد که حتی همین حداقل هم برای بسیاری، فراهم نیامده است. به هر طریق و تقدیر، در حال حاضر، تجربه‌ی بیست و چند

□ به عنوان اولین سؤال پلرمایند از کی و چگونه وارد رادیو شدید؟

● من از مهرماه سال ۱۳۷۰ وارد رادیو شدم. در آغاز کار با گروه اجتنام آشنا و همکاری پورمحمدی همکاری هنکری داشتم و کارهای موقدماتی مانند ادیت را انجام می‌دادم. بعد از ۲ یا ۳ ماه همکاری با این گروه آقای پورمحمدی علیرضی مایل باطنی من را قدم مقامی گروه اجتنامی را به پنده و انگار نامدم. با توجه به همکاران این گروه که اکثر آن سابقه‌دار از من بودند کسی قبول این سمت سخت بود و به هر حال گلاب‌های پنهانی وجود داشت.

□ بعد از مدت کوتاهی که وارد رادیو شدید تصورتان درباره‌ی جایگاهتان چه بود؟

● من در آغاز تصور خاصی نداشتم. شاید این امر ناشی از شغل اصلی‌ام بود. من در حقیقت یک معلم هستم و خودم را نیرویی برای آموزش و پرورش می‌دانم. همه‌ی معلمان در ویژگی بارز و مشترک دارند و آن عزت‌مندی و قناعت خاص آنهاست. این جزء ذات معلم به‌شمار می‌رود.

● من آن زمان نکست‌های برنامه‌ها را می‌خواندم و روی آنها نظر می‌دادم و هرگاه

می‌گردید چون اینگونه مشاغل به نماز مردم هم تأثیری می‌گذارند.

□ هیچ وقت خودتان را با مدیران سابق رادیو مقایسه کرده‌اید؟

● قبل از من آقای مهاجرانی در این جایگاه بود. ایشان هم شناخت بیشتری از رسانه نسبت به من داشتند، و هم از تجربه و شأن بالاتری برخوردار بودند به این ترتیب هیچگاه این کار را انجام نداده‌ام. اما از لحاظ بررسی عملکرد ایشان، تحلیقاتی را به عمل آورده‌ام و از راه کارها و شیوه‌های خوششان استفاده کرده‌ام.

□ به نظر خودتان آیا تاکنون مدیر موقتی بوده‌اید؟

● دقیقاً این سؤالی است که باید از اطرافیان و دوستان پرسیده شود. اما نکته قابل توجه در این بین زمان ورود من به معاونت صدا و انتقال آقای مهاجرانی به سیما است که دقیقاً هم‌زمان با تولدش شبکه جدید رادیویی بود. این امر یعنی توسعه و گسترش کار و توسعه پهنی ایجاد بحران، در حقیقت باید با مدیریت بحران تسلط بر بحران آشنا باشید تا بتوانید از این آزمایش سربلند بیرون آید. همه به نحوی می‌دانیم که در کشور ما بیشتر اتفاقات و برنامه‌ها به صورت انقلابی اتفاق می‌افتد. در

من هیچ وقت از کیفیت کار رادیو راضی نبودم و نخواهم شد. چون فکر می‌کنم امکان تبیبه برنامه‌های قوی‌تر از لحاظ کیفی وجود دارد.

ایراد و اشکالی در نکست مشاهده می‌کردم، سعی می‌کردم آنرا اصلاح کنم. آن زمان آقای پورمحمدی اعتقاد خاصی به نظرات بنده نداشتم و می‌دیدند که من توانایی دفاع از نظرات و اصلاحات را دارم. در حقیقت استدلالی که من در کار ارائه می‌دادم مطلوب همکاران و دوستان من بود و همواره مورد بحث قرار می‌گرفت.

● به نظر شما قانقوری که بدان اشاره کردید، باعث رشد و ترقی خبرکننده شما شده، به طوری که از سال ۷۱ به عنوان نفر اول رادیویی کشور مطرح هستید؟

● من به این امر اعتقاد ندارم؛ به هر صورت شناس و اقبال را هم باید در نظر گرفت. البته این شناسی، قرار گرفتن در جایگاهی است که بتوان بطور مطلوب به نظام جمهوری اسلامی ایران خدمت کرد. در حقیقت عنایت خداوند مشمول حال من شده و توفیق خدمت را به من عطا فرموده است. اما اگر به این گونه سؤالیته‌ها، با دقت نگاه کنیم، به حساسیت فوق‌العاده‌ای پی می‌بریم و متوجه می‌شویم که نه تنها در دنیا و بلکه در آخرت نیز باید این پیوستگی تک تک اعمال و وظایف منحرف در این سیستم را، من معلمان افرادی که در چنین موقعیتی هستیم، در آخرت قبل از نماز، در مورد کارشان مورد سؤال قرار

و محدودیت‌های خاصی را بوجود آورد که البته برای مدیران، اجرایی‌ها دشوار بود. مادر این نظام نادیده‌ی انتی‌تبدیم که این مضامین توسط مدیر دیگری در بخش‌های مختلف کار بسته شود تا مدیر آن بخش به آسانی بتواند بر کارکنانش مدیریت کند و رو در روی آنها قرار نگیرد.

□ کی بیشتر در مورد این محدودیت‌ها صحبت کنید.

● من این موضوع را با یک مثال توضیح می‌دهم. ما در بخش تولید یک می‌نظمی ساختاری محصول زمان داشتیم. زمانی که رادیو فقط ۲ شبکه بود این مشکل به چشم نمی‌آمد. اما زمانی که رادیو به هشت شبکه افزایش یافت این مشکل، بلیغ‌کننده به نظر می‌رسید. مثلاً اگر استودیو برای ساعت ۱۰ دقیقه می‌شد، ۱۵ دقیقه بعد در آن باز می‌شد. این نوع می‌نظمی‌ها از بخش ستادی به واحدهای صحنی می‌ریخت. وقتی با این نوع می‌نظمی‌ها روبرو می‌شدند که در بخش خود نیز نبود. در حقیقت در این حال بین خودنگاران و تهیه‌کنندگان گله‌مندی پیش می‌آمد و برنامه‌ها به خوبی پیش نمی‌رفت. اما برای حل این مشکل کلیه امور استودیوها را به بهیرومداری فنی سازمان واگذار کردیم. در این حالت دیگر مدیر تولید هم می‌توانست مدخلی باشد که بخش مربوطه محفل برنامه است. به همین ترتیب اداره‌ی امور مختلف به مدیران بخش‌های دیگر محول می‌شد تا اینگونه سائق برنفع شود.

□ این امر می‌تواند ادعایی به سازمانمند شدن رادیو نیست به گذشته باشد؟

● من هیچگاه مقایسه‌ای در مورد گذشته انجام نمی‌دهم. گذشته شرایط خاص خودش بوداشت و با آن شرایط، همان‌طور که بخش بود، این شرایط جدید است که بر حسب آن سازماندهی انجام می‌شود.

□ افزایش تقاضای در شبکه‌های رادیویی بحث‌های مختلفی را به همراه دارد. تلفسه‌ی وسعوی این شبکه‌ها که مشکلات خاص خود را در پی داشته چه بود؟

● تحقق اهداف در فراز مدت صورت می‌گیرد اما ما قدم‌های بلندی به سمت هدف برداشتم. ما یک نظام انقلابی با ادبیت‌ها و حرفت‌های جدیدی هستیم؛ سیاست آن یک نظام فراجنگی هستیم. یک حکومت مبتنی بر ادبیت‌ها، ایمنی و ویژه. چون یک نظام انقلابی هستیم بنابراین احساس «دینا تحولی» در ما موجود می‌آورد که بخشی از آن مربوط به تکفیر است. و بخش دیگر مربوط به شرایط جدید جهان است مثل رسانه‌ها می‌باشد. سابقاً ما یک رادیویی سراسری و یک رادیویی مجلس داشتیم. در آن زمان با وجود اینکه برنامه‌ها در رادیو بیست و چهار ساعت بود اما امکان صحبت کردن با جهیدی مخاطبان در این ساعات نبود و هر ساعت مخاطب خاص خود

حقیقت برای اینکه اتفاقات برنامه‌ی مدون از پیش تعیین شده‌ای برای دراز مدت وجود ندارد. تقویر این شنش شبکه در کنار دو شبکه سابق هر رادیو یکده تحول و گسترش مهم به شمار می‌آید و می‌بایست به هر نحو بر جزئیات کار تسلط پیدا می‌کردیم. شاید آقای مهاجرانی قبل از ترک رادیو طرح‌ها و برنامه‌های میوه‌ی را در زمینه‌ی جبهه‌نگاری شبکه‌های جدید رادیو در نظر داشتند که با رفتنشان آنها را نیز به جبهه خود بزنند. در حقیقت ما پروژه‌ای که توسط ایشان طراحی شده بود را به اجرا گذاشتیم و موفق شدیم قدم‌های بسیار بزرگی برداریم. به نظر من این حرکات تحولی انقلابی در سیستم رادیو ایجاد کرد و البته قسمت‌هایی هم وجود داشتند که حاضر به تبعیت از این تحول نباشدند و اینستادگی گرفتند. در نظام آموزشی و فرهنگی جدیدی که امروز وجود آمد قسمت‌های صرف در میانه و ستادی در حاشیه کار قرار گرفتند. به عقیده من برای موفقیت این طرح در حاشیه کار می‌باید امور به ترتیب انجام یفتد که هنگامیکه به میانه پهنی صاف رسیدیم، به نتیجه مطلوب دست پیدا کنیم. به همین دلیل من بخش اعظمی از وقت خود را صرف سازماندهی به ستادها و جایگزینی نظام مدیریتی جدید در آن کردم. این نظام، مضامین



افزایش نوارهای غیر مجاز در اتومبیل‌ها حاکی از یک نیاز جدید در مردم است. ما باید تا حد ممکن به نیازهای مشروع مردم جامعه عمل ببوشانیم. صد سال قبل مردم موظف بودند نیازهای شخصی خود را برطرف سازند و رفع این نیازها جزء وظایف دولت نبود. در حقیقت دولت فقط به پاسداری از مرزها و حفظ امنیت داخلی می‌پرداخت. اما در حال حاضر دولت وظایف خاصی مثل آموزش و یا حفظ مرزهای فرهنگی و هنج‌های اجتماعی را بر عهده دارد.

دیگر از گویندگان شهرستانی بودند که به رادیو تهران آمدند. در حقیقت رادیو تهران از حیث گوینده هیچ چیز کم نداشت و گویندگان حرفه‌ای داشت. در مورد تهیه کنندگان هم تعدادی از قبل در رادیو بودند و تعدادی نیروی جدید و تازه آموزش دیده در سازمان بودند که وارد کار شدند. در کنار این افراد تهیه کنندگان قدیم هم وجود داشتند که همه‌ی آنها کارآموزان داشتند و با تأیید اساتیدشان وارد کار شدند. این تهران آموزش ضمن خدمت بود. بعد از چهار ماه در رادیو تهران ده ساعت برنامه داشتیم که بعد از تحقیقات به عمل آمده به دلیل قالب و موضوع، این برنامه‌ها بسیار موفق بودند و جزء برنامه‌های پرشنونده به حساب می‌آمدند.

در حال حاضر شما می‌فهمید که چرا اکثر رده‌های رادیو فعالیت داشته و به عنوان نفر اول رادیو مطرح است. به نظر شما رادیو دارای کیفیت مطلوبی هست یا خیر؟

● من زمانی که برنامه‌های تفریح مسلام تهران را می‌خوانم بر سرهم روی آنها وقت می‌گذاشتم در دو ساعت برنامه هشت تلفن مردمی بخش می‌شد که در این تلفن‌ها خواست‌ها و نظرات مردم مطرح می‌شد. گاهی من برای تقسیم این خدمت تلفن شخصاً دو ساعت وقت اختصاص می‌دادم تا تأثیر گذار باشند. بعضی اوقات هم به جای آنها به دنبال موسیقی مناسب می‌روم و در مجموع در برنامه و فهم خودم کار می‌کردم. هیچ وقت از برنامه راضی نبودم. گاهی از یک لحظه برنامه لذت می‌بردم اما به عنوان سازنده، نه مخاطب. بعداً همیشه به دوستان گوینده و تهیه کننده می‌گفتم چون رسانه یک وسیله جمعی است هر وقت به یک رضایت نسبی در حدود ۶۰٪ رسیدید بدانید موفق بوده‌اید. اما چون نسبی است هنوز جای پیشرفت دارد. من هیچوقت از کیفیت کار رادیو راضی نبودم و نخواهم شد. چون فکر می‌کنم امکان تهیه برنامه‌های فزاینده در لحاظ کیفی وجود دارد. البته این دلیل معنی نیست که در حال حاضر برنامه‌های رادیو بد است. من اگر قرار باشد به این برنامه‌ها نمره بدهم به سختی می‌توانم به این برنامه‌ها نمره بدهم. اما این احساس رضایت نسبی است که

چهل درصد جوان کشور را نمی‌توانست پوشش بدهد. شاید شبکه جوان در خیلی موارد شنونده‌های بیشتری از شبکه سراسری داشته باشد. ما در سال ۷۰ تا ۷۲ سخن شنوندگان رادیو را روی نمودار آودیوم که این روتد تزیلی بود و ما از آنجا حس کردیم جوابگوی نیازها نیستیم و مباحث مختلف مطرح شد تا شبکه جوان افتتاح شود.

یکی دیگر از شبکه‌های تازه کار شبکه‌ی معارف است که در آغاز مخالفان زیادی برای راه‌اندازی داشت. چون قرار بود در این شبکه موسیقی وجود نداشته باشد. بعضی‌ها معتقد بودند که این کار غیر قابل اجراء است، اما به نظر من تنها مشکل آن فقدان تجربه‌ی برنامه‌سازی در این زمینه بود. در آغاز برنامه‌های متعددی در این زمینه ساخته و آزمایش شد. و در حال حاضر شبکه معارف به عنوان یکی شبکه تخصصی در شهرهایی که دارای فرستنده هستند، مخاطب خود را به خوبی پیدا کرده و کاملاً مشخص است تحقیقات درست انجام شده. به نظر من شبکه معارف یک شبکه‌ی حرفه‌ای به حساب می‌آید که در جشنواره هم یکی از برنامه‌های این شبکه به عنوان برنامه‌ی ممتاز شناخته شد.

شبکه ورزش در تهران دومین شبکه‌ی با پشمار زیاد هم بالاتر از این کارخانه‌ست. شما می‌دانید برای توسعه‌های بعدی نیاز به سرمایه‌گذاری کلان در این بخش است. باید دو شهرستان‌ها فرستنده‌های جدید کار گذاشتند (لحاظ فنی توسعه و تجهیز رادیوهای) کرد.

بعد از افزایش تعداد شبکه‌ها، شما مشکلات مالی برای هر شکل ممکن حل کردید؛ تأمین نیروی انسانی به چه صورت بود؟ ● ما قصد داشتیم از صداهای قدیم رادیو استفاده کنیم؛ به همین سبب تصمیم گرفتیم با دوبرها کار را آغاز کنیم. دوبرها در حقیقت گوینده نیستند اما با فضای استودیو آشنا هستند. در یک دوره در رادیو تهران همه دوبرها کار می‌کردند. از این چند گروهی در رادیو ماندند. گروهی از افراد قدیمی که مدتی از رادیو دور بودند را نیز به رادیو دعوت کردیم و گروهی

را داشت. دانشجو، کارگران و خانم‌های خانه‌دار نمونه‌هایی هستند که در ساعات خاصی از روز می‌توان از رادیو با آنها صحبت کرد. در حالیکه حرفه‌های زیادی در این برنامه‌ها وجود دارد و زمان کوتاه برنامه‌ها جوابگوی مخاطبان نیست. لذا مخاطبان ما ادعا می‌کنند در شبانه‌روز به صد ساعت برنامه احتیاج دارند. هم از بعد اطلاع‌رسانی و هم از جهت کارکرد آموزشی رادیو، افزایش جمعیت نیز خودبخود باعث تحولات اجتماعی و ایجاد نیازهای جدید می‌شود. مشخص است یک شبکه جوابگوی نیازها نیست. بنابراین اقدام به طراحی شبکه‌ها شده که اولین طرح مربوط به شبکه استانی یعنی شبکه تهران بود که مدیریت این طرح را من به عهده داشتم. در این شبکه برنامه‌های صبح بخیر تهران و عصر بخیر تهران وجود داشت.

افزایش نوارهای غیرمجاز در اتومبیل‌ها حاکی از یک نیاز جدید در مردم است ما باید تا حد ممکن به نیازهای مشروع مردم جامعه عمل ببوشانیم. صد سال قبل مردم موظف بودند نیازهای شخصی خود را برطرف سازند و رفع این نیازها جزء وظایف دولت نبود. اما در حال حاضر دولت وظایف خاصی نظیر آموزش و یا حفظ مرزهای فرهنگی و هنج‌های اجتماعی را بر عهده دارد. اگر قرار است نتجاری در جامعه عوض شود این کار باید با تغییر و آندیشه انجام گیرد تا این تغییر در راستای منفعت مردم باشد. این بود که رادیو پیام راه‌اندازی شد و به سرعت نیاز را جوجه داد. آن زمان رادیو پیام و رادیو تهران رقابت شدیدی با هم داشتند. از آن زمان من معتقد بودم رادیو پیام هنوز جای رشد و شکوفایی بیشتری دارد. چون رادیو پیام در داخل سازمان درست توجه نشده بود، داخل رادیو بازنایب منفی داشت. تغییر من از این رادیو «چهارسرا» بود و به دلیل قالب آسان آن مطمئن بودم مورد توجه قرار می‌گیرد و پیشرفت می‌کند. حتی من مدتی مدیر این شبکه شدم و آمارهای حدود پانزده تا چهارده درصد شنونده را داشتیم.

شبکه جوان هم بر حسب نیاز جوانان جامعه شکل گرفت. قطعاً شبکه سراسری، جمعیت



میخواهم نفیست شده تا کارها بیشتر داشته باشد چون توان افراد نامحدود است.
 آیا به نظر شما سرعت افزایش شبکه‌ها، شتوندگان و برنامه‌سازان را به نوعی ساده اندیشی دچار نکرد، که بعدها تبدیل به عادت شد؟

● من این امر را قبول دارم. اما عقیده‌ی من در مورد راه اندازی شبکه‌ها مانند ساخت یک سلف است که اولاً باید سلف را گنج گرفت تا بتوان روی آن را رنگ زد. حالا می‌خواهد میکسل آژ این سلف را نقاشی کند یا یک فرد عامی. تصور من در رادیو این است که نوعی حرفه‌ای‌گری در آن رسوخ کرده است.

حرفه‌ای‌گری مطلق یا مثبت؟
 ● حرفه‌ای‌گری در چهارچوب اصول و ضوابط برای پیشرو کار مثبت است. اما رعایت نکات مختلف حرفه‌ای‌گری در برنامه‌سازی یک مقدار نیاز به هنر و ذوق شخصی و علم دارد. من با برنامه‌هایی که از آنها دفاع می‌کنم از این زاویه برخورد می‌کنم. من در مورد برنامه‌ها به موضوع آنها زیاد اهمیت می‌دهم اما شیوه‌ی پرداختن به این موضوع مهم است که به نظر من باید با خصوصیات رسانه همخوانی داشته باشد. این مسائل همیشه در رادیو وجود داشته، وجود حرفه‌ای‌گری در رادیو موجب جاماندن گروهی از قافله می‌شود. گرچه ما وظیفه داریم آموزش دهیم و با انتقاد و اجدهای ماندگاری اداری آموزش در این زمینه بازی رسان باشیم. اگر عده‌ای با این شرایط سازگار نباشند

● من رادیوهای زیادی را شنیده‌ام. حتی من در بحث‌هایی که با کارشناسان داخل رادیو داشته‌ام و با بازدیدهایی که داشتم، سعی می‌کردم این بحث‌ها منفعتی برای رادیو داشته باشند. من از اسپیکر شبکه‌آسترو پسازیدیه داشتم کمی نوانسم

تعبیر در حوزه‌های رادیو حتی تعبیر در ساختارها و شیوه‌های جدید رادیویی وجود دارد. این خیلی توفیق است که یک جمع احساس کنند نیاز به تغییر شیوه، روش‌ها و نگرش‌ها در رسانه دارند. تا این باور پیدا شود امکان هیچ تغییری وجود ندارد.

به نظر من بچه‌های رادیو در مسیر کمال و تحول برای هر حسب فانت رادیو قرار دارند. بر این اساس بچه‌ها همواره به خود می‌پردازند و با به نقد کشیدن کار خود مقدمات تحول را فراهم می‌کنند. چون رسانه‌ی رادیو همواره در حال تحول است. فرض کنید تلویزیون قصد دارد ساختن یک سریال را دارد ممکن است این کار ۳ سال طول بکشد اما رادیو هر کاری را بخواهد انجام دهد همان لحظه به انجام می‌رساند. در حقیقت هر کاری که در تلویزیون هم آنی انجام بگیرد یک کار رادیویی به حساب می‌آید. این نشان‌دهنده ذات تحول در رادیو است که به کارکنان رادیو تسخیر می‌شود.

□ با توجه به اینکه تلویزیون نوعی هنر بصری است و با شاه‌های دیگر هنری، نظیر تئاتر و سینما در ارتباط است و بدلیل ترجمه و تهیه‌ی کتب و مقالات بیشتر، مباحث نقد و بررسی بیشتری در آن وجود دارد. در حالیکه رادیو کمتر کسی دانش آموخته رادیویی است و بنابراین نقد و بررسی در رادیو کمتر صورت گرفته، آیا در حال حاضر نیز این گره وجود دارد؟

● در حال حاضر به همین دلیل که به تئوری رسانه‌ها در ایران کمتر پرداخته می‌شود کاری را شروع کرده‌ایم. مجموعه‌ای از اطلاعات رسانه شامل ویژگی‌ها، کار و شرایط آن در حوزه‌های نقد، که در رادیو پیش شد و قصد داریم تا تعدادی از آنها را به چاپ برسانیم تا در

صادفانه بگیریم از لحاظ ساختار از آنها جلوتر برویم. ممکن است بعضی رادیوها بدلیل تخصص‌های حرفه‌ای پیشرفته باشند، اما در کل ما خیلی جلو هستیم. بنظر من ما در ساختار مشکل نداریم، مشکل ما در پرداخت‌های خاص است. یعنی اگر ساختار برنامه‌های ما با ساختار برنامه‌های رایجی مقایسه شوند، یس به برتری ساختار برنامه‌هایمان خواهیم بود؛ مثلاً در این ساختار گزارش وجود داشته باشد یا نداشته باشد، مهم

زمانی که برنامه «سلام تهران» را می‌ساختم بسیار روی آن وقت می‌گذاشتم. در دو ساعت برنامه هشت تلفن مردمی بخش می‌شد تا در این تلفن‌ها مردم درخواست‌ها و نظراتشان را مطرح می‌کردند. گاهی من برای تنظیم هشت تلفن شخصاً دو ساعت وقت اختصاص می‌دادم تا تلفن‌ها تأثیر گذار باشند.

نیست. مهم این است که چه گزارش‌ها با چه موضوعی تهیه شده باشد. ضعف ما رسانه‌ای دیگر کردن در ساختار است. که بیشتر به نظر من ناشی از ضعف‌های تئوریک رسانه است؛ اگر بیست‌سال ما با مدل‌های ارتباطی تئوری‌های رسانه و سیاست‌های رسانه‌ای دنیا آشنا شویم؛ کانیلاً دید برنامه‌ها تفاوت پیدا خواهد کرد. طی این دو سال من کفایت‌ها را این‌جا فعالیت داشتم، سعی کردم سفرهای مختلفی را رفتارک بینم تا پرسنل دنیا را ببینم. این امری است که من سعی دارم آنرا گسترش بدهم. به این ترتیب آنها می‌توانند وارده رسانه‌های دیگر شوند و با مقایسه‌ی موارد مختلف به نکات ضعف و قوت برنامه‌ها دست پیدا کنند. و با نگرش آنها در مورد برنامه آشنا شوند. من آینه‌ها را خیلی روشن می‌کنم چون دیدگاه‌های جدید در مورد

قطعاً جا خواهند ماند در این رقابت حرفه‌ای‌گری مدلهای ارتباطی، مثل ارتباط با مخاطب، پیدا کردن سوز‌های ارتباطی، پیدا کردن مخاطب و فعال کردن مخاطب رادیو، گنج کاری ساختمان را کرده و بنظر من گنج کاری ممکن را هم انجام داده است. آنگذر که در حال حاضر بر روی این گنج می‌شود طرح‌های بسیار خوب و نو ارائه شود. در رادیو حرفه‌ای‌گری در حال بروز است.

صرف حرفه‌ای‌گری بی‌تسه برای ما مهم نیست. این حرفه‌ای‌گری برای دستیابی به امر مقدس ارزش دارد. همین حرفه‌ای‌گری نیز برای خود دارای خواصی می‌باشد. مدیریت باید متوجه این عوارض باشد و متش‌ش‌های جدیدی در برخورد با آنها از خود بروز دهد. □ شما حتماً رادیوهای بیگانه را گوش

بحث گرانی را در تهران مطرح کردیم و مردم از آن حمایت هم شد و مورد توجه قرار گرفت. در سه راه هم قدرت راווته است. هر برنامه‌ای که در روز تلویزیون و رادیو توسط گویندگان و بازیگران انجام شود در صورتیکه دارای اشکال و ایراد باشد تمام سازمان را مورد سؤال قرار میدهد در حالیکه به نظر من برنامه‌ها باید آزاد باشد و جوایگی عملکرد خود باشد. یعنی در قراردادهای فیلم و برنامه‌های مختلف جوایگو باشد و فنانان آن در حال حاضر بسک خطیهای حسره‌ای بشمار می‌رود. اگر تهیه‌کنندگان جوایگی اقتضادات باشند، اصلاحات در برنامه‌ها صورت می‌گیرد. در حقیقت نگرش اشخاص در درون برنامه‌ها وجود دارد و ممکن است نگرش سازمانی نباشد. شاید فیلم سینمایی و یا برنامه‌ای بخش شده که سازمان سخت در مورد آن معترض بوده.

رسانه عصری است که ذاتاً قابلیت کنترل صحت در حد را ندارد. خود شما در برنامه‌ی صبح بخیر ایران چند روزی خودتان کنترل دارید؟ ممکن است بخواهید جمله‌ای را بگویند ولی چیز دیگری از آب در آید. فردی که حرف می‌زند قفسه‌ی دارد و مغالطه‌ی ممکن است مفهوم دیگری را درک کند. من به یکی از

اینگونه ایرادها و مسائل سیاسی، اگر پاسخی هم داشته باشد ارائه نمی‌کنند. به هر حال اسامی ما جستجواری تولیدات برنامه‌های سال قبل را داشتیم که کمک‌شایبی خواهد بود جهت ارتقاء کار رادیو همچنین کارهای حاشیه‌ای دیگری نظیر نظام جدید ویزاستاری را شروع کرده‌ایم با آموزشها و کلاسهای مختلف که اگر همینطور پیش برود در چهار تا پنج سال آینده رادیو از نظر کار حرفه‌ای گری به نقطه‌ای مطلوب می‌رسد که آفت‌تقددهای حرفه‌ای هم خواهد داشت.

□ **حلی سالهای اخیر با توجه به سخنان امام و مقام معظم رهبری در مورد خطی نشدن و عدم ورود سازمان به بازی‌های سیاسی، می‌بینم که سازمان وارد این مقله شده و به صراحت به پشتیبانی از یک جناح برآمده، که بالتحظ لطماتی از قبل عدم اطمینان ملی نسبت در رادیو و تلویزیون را متوجه سازمان کرده است. آیا شما این امر را می‌پذیرید؟**

● نه، صدا و سیما یک رسانه‌ی ملی است. رسانه‌های ملی دست و پایشان بسته است و بر خلاف خیلی از رسانه‌های دیگر چند چیز را ملاک فراموش می‌کند که یکی امنیت ملی است. در حالیکه یک روزنامه‌ی ممکن است برای بالا بردن تیراژ خود یک واقعی‌ی قتل را بسیار بزرگ جلوه دهد و به جزئیات آن به دقت بپردازد. این جزوه متلعت مردم نیست، اما همچنان فوری دارد. ما در فورد جریان خفای شب که در آن زمان جامعه‌ی روی آن حساس شده بود اقدام به پخش دادگاه آن از رادیو تهران کردیم و مطابق گزارش‌ها بسیار مورد استقبال قرار گرفت. در آن حال چون ممکن بود مغالطه و مسائل ناموسی و خلاف عرفه و مصالح جامعه‌ی در آن دادگاه مطرح شود به گزارشگر رادیو سفارش کرده بودیم تا روی صحبت‌ها کنترل داشته باشد و در مواقع لازم قسمت‌هایی را حذف کند.

ما باید به مصالح بالاتری توجه کنیم و صرف اطلاع‌رسانی خام برای ممالک نیست. در حقیقت باید اصلصحت عمومی جامعه لحاظ شود. محدودیت‌هایی که در رسانه وجود دارد افراد بطور شخص نندارد و رسانه‌ای که با نگاه عمومی با مردم کار می‌کند، با این محدودیت‌ها تعضیف می‌شود. من شاید به کار کردن خطی در رسانه‌ی مشهور باشم اما بنظر من اینطور نبوده و من همواره سعی کرده‌ام انقلابی عمل کنم و معیارهای ارزشیابی و انقلاب همچنین اندیشه‌های امام و مقام معظم رهبری را در نظر بگیرم. شاید اولین کسی که

تمام سطح کشور مورد استفاده قرار گیرد. ما در این زمینه کتب خارجی را هم ترجمه کرده‌ایم و مورد استفاده قرار داده‌ایم. نقد رادیو از قدیم هم سازمان پالته نبوده اما در طول چهار تا پنج سال اخیر در رادیو ما در مورد این مباحث کار کرده‌ایم. مثلاً من زمانی که در رادیو تهران بودم، کمپنی ارزشیابی کیفی وجود داشت که مشکل از افراد کار کرده و پخته و دارای مباحث نظری و عملی بود و کار آنها ارزشیابی کیفی برنامه بود. این مانند آنتی‌بی است که مقداری مواد غذایی در اختیار دارد و هنر اوست که چگونگی سرفه‌ای رنگین تهیه کند. این تبدیل و ارائه کار ساده‌ای نیست. در آن کمپته ما شاخص‌سازی کرده‌ام تا بر حسب آن شاخص‌ها بر روی کارها مقایسه‌ی کسی انجام دهیم. یعنی اگر برنامه‌ای موفق بود نگوییم کار خوب است، بگوییم یونسته‌ی است و دلایل معلوم موفق است. در این صورت می‌توان از کار انتقاد و یا دفاع کرد. الان در همه‌ی شبکه‌ها کمپته ارزشیابی وجود دارد. برنامه‌ها مورد بررسی و نقد قرار می‌گیرند و به خود افراد منتقل می‌شود. به همین ترتیب افراد مورد تشویق قرار می‌گیرند یا جایجایی‌های توسط مدیران گروه صورت می‌گیرد.

□ **آیا در گروه‌ها، بین همکاران روحیه انتقاد کردن و انتقادپذیری وجود دارد؟**

● بنظر من در ایران روحیه نقد وجود ندارد من خودم از سال ۷۲ قصد ساختن برنامه‌ای پرامون نقد شعر و موسیقی در رادیو را داشتیم که یکی از آنها راه انداختن. در مورد موسیقی اکثر افراد اعتقاد داشتند امکان نقد در این باب وجود ندارد. اما من اعتقاد داشتم در موسیقی باید نقد باشد تا مردم موسیقی را بفهمند و در کنار آن سلیقه‌ی آنها نیز بالا رود. در مورد شعر نیز همینطور است. وقتی ما توانیم در حوزه‌های نقدپذیری مثل شعر و موسیقی نقد کنیم، نمی‌توان انتظار داشت در حوزه‌های سیاسی وارد نقد شد. در آن صورت هیچکس حاضر به پذیرفتن نقد نیست. این نظام آموزشی ما بوده که اجازه ندهد روحیه‌ی نقد در ما وجود داشته باشد. وقتی نقد نباشد اعتراض بوجود می‌آید. مثلاً در ایران هر کس می‌تواند مقاله بنویسد چون هیچکس نقدی بر مقاله‌ی او نخواهد نوشت. البته این اطمیناناً قابل بر آن نیست که مطلقاً نقد وجود ندارد بلکه منظور فقدان فرهنگ نقد است. مثلاً هیچوقت افراد موجود در یک رسانه قادر نیستند خودشان را نقد اساسی کنند و هویت خود را زیر سؤال ببرند مثلاً هر کسی برای کار خودش دلیلی دارد. الان مثلاً در مورد صدا و سیما نقد وجود دارد در حالیکه این نقد نیست بلکه بحث خرده‌حسابهای سیاسی است و این توسعه‌ی حسابهای سیاسی نقد به حساب نمی‌آیند و بالتحظ روی برنامه‌ها ساز تأثیر نمی‌گذارد.

در حقیقت برنامه‌سازان با تشخیص نقد از



گرفته‌ها می‌گفتیم اگر می‌خواهید کار خودتان را بررسی کنید اول ضبط کن بعد آن را گوش بده. به دلیل اینکه بعضی مسائلی وجود دارد که فقط تو و خدا می‌دانی و می‌خواهی در برنامه عنوان کنی، اما چیز دیگری از آب در می‌آید. هیچکس الا خودتان این امر را نمی‌فهمد. در رسانه‌های پستی به نگرش افراد پسنگی دارد و یک بخش دیگر آن نولعات بیرون است. هر کسی برای خود سبمی را از رسانه طلب می‌کند که بنظر من کس در رادیو سهم ندارد.

□ **بحث‌های سیاسی که در جامعه وجود دارد می‌تواند متوجه تعیین مدیریت چند سالی اخیر در سازمان باشد که در نهایت**

باعث کاهش اعتماد ملی در رسانه‌های مختلف شد. البته این امر هم تا توجه به شهرها و رسانه‌های مختلف متفاوت است و ملی به هر حال زمانی هر چه در رادیو و تلویزیون گفته می‌شود نوعی حقیقت برای مردم باشد و نوعی مرجع بود که در حال حاضر نیست. در حوزه سیاست که به‌شدت مداخله‌ها شده در حوزه‌های فرهنگی و علمی نیز هیستور است؛ در این باره لطفاً نظران را بفرمایید.

● تحلیل شما غلط است. من البته این را نمی‌گویم. شما در طول بیست سال جامعه‌ی یکدمشی داشتید و یک رادیو و تلویزیون هم داشتید. حالا بیست سال از آن گذشته که بنظر من این ۲۰ سال ۱۰۰ سال فاصله اجتماعی بوجود آورده. بعنوان مثال داریون که در صدا و سیما گفته شده تا مردم مصرف کنند حالا بیست ساله داروهای جدید و بهتری وجود داشته باشد یا مرض‌های جدیدی بوجود آمده و یا ممکن است تجویز رادیو و تلویزیون غلط بوده، گاهی سیمالی غرض از آن دارو پیدا شده. شما مثلاً سال ۵۸ را می‌توانید یا سال ۶۰ در انقلاب مقایسه کنید؟ اگر هم مقایسه بکنید می‌بیند شرایط انقلاب متفاوت بوده و نمی‌توان به آن ازش داد که بنظر مردم بوده است. مثلاً سال ۵۸ تازه انقلاب به پیروزی رسیده بود و اوج احساس بود و دشمنان پنهان بودند. از یمن ماه ۵۷

حوزه شوید متهم می‌شوید. این‌ها همه تعارضات سیاسی است. واقعاً صدا و سیما از این جهت سرگردان است که اطلاع‌رسانی بکنند یا نه. مثل همین فیلم کفران‌س برکن که بنظر من یک اطلاع‌رسانی شفاف بود. من خودم فیلم را اصلاً ندیدم. اما روزنامه‌ها و مطالعه کردم. انگشت را روی ترویج رقص گذاشته‌اند. اصل قضیه را بحث نمی‌کنند. یعنی اینها بازی رسانه‌ای است. حتی روشنگران گاهی نحت تأثیر فرام می‌گیرند. این کار رسانه‌ای است. حالا می‌خواهد سازمان وارد این حوزه بشود یا نه. هر کسی می‌گوید خبر مورد نظر ما را بگوید. اما به نظر من سازمان مدتی است راه خود را به درستی پیدا کرده و یواش یواش جا می‌آید. همه حس می‌کنند سازمان مواضع خود را روشن و شفاف می‌کند. حتی ما وظیفه داریم روش‌هایی را بحث و اصلاح کنیم. مثلاً روش‌های تخریبی که همه پیش گرفته‌اند باعث اصلاح جامعه نمی‌شود و نیاز به تغییر دارد. منتها این کار کارشناسی می‌خواهد. در کشورهای غربی دانشگاهها فراغت بسیاری دارند و یک‌دفعه می‌بیند راجع به یک روزنامه تحلیل محتوایی اساسی می‌کنند. اما ما هنوز این فرصت‌ها را در حوزه‌های دانشگاهی نداریم. افراد زیاد جای بررسی و تحلیل ندارند و نظرانشان در کوتاه مدت تغییر

من از مهر ماه سال ۱۳۷۰ وارد رادیو شدم. در آغاز کار با گروه اجتماعی رادیو و آقای پورمحمدی همکاری داشتم و کارهای مقدماتی مانند ادیت را انجام می‌دادم.

بعد چریکهای فدایی خلق به طرف مدرسهٔ رفاه اقدام به راهپیمایی کردند. من یادم هست که راهپیمایی آنها در اعتراض به نظام اداری بود که می‌گفتند باسنگوی مردم نیست. یعنی از پیروزی انقلاب ده تا پانزده روز گذشته بود و آنها داشتند نظام اداری جوانگونی نیست. من می‌خواهم بگویم سال ۷۹ ما یک بلوغ سیاسی پیدا کردیم و انتظارات جدید و مشروع بوجود آمده، نگرش‌ها و بحث‌های جدید بوجود آمده، اما رسانه غلب بود. این را باید بپذیریم رسانه یعنی بنده و شما.

رادیو تلویزیون مصرف کننده است و حوزه آکادمیک و دانشگاهی نیست. در مورد عدم اعتماد ما نباید انتظار داشته باشیم که صد در صد مردم حرف‌های صدا و سیما را قبول داشته باشند، یک چارچوب محدودی داریم مثلاً نقد سیاسی در روز زمینه‌ای افراد را به این فکر رهنمون می‌سازد که صدا و سیما یا او موضع دارد. چون این فضا در جامعه وجود دارد. اما نیاز اجتماعی هم هست. مثلاً، هنوز به بلوغ نرسیدیم. مثلاً می‌گویند صدا و سیما باید اطلاع‌رسانی کند. اگر شما وارد همین

می‌کنند. این تعبیرات موجب عدم اطمینان به نظریات اشتخاص می‌گردد. مثلاً در جریان آرتیش که راست‌ها بر سر کار آمدند و اروپاییها موضع گرفتند. من در ایران ندیدم یک نفر علیه این کار مقوله بگوید. این درست خلاف همه اصول نظام‌های لیبرالی است. البته در اروپا گروهی از روشنفکران مخالفت کردند اما یک نفر در ایران چیزی نترسید. یا در جریان نفت، آمریکا فشاری که برای افزایش تولید نفت آورد موفق شد و رسماً همه اعلام کرد، ولی یک روشنگر پیدا نشد در این زمینه مقاله بنویسد. دیکتاتوری جهانی است و چیزی غیر از آن نیست. بعد از جنگ جهانی دوم زیردغاشان هم گفت: «بانیچراه درصند ثروت کثرتاً دارم با» طیش درصند جمعیت. ما حق سروری داریم با این بین جلدات به کار آنها بره‌ام. من جلدات به کار آنها بره‌ام. من جلدات به کار آنها بره‌ام. من جلدات به کار آنها بره‌ام.

این چه تفکری است که در حوزه‌های رسانه‌ای منگوب اتفاق افتاده، اما هیچکس آنها را نمی‌پندرد که واردشان بشود. بنظر من صدا و سیما در سالهای اخیر که فضای اجتماعی مقداری آماده شده، اندک‌اندک خوس داشته اما هنوز ما هم در آغاز کار هستیم که این کار نه‌اندیشه‌شود و منفعت اجتماعی داشته باشد.

● معمولاً می‌گویند چون مدیران باید تفکر خود را صرف طراحی و برنامه‌ریزی کنند نیازمند فراغت و وقت بیشتر در محل کار هستند در حالیکه در کشور ما این امر برعکس است، مدیران ساعات زیادی را در دفتری شلوغ و نامرتب کار می‌کنند. شما در این مورد چه نظری دارید؟

● من فکر می‌کنم یکی از فارق‌ترین مدیران دنیا هستم. چون به همه‌ی رده‌های مدیریت اعتماد دارم و لازم نمی‌دانم هر کاری را انجام دهم. من وظیفه پشتیبانی و رسیدگی به کار را دارم تا آن کارها درست انجام شود. حتی بسیاری از کارهای حساس را برای زاری انجام می‌دهم. که امین و مورد اعتماد است و اطلاعات خوبی از کارهای اجرایی در رادیو دارم. من فراغت به نسبت مسؤلیت زیاد است. چون خرده مسؤلیت خارج از کنترل ما مسائل را ایجاد می‌کند. سابق یک شبکه رادیویی بود و با یک مدیر شبکه صحبت می‌کردیم در حالیکه الان با هشت مدیر شبکه سر و کار داریم. هر شبکه مسائل خاص خودش را دارد. غیر از مسائل عمومی مسائل خاص هر شبکه هم وجود دارد که اسرار شبکه هستند و نباید در جمع مطرح شوند.

● من آدم بی‌کاری هستم و به همین جهت خیلی از جلسات را خودم تریب می‌دهم. مثلاً امروز ۲ تا جلسه داشته که هر دو را خودم دعوت کرده بودم که بیایند. اگر گرفتار بودم این جلسات را نمی‌گذاشتم در مورد اتاق هم مرتب بودن آن بستگی به شیوه مدیریت افراد دارد. بعضی مدیران شیوه مدیریتشان بستگی به نیازم مدیرانشان است. اگر نایند خودشان را مدیر محسوب می‌کنند.

● اگر یکی از همکاران رادیو بخواهد شما را بیست و راحت شمع‌ها را بپایدا می‌گذارد؟ مثلاً الان چراغ‌ها روشن هستند همین الان با ایشان ملاقات می‌کنم. اگر هم جلسه داشته باشیم، در اولین فرصت با او گفتگو خواهم کرد. داخل رادیو هر کار کسی داشته باشد می‌تواند خیلی راحت با من در میان بگذارد و حتی اگر کارهای کوتاه هم داشته باشند باید این جلسات به کار آنها بره‌ام.

● شما را دچار پرتیانی و اختلال در فکر نمی‌کند؟

● نه. اگر بعضی مسائل را مغز می‌رسدگی کنید نتیجه بهتری نیست به اینکه به فرصت دیگری موزول کنید، می‌گیرید. به بعضی مسائل باید فوری رسیدگی شود. من سعی

می‌کنم در همه موارد به مراجعین کمک کنم و اگر توانایی هم نداشته باشم توجه‌شان می‌کنم که مشکلاتشان را در کم می‌کنم. چون هنگامی افراد به سرکار خود می‌روند و به کار دل می‌دهند، که نیازهایشان برطرف شده باشد.

□ با توجه به حضور شما در رده‌های مختلف مدیریتی رادیو، نظرتان باید چه پیش‌زمینه‌هایی از قبل اخلاقی، تجربه کاری و خلاقیت داشته باشد؟ (مشهور است که می‌گویند زمانی که فردی وارد رادیو می‌شود و به هیچ تخصصی آشنایی ندارد مدیریت را به او می‌دهند یا مدیران بر اساس تغییر و تحولات ساختار نظام تعیین می‌گردند.)

● این حرف را من قبول دارم. اما این مشکل خاصی ما، سازمان نیست، این نگرش‌ها، نگرش‌های عمومی سازمان‌ها در تمام دنیا است، که آدم‌هایی فکر می‌کنند به آنها ظلم شده، اما پادشاه نیست که آنها ده نفرند و اولی فقط یک صندلی وجود دارد.

واضح است، مدیر گروه یک نوع آگاهی نیاز دارد، مدیر شبکه یک نوع و مدیر سازمان یک نوع دیگر. پس سازمان لازم نیست بدانند برنامه‌سازی چیست، چون هدایت کلی سازمان را به عهده دارد.

البته من خودم هر کسی را منصوب کردم، حداقل یک بار به استودیو رفته و برنامه تولید کرده. چون مدیر شبکه در حد مدیر ارشدی که تا حدودی در کار است، اگر آگاهی بیشتری در مورد تخصص‌اش داشته باشد، راحت‌تر می‌تواند تصمیم بگیرد.

□ یعنی می‌خواهید بگویید الان در رادیو مجموعه‌ی مدیران شما شایسته‌ترین انتخاب‌های ممکن هستند؟

● شایسته‌ترین، در همه دنیا غلط است ولی مناسب‌ترین انتخاب‌ها هستند. چون اصلاً معلوم نیست شایسته خوب باشد، یعنی شما مثلاً بهترین شاعر را در گروه ادب و هنر نمی‌توانید بگویید مدیر خوبی است، شما باید فردی را بیابید که آنجا را بپذیرد، مدیریت کند و جهت دهد. در حد مفروضات به نظر من مناسب‌ترین افراد بودند.

□ در مجموعه‌ی سازمان نظرتان چیست؟ اگر با معافه کاری می‌خواهید جواب دهید از این سؤال بگذریم.

● نه، نمی‌خواهم بگویم مشکل در سازمان وجود ندارد. من می‌خواهم بگویم با مدیریت در کدام زاویه نگاه کنید. بعضی مدیران واقعاً نگرش متفاوتی در کار دارند، بعضی مدیران در نگرش‌های مدیریتی در یکی از طیف‌های مدیریتی قرار می‌گیرند. مثلاً گروهی شیوه خودخواهانه، غیرخواهانه و مستبدانه را پیش گرفته‌اند و بعضی روش مشارکتی را پیش گرفته‌اند. این دو نگرش متضاد است، ولی هر دو با قدرت مدیریت می‌کنند. کدام جواب می‌دهد و کدام نمی‌دهد

باید دید از کدام زمینه به آن نگاه می‌شود. مثلاً مدیری را در نظر بگیریم که بسیار ضعیف عمل می‌کند و هیچ یک از امتیازات مدیریت برای او در نظر گرفته نشده اینچوری به نظر من در لایه‌های بالا، بسیار بعید است. چون در لایه‌های بالا به این شکل بسیار زیاد خودش را نشان می‌دهد و به زیرمجموعه‌ها تاثیر می‌گذارد. نگرش‌های مدیریت در لایه‌های بالا وجود دارد، اما آنکه فالد توان مدیریت باشد را من نمی‌دانم. من شیوه‌های متضاد را می‌بینم که در همه‌ی دنیا وجود دارد و بر می‌گردد به فلسفه‌ی مدیریت. یک وقتی مدیری به من گفت: «که اگر مدیران من، پشت در اتاق من نیم ساعت معطل نشینند، از زیردست من نیستند.» این یک فلسفه است و با قدرت هم حوزه‌اش را اداره می‌کند. حال نتیجه بخش باشد یا نباشد من نمی‌دانم. فلسفه‌ی مدیریت بر می‌گردد به شخصیت

مثلاً یکی نگرش مستبدانه دارد اما یکی نگرش مستبدانه ندارد. یک نفر از بی‌حرفگی نگاه مشارکتی دارد. یعنی نمی‌تواند وظایف خود را انجام دهد و به دیگران می‌سپارد. یک نفر نگرش مشارکتی دارد از افراد سولیت

زمان ورود من به معاونت صدا همزمان بود با تولد شش شبکه جدید رادیویی؛ این امر یعنی توسعه و گسترش کار و توسعه یعنی ایجاد بحران. در این شرایط مدیر باید با مدیریت بحران و تسلط بر بحران آشنا باشد تا بتواند از این آزمایش سربلند بیرون بیاید.

می‌خواهد و با قدرت هم عمل می‌کند. این کاندیدا در شکل متضاد است و در هر سازمان هم به نوعی جواب می‌دهد. شیوه‌های مدیریت مانند شیوه‌های معلمی است. هیچکس نمی‌تواند بگوید کدام شیوه درست است. گاهی یک شیوه مناسب است و گاهی هم نیست. منظور من این است که در لایه‌های بالای مدیریت در نگرش بحث وجود دارد.

□ در رادیو برگردیم تا بیشتر مورد علاقه‌ی چهره‌های رادیو باشد. بوجه‌ی بی‌سالی‌تیش شما چقدر ایران؟

● بوجه‌ی از من اعلام نمی‌کنم. □ پس اجازه بدهید اینگونه عنوان کنم؛ میانگین دستمزد در رادیو چقدر است؟

● به نظر من به طور متوسط حدود صد و بیست تا صد و پنجاه تومان

□ در شهرستانها هم همینطور است؟

● شهرستانها را من خیر ندانم. شرایط متفاوتی وجود دارد.

□ فکر می‌کنید این میزان مملوئی است

برای یک نفر که در رادیو کار می‌کند؟

● این مشکل مملکت است به بوجه ما بر نمی‌گردد. یعنی بوجه ما بوجه‌ای است که دولت و مجلس باید تصویب کنند و پرداخت شود. حتی تا پارلمان بدهد می‌لبارد به دلیل مشکلات دولت، مجلس از بوجه سازمان کم می‌کند. این مشکل پول مشکل عمومی مملکت است و به سازمان بر نمی‌گردد. ما یک سازمان دولتی هستیم و نظام حقوق ما نظام هماهنگ پرداخت است. یک دریافت هم بوجه‌ها برای کار بیشتر دارند. بالاخره در نظام حقوقی که به کسی شصت تومان می‌دهد مطابق شصت تومان هم به سازمان می‌دهند. ما که این تعین عد تومان به او بدهیم چون مطابق همین شصت تومان به سازمان پول می‌دهند. اینها در اختیار سازمان نیست.

□ زمانی که بوجه‌ی محدود داشتند؛ آیا می‌توانستید متاسب با آن بوجه محدود شبکه رادیویی داشته باشید؟

● اصلاً به آن ربط پیدا نمی‌کند. این اشتباهی است که اغلب وجود دارد. در برنامه‌ریزی وقتی امری، مثلاً گسترش پنج ساله‌ی رادیو تصویب شد، اگر ده ساعت برنامه‌ی رادیویی شما بشود بیست ساعت، برای این ده ساعت جدا پول می‌دهند.

از این پول هم بر نمی‌دارند که روی آن یکسای نگارند. اگر نشود همین پول را به شما می‌دهند. مثلاً یک شبکه‌ی جدید که راه می‌افتد، مطابق تعهدش پول می‌گیرد.

□ یعنی اینطور نبود که شما مقدار خاصی پول داشته باشید و بخواهید تقسیم بگردید که یک شبکه داشته باشید یا هشت شبکه؟

● این طور نیست. در هیچ جای دنیا این طور نیست. در رادیو

تلویزیون هر قدر نقد تمهید برنامه داشته باشید، مزد می‌گیرید. و اگر تعهدتان کم باشد از پول شما کم می‌شود. به همین دلیل پارلمان آقای لاریجانی بخشی از تعهداتشان را حذف کردند. مثلاً شبکه چهار می‌خواست بیست و چهار ساعت بشود که شد.

□ کسانی که با همین شرایط طراحی می‌کنند چه طور این نسبت‌ها را بدست می‌آورند و چرا این اتفاقاتی که الان افتاده را در نظر نمی‌گیرند؟

● در ایران بوجه بودجه بندی اشکال دارد. سازمان برنامه و بودجه بگوید باید بوجه صفر بنویسد. یعنی همه چیز را باید از صفر شروع کند. صفر به این معنی که قبلاً سازمانی (بیست سال پیش) می‌خواست ایجاد بشود و توسعه پیدا کند بطوریکه سالانه ۳۰ درصد گسترش پیدا کند. الان اگر سازمان همین ۳۰ درصد افزایش را داشته باشد؛ اصلاً ممکن است؟ باید این سازمان تعطیل شود و ضرورت وجود آن از بین برود باشد. این مشکل عمومی مملکت

است.

❑ شما به عنوان یک مدیر نمی‌توانید راه چاره‌ای پیدا کنید که کسی که برای شما کار می‌کند، دغدغه‌ای نداشته باشد؟

● نه این به من بر نمی‌گردد بلکه به مسئولین و مملکت بر می‌گردد. من هم مدیر هستم و مثل شما حقوق بگیرم. پولی که رانویز دارد برای تجهیزات، تعمیرات و حقوق است. ایده آل هر مدیری تأمین بودن کارکنانش است. این مشکل یک سازمان نیست. یعنی مثلا اگر اساتید دانشگاه تأمین باشند لازم نیست ساعت تدریس کنند. پنج تا شش ساعت تدریس می‌کنند و بقیه ساعات را مطالعه نمی‌کنند. به سازمان برنامۀ و بودجه هم بر نمی‌گردد. در حقیقت دولت باید دولت‌های جدیدی در داخل و خارج پیدا کند تا بتواند این نیازهای که شما می‌گویید را در اشل ملی تأمین کند. منکنت است دولت وضعیت خوب شود و حقوق‌ها را پنج برابر کند. تورم را هم کنترل کند. این‌ها خارج از کنترل من و شما و کلاً مدیران و وزرا است و باید از جای دیگر کنترل شود.

❑ بخش عمده‌ای از کارکنان سازمان نیروهای غیررسمی هستند که در استخدام سازمان نیستند چه در رانویز و چه در تلویزیون، هیچ امنیت شغلی برای این عده وجود ندارد و حتی از مصوب دولت برای زیر پوشش بودن

بیمه شد باید از مرکز بهداشت استفاده کند و مرکز بهداشت باید چند برابر شده و توسعه یابد تا جابجایی نیاز افراد باشد.

❑ سازمان قبل از انقلاب در لحاظ امکانات رفاهی مشهور بوده و با توجه به اینکه در دنیا این کار جزء کارهای اساسی به شمار می‌آید و دستمزدها هم نسبت به کارهای دیگر بالاتر است، چرا در ایران اینطور نیست؟

● در تلویزیون چرا. البته به نیت کشنده و انصاف او بستگی دارد. سازمان جدا از مملکت نیست. سازمان اگر بخواند روی خدمات بهداشتی جدید سرمایه‌گذاری کند پولش را باید بگیرد و این پول باید در مملکت باشد. منظور این است که مهم نیست چه کسی سرمایه‌گذاری می‌کند. مهم این است که این پول موجود باشد. آیا الان این پول در مملکت هست؟

❑ از سوی دیگر شما وقتی کاری را انجام می‌دهید هزینه‌هایی برای شما می‌جوید می‌آید که خارج از اراده‌ی شماست. مثلا یک فرستنده باید با هزینه‌ی بالایی از خارج وارد شود.

❑ با وجود این مخارج غیر قابل کنترل باز هم شما می‌توانید اولویت را در تأمین کارکنان خود قرار دهید.

● حتماً این واقعاً یکی از اولویت‌های ما است. من خودم اقدام به تأسیس تعاونی مسکن کردم. در حالی‌که من چنین وثیقه‌ای ندارم.

بنظر من در ایران روجیه نقد وجود ندارد، هیجوقت افراد موجود در یک رسانه قادر نیستند خودشان را نقد اساسی کنند و هویت خود را زیر سؤال ببردند چون هر کس برای کار خودش دلیلی دارد.

بیمه محروم هستند. چرا؟

● چون حقوق بگیر نیستند. طبق قانون اگر هر کس حتی یک ساعت هم برای شما کار کند باید بیمه باشد. چرا اینجا این طور نیست؟

● دولت می‌گوید بیمه کنید اما باید منابع آن را هم تأمین کند چون شما فرق کنید الان می‌دانید محدود هستند کارمند رسمی حق الزحمه داریم و هزار نفر هم با ما کار می‌کنند. که اگر قرار باشد ما آنها را بیمه کنیم به طور متوسط ماهی چندتر باید بدهیم؟ مثلا دوست هزار تومان هر ماه باید بدهیم. که برای ما سالی ۲ میلیون و ۲۰۰ هزار تومان در می‌آید. دولت باید همه را در نظر بگیرد. شصت میلیون جمعیت همه در جایی کار می‌کنند. مثلا شهرداری این همه رفتگر دارد. باید این شهرها را جور دیگری خارج از شرایط عمومی محاسبه شود. اگر برای سازمان‌ها تعهد ایجاد شود باید زمینه‌های هم فراهم باشد. چون فردی که

به نظر من تکثری که در غرب اتفاق افتاده یک کار تکنولوژیکی است و نتیجه‌ی اجتنابی آن منعی است. مورس دو ورژه از سوسیالیست‌های معروف فرانسه و صاحب تألیفات جامعه‌شناسی و روش تحلیلی می‌گوید: سرمایه‌داری رسانه را برای از بین بردن جامعه، سازمان داده. من این حرف را قبول ندارم. اما این خبر دارم که وقتی رسانه متبکر شد و بخش خصوصی وارد آن شد؛ بخش خصوصی دیال منفعت جامعه نیست و بنابراین سود است و نتیجه‌اش هم همین است که ما امروز گرفتار شش هستیم. امروز واقعاً یک بحث جدی در حوزه رسانه است که بخش خصوصی بالاخره باید هزینه‌ی خود را تأمین کند. حالا در نظر من گریه‌ی دیال سود نباشد. برای تأمین هزینه ناچار است به سمت پاسخ دادن به نیازها برود. هر چه نیازها فریزی می‌پاشد شدت‌تر است.

رسانه جامعه را اداره می‌کند پس کسی جامعه را اداره می‌کند که رسانه را در اختیار دارد. و رسانه در واقع در اختیار سرمایه‌دار است. و به هر طرفی که بخواند ببیند جامعه حد در حد با آن حرکت می‌کند.

الان اینترنت هست ما هم روی اینترنت برنامۀ داریم. اما همه نمی‌توانند از آن استفاده می‌کنند. چون هزینه‌ی آن استفاده از اینترنت حداقل یک خط تلفن خارج است. تکنولوژی نیاز به اصلاحات دارد تا بعد از مدتی هزینه‌ها ارزان‌تر شود. رانویز هم همینطور است. البته رانویز هم تا این تحولات تکنولوژیکی را پشت سر نگذارد راه درازی دارد. مگر اینکه یک تکنولوژی جدیدی بوجود بیاید که این تحول سرعت انجام بگیرد. مثل ماهواره.

❑ یعنی شما الان نوعی احساس اینی می‌کنید؟

● نه. منظور من این نیست که ما باید دانش بحث کنیم. منظور من این است که تغییرات تکنولوژیکی بر حسب دانش تا به کنار برسد و عمومی شود، یک دوره‌ی طولانی زمانی لازم دارد. این دوره فرصت خوبی است که ما فکر کنیم و آماده شویم تا آن موقع ارتباط اجتماعی متفاوت می‌شود. رسانه‌های جدید نقشهای دیگری برای خودش پیدا کند. ارتباطات که عوض شد رسانه باید کارکرد و نقش جدیدی پیدا کند. مثلا رانویز پیام یک کاراکتر جدید رسانه‌ای است چون ۳۹ سال پیش که تهران ترافیک نداشت، حالا آن خبر رسانی بسیار مهم است. و این گذشت زمان و بروز اتفاقات جدید است که مسائل خارج از کنترل را ایجاد می‌کند.

❑ از اینکه وقت خود را در اختیار ما قرار دادید بسیار شکر می‌کنم.