



داشته باشند. اگر مخاطب احساس کند برنامه‌ها با زندگی او ارتباطی ندارند، نمی‌توان انتظار داشت به رسانه اعتماد کند.

من معتقدم سند تحول باید با ارزیابی و گفت‌وگوی تخصصی همراه باشد. افرادی که درباره آن نقد دارند، باید فرصت داشته باشند دیدگاه‌های خود را با تدوین‌کنندگان و مسئولان مطرح کنند. حتی اگر قرار نباشد این گفت‌وگوها پخش شود، شنیدن نقدها و بررسی آن‌ها می‌تواند به اصلاح مسیر کمک کند.

○ شما در برنامه تهران ۲۰ تجربه‌ای متفاوت از برنامه‌سازی و ارتباط با مخاطب داشتید. چه ویژگی‌هایی باعث شد این برنامه به یک برند شناخته‌شده تبدیل شود؟

تهران ۲۰ برای من تجربه بسیار مهمی بود. این برنامه ظرفیت آن را داشت که مسائل شهروندان را مطرح کند و با مردم ارتباط مستقیم داشته باشد. در دوره‌ای که ما در برنامه حضور داشتیم، تلاش می‌کردیم موضوعات را به‌صورت جدی و مستند بررسی کنیم.

گاهی با مسائل دشواری روبه‌رو می‌شدیم. در موضوعاتی که پیگیری می‌کردیم، تهدیدهایی وجود داشت، پیشنهادهایی مطرح می‌شد و حتی بعضی افراد ما را به شکایت تهدید می‌کردند. در چنین شرایطی، حمایت مدیران اهمیت زیادی داشت. وقتی مدیر گروه و مدیر شبکه پشت برنامه می‌ایستادند، امکان پیگیری موضوع فراهم می‌شد.

برای مثال، در موضوعاتی مانند وضعیت داروها و مشکلات بیماران، تلاش می‌کردیم به جای طرح کلی مسئله، به سراغ مصداق برویم. درباره مشکلات بیمارستان‌ها و شرایطی که خانواده‌های بیماران با آن روبه‌رو می‌شدند، گزارش تهیه می‌کردیم. مخاطبان با برنامه تماس می‌گرفتند و مسائل خود را مطرح می‌کردند. به نظر همین ارتباط واقعی با مردم بود که به برنامه هویت می‌داد.

○ امروز تعداد برنامه‌های گفت‌وگومحور در شبکه‌های مختلف افزایش یافته است. با این حال، آیا همه این برنامه‌ها توانایی ایجاد ارتباط مؤثر با مخاطب را دارند؟

صرف داشتن یک مجری و دعوت از چند مهمان، برنامه گفت‌وگومحور حرفه‌ای ایجاد نمی‌کند. باید موضوع مشخص باشد، پژوهش انجام شود، سؤال‌ها دقیق باشند و مجری بر موضوع تسلط داشته باشد. همچنین لازم است یک گروه تحریریه حرفه‌ای در پشت برنامه حضور داشته باشد.

گاهی می‌بینیم یک مجری در موضوعات مختلف حضور پیدا می‌کند؛ از ادبیات گرفته تا پزشکی، سیاست یا مسائل اجتماعی. این به معنای آن نیست که مجری نمی‌تواند موضوعات متنوع را اجرا کند؛ اما باید برای هر موضوع آمادگی لازم را داشته باشد. نمی‌شود بدون مطالعه و شناخت تخصصی، صرفاً به دلیل شهرت یا توانایی عمومی اجرا، مسئولیت گفت‌وگویی تخصصی را برعهده گرفت.

○ در سال‌های اخیر، حضور بازیگران و چهره‌های شناخته‌شده در جایگاه مجری افزایش یافته است. برخی مدیران نیز از پایان دوره مجری محوری یا چهره‌محوری سخن گفته‌اند. آیا این رویکرد به ارتقای برنامه‌ها کمک کرده است؟

به نظر من مجری حرفه‌ای جایگاه مشخصی دارد و نمی‌توان آن را با چهره شناخته‌شده‌ای جایگزین کرد. مجری باید از توانایی‌های خاصی برخوردار باشد؛ قدرت بیان، تسلط بر زبان، انعطاف در جمله‌سازی، هوش کلامی، توانایی بداهه‌گویی و مدیریت لحظه‌هایی که از پیش نوشته نشده‌اند.

بازیگر توانایی‌های ارزشمند خود را دارد؛ اما بازیگری و اجرای تلویزیونی دو حرفه متفاوت‌اند. بازیگر ممکن است در ایفای نقش بسیار موفق باشد، اما این موفقیت به‌خودی‌خود به معنای توانایی اجرای برنامه زنده نیست.

همان‌طور که مجری حرفه‌ای هم لزوماً بازیگر خوبی نیست.

○ شما ورود چهره‌های جدید به تلویزیون را رد می‌کنید؟

نه، مسئله من حذف افراد جدید نیست. اتفاقاً تلویزیون باید از استعدادهای جوان استفاده کند. اما این ورود باید بر اساس شناخت توانایی‌ها، آموزش و فراهم کردن فرصت‌های حرفه‌ای باشد.

مشکل زمانی ایجاد می‌شود که تصور کنیم برای جذب مخاطب، صرفاً باید از چهره‌های مشهور استفاده کنیم. در پنج سال گذشته، آیا توانسته‌ایم تعداد قابل‌توجهی مجری حرفه‌ای و ماندگار تربیت کنیم؟ آیا چهره‌هایی که وارد این عرصه شده‌اند، به برندهای قابل اعتماد تبدیل شده‌اند؟ این پرسش‌ها باید بررسی شوند.

○ شما معتقدید تلویزیون از ظرفیت مجریان باسابقه فاصله گرفته است. آیا این موضوع به معنای کنار گذاشتن یک نسل از سرمایه حرفه‌ای رسانه نیست؟ من معتقدم مجریانی که سال‌ها تجربه دارند، سرمایه رسانه هستند. آن‌ها می‌توانند در کنار نسل جدید فعالیت کنند. تجربه خود را منتقل کنند و در تولید برنامه‌های باکیفیت نقش داشته باشند. این که فردی سال‌ها در تلویزیون فعالیت کرده، به معنای آن نیست که دیگر نمی‌تواند کار کند. حرفه اجرا محدود به سن خاصی نیست. در رسانه‌های معتبر دنیا، مجریان باسابقه همچنان فعالیت می‌کنند و مخاطبان نیز به آن‌ها اعتماد دارند.

○ در این میان، چقدر سازوکار انتخاب مجریان در تلویزیون شفاف است؟

من در حال حاضر از جزئیات روند انتخاب مجریان در همه بخش‌های سازمان اطلاع ندارم؛ بنابراین نمی‌توانم درباره همه موارد قضاوت کنم. اما آنچه از تجربه‌های گذشته می‌دانم، این است که گاهی افراد بدون برخورداری از آموزش و تجربه کافی وارد این حرفه می‌شدند.

مجری‌گری یک حرفه است و باید برای آن مسیر آموزشی و تخصصی تعریف شود. آزمون، آموزش، ارزیابی و تجربه عملی اهمیت دارد. نمی‌توانیم صرفاً با معرفی افراد یا بر اساس شهرت آن‌ها، مسئولیت اجرا را واگذار کنیم.

از طرف دیگر، باید برای مجریان حرفه‌ای نیز فرصت فعالیت فراهم شود. آن‌ها لزوماً کارمند سازمان نیستند و نباید تصور کنیم که فقط تعداد محدودی از افراد امکان حضور در تلویزیون را دارند. رسانه می‌تواند از ظرفیت‌های متنوع استفاده کند و با مجریان مختلف همکاری داشته باشد.

○ شما به اهمیت اعتماد مخاطب به مجری اشاره کردید. چه عواملی این اعتماد را شکل می‌دهد و چگونه ممکن است از بین برود؟

مجری باید از نظر رفتاری و حرفه‌ای با تصویری که در تلویزیون ارائه می‌کند، تناسب داشته باشد. البته این موضوع فقط درباره زنان نیست؛ درباره مردان هم صدق می‌کند. مخاطب وقتی با تناقض‌های جدی میان تصویر تلویزیونی و رفتار بیرونی مجری مواجه شود، ممکن است اعتمادش آسیب ببیند.

این به معنای آن نیست که مجری باید از زندگی شخصی خود صرف‌نظر کند؛ بلکه باید بداند حضور رسانه‌ای مسئولیت‌هایی دارد. در هر حرفه‌ای، اعتبار و اعتماد اهمیت دارد و در تلویزیون این اهمیت دوچندان است.

○ تلویزیون در شرایط جنگی و بحرانی با چه چالش‌هایی

در اطلاع‌رسانی و پاسخ‌گویی به نیازهای مخاطبان روبه‌روست و برای ایفای مؤثرتر این نقش چه اقداماتی باید انجام دهد؟

فعالیت تلویزیون در شرایط جنگی بسیار دشوار است. شرایط عادی تولید و برنامه‌سازی وجود ندارد و طبیعتاً محدودیت‌های جدی ایجاد می‌شود. اما در عین حال، مردم در چنین شرایطی بیش از همیشه به رسانه نیاز دارند.

در دو جنگ اخیر، می‌شد با تشکیل گروه‌های تخصصی و طراحی قالب‌های تازه، بخشی از نیازهای مخاطب را پاسخ داد. مردم به اطلاعات دقیق، توصیه‌های کاربردی، آرامش روانی و راهنمایی درباره شرایط زندگی نیاز داشتند. باید بررسی می‌کردیم که مخاطب در آن لحظه چه پرسش‌هایی دارد و چگونه می‌توانیم پاسخ بدهیم.

گاهی مجری در برنامه زنده حضور دارد، اما پشتوانه تحریریه‌ای و تخصصی کافی ندارد. در حالی که در شرایط بحران، حضور نویسنده، پژوهشگر، روان‌شناس و گروهی که اطلاعات را بررسی و آماده کند، ضروری است.

می‌توانستیم از ظرفیت مجریان حرفه‌ای برای تهیه گزارش‌های کوتاه و حضور در سطح شهر نیز استفاده کنیم. رسانه باید به نیازهای واقعی مردم توجه کند. فقط پخش برنامه زنده یا تکرار سخنان رسمی، همه مسئولیت‌های تلویزیون را پوشش نمی‌دهد.

○ تلویزیون چه نقشی در تأمین اوقات فراغت و ایجاد نشاط خانوادگی می‌تواند داشته باشد؟

بسیاری از خانواده‌ها امکان حضور در کنسرت، تئاتر یا سینما را ندارند. هزینه‌ها افزایش پیدا کرده و سرگرمی به یکی از مسائل اقتصادی خانواده‌ها تبدیل شده است. تلویزیون می‌تواند در چنین شرایطی نقش مهمی داشته باشد.

ما به برنامه‌های متنوعی نیاز داریم که خانواده بتواند کنار هم بنشیند و لحظات شادی را تجربه کند. برنامه‌های سرگرم‌کننده، مسابقه‌های جذاب، شوه‌ای خانوادگی و قالب‌هایی که با خلاقیت و کیفیت تولید می‌شوند، می‌توانند مخاطب زیادی داشته باشند. در گذشته برنامه‌هایی داشتیم که در ساعات شب مخاطبان گسترده‌ای را جذب می‌کردند. باید بررسی کنیم چرا چنین تجربه‌هایی کمتر تکرار می‌شوند و آیا می‌توان با روش‌های جدید، آن‌ها را بازآفرینی کرد؟

○ شما یکی از منتقدان وضعیت زنان در رسانه بودید. با گذشت حدود پنج دهه از انقلاب، آیا حضور زنان در موقعیت‌های تصمیم‌گیری و مدیریتی را متناسب با ظرفیت آن‌ها می‌دانید؟

به نظر من هنوز فاصله زیادی وجود دارد. درباره توانمندی زنان بسیار صحبت می‌شود، اما در عمل باید فرصت حضور در موقعیت‌های تصمیم‌گیری فراهم شود. زنان باید در شوراهای طرح و برنامه، مدیریت گروه‌ها، شبکه‌ها، بخش‌های تحریریه و حوزه‌های مختلف تولید حضور داشته باشند.

من خودم در دوره‌هایی خوش‌شانس بوده‌ام و با مدیرانی کار کرده‌ام که توانایی و تخصص را ملاک قرار می‌دادند. اما این تجربه را نمی‌توان به همه زنان تعمیم داد. بسیاری از زنان توانایی دارند، اما فرصت کافی برای اثبات آن به دست نمی‌آورند.

در بعضی موارد، نگاه سنتی همچنان وجود دارد. به یاد دارم که گاهی تهیه‌کننده‌ای با این استدلال که مسئول تأمین معاش خانواده است، تصور می‌کرد باید پروژه به او واگذار شود، نه یک تهیه‌کننده زن. چنین نگاهی، فرصت‌های حرفه‌ای را محدود می‌کند.

○ آیا سیاست‌هایی مانند اختصاص درصدی از مدیریت‌ها به زنان می‌تواند به حل مسئله کمک کند؟ اگر فقط درصدی تعیین شود، اما برای توانمندسازی و آموزش زنان برنامه‌ای وجود نداشته

باشد، نتیجه مطلوب حاصل نمی‌شود. باید فرصت تجربه، فعالیت، آزمون و خطا فراهم شود. زنان باید بتوانند پروژه‌های جدی را مدیریت کنند و در صورت موفقیت، مسیر پیشرفت داشته باشند.

از سوی دیگر، نباید تصور کنیم حضور زنان صرفاً برای تکمیل یک آمار است. زنانی که در رسانه فعالیت می‌کنند، باید بر اساس تخصص و توانایی خود انتخاب شوند و از حمایت حرفه‌ای برخوردار باشند.

در حوزه اجرا نیز زنان با دشواری‌های خاصی مواجه‌اند. گاهی معیارهای ارزیابی آن‌ها سخت‌گیرانه‌تر است و درباره ظاهر، رفتار و مسائل مختلف آنان قضاوت‌های بیش‌تری صورت می‌گیرد. باید این شرایط را به‌صورت جدی بررسی کنیم.

○ البته مسئله فقط به حضور زنان در مقابل دوربین محدود نمی‌شود....

قطعاً همین‌طور است. مسئله اصلی، حضور زنان در موقعیت‌های تصمیم‌گیری است. اگر زنان فقط در جایگاه اجرا حضور داشته باشند، اما در سیاست‌گذاری، انتخاب موضوع، مدیریت تولید و تعیین اولویت‌ها نقش نداشته باشند، نمی‌توان از تحول واقعی صحبت کرد. زنان باید در جایگاه‌های مختلف رسانه‌ای حضور داشته باشند؛ از مدیریت تا تهیه‌کنندگی، نویسندگی، کارگردانی و سردبیری. این حضور باید واقعی و مؤثر باشد، نه صرفاً نمادین نسل جدید رسانه؛ تلویزیون باید رقابت را جدی بگیرد.

○ امروز نسل جدید از رسانه‌های مختلف، از شبکه‌های اجتماعی تا پادکست‌ها و پلتفرم‌های ویدئویی، استفاده می‌کند. فکر می‌کنید تلویزیون برای ارتباط با این نسل برنامه مشخصی دارد؟

نسل جدید به شیوه‌های متفاوتی محتوا دریافت می‌کند. ما نمی‌توانیم انتظار داشته باشیم همه افراد مانند گذشته برنامه‌های تلویزیونی را در ساعت مشخص دنبال کنند. رسانه باید این تغییر را بشناسد و به آن پاسخ دهد. البته تلویزیون همچنان ظرفیت گسترده‌ای دارد. مسئله این است که چگونه از این ظرفیت استفاده می‌کند. اگر برنامه‌ای جذاب و باکیفیت تولید شود، می‌تواند در رسانه‌های دیگر نیز دیده شود و ارتباط خود را با مخاطب گسترش دهد.

باید به محتوای کوتاه، شکل‌های جدید هوشمندی و استفاده از امکانات دیجیتال توجه کنیم. اما مهم‌تر از ابزار، کیفیت محتواست. اگر برنامه از نظر موضوع، ساختار و اجرا جذاب نباشد، استفاده از فناوری‌های جدید به‌تنهایی مشکل را حل نمی‌کند.

○ اگر بخواهید سه اولویت اصلی برای بازگشت مخاطب به تلویزیون مطرح کنید، چه مواردی را پیشنهاد می‌دهید؟

اول، کیفیت برنامه‌سازی باید جدی گرفته شود. از مرحله ایده تا تحقیق، نگارش، تولید و اجرا باید نیروهای متخصص حضور داشته باشند. نمی‌توان انتظار داشت برنامه‌ای بدون پشتوانه حرفه‌ای، مخاطب گسترده‌ای جذب کند.

دوم، باید به تنوع توجه کنیم. مخاطب یکسان نیست و نیازهای متفاوتی دارد. برنامه‌های اجتماعی، خانوادگی، کمدی، گفت‌وگومحور، مسابقه و سریال باید با کیفیت مناسب تولید شوند. نمی‌توان همه نیازها را با چند قالب محدود پاسخ داد.

سوم، مدیریت منابع انسانی باید اصلاح شود. مجری، تهیه‌کننده، نویسنده، کارگردان و سایر عوامل حرفه‌ای باید فرصت فعالیت داشته باشند. نیروهای جوان نیز باید در کنار افراد باتجربه رشد کنند. این ترکیب می‌تواند به تولید آثار تازه و باکیفیت منجر شود.

○ شما هنوز به ظرفیت تلویزیون برای بازگشت به جایگاه گذشته امیدوارید؟

بله، تلویزیون ظرفیت‌های زیادی دارد. من سال‌های زیادی در این رسانه فعالیت کرده‌ام و آن را خانه خودم می‌دانم. طبیعی است که نقد داشته باشم و درباره مشکلات صحبت کنم؛ اما این نقد از سر دلسوزی و علاقه به رسانه است.

تلویزیون می‌تواند دوباره برنامه‌هایی تولید کند که مخاطب به آن‌ها اعتماد داشته باشد و با اشتیاق دنبالشان کند. اما برای این کار باید واقعیت‌ها را بپذیریم، عملکرد خود را ارزیابی کنیم و از تجربه‌های موفق و ناموفق درس بگیریم. باید محتوایی ارائه کنیم که مخاطب دلیل قانع‌کننده‌ای برای انتخاب آن داشته باشد. این مسیر به تخصص، برنامه‌ریزی، شناخت جامعه و احترام به سرمایه انسانی نیاز دارد.

به نظر من مهم‌ترین مسئله این است که رسانه ملی به جای تمرکز صرف بر تغییرات ظاهری، به کیفیت و نتیجه توجه کند. تحول زمانی معنا پیدا می‌کند که مخاطب آن را در زندگی رسانه‌ای خود احساس کند. تلویزیون همچنان می‌تواند چنین رابطه‌ای را با مخاطب ایجاد کند؛ به شرط آن‌که از تجربه‌های گذشته استفاده کند، نیروهای حرفه‌ای را به رسمیت بشناسد و برای آینده رسانه، تصمیم‌های مبتنی بر شناخت و تخصص بگیرد.