گفت‌وگوی بی‌پرده و شفاف صبا با امیر تاجیک، تهیه‌کننده، کارگردان و مدیر پیشین شبکه مستند تلویزیون

تلویزیون با حذف برندها به خودش آسیب زد

مدیران رسانه ملی باید پاسخ‌گوی عملکرد خود باشند

سمیرا جعفری
گفت‌وگو

امیر تاجیک از مدیرانی است که تلویزیون را نه‌فقط از منظر یک برنامه‌ساز و مستندساز، بلکه از جایگاه مدیری که تجربه اداره یکی از شبکه‌های تلویزیونی را داشته، می‌شناسد. مدیر سابق شبکه مستند و مستندسازی که امروز در حوزه رسانه فعالیت می‌کند، در این گفت‌وگو به نقد سیاست‌های صداوسیما می‌پردازد؛ از حذف چهره‌های محبوب و بی‌توجهی به نسل‌های جدید تا ریزش مخاطب، فرسودگی ساختار اداری و فقدان سازوکار پاسخ‌گویی. نقد تاجیک، نقد مدیری است که معتقد است رسانه ملی پیش از هر اقدامی برای بازگشت مخاطب، باید در خصوص تصمیم‌هایی که به کاهش نفوذش انجامیده‌اند، توضیح بدهد.







○ در گفت‌وگوی اخیرتان با عزت‌الله ضرغامی، یکی از مدیران پیشین صداوسیما، نقدهایی به عملکرد دوره مدیریت او مطرح شد. پرسشی که از این گفت‌وگو به ذهن می‌رسد، مسئله‌ای فراتر از عملکرد یک مدیر است؛ چرا برخی مدیران رسانه‌ای تا زمانی که در جایگاه مدیریت قرار دارند، از سیاست‌ها و تصمیم‌های خود دفاع می‌کنند، اما پس از خروج از سازمان، به منتقدان جدی همان سیاست‌ها تبدیل می‌شوند؟

مسئله اصلی در اینجا فقدان سازوکار پاسخ‌گویی است؛ موضوعی که در دوره‌های مختلف مدیریتی وجود داشته و به یک مسئله ساختاری تبدیل شده است. اتفاقا در متن استعفایم از مدیریت شبکه مستند نیز به این موضوع اشاره کردم. بعدها به من گفتند که از معدود مدیرانی بوده‌ام که به‌جای انتظار برای تغییر یا برکناری، خودم استعفا داده‌ام.

در متن استعفایم نوشتم که یکی از معدود دوره‌هایی که رسانه ملی با نقد از درون مواجه شد، دوره مدیریت ما بود. کمتر پیش آمده است مدیری که همچنان بر صندلی مدیریت تکیه زده، به‌صراحت درباره مشکلات مجموعه‌ای که اداره می‌کند سخن بگوید و توضیح دهد برای رفع آن‌ها چه اقداماتی انجام داده است. این رویکرد در دوره مدیریت آقای دکتر سرافراز آغاز شد و از آن زمان، همواره به دنبال پاسخ این پرسش بوده‌ام که چرا مدیران، به‌ویژه در حوزه‌های سیاسی و رسانه‌ای، پس از پایان مسئولیت به منتقدان جدی همان ساختاری تبدیل می‌شوند که پیش‌تر از آن دفاع می‌کردند.

در گفت‌وگو با آقای ضرغامی نیز این پرسش را مطرح کردم. البته ایشان از مدیرانی هستند که دست‌کم در برخی موارد، اشتباهات خود را پذیرفته‌اند و حتی با طرح هشتگ #غلط_کردم درباره برخی تصمیم‌ها صحبت کرده‌اند. اما مسئله فراتر از پذیرش چند اشتباه فردی است.

چرا چنین سازوکاری در رسانه ملی وجود ندارد؟

در یک مجموعه اقتصادی، مدیر باید درباره سیاست‌هایی که اتخاذ کرده و نتایجی که به دست آورده است، پاسخ‌گو باشد. اگر مجموعه‌ای سودده به زیان‌دهی برسد، مدیر نمی‌تواند بدون توضیح از کنار آن عبور کند. در رسانه ملی نیز باید چنین منطقی حاکم باشد. مدیری که با استفاده از امکانات عمومی، بودجه، نیروی انسانی و زیرساخت‌های گسترده، مسئولیت اداره یک شبکه یا کل سازمان را بر عهده می‌گیرد، باید درباره خروجی عملکرد خود توضیح دهد.

اگر در دوره مدیریت من، با وجود تمام امکانات موجود، نتوانسته باشم مخاطب جذب کنم یا اثرگذاری رسانه را افزایش بدهم، باید پاسخ بدهم که چرا چنین اتفاقی رخ داده است. اگر برای تولید یک سریال از بودجه عمومی هزینه شده، اما آن اثر نتوانسته مخاطب قابل‌قبولی جذب کند، مدیران باید درباره نتیجه این هزینه‌کرد توضیح دهند. همین موضوع درباره میزان اثرگذاری رسانه در رویدادهای اجتماعی و سیاسی نیز صدق می‌کند. مسئله فقط این نیست که چرا مخاطبان از یک برنامه یا شبکه استقبال نکرده‌اند؛ پرسش مهم‌تر این است که مدیر رسانه با چه سیاستی نتوانسته است ارتباط خود را با مخاطب حفظ کند؟ چرا رسانه رسمی نتوانسته در برابر گسترش مدیوم‌های جدید، برنامه‌ریزی مؤثری داشته باشد؟ این‌ها پرسش‌هایی هستند که باید از مدیران دوره‌های مختلف پرسیده شوند.

○ شما هنگام تحویل گرفتن شبکه مستند، با چه وضعیتی مواجه بودید؟ آیا اساسا اطلاعات و صورت‌وضعیت مشخصی از عملکرد شبکه در اختیارتان قرار گرفت؟

زمانی که مدیریت شبکه مستند را تحویل گرفتم، حتی یک صورت‌وضعیت مشخص از وضعیت شبکه به من ارائه نشد. نمی‌دانستم چه تعداد نیروی انسانی در مجموعه حضور دارند، وضعیت تولیدات چگونه است و شبکه چه تعهدات مالی دارد. برخلاف تصوری که ممکن است از نظم اطلاعاتی و برنامه‌ریزی در ساختار صداوسیما وجود داشته باشد، آنچه شخصاً تجربه کردم، با چنین تصوری فاصله داشت.

برای روشن شدن وضعیت، خودم صورت‌وضعیتی تهیه کردم و هنگام تحویل شبکه به مدیر بعدی، همان صورت وضعیت را بروز رسانی کردم. مدیر باید در پایان دوره مسئولیت خود بتواند چنین گزارشی ارائه کند و درباره تغییراتی که در مجموعه ایجاد کرده، توضیح دهد. اگر مخاطب یک شبکه در دوره مدیریت من به‌شدت کاهش پیدا کرده، باید از من پرسیده شود که چه کرده‌ام و چرا چنین اتفاقی افتاده است. این همان حلقه مفقوده مدیریت رسانه در کشور ماست. مدیران تلویزیون ریزش مخاطب را صرفا نتیجه ظهور پلتفرم‌ها و تغییر ذائقه مخاطبان می‌دانند. اما سهم خود مدیران صداوسیما و سیاست‌های غلط آن‌ها چقدر است؟ صداوسیما به‌عنوان بزرگ‌ترین رسانه کشور باید از سال‌ها قبل برای مدیوم‌های جدید برنامه‌ریزی می‌کرد. رقابت با رسانه‌های نوظهور نیز قرار نبود از مسیر تهدید، فشار یا محدودسازی دنبال شود؛ بلکه باید با ورود به‌موقع، فراهم کردن زیرساخت‌های فنی و تولید محتوای متناسب با نیاز مخاطب صورت می‌گرفت.

ما در سال ۱۳۸۹، هم‌زمان با راه‌اندازی شبکه آی فیلم، وب‌سایت و اپلیکیشن این شبکه را حتی پیش از آنکه خود شبکه به جایگاه تثبیت‌شده‌ای در آنتن برسد، طراحی کردیم. بر اساس آمارهای رسمی اعلام‌شده از سوی سازمان، مخاطب آی فیلم در مقاطعی از شبکه سه نیز بیشتر بوده است؛ آن هم در شرایطی که این شبکه از بودجه و امکاناتی به‌مراتب محدودتر برخوردار بود.

در دوره‌ای که مدیرکل تولید پرس‌تی‌وی بودم نیز برای مخاطبان خارجی، یک شبکه آنلاین مستند راه‌اندازی کردیم. این مجموعه با چهار نیروی انسانی و محتوای تولیدشده، از طریق وب‌استریم در دسترس مخاطبان قرار می‌گرفت و بازخوردهای قابل‌توجهی دریافت می‌کرد.

بنابراین، تجربه‌های عملی در خود سازمان وجود داشته است. مسئله این است که چرا این تجربه‌ها به سیاستی پایدار و فراگیر تبدیل نشدند؟ چرا رسانه ملی در طول سال‌ها نتوانست جایگاه خود را در مدیوم‌های جدید تثبیت کند؟ نمی‌توان از یک سو رشد شبکه‌های اجتماعی و پلتفرم‌ها را عامل اصلی ریزش مخاطب دانست و از سوی دیگر، سهم تصمیم‌های مدیریتی و فرصت‌های ازدست‌رفته را نادیده گرفت.

○ مدیران تلویزیون برای دفاع از عملکرد خود مستندی نیز تولید کرده‌اند. آیا این شیوه می‌تواند به اقناع افکار عمومی منجر شود؟

بخش‌هایی از این مستند را دیده‌ام، اما پرسش اصلی این است که این قبیل حرکتها چه میزان بر افکار عمومی تأثیر گذاشته‌اند. صرف تولید مستند درباره عملکرد سازمان، به معنای اقناع مخاطب نیست. در نهایت باید دید نمودار مخاطبان چه تغییری کرده و میزان اثرگذاری رسانه تا چه اندازه افزایش یافته است.

مدیر رسانه نباید صرفا با روشن کردن تلویزیون و تماشای برنامه‌های شبکه، درباره وضعیت مخاطب قضاوت کند. او باید به داده‌ها، نمودارها و گزارش‌های دقیق دسترسی داشته باشد؛ بداند مخاطب در چه زمانی افزایش یا کاهش پیدا کرده و دلیل این تغییر چیست. آیا مشکل از محتوای تولیدشده بوده یا زمان و شیوه انتشار آن؟ آیا برنامه نتوانسته نیاز مخاطب را پاسخ بدهد یا اساساً به دست مخاطب هدف نرسیده است؟

در همه مجموعه‌های خصوصی نیز تصمیم‌گیری بر اساس داده و آمار انجام می‌شود. رسانه‌ای که خود را حرفه‌ای می‌داند، نمی‌تواند بدون سنجش نتیجه عملکردش به مسیر خود ادامه دهد.

○ یکی از انتقادها به تلویزیون، ناتوانی در جذب حداکثری مخاطب است. این مسئله در شرایطی که کشور با شکاف‌ها و اختلاف‌نظرهای اجتماعی و سیاسی مواجه است، چه اهمیتی پیدا می‌کند؟

اولویت اصلی رسانه ملی باید جذب حداکثری مخاطب باشد. این شاخص باید در دوره‌های مختلف