

مدیریتی، از شهید لاریجانی و مهندس ضرغامی تا دکتر سرافراز، مهندس علی‌عسگری و دکتر جبلی مورد بررسی قرار گیرد. باید ببینیم هر دوره چه میزان مخاطب جذب کرده و چه اندازه بر ضریب نفوذ رسانه در جامعه افزوده شده است.

رسانه ملی باید صدای طیف‌های مختلف جامعه را بازتاب دهد و به تقویت منافع ملی و اتحاد اجتماعی کمک کند. نمی‌توان از یک سو درباره ضرورت همبستگی ملی سخن گفت و از سوی دیگر، در عمل به برنامه‌هایی میدان داد که به اختلافات سیاسی و اجتماعی دامن می‌زنند. من به‌عنوان یک مستندساز، از تذکرهای مکرر برخی نهادهای نظارتی درباره تعدادی از برنامه‌های فعلی روی آنتن رسانه ملی اطلاع واثق دارم؛ با این حال، به نظر می‌رسد این تذکرها همیشه به تغییر رویکرد منجر نشده‌اند.

صدا و سیما باید روایتی ارائه کند که با شرایط روز جامعه، وضعیت مخاطبان و ضرورت حفظ همبستگی ملی تناسب داشته باشد. اگر رسانه به‌جای جذب مخاطبان متنوع، تنها یک طیف محدود را هدف قرار دهد، نه‌تنها از مسئولیت خود فاصله گرفته، بلکه حتی ممکن است همان مخاطبان محدود را نیز به‌تدریج از دست بدهد.

معتقدم هر فردی در حوزه فرهنگی یا مدیریتی اعلام کند که تنها به جذب یک بخش خاص از جامعه فکر می‌کند، به منافع ملی آسیب می‌زند. رسانه نمی‌تواند خود را به یک گروه محدود تقلیل دهد. وظیفه آن، ایجاد امکان گفت‌وگو و ارتباط با بخش‌های متنوع جامعه است.

○ شما در دوره مدیریت شبکه مستند، شفافیت را یکی از اولویت‌های خود قرار داده بودید. این رویکرد در عمل چگونه اجرا شد؟

یکی از اقداماتی که در آن دوره دنبال کردم، ایجاد شفافیت در عملکرد شبکه بود. به همین منظور، وب‌سایتی راه‌اندازی کردیم که اطلاعات پروژه‌های مصوب در آن منتشر می‌شد؛ از نام تهیه‌کننده و کارگردان گرفته تا تعداد قسمت‌ها و مشخصات تولید. معتقد بودم مردم حق دارند بدانند در یک شبکه تلویزیونی چه اتفاقی می‌افتد و چه آثاری با استفاده از امکانات عمومی تولید می‌شوند.

متأسفانه واژه «محرمانه» در برخی ساختارهای اداری به ابزاری برای پاسخ‌گو نبودن تبدیل شده است. در حالی که نمی‌توان مردم را از اطلاعاتی که به عملکرد یک رسانه عمومی مربوط می‌شود، محروم کرد.

در کنار شفافیت، تلاش کردم امکان همکاری افراد با دیدگاه‌های مختلف را در شبکه فراهم کنم. از مستندسازانی دعوت کردیم که پیش از آن کمتر امکان حضور و فعالیت در صداوسیما را داشتند؛ از جمله محمد کارت، محسن استادعلی، محمد شیروانی، مصطفی شیری، جواد توانا، هادی آفریده، محسن رمضان زاده، میثم رازفر و دیگر فیلم‌سازانی که در حوزه خود صاحب تجربه و اعتبار بودند. در این مسیر، در برابر برخی سخت‌گیری‌ها و موانع نیز از آن‌ها حمایت کردم و برای حل مسائلشان در نهادهای مختلف پیگیری‌هایی انجام دادم.

نگاه من این بود که شبکه مستند باید فضایی برای فعالیت حرفه‌ای مستندسازان باشد، نه مجموعه‌ای محدود به یک سلیقه مشخص. به همین دلیل، برنامه‌ای برای تولید مستندهای تک‌قسمتی و مستقل نیز دنبال کردیم تا هر اثر بتواند یک موضوع را با عمق بیشتری بررسی کند و مسئله‌ای را در جامعه مطرح سازد.

○ با وجود این تجربه‌ها، چرا از مدیریت شبکه مستند استعفا دادید؟

من در دوره مدیریت خود تلاش کردم فضایی ایجاد کنم که افراد با دیدگاه‌های مختلف بتوانند زیر یک چتر حرفه‌ای فعالیت کنند. اما پس از تغییر ریاست سازمان، ادامه این رویکرد دشوار بود. در دوره دکتر سرافراز، ایشان به سیاست‌ها و تصمیم‌های من اعتماد داشت و لازم نبود برای هر اقدام بدیهی، از جمله شفافیت یا همکاری با افراد مختلف، توضیح بدهم.

اما پس از تغییر مدیریت سازمان، ناچار بودم برای همان سیاست‌ها بارها استدلال کنم؛ اینکه چرا باید اطلاعات پروژه‌ها منتشر شود، چرا باید پاسخ‌گویی وجود داشته باشد و چرا افراد با نگرش‌های متفاوت باید امکان فعالیت در تلویزیون را داشته باشند. به این نتیجه رسیدم که نمی‌توانم با همان روش به کار ادامه بدهم و ترجیح دادم از مسئولیت کناره‌گیری کنم.

○ شعار شما در آن دوره این بود که شبکه مستند باید خانه مستندسازان باشد. فکر می‌کنید این هدف محقق شد؟

در آن دوره تلاش کردیم چنین فضایی ایجاد کنیم. شبکه مستند پیش از آن بیشتر به پخش مجموعه‌ای از آثار، از جمله مستندهای حیات‌وحش، محدود بود؛ اما ما کوشیدیم ظرفیت تولید و همکاری حرفه‌ای آن را گسترش دهیم. حتی در زمینه فنی نیز تغییراتی ایجاد کردیم. برای مثال، بخش‌هایی از فرایند تولید، پخش و آرشیو را به سمت دیجیتالی شدن بردیم تا سرعت و کیفیت فعالیت شبکه افزایش پیدا کند.

در حوزه اقتصادی نیز تغییراتی شکل گرفت. شبکه مستند پیش از آن سهم چندانی از آگهی‌های بازرگانی نداشت، اما در دوره مدیریت ما، با افزایش مخاطب و توجه برندها، میزان آگهی‌ها نیز بیشتر شد. این مسئله نشان می‌داد که اگر شبکه‌ای بتواند مخاطب جذب کند، حتی در حوزه اقتصادی نیز ظرفیت‌های تازه‌ای برای آن ایجاد می‌شود.

من مجموعه‌ای از گزارش‌های مکتوب و غیرمکتوب درباره عملکرد شبکه به جا گذاشتم؛ از وضعیت نیروی انسانی و تولیدات تا گزارش‌های نظرسنجی، بازخورد مخاطبان و ارزیابی‌های بیرونی. با این حال، پس از تغییر مدیریت، بخشی از سیاست‌ها و همکاری‌های شکل‌گرفته ادامه پیدا نکرد. مشکل اینجاست که بسیاری از اقدامات مثبت در صداوسیما به افراد وابسته‌اند و به ساختار پایدار تبدیل نمی‌شوند.

○ یکی از انتقادهای جدی به تلویزیون، بی‌توجهی به نسل‌های جدید است. صداوسیما تا چه اندازه برای این نسل برنامه‌ریزی کرده است؟

یکی از نقدهای جدی من به عملکرد سال‌های اخیر تلویزیون، فقدان برنامه‌ریزی رسانه‌ای و فرهنگی برای نسل زد و حتی نسل آلفاست. منظورم صرفا تولید یک برنامه در یکی از شبکه‌ها نیست؛ مسئله، داشتن سیاستی جامع برای شناخت نیازهای رسانه‌ای این نسل‌ها و برقراری ارتباط مؤثر با آن‌هاست.

امروز بسیاری از کودکان و نوجوانان، نیازهای رسانه‌ای خود را از طریق پلتفرم‌هایی مانند یوتیوب تأمین می‌کنند؛ حتی با وجود محدودیت دسترسی و هزینه‌های اینترنت و ابزارهای عبور از فیلترینگ. این نشان می‌دهد که نیاز مخاطب را نمی‌توان با محدودیت از میان برد. رسانه باید برای این نسل برنامه داشته باشد و توضیح دهد که چه درصدی از آن‌ها را جذب کرده و چه میزان توانسته در زندگی رسانه‌ای‌شان حضور مؤثر داشته باشد. اگر صداوسیما در این زمینه برنامه‌ریزی مؤثری داشت، وضعیت ضریب نفوذ آن در جامعه نمی‌توانست تا این اندازه نگران‌کننده باشد.

○ تلویزیون در سال‌های گذشته برندهای شناخته‌شده‌ای مانند «خندوانه»، «عصر جدید»، «نود» و برنامه‌های مهران مدیری را از دست داده است. در عین حال، جایگزین‌های قدرتمندی نیز برای آن‌ها شکل نگرفته‌اند. به نظر شما سیاست سلبریتی‌زدایی در این وضعیت چه ضربه‌ای به رسانه زد؟

به نظرم یکی از ساده‌ترین کارها برای هر مدیری، متوقف کردن یک کار درست و موفق است. می‌توان به یک برند، برنامه، عروسک یا مجری ایراد گرفت و با برچسب‌زنی، آن را کنار گذاشت؛ اما ساختن یک برند موفق سال‌ها زمان می‌برد. حذف کردن آن بسیار آسان‌تر از ساختن دوباره‌اش است.

من اساساً متوجه معنای دقیق سیاست «سلبریتی‌زدایی» نیستم. بسیاری از چهره‌هایی که از تلویزیون کنار گذاشته شدند، پس از خروج از سازمان در پلتفرم‌ها و فضای مجازی به فعالیت ادامه دادند و موفق هم شدند. برخی از آن‌ها حتی دیگر نیازی به همکاری با تلویزیون ندارند. در چنین شرایطی، این سازمان است که بخشی از سرمایه انسانی و اعتبار رسانه‌ای خود را از دست داده است.

وقتی یک برند موفق را متوقف می‌کنید، نمی‌توانید انتظار داشته باشید با بازگرداندن همان چهره‌ها، مخاطبان گذشته به‌سرعت به تلویزیون بازگردند. بخشی از مخاطبان ممکن است به دلیل خاطره و نوستالژی دوباره جذب شوند، اما احیای یک برند از دست‌رفته کار ساده‌ای نیست. به همین دلیل، حذف برندهای موفق را نوعی آسیب زدن به سرمایه رسانه‌ای سازمان می‌دانم.

حتی اگر مدیری مدعی باشد که از یک مجری یا هنرمند دعوت کرده، اما آن فرد حاضر به همکاری نشده است، این موضوع نیز باید بررسی شود. چرا آن هنرمند تمایلی به بازگشت ندارد؟ چه سیاستی در گذشته اتخاذ شده که چنین فاصله‌ای ایجاد کرده است؟ این‌ها پرسش‌هایی هستند که مدیران باید درباره آن‌ها پاسخ‌گو باشند.

○ رضا رشیدپور مدتی پیش پیشنهاد کرد که مدیریت یک شبکه تلویزیونی به او سپرده شود و اعلام کرد می‌تواند عملکرد بهتری داشته باشد. آیا چنین پیشنهادی می‌تواند راهی برای اصلاح ساختار تلویزیون باشد؟

به نظرم بخشی از این اظهارات، جنبه پوپولیستی داشت. اداره یک شبکه تلویزیونی در ساختار فعلی صداوسیما به این سادگی نیست که فردی اعلام کند می‌تواند آن را بهتر اداره کند و حتی ماهیانه میلیاردها تومان هم به صداوسیما بدهد. تلویزیون ساختاری پیچیده با صدها مدیر، کارمند، نهاد ناظر و مسیر بوروکراتیک پیچیده و فرسایشی دارد. هر تصمیمی در چنین مجموعه‌ای مستلزم عبور از فرایندهای مختلف است.

البته همین ساختار اداری یکی از مشکلات اصلی سازمان است و باید اصلاح شود. در دوره دکتر سرافراز تلاش شد بخشی از بروکراسی کاهش یافته و اختیار بیشتری به مدیران شبکه‌ها داده شود. مدیر باید امکان تصمیم‌گیری داشته باشد، اما در مقابل، مسئولیت نتایج تصمیم‌هایش را نیز بپذیرد.

مسئله پاسخ‌گویی در اینجا اهمیت پیدا می‌کند. اگر یک سریال با هزینه‌ای سنگین تولید شود و در نهایت کمتر از پنج درصد مخاطب را جذب کند، باید مشخص شود چه کسی آن را تصویب کرده، چه کسی بودجه‌اش را اختصاص داده و چه مدیری مسئول نتیجه آن بوده است. نمی‌توان با این استدلال که اثر برای یک گروه محدود تولید شده، از پاسخ‌گویی درباره هزینه‌کرد بودجه عمومی عبور کرد.

○ اگر امروز مسئولیت بخشی از تلویزیون به شما واگذار شود، اصلاح را از کجا آغاز می‌کنید؟

پاسخ صریح من این است که اصلاح تلویزیون به این سادگی‌ها امکان‌پذیر نیست. در سال‌های اخیر، روال‌های نادرستی در سازمان شکل گرفته و بسیاری از نیروهای حرفه‌ای از چرخه فعالیت کنار گذاشته شده‌اند. هم‌زمان، شعارهایی درباره باز بودن درهای تلویزیون به روی همه مطرح شده که با تجربه عملی بسیاری از فعالان رسانه‌ای همخوانی ندارد.

اصلاح چنین ساختاری به زمان، اراده و ازخودگذشتگی نیاز دارد. نمی‌توان انتظار داشت با تغییر یک مدیر یا یک تیم، همه مشکلات برطرف شود. حتی اگر مدیران تغییر کنند، تا زمانی که نگاه‌های متنوع، انتقادی و حمایتی امکان حضور و فعالیت نداشته باشند، تحول جدی اتفاق نمی‌افتد.

○ بازگرداندن چهره‌های معروف و محبوب به تلویزیون می‌تواند راه‌حل مناسبی برای جبران ریزش مخاطب باشد؟

بازگشت چهره‌ها به تلویزیون به‌تنهایی نمی‌تواند مشکل را حل کند. اگر مدیری مخاطب خود را کمتر از ۲۰ درصد جامعه تعریف کرده باشد، احتمالاً دغدغه اصلی‌اش افزایش این سهم به ۳۰ درصد نیست. در چنین شرایطی، ممکن است حضور یک چهره شناخته‌شده در آنتن برای او اهمیت بیشتری از افزایش واقعی مخاطب داشته باشد.

از سوی دیگر، هزینه بالا برای حضور یک هنرمند یا مجری، به‌خودی‌خود نشانه موفقیت یک برنامه نیست. باید دید آن برنامه چه محتوایی ارائه می‌دهد، چه میزان مخاطب جذب می‌کند و چه اثری بر جامعه می‌گذارد. مدیر رسانه باید درباره این نتایج پاسخ‌گو باشد؛ به‌ویژه زمانی که هزینه‌ها از محل بودجه عمومی تأمین می‌شوند.

○ با وجود تمام نقدهایی که مطرح کردید، آیا هنوز به اصلاح تلویزیون امیدوار هستید؟

امید باید وجود داشته باشد. اما اینکه با تیم، سیاست‌ها و رویکردهای فعلی بتوان به تحول جدی امیدوار بود، پرسش دیگری است. من معتقدم تا زمانی که دیدگاه‌های متنوع امکان حضور در یک سازمان را نداشته باشند، آن سازمان به موفقیت نمی‌رسد. حتی تغییر کامل تیم مدیریتی نیز به‌تنهایی کافی نیست.

○ اگر بخواهید یک مطالبه را به‌عنوان مهم‌ترین انتظار خود از مدیران رسانه ملی مطرح کنید، آن مطالبه چیست؟

گمشده اصلی رسانه ملی، پاسخ‌گویی است. باید روزی این پرسش‌ها به‌صورت جدی مطرح شوند: در سال‌های گذشته چند نیروی حرفه‌ای از سازمان کنار گذاشته شده‌اند؟ چند نیروی جدید جذب شده‌اند؟ نیروهای جذب‌شده چه تولیداتی داشته‌اند؟ خروجی این تولیدات چه میزان مخاطب جذب کرده و چه اندازه بر ضریب نفوذ رسانه در جامعه افزوده است؟

البته کنار گذاشتن نیروها همیشه با صدور حکم رسمی اخراج همراه نیست. وقتی به یک تهیه‌کننده، مجری شناخته شده یا فیلم‌ساز حرفه‌ای دیگر پروژه‌ای سپرده نمی‌شود، عملاً امکان فعالیت از او گرفته شده است. نمی‌توان صرفاً به این دلیل که حکم مکتوبی صادر نشده، چنین وضعیتی را انکار کرد.

