



● کیومرث کلهر

گفته شده است که: «در رادیو هیچ چیز «درست نهایی» نیست؛ هر چه هست فقط برای امروز درست است. نظرهای امروز برای فردا کهنه شده‌اند و دنیا به گردش خود ادامه می‌دهد و مخاطبان در انتظار چیزی تازه به سر می‌برند.» (مک‌فارلند، ۱۳۷۹) این واقعیت، به مدیریت برنامه‌سازی برای رادیو و مدیریت رادیو به عنوان یک رسانه پویا ویژگی‌های خاصی می‌بخشد. این ویژگی‌ها کدام‌اند؟ چه ابعادی را در برمی‌گیرند و چه تفاوت‌هایی با مدیریت دیگر مؤسسات خدماتی یا بنگاه‌های تجاری و اقتصادی دارند؟ در ایران مدیریت رادیو (به عبارتی مدیریت رسانه) با چه چالش‌ها و تنگناهایی روبه‌روست؟ دانشگاه‌ها برای تربیت مدیران رادیو تلویزیونی چه کمکی می‌توانند بکنند؟

تخصصی آنان اکتفا شود و لازم است آنان را برای روبه‌رو شدن با جنبه‌های مختلف کار یک مؤسسه رسانه‌ای آماده کنند. این سخن هر چند به ظاهر مطلوب است، ولی بیم آن می‌رود که در این صورت گستردگی طیف آموزش‌ها به گونه‌ای گردد که دانشجویان را از تعمیق و اخذ مهارت‌های

باید به گونه‌ای دانشجویان را تعلیم دهند که با تنوع فعالیت‌های یک ایستگاه یا شبکه آشنا شوند و در حوزه‌ای خاص قادر به پذیرش مسئولیت و مدیریت بخشی از فعالیت‌های جاری آن ایستگاه یا شبکه باشند. ظاهراً انتظار این است که در آموزش دانشجویان صرفاً نباید به آموزش‌های

تاکنون رشته مدیریتی خاصی با عنوان «مدیریت رسانه‌ای» در دانشکده‌های مدیریتی دایر نشده و از عرصه‌های توانایی عمومی و ویژه مدیران رسانه‌های الکترونیکی تعریف خاصی به دست داده نشده است، لذا برخی صاحب‌نظران می‌گویند که دانشکده‌های رادیو تلویزیونی

عملی در یک حوزه خاص تولید باز دارد. همان گونه که اشاره شد مقاطع تحصیلات تکمیلی و بالاتر از لیسانس نیز هنوز با اصطلاح «مدیریت رسانه‌ای» و رشته‌ای به این نام بیگانه است. در نتیجه مدیریت این رسانه‌ها در عمل چه در ایران و چه در کشورهای دیگر بیشتر وارث یک پشتوانه تجربی است و از دانش‌های آکادمیک مستقیم و مرتبط بی بهره است.

مدیران رسانه‌های رادیو و تلویزیون، هم به داشتن اطلاعاتی عمومی مدیریتی (مثل برنامه‌ریزی، مدیریت عملیات، اقتصاد تولید و بهره‌وری، مسائل بودجه و استاندارد هزینه‌ها، آشنایی با سیستم‌های مالی و اداری، هدایت و رهبری گروه‌های کار، سازماندهی الگوها و روش‌ها و...) نیازمندند و هم به داشتن اطلاعات و آگاهی‌های وسیع‌تر در حوزه‌های ویژه‌تری به شرح زیر:

- فعالیت رسانه‌هایی مثل رادیو و تلویزیون واجد جنبه‌های قوی فرهنگی و فرهنگ‌سازی است، لذا آشنایی مدیران با سیاست‌های فرهنگی کشور، فرهنگ اقوام و مسائل فرهنگی بین‌المللی اهمیت می‌یابد.

- رسانه‌ها در سال‌های اخیر با مخاطبان تغییر یافته‌ای سرو کار پیدا کرده‌اند. حضور رسانه‌های رقیب و فراملی و بهره‌گیری از منابع ضبط شده صوتی و تصویری عرضه شده در تراز سلیقه‌ها و نیازهای مخاطبان و نحوه استفاده و رضامندی آنان از برنامه‌های یک رسانه و حتی شیوه زندگی آنان تغییراتی ایجاد کرده است. داشتن آگاهی از چنین تغییراتی برای مدیران رسانه‌ها ضروری است.

- رسانه‌ها در کشورهایی مثل ایران واجد یک مأموریت تعریف شده در حوزه توسعه علمی، فرهنگی، هنری، آموزشی، سیاسی، اجتماعی، بهداشتی و اقتصادی نیز هستند. چنین وظایفی تماماً بر کنش یک بنگاه تجاری یا صنعتی حاکم نیست.

- عملکرد مؤسسات رادیو تلویزیونی از

طریق تولید برنامه، عمدتاً آنها را در زمره مؤسسات هنری قرار می‌دهد، لذا مدیران علاوه بر داشتن اطلاعات کافی و کاربردی از مسائل توسعه‌ای، باید بتوانند در برنامه‌ریزی تولید با بهره‌گیری از قالب‌های هنری و کیفی، ذهنیت جامعه را با مسائل آشنا کنند و به افکار عمومی شکل و جهت دهند.

- فعالیت رادیو و تلویزیون در ایران با هدف کسب سود صورت نمی‌گیرد و بیشتر جنبه خدمات عمومی (Public Service) دارد. در عین حال، این دو رسانه به دلیل قدرت فراگیر خود، در فضای اقتصاد مصرف کشور از طریق آگهی‌های بازرگانی و تبلیغی، سهم مهمی به عهده دارند. تنظیم و فروش زمان آگهی‌های بازرگانی، بستن قراردادهای حق کپی‌رایت، شرکت در بازارهای فروش تولیدات رادیو تلویزیونی، شرکت در جشنواره‌های منطقه‌ای و جهانی، هماهنگی برنامه‌ها با نظرهای مربوطه امنیت ملی و وفای اجتماعی، ایجاد ارتباط بین ارگان‌ها و مردم و اطلاع‌رسانی از فعالیت‌های توسعه‌ای آنان، بسیج و توجیه مردم در جهت اهداف کلان دولت، تهیه و پخش اخبار و گزارش از رویدادهای داخلی و خارجی بخش‌های دیگری از فعالیت رسانه‌هاست و مدیران باید کم و بیش آگاهی‌هایی درباره آنها داشته باشند. این امر، متفاوت از کنش مدیران بنگاه‌های تجاری و بازرگانی است. با توجه به این مطالب و درک گستردگی وظایف مدیران و دخالت منظومه‌های مختلف در کار مدیریت رسانه، می‌توان احتمال داد که «این امر به ویژه در ایران، به تخصصی تبدیل نشده است که دارای یک رشته دانشگاهی باشد و یا به مقدمات تجربی و تخصصی خاصی نیاز داشته باشد که بدون آن افراد نتوانند به این کار اقدام کنند.» (محمدی، مدیریت رسانه) طبیعتاً چنین گزینش‌هایی نمی‌تواند وافی به مقصود باشد، زیرا انتخاب‌ها در جهان امروز باید هر چه بیشتر متکی به آگاهی، روشن بینی و درک افراد از رفتار و کردار رسانه‌ها و

زیرساخت‌های علمی کار ویژه آنها باشد. آنچه که واقعیت دارد، محیط عمل رسانه‌ها در زمانه ماست که بسیار پویا، دائم‌التغیر و بحرانی است و مدیران رسانه‌ها باید در موقعیت‌ها و اقتضائات جدیدی که مطرح می‌شود، به گونه‌ای درست و متناسب با این اقتضائات، به رهبری و هدایت سازمان تحت امر خود پردازند.

شاید به همین دلیل باشد که برخی می‌گویند، مدیریت رادیو و تلویزیون بیشتر سرشت اقتضایی دارد و مدیران باید به تناسب وقوع هر گونه شرایط و مناسبات جدیدی، سازوارترین شیوه‌ها و تصمیمات را در اداره رسانه اعمال کنند. این شیوه، به ویژه در سازمان صدا و سیما که جنبه ملی و دولتی دارد، صادق‌تر است و تا حدی آن را از روش‌های تعریف شده در مدیریت بر مبنای هدف (MBO یا By Obyetctive) که در سازمان‌های رسانه‌ای مبتنی بر سود و تولید رقابتی جریان دارد، دور می‌سازد.

«سی‌برت» و «مک کوئیل» بر اساس یک تقسیم‌بندی، هنجار رسانه‌ها را به شش دسته تقسیم کرده‌اند:

- ۱- رسانه‌های با مسئولیت اجتماعی
 - ۲- رسانه‌های توسعه‌بخش
 - ۳- رسانه‌های شورایی (نوع روسی)
 - ۴- رسانه‌های تجاری
 - ۵- رسانه‌های آزاد
 - ۶- رسانه‌های دموکراتیک
- هر چند که این تقسیم‌بندی بیشتر به نقش رسانه‌ها در کشورهای پیشرفته توجه دارد، اما می‌توان ادعا کرد که صدا و سیما در ایران، از ارزش‌ها و مبانی حاکم بر هنجارهای نوع اول و دوم بیشتر بهره‌مند است.

هنجار عمومی این دو رسانه در ایران، به طور کلی هم به مخاطبان خاص توجه دارد و هم به مخاطبان عام. در عین این که به عنوان انتقال دهنده اقتدار حاکمیت و انتظارات دولت به مردم عمل می‌کنند، توجه به فرهنگ و زبان ملی در آنها اولویت خاص دارد. سرشت برنامه‌ها

آگاهی دهنده، روشننگر و سرگرم کننده‌اند. اهداف کلی سازمان و حرکت آن در قالب برنامه‌های عمومی توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی کشور تعیین و تعریف شده‌اند و در عین حال توجه به علایق و مطالبات نظام در مقابل تهاجم خبری و فرهنگی رسانه‌های فراملی و تقویت مبانی دینی و ارزش‌های اسلامی مردم، برای آنها تعریف شده‌است. از بعد جامعه‌شناسی ارتباطات سیاسی نیز تلاش برای ایجاد وحدت ملی و وفاق همگانی، همبستگی فرهنگی و سیاسی و دفاع از جهان اسلام و مبارزه با استکبار جهانی به عنوان بخش دیگری از وظایف رسانه‌های رادیو و تلویزیون مورد تأکید قرار گرفته‌اند.

درک صحیح حساسیت نقش این دو رسانه به شرحی که در بالا به آن اشاره شد، «تغییر هرم تحصیلی منابع انسانی سازمان و از جمله مدیران را به نفع نیروهایی با تحصیلات عالی (کارشناسی ارشد و دکترا) ضروری کرده و به عنوان یک هدف استراتژیک در برنامه جامع آموزشی سازمان لحاظ نموده است.» (دکتر لاریجانی، ۱۳۷۸)

طی دهه اخیر حرکت عمومی آموزش نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای جهان به ویژه در حوزه مدیریت‌ها، حرکت از آموزش‌های مهارت محور (Skill-based) به سوی آموزش‌های مدیریت محور (Management-based) و سپس استقبال از فعالیت‌های بازار محور (Market-based) بوده است. این اتفاق در تمامی سطوح آموزش مدیریت در بنگاه‌های خدماتی و تولیدی دیگر نیز به وقوع پیوسته است.

در ادامه مقاله، دایره توجه خود را تنگ‌تر می‌کنیم و باغور در مسائل مدیریت یک ایستگاه رادیویی، کلیدهایی در زمینه‌های مختلف مهارت‌های انسانی، ادراکی و تکنیکی مدیر این ایستگاه رادیویی به دست می‌دهیم و برای تکمیل مطلب، چند نکته‌ای هم در ارتباط با ضرورت تغییرات شخصی و درونی مدیران برای داشتن یک مدیریت کارا، مؤثر و مقبول

مطرح می‌کنیم که امید است مفید افتد.

کلیدهایی در مدیریت یک ایستگاه رادیویی

شما که مدیر یک ایستگاه رادیویی هستید، نحوه برنامه‌ریزی و جدول پخش برنامه‌ها در ایستگاه شما، نشانگر دانش شما از مخاطبان برنامه‌ها و خواسته‌های آنان است. هر چقدر در مورد مخاطبان ایستگاه خود بیشتر بدانید، بهتر می‌توانید آنان را در اوقات خاصی از روز هدف برنامه‌های روزانه رادیویی خود قرار دهید. به علاوه به

محصولات عرضه کند. لایه‌های نسبی مخاطبان نیازهای متفاوت دارند، در عین حال مشترکاتی نیز دارند؛ مثلاً در اوقات صبح و بعدازظهر یک موسیقی سبک و نشاط‌برانگیز و زیبا و در اوقات شب، قالب موسیقی جوان‌پسند و پرتحرک برای همه کسانی که علاقه‌ای به دیدن تلویزیون در این ساعات ندارند، مطلوبیت دارد. این امر در برنامه‌ریزی پخش رادیویی «تقسیم‌بندی اوقات روز» بیان می‌شود. در هر حال، تنظیم کنداکتور پخش برنامه‌های یک

طی دهه اخیر حرکت عمومی آموزش نیروی انسانی در سازمان‌های رسانه‌ای جهان به ویژه در حوزه مدیریت‌ها، حرکت از آموزش‌های مهارت محور به سوی آموزش‌های مدیریت محور و سپس استقبال از فعالیت‌های بازار محور بوده است. این اتفاق در تمامی سطوح آموزش مدیریت در بنگاه‌های خدماتی و تولیدی دیگر نیز به وقوع پیوسته است.

ایستگاه رادیویی، حاصل تجارب سالیان متمادی در تعامل با شنوندگان برنامه‌هاست و می‌توان به طور اکید اظهار داشت که فرایند ایجاد تغییر و تنوع و بهبود مستمر در آن در جهت تأمین استفاده و رضامندی شنوندگان همواره وجود دارد.

- در کشورهای مثل کشور ما که رسانه‌ها نقش توسعه‌بخش در فضای سیاسی، اقتصادی و فرهنگی ملی و محلی دارند، مسئولیت‌های اجتماعی این رسانه‌ها ایجاب می‌کند که اطلاعات بیشتری درباره مسائل زیر در اختیار شنوندگان قرار دهند: این‌که مردم چگونه پول به دست بیاورند و یا محصولات دامی، کشاورزی و کارگاهی بهتری تولید کنند، چگونه به سطح بهداشتی مطلوب‌تری ارتقا یابند و این‌که دولت و بخش خصوصی و تجاری جامعه چه اقداماتی برای توسعه کشور انجام می‌دهند.

- باید اجازه داد که زمان خاصی از

کمک این شناخت از مخاطبان خود، به عنوان مدیر ایستگاه، بهتر می‌توانید به گروه‌های دیگری مثل آگهی‌دهندگان و سایر گروه‌های عرضه‌کننده خدمات اجتماعی که وابسته به برنامه‌های شما هستند، یاری رسانید. قالب‌های مختلفی وجود دارند که شما بتوانید، برنامه‌ریزی ایستگاه تحت نظر خود را با آن منطبق کنید. محبوب‌ترین و گسترده‌ترین قالب برنامه‌ها عبارتند: از خبر، ورزش، موسیقی و گفتگو. در مورد قالب‌های موسیقی تنوع بسیار بیشتری وجود دارد: از موسیقی‌های روز مطلوب جوانان گرفته تا موسیقی محلی، موسیقی مناطق، موسیقی آئینی، موسیقی کلاسیک، موسیقی سنتی، موسیقی نوستالژیک، موسیقی فیلم، پاپ و... در شرایطی که در جامعه رقابت اقتصادی وجود دارد، رادیو می‌تواند به گروه‌های خاص شنوندگان خود اطلاعاتی در مورد بازار کالاها، قیمت‌ها و تنوع انواع

پخش برنامه‌ها به طرح نامه و اظهارنظر شنوندگان در مورد اهمیت توسعه منطقه، محل یا کشور خود اختصاص یابد.

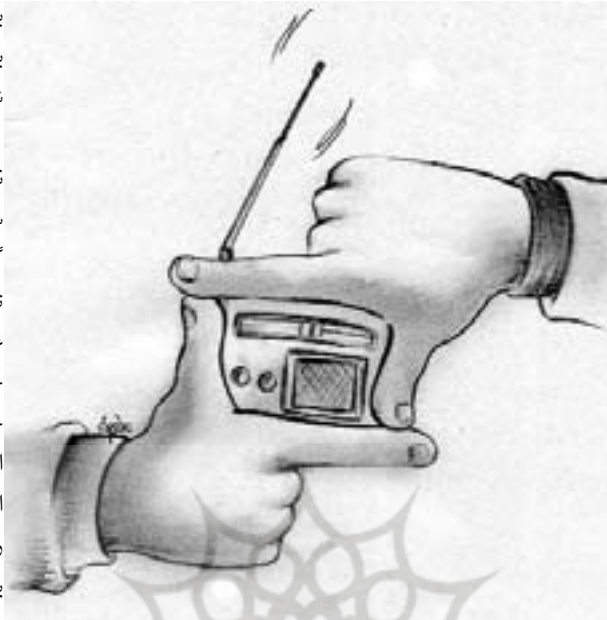
در این باره بهره‌گیری از سازوکارهایی مثل برگزاری جلسات بحث گروهی یا پاسخ به نامه‌ها با بهره‌گیری از نظر کارشناسان توسعه و آمار و ارقام صحیح و حتی گفتگو با مسئولان شهری و کشوری و روستایی در زمینه‌های مسائل مهم مردم توصیه می‌شود.

- مدیران ایستگاه‌های رادیویی باید زنجیره‌ای از برنامه‌های توسعه‌ای را سامان دهند و در ایام مناسبی از هفته برنامه‌های مختلفی پخش کنند؛ مثلاً روزهای جمعه و تعطیلات رسمی عمدتاً برنامه‌ها متوجه مسائلی باشد، مثل ماهی‌گیری، کوهنوردی، جنگل‌پیمایی، غارنوردی، تفریحات سالم و عمومی؛ شب‌ها مربوط به بهداشت، یکشنبه‌ها مربوط به صنعت و خدمات، دوشنبه‌ها مربوط به تجارت و کسب و کار، بازار بورس، مبادلات تجاری، سه‌شنبه‌ها مربوط به آسیب‌های

اجتماعی، چهارشنبه‌ها در زمینه تدبیر منزل و بهداشت خانواده و پنجشنبه‌ها اوقاتی به طرح اهداف برنامه‌های توسعه شهری و روستایی، گفتگو با مسئولان دولتی و مدیران اجتماعی.

- در زمینه مسائل مختلف، گروه‌های بحث را تشکیل دهید؛ مثلاً در مورد مسائل بهداشتی و تجربی شنوندگان، تمهیدات و نکات تدبیر منزل و تربیت فرزندان، مسائلی مربوط به کارآمد کردن اقتصاد و بودجه خانواده، بحث‌های مرتبط با موقعیت جوانان در خانواده، آمریت و دموکراسی در خانواده، مشکلات حقوقی، مسائل اعتیاد، زمینه‌های خوداشتغالی،

وضعیت سالمندان و بازنشستگان در جامعه و خانواده، نقش‌های فراموش شده پدر و مادر، مسائل زناشویی و ارتباط همسران با



اندیشه‌ها و مسائل از زبان‌های مختلف بیان شود. بگذارید در بین شنوندگان کسانی که سنجیده‌تر صحبت می‌کنند و تعهد بیشتری در مشارکت در بحث‌ها دارند، زمانی به استودیو بیایند و ارتباط نزدیک‌تری با شنوندگان پیدا کنند.

- برای مخاطبان خود یک نشریه رادیویی منتشر کنید که سرشار از همین مطالب و گفتگوها و مقالات باشد، منتها با تراز علمی‌تر و حساب شده‌تر، با عکس‌ها و تصاویر گویندگان، خوانندگان، سردبیران گروه‌ها و چهره‌های شاخص شنوندگان. این نشریه می‌تواند شبکه ارتباطات ایستگاه رادیویی شما را به نحو معما گونه‌ای به یکدیگر پیوند دهد.

نشریه این امکان را فراهم می‌کند که متن برخی برنامه‌های خوب تنظیم شده و علمی را برای کسانی که نتوانسته‌اند برنامه شما را در ساعت خاص آن دنبال کنند، در دسترس قرار دهد. به این ترتیب خواهید توانست آرشیمی از زحمات نویسندگان، محققان و تهیه‌کنندگان برنامه‌ها در خانه

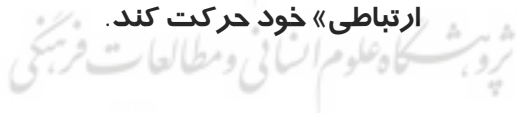
هر یک از شنوندگان برنامه‌ها تشکیل دهید. به این ترتیب همه کارکنان تیم‌های تولید از احساس ناپایداری فعالیت‌ها و تحقیقات‌شان تا حدی دور می‌شوند و با دلگرمی و دقت بیشتری به گردآوری مطالب می‌پردازند، زیرا اندیشه و رأی آنان در انتخاب موضوعات در نشریه‌ای ثبت می‌شود و ماندگار نزد شنوندگان پرویاقرص برنامه‌ها باقی می‌ماند.

- زندگی در شهرهای بزرگ، بر خلاف آنچه که تصور می‌شود، به تنهایی آدم‌ها کمک کرده است. باید اجازه دهید رادیو همدم شنوندگان شما باشد؛ با آنان گفتگو کند؛ مشکلات و آلام فردی را

یکدیگر، بحران‌های خانوادگی، تبعیت یا پرهیز از مد و مدگرایی، زیستن با زیبایی و آراستگی و...

اینها همه بحث‌هایی است که اذهان عمومی قادر به طرح تجارب بی‌واسطه و با واسطه خود هستند و لذا می‌توانید شنوندگان را به جمع‌بندی‌های نهایی و مثبتی در هر زمینه هدایت کنید. از تمامی ابزارهای ارتباطی مثل نامبر، پست-الکترونیکی، تلفن، نامه، نوار صدای ضبط شده شنوندگان، روزنامه و غیره استفاده کنید و دامنه بحث‌ها را در رادیو گسترش دهید. بگذارید شنوندگان سخن بگویند و صدای همدیگر را بشنوند. بگذارید تراز

رادیو ابزار قاطعی در رفع تنهایی و در ایجاد فضای همدلی است. کاری کنید که هر کس در جیب خود یک رادیوی گوشه‌نگه دارد و کاری کنید که رادیو به سمت تسخیر جایگاه‌های واقعی و «سهم ارتباطی» خود حرکت کند.



تسکین دهد و همواره برای تحمل وضعیت‌های بدتر، آنها را مقاوم سازد. در مورد بهبود اوضاع و رفع بحرانی که پیش آمده آنان را به آینده امیدوار سازد. انسان همواره در مقایسه خود با دیگران به ارزیابی خاصی دست می‌یابد. باید شادی‌ها و مشکلات را با یکدیگر قسمت کرد. رادیو ابزار قاطعی در رفع تنهایی و در ایجاد فضای همدلی است. کاری کنید که هر کس در جیب خود یک رادیوی گوشی نگه دارد و کاری کنید که رادیویبه سمت تسخیر جایگاه‌های واقعی و «سهم ارتباطی» خود حرکت کند.

نصیحت نکنید. امید بپراکنید. شادی بیاورید. دریچه‌های نشاط و توانایی را به روی شنوندگانتان بگشایید و در تغییر روش‌های زندگی (Life style) و بهتر کردن آنها یار آنان باشید.

- یک معما مطرح کنید. بله برای برقراری ارتباط حتی وقتی که رادیو خاموش است تمهیداتی وجود دارد. به این ترتیب، ایستگاه شما همواره زنده است و در ذهن شنوندگان به کار خود ادامه می‌دهد. یک معما مطرح کنید و آنها را به پاسخ آن ترغیب نمایید. بهترین پاسخ را مطرح کنید و از آن تقدیر به عمل آورید؛ چگونه ۹ نقطه را که در سه ردیف چیده شده‌اند با سه خط (بدون برداشتن دست) به یکدیگر وصل کنیم؟ این یک مسئله استراتژیک است. برای حل آن باید به بیرون از ۹ نقطه نگاه کرد. باید به محیط ۹ نقطه توجه کرد تا به حل آن رسید. یک چیستان، یک واقعیت تاریخی را سوال کنید. بگذارید شنوندگانتان جستجو کنند و به شما پاسخ گویند. پاسخ‌ها را صادقانه بخوانید و به آنها آفرین بگویید و به تأیید آنان پردازید و به حساب شخصی آنها جایزه‌ای هر چند کوچک واریز کنید. خواندن اسم شنوندگانتان اعجاز می‌کند. بگذارید در انبوه شهر و در اندوه تنهایی، جایی برای مطرح شدن پیدا کنند و چه جایی بهتر از ایستگاه رادیویی شما.

- چرا اینقدر با شنوندگانتان سلام و احوالپرسی می‌کنید؟ چرا اینقدر کلمات

بی‌هدف و با تأثیر کم را پشت سر هم ردیف می‌کنید؟ به سرعت وارد موضوع شوید. هر پنج ثانیه‌ای که از وقت هر شنونده‌ای تلف کنید اگر با یک حساب سرانگشتی در تعداد آنها ضرب کنید، زمان قابل‌اعتنایی از وقت جامعه را هدر داده‌اید. اجازه دهید که گویندگان و تهیه‌کنندگان و نویسندگان ایستگاه شما فقط به خاطر خوش آمد شنوندگانتان و در حد حوصله و نیاز آنان از آرایه‌های کلامی، عنوانین و القاب استفاده کنند. اگر گوینده ایستگاه شما، در فاصله بین دو قطعه موسیقی، ۳۰ تا ۶۰ ثانیه درباره

زندگی در شهرهای بزرگ، برخلاف آنچه که تصور می‌شود، به تنهایی آدم‌ها کمک کرده است. باید اجازه دهید رادیو همدم شنوندگان شما باشد؛ با آنان گفتگو کند؛ مشکلات و آلام فردی را تسکین دهد و همواره برای تحمل وضعیت‌های بدتر، آنها را مقاوم سازد.

موضوع مفیدی مثل خدمات عمومی، یا یک نکته تاریخی، یک طنز اجتماعی و سیاسی و غیره سخن بگوید بهتر است تا این که بگوید: «مجدداً» به همه آنهایی که هم‌اکنون به برنامه پیوستند، سلام عرض می‌کنیم و امیدواریم که...» همه این صوت‌ها را با یک کپسول مفید از اطلاعات جالب و به‌دردبخور عوض کنید. برای این کار گروه‌های تحقیق را در ایستگاه رادیویی‌تان تقویت کنید. آنها حاملان اطلاعات‌اند و ایستگاه شما، انتقال‌دهنده آنها به شنوندگانتان است. به محققانتان راه‌های دست‌یابی به اطلاعات روزآمد، تازه، مفید و به‌خاطر سپردنی را یاد دهید. به

یاد داشته باشید شما مدیر یکی از سریع‌ترین و روزآمدترین رسانه‌ها هستید.

- برای این‌که به تقویت روح کار جمعی و مشارکتی در جامعه کمک کنید، اجازه دهید کارکنان ایستگاه شما با یک دستگاه ضبط و چند میکروفون به محل تجمع این گروه‌ها بروند و از آن کار جمعی، پیشرفت‌ها و دستاوردهای اعضای گروه گزارشی تهیه کنند. باید به خاطر داشته باشیم که حیات جامعه را افراد منزوی و تنها تأمین نمی‌کنند، بلکه هر جا که چند نفر به یک کار عام‌المنفعه و در عین‌حال با انگیزه شخصی گردهم می‌آیند، در واقع یک سلول واقعی از حیات اجتماعی فعالیت می‌کند. اینها خیل مبتکران و کارآفرینان جامعه را تشکیل می‌دهند که تحول درونی جامعه مدیون کوشش‌های کوچک اما گسترده تک‌تک آنان است. اگر ابتکار آنان جدی و یا جالب است و مورد پسند شما قرار می‌گیرد از آنها برای ادامه یک بحث جدی و یا اجرای جدی در استودیوی ایستگاه رادیو دعوت کنید و حتی اگر توانستید هدیه‌ای به گروه آنان اهدا کنید. هم‌اکنون نهادهای مدنی جوانان در قالب سازمان‌های غیردولتی (NGO) در حال گسترش‌اند و تولیدهای مردمی را به اشکال مختلف می‌توان و باید گسترش داد. «گروه پاکسازان کوهستان»، «پاکسازان حریم رودخانه کرج» و «گروه چهل‌دف» و... به راستی میکروفون ایستگاه رادیویی شما در چه فاصله‌ای با این گروه‌ها قرار دارد؟

- طبیعت زندگی در یک شهر یا سرزمین، گاه بحران‌های جدی را مطرح می‌کند: کمبود آب، آلودگی هوا، آلودگی صوتی، تجاوز به محیط‌زیست، صرفه‌جویی در مصرف انرژی، یک حادثه طبیعی قابل‌پیش‌بینی (سیل، طوفان و...)، بروز یک بیماری اپیدمیک و کمبود فضای آموزشی، کمبود دارو و... بخشی از واقعیت‌های روزمره در کشورهای توسعه‌یافته یا در حال توسعه است که نیاز به همفکری و همکاری کلیه آحاد جامعه دارد. رادیو باید قاطع و بدون رودربایستی،

منفعت عمومی جامعه را هدف قرار دهد و تمامی شیوه‌های ابتکاری جامعه را برای برخورد با آن مشکل خاص منعکس کند و دیدگاه‌های انتقاد آمیز خود را نسبت به بخش‌هایی از جامعه که همدلی و همکاری ندارند، بیان کند. تشویق مردم به تقسیم کردن زیاده‌هایشان به خشک و تر، استفاده از نور شمع در مواقعی که نیازی به روشن کردن چراغ در خانه نیست، پرهیز از استفاده غیرضرور از اتومبیل شخصی، استفاده از پاهای این اندام گمشده انسانی در زندگی شهری، رعایت نکات ایمنی، تثبیت اشیای اضافی در روی پشت بام‌ها و بالکن‌ها برای کاهش خطرات طوفان و... همه از مواردی هستند که به حضور فعال ایستگاه رادیویی شما در حیات جامعه یاری می‌رساند.

- در مورد خبر، موسیقی، برنامه‌های مورد علاقه مخاطبان، برنامه‌های بازرگانی، تبلیغی و ترویجی در جامعه و کنسرتور برنامه‌های روزانه و هفتگی و ماهانه، به- عنوان مدیر یک ایستگاه رادیویی، سیاست‌گذاری و خط‌مشی (Policy) داشته باشید.

- اقلیت‌های زبانی، دینی، فرهنگی در جامعه خود را فراموش نکنید. رجوع به باورها، زبان، آیین‌ها، موسیقی، فرهنگ و مراسم و آداب و رسوم آنان به برنامه

طراحی کنید که مردم مستعد امکان شرکت در آنها را داشته باشند. داوران تیزبین و آگاه به شما کمک می‌کنند که «استعدادهای درخشان» را برای ایستگاه خود از بین آنها انتخاب کنید.

- به چندصدایی در ایستگاه رادیویی خود اجازه حیات دهید. دیدگاه‌ها و تفکرات آدمی ناپایدارند. باید منشوری از دیدگاه‌های مختلف را برای بررسی ابعاد هر موضوع دعوت کرد و به آنها فرصت ابراز وجود داد. هرگاه مسئله‌ای بین دو نفر از شنوندگان شما مطرح می‌شود، شما باید حتی‌المقدور تلاش کنید دیدگاه هر یک از این «حکایت‌های دو نفره» را به گوش شنوندگان خود برسانید. نسبت به هیچ موضوعی به سوگیری یک‌جانبه اجازه بروز ندهید و سعی کنید برای طرح هر مسئله بین دو نفر هر دو جانب رابطه را برای تخفیف خطاها و ایجاد همدلی فعال کنید.

- به زبان ملی خود ارزش بدهید. ساده‌نویسی محلی برای قربانی کردن زبان ملی نیست. ناپایداری برنامه‌ها نباید بهانه عدم دقت در کارکردهای زبان و کاربردهای درست لغات باشد. به یاد داشته باشید یک خطای گویشی، ویرایشی و تلفظی در کلمات، به تعداد شنوندگان تأثیرپذیر شما تکثیر می‌شود و به بنیادهای زبان مادری آنان و جامعه لطمه می‌زند.

رادیو باید برای هر نسل نواخته و در حال رشد، با بیانی برتر و بهتر از آنچه که برای نسل قبلی عمل کرده است، فرهنگ و تاریخ و جهان را بازگویی و بازنمایی کند.

ایستگاه شما تنوع می‌بخشد و اعتماد شنوندگان را به پوشش کامل‌تر خدمات رسانه‌ای ایستگاه شما تقویت می‌کند.

- برای پیدا کردن استعدادها گویندگی، خوانندگی، صداسازی و صدایابی، قصه‌گویی، گزارشگری و غیره به شیوه‌های مختلف، برنامه‌هایی را

- از رسانه‌های دیگر در تبلیغ و به‌گوش‌رساندن برنامه‌های خود کمک بگیرید. یک بحث کارشناسی در یک موضوع خاص، یک برنامه موسیقی پاپ، یک گفتگوی حقوقی و... همگی ارزش آن را دارند که به بینندگان و خوانندگان رسانه‌های دیگر اطلاع دهید که ایستگاه

به محققان راه‌های دستیابی به اطلاعات روزآمد، تازه، مفید و به‌خاطر سپردنی را یاد دهید. به یاد داشته باشید شما مدیر یکی از سریع‌ترین و روزآمدترین رسانه‌ها هستید.

رادیویی شما را در فلان ساعت خاص فراموش نکنند.

- رادیو باید برای هر نسل نواخته و در حال رشد، با بیانی برتر و بهتر از آنچه که برای نسل قبلی عمل کرده است، فرهنگ و تاریخ و جهان را بازگویی و بازنمایی کند. تکرار تیتراژهای برنامه‌ها و محتواها به شرطی که بازنگری عمیق و مناسب زمان در آنها صورت گرفته باشد، نیاز هر نسلی است. برای هر نسل باید شاهنامه را دوباره بازخوانی کرد، قصه سیندرلا را گفت، آثار ادبی و هنری را بازنمایی کرد و در عین حال از امکانات فنی صدا و محتوای جدید و زبانی مناسب نسل مخاطب برنامه سود جست. باید نسل جدید را تا حدی در تجارب و دانسته‌های نسل قبل شریک کرد و در عین حال درباره آنچه که به زمانه خاص او و حیات اجتماعی دوران او تعلق دارد گفتگو کرد. در این صورت رادیو رسانه‌ای برای همه نسل‌ها باقی خواهد ماند.

- همواره گوش به زنگ تغییرات و تحولات تکنولوژی در محیط و جهان خود باشید و در سوارکردن پیام‌های رادیویی خود بر این محمل‌های جدید تردید نکنید و کوشا باشید. اگر به دلایل بیهوده‌ای کارکردهای پخش FM در جامعه نهی شده، شما برای دایرکردن راهی که استفاده از پتانسیل‌های این طریقه پخش موسیقی را مجاز می‌دارد کوشش کنید و مزایای آن را برای تصمیم‌گیرندگان بالاتر خود توضیح



هر پنج ثانیه‌ای که از وقت هر شنونده‌ای تلف کنید اگر با یک حساب سرانگشتی در تعداد آنها ضرب کنید، زمان قابل اعتنایی از وقت جامعه را هدر داده‌اید.

- نیروهای پشتیبانی
- نیروهای ذخیره (شامل ترکیبی از بهترین کارشناسان و صاحب نظران، پزشکان، استادان دانشگاه، روحانیان، حقوقدان‌ها و... که بتوانند بیکره نیروی کارشناسی و تخصصی وابسته به ایستگاه رادیویی شما را تشکیل دهند. تهیه یک بانک اطلاعاتی به روز از آنها همواره ضروری است.)

- به آن میزان که به «دانش» جامعه خود توجه دارید به «جهل» آن هم توجه داشته باشید. بسیاری از مطالب معمولی از حوزه آگاهی مردم جامعه ما به دوراند. ما نمی‌دانیم در اولین واکنش عاطفی فرزند دختر و یا پسرمان به یک فرد از جنس مقابل چگونه واکنش نشان دهیم. ما نمی‌دانیم که در مقابل اولین سؤالات جنسی فرزندانمان چه پاسخی دهیم، زیرا ما خود نیز نیاموخته‌ایم. چیزهایی می‌دانیم که به تجربه به دست آورده‌ایم، اما به راحتی تا

جامعه در این هفته میهمان خانه شماست.
- برای ایام ویژه برنامه داشته باشید. باید طرحی نوآندیشید. در روزهای شاد و در ایام سوگواری، رادیو و ایستگاه رادیویی تحت امر شما به ویژه باید کارکرد و سازوکار خود را داشته باشد و تقلیدی ناقص از مسجد یا حسینیه نباشد. کار سختی است اما فکر کردن به آن بی‌فایده نیست. شما به ترکیب خوبی از نیروهای کارآمد در ایستگاهتان نیاز دارید:

- مدیران اجرایی و عملیاتی (سرپرستی)
- مدیران برنامه
- تکنسین‌ها و سرپرستان ورزیده کادر فنی تولید
- مدیران فروش در برنامه‌های تجاری و در کنار آنان مدیران ورزیده در تولید برنامه‌های تجاری
- مدیران تولید
- دفتر تأمین برنامه و برنامه‌ریزی
- مدیران خبری

دهید. استریو FM صرفاً یک کیفیت در پخش موسیقی نیست، بلکه یک پخش نافذ در ادراک شنیداری شنوندگان است که حتی صدای گویندگان و گفتگوهای معمولی هم در آن نوع پخش دلنشین تر حس می‌شود.
- اجازه دهید چهره نیروهای پشت پرده تولیدات استودیویی شما در نشریات ویژه رادیویی شما به مردم معرفی شوند. انسان همواره در صدد ستاره‌سازی در ذهن و جامعه خود است. بگذارید مردم از کار و زندگی «صداها» ماندگار استودیویی شما مطلع شوند. در سالگرد تأسیس ایستگاه رادیویی شما که در واقع باید به آن هفته تولد گفت مثل هر انسانی به جمع‌بندی تجارب پخته‌تر سالی که گذشت و تقسیم شادی این پختگی، ارزش بدهید و جامعه را در جشن ایستگاه خود شریک کنید. توزیع کاتالوگ، پوستر، هدیه مجله، کتاب و حتی هدیه دادن رادیوی گوشی و رادیوی رومیزی را در صدر کارهایتان قرار دهید.

چه حد به صحت می‌توانیم به پاسخ تجربی خود مطمئن باشیم؟ ما در رابطه با اختلالات زناشویی زندگی خود و زندگی اطرافیانمان قادر به داوری و راهیابی نیستیم. در مورد مقوله مسائل جنسی، منع عظیم اجتماعی، جهل عظیمی برای همه ما به همراه آورده است. آیا ایستگاه رادیویی تحت مدیریت شما می‌تواند بر این خط قرمز فائق شود و راهی برای برون‌رفت از این جهل ایجاد کند؟ جهل در حال تحول ارزش کمتری از دانش در حال تحول ندارد. باید در برنامه اجازه دهیم که در ساعات مناسبی از شب از نگفته‌ها و اسرار مگو برای پدران و مادران و همسران جوان صحبت کنیم. در جهان تنوع حیرت‌آوری از ژانرهای رادیویی از جمله رادیوی جنسی وجود دارد. برای ما شکل مناسب چنین رویدادی در جامعه چیست و رادیوی شما تا چه حد می‌تواند به روشن شدن نادانسته‌ها کمک کند؟ باید بگذاریم معضلات از زبان خود مردم بازگو گردد و سپس درست‌ترین پاسخ‌ها به آنها داده شود. رجوع به آمارهای دادگاه‌های مدنی خاص و موارد اختلافی در خانواده‌ها می‌تواند مشخص کند که تا چه میزان این امر در جامعه محبوب و مأخوذ به حیا و شرمگین ما به معضل اجتماعی تبدیل شده است. متأسفانه نظام آموزشی مدرسه‌ای و دانشگاهی ما نیز در غفلت تاریخی خود به سر می‌برند، ولی هر نوجوان تازه به دوران رسیده‌ای از طریق رایانه و قبحانه‌ترین تهاجم اطلاعات جنسی و بدآموزی‌ها را دریافت می‌کند.

- در هر فصل و به مدت یک یا دو هفته برنامه پخش موضوعی خود را با تمرکز بر مهم‌ترین مسائل آن فصل یا هفته تنظیم کنید و در هر روز حدود ۲۰ تا ۳۰ موضوع را به خوبی و به قدر کفایت تحلیل و بررسی کنید و مطالب آموزنده و آگاهی‌دهنده‌ای در اختیار شنوندگان خود قرار دهید. به این ترتیب مخاطبان ایستگاه رادیویی شما به-طور کامل شمایی از مهم‌ترین فزازه‌های هر موضوع و تحلیل نسبت به آنرا به دست خواهند آورد. این امر به تقویت نظام

سیستماتیک آموزه‌های شنوندگانتان کمک می‌کند.

- همواره در شاخص کردن ایستگاه رادیویی‌تان کوشش کنید. تهیه لوگوهای

در موسیقی شب جوانب احتیاط کمتر و تنوع بیشتری حس می‌شود. متأسفانه میل شدید به استفاده و ساخت موسیقی داخلی، بسیاری از ملودی‌های غربی و ایرانی حال و

سازمان ایستگاه رادیویی شما دفتر سیاه مشق آزمایش و خطا نیست. گام به گام جلو بروید. هدف آنجاست که با دقت و وسواس انتخاب کرده‌اید. دوروز فکر کنید، دو ساعت عمل.

یا گذشته را به سمت تنظیم و اجرای مجدد به کمک صدای خشک و فلزی دستگاه سینتی سایزر و کی‌بورد سوق داده است. این امر هزینه تولید موسیقی را در مقابل فایده آن توجیه نمی‌کند، همان‌گونه که این همه افراط در کاربرد کلمات و بارکلامی برنامه‌ها قابل توجیه نیست.

- از توصیه‌ها و پیشنهادهای یک یا چند مشاور عالی موسیقی، مشاوران عالی تحقیق و آرشیویست‌های قوی صوتی و نوشتاری در مجموعه همکاران خود بهره ببرید. کارکرد موسیقایی و اطلاع‌رسانی درست رسانه رادیو این ضرورت را ایجاب می‌کند.

- در خرید کتاب‌های مربوط به «رادیو» سرمایه‌گذاری کنید. کتاب‌های بسیاری در زمینه ژورنالیسم رادیویی، کپی‌رایت، تولید، مصاحبه، قالب‌بندی و فرمت برنامه‌ها هر روز به بازار عرضه می‌شود. در مورد تکنولوژی‌های جدید در کار رادیویی و فرمت‌های جدید دیجیتالیزاسیون و ترانس‌میسسیون، منابع بسیاری عرضه می‌شوند. باید دقت کرد منابعی خریداری شود که بیشتر به درد کارکنان ایستگاه رادیویی شما می‌خورد. تفاوت در منابع کتابخانه‌ای ایستگاه شما با دیگر ایستگاه‌ها به دلیل مراجعه نویسندگان و تهیه‌کنندگان برنامه به آن منابع، تفاوت بارز در برنامه‌تان را به دنبال خواهد داشت. شاید به جرأت بتوان گفت که خرید منابع آرشیوی و کتابخانه‌ای مشابه یک ایستگاه دیگر

صوتی برای معرفی ایستگاه (همانند لوگوهای آرم شبکه‌های تلویزیونی) و یا جینگل‌های دلچسب (catchy Jingle) را برای برپادادن بخش‌های برنامه‌ها به هم، فراموش نکنید. این امر به تشخیص ایستگاه شما و تصمیم‌گیری شنوندگان به ماندن روی موج رادیویی ایستگاه شما کمک می‌کند. در ضمن فرصتی برای اپراتوری‌های برنامه‌ها ایجاد می‌کند که آیتم‌های برنامه را آماده پخش کنند و به قسمت قبلی وصل نمایند. (در ایران، رادیو پیام در بهره‌گیری از این الگوها شاخص‌تر از دیگر شبکه‌هاست. ایجاد تنوع و نوکردن این لوگوها هر ساله توصیه می‌شود و گمان دارم شنوندگان شبکه سراسری دیگر بقدر کافی از آرم ثابت اخبار ساعت ۱۴ خسته شده باشند.)

- همواره منابع آرشیوی موسیقی، ساوندافکت و کتابخانه ایستگاه رادیویی خود را تقویت و روزآمد کنید و در بهره‌گیری از تنوع ساختار موسیقایی ایستگاه خود دقیق باشید. ایستگاه‌ها معمولاً پس از مدت کوتاهی به تکرار برنامه‌های خود می‌پردازند و تنوع و تازگی خود را از دست می‌دهند. (در آسیب‌شناسی رادیو پیام این امر بسیار محسوس است و پس از یک هفته گوش کردن برنامه‌ها، تکرار منابع موسیقایی و یکنواختی کنداکتور پخش بسیار آزاردهنده می‌شود. جالب این‌که به لحاظ مجازبودن یا نبودن، آلبوم موسیقی روز با موسیقی شب بسیار متفاوت است و



یک مدیر رادیو، افق‌های دانش خود را هم باید در زمینه نرم‌افزار و هم سخت‌افزار ایستگاه رادیو گسترش دهد.

رادیویی که در حوزه جغرافیایی ایستگاه رادیویی شما دایر است، خیلی با سازوکار ایستگاه شما جور درنیاید. بهتر است با کمپانی‌ها و تولیدکنندگان منابع صوتی و نوشتاری متفاوت دیگری ارتباط برقرار کنید و منابع خود را از بین منابع آنان انتخاب و خریداری نمایید.

مدیریت فنی ایستگاه رادیویی

یک مدیر رادیو، افق‌های دانش خود را هم باید در زمینه نرم‌افزار و هم سخت‌افزار ایستگاه رادیو گسترش دهد. فضای پرتحول تکنولوژی‌های ارتباطی، مدیران سهل‌انگار را به سرعت به حاشیه می‌راند و خسران فراوانی متوجه ایستگاه رادیویی آنان می‌کند. پیشنهادهایی در زمینه مدیریت فنی رادیو بحث پراکنده ما را در صفحات قبلی، کامل‌تر می‌کند.

- در انتخاب، خرید و انطباق تکنولوژی رادیو به آینده نگاه کنید. به هر رویدادی که می‌تواند در حوزه تکنولوژی، ایستگاه شما را تحت تأثیر قرار دهد، توجه کنید. توصیه متخصصان فنی را گردآوری کنید. مشترک مجلات فنی شوید و آنها را مطالعه کنید.

نگه‌داری ایستگاه خود را تنظیم کنید و در کالیبراسیون دستگاه‌ها و تجهیزات ایستگاه دقت و برنامه داشته باشید.

- تکنسین‌های تحت نظارت خود را در برنامه‌ریزی‌های ایستگاه و سایر گردهمایی‌ها برای برنامه‌سازی درگیر کنید. آنان باید اهمیت کار خود را در جهت اهمیت کار برنامه‌سازان و دیگر کادرهای تیم تولید ببینند.

- از کیفیت صدا به هنگام پخش برنامه‌ها مطمئن شوید و درصدد رفع عیوب و مشکلات آن برآیید.

- سرپرستان و مدیران اجرایی خود را با نحوه عملکرد دستگاه‌ها و سیستم‌های فنی ایستگاه رادیویی آشنا کنید.

- در فرایند ارزشیابی برنامه‌های تولید شده، بهتر است شواهد را جایگزین عقاید کنید و از طریق شواهد به عقاید دست یابید. گردآوری آرای مخاطبان و نظرخواهی از آنان در مورد برنامه‌های کانال یا شبکه، راه خوبی برای ارزشیابی برنامه‌هاست.

پندنامه مدیران

- در ذهن تان کارها را از آخر آغاز کنید.

همواره در خرید تکنولوژی جدید از محاسبه هزینه یا فایده غافل نباشید. اگر هزینه خرید یک تکنولوژی، فواید آن را در سرعت عمل و صرفه‌جویی نیروی انسانی و وقت توجیه می‌کند، نسبت به تهیه آن اشتیاق نشان دهید. به استودیوهای با کارافزارهای قدیمی وفاداری نشان ندهید. در فکر راه‌هایی برای نوکردن دستگاه‌ها و تجهیزات آن باشید و گاه نسبت به رهاکردن کل آن و بنای یک استودیوی جدید و مدرن تصمیم‌گیری کنید.

- نیروی فنی ایستگاه خود را به قدر کفایت انتخاب و استخدام کنید. ایستگاه‌های کوچک رادیویی را می‌توان با تکنسین‌های پاره‌وقت نیز اداره کرد. اما ایستگاه‌های بزرگ حتماً به دپارتمان فنی تمام‌وقت نیاز دارند.

- به آموزش و برگزاری دوره‌های بازآموزی و تطبیقی (Refreshment course) برای کارکنان علاقه و توجه نشان دهید و مهارت‌های فنی آنان را گسترش دهید.

- برای اطمینان از کارکرد درست دستگاه‌ها، برنامه و جدول زمانی تعمیر و

این عادت، نوعی رهبری شخصی است. باید به روشنی بدانید مقصد کجاست؛ کدام کارها اولویت دارند و اکنون در کجا هستید.

و دنبال آجر و سیمان بروید. هر روز به طرف این ساختمان بروید و ببینید در آن روز برای تکمیل بنای خود به چه چیزی نیاز

رسانه‌ای مثل رادیو واجد یک محیط فرهنگی است، با همکاری غالباً هنرمند و فرهیخته. اجازه ندهید دائماً شمشیر قدرتتان از غلاف کاغذی مقررات اداری و دستورالعمل‌های این شود! آن شود! بیرون آید.

در خود به کمال برسانید. «الاحسان بالانتمام». با نیم‌کره چپ مغز «علم» مدیریت و با نیم‌کره راست مغز «هنر» رهبری را در سازمان خود اعمال کنید.

- رسانه‌ای مثل رادیو واجد یک محیط فرهنگی است، با همکاری غالباً هنرمند و فرهیخته. اجازه ندهید دائماً شمشیر قدرتتان از غلاف کاغذی مقررات اداری و دستورالعمل‌های این شود! آن شود! بیرون آید. از فراخوان عمومی «چه باید کرد؟» برای حل مسائل بیشتر کمک بگیرید.

- رهبری مؤثر سازمان رسانه شما نیاز به بصیرت، قوه ابتکار، امنیت، ارشاد، خردمندی و اقتدار جمعی (دموکراتیک) دارد.

- مدیریت به‌ویژه در یک رسانه جمعی مدیریت تفاوت‌هاست. برای سوالات لایه‌های اجتماعی مختلف و نمایندگان نسل‌هایی که در طیف مخاطبان رسانه شما قرار دارند یک پاسخ واحد نداشته باشید. وجود صداهای مختلف در جامعه را باور کنید و دیدگاهی تکثرگرا را در خود تقویت کنید. همه کسانی که در دور و بر شما به عنوان یک مدیر حلقه زده‌اند و ظاهراً یا باطناً با شما عقیده واحدی دارند شما را نسبت به عقاید خود مغرور می‌کنند. اجازه دهید در خارج از حلقه تأییدکنندگان اطرافتان، آنها هم که در فاصله‌ای بعیدتر با شما موافق نیستند، سخن بگویند و گاه به تغییر دیدگاه شما بپردازند.

- اره را تیز کنید. معنا، جسم، ذهن و رفتار آدمی را همواره شاخ و برگ‌های غیرضرور فرا می‌گیرند. مثل باغبان بی‌رحمی عمل کنید تا تنه و شاخ و برگ‌های اصلی وجودتان ارتفاع گیرند.

- همیشه از گرمای مذهب و عرفان، این واقعیت طلایی «مدیریت»، خود را بهره‌مند سازید که: اگر «مقام» ماندنی بود به تونمی‌رسید! آن روز که در کار مدیریت توانایی تا آنجا که ممکن است کار کنید و روزی که نمی‌توانید (به هر دلیل)، کار را به نیروی تواناتر و تازه نفسی واگذار کنید. این عین توانایی است.

دارید.

- چه مدیر یک ایستگاه باشید و چه نگهبان آن، همین‌که از مرحله فردیت و استقلال رأی به حوزه فراخوان اندیشه‌ها، جذب و وابستگی متقابل با تک‌تک کارکنان پا نهد، قدم در عرصه «رهبری» گذاشته‌اید. برای این کار فرمول ساده‌ای وجود دارد: صدای همکارانتان را گوش دهید تا آنان نیز سخنان شما را بفهمند.

- مدیریت رسانه، حوزه‌ای بحرانی است. همواره محرک‌هایی از جانب محیط به سوی شما سرازیر می‌شوند. میان محرک و واکنش نسبت به محرک، فاصله‌ای وجود دارد که شما در آن فاصله آزادی انتخاب دارید و آن عرصه‌ای هست که می‌توانید

سازمان ایستگاه رادیویی شما دفتر سیاه‌مشق آزمایش و خطا نیست. گام به گام جلو بروید. هدف آنجاست که با دقت و وسواس انتخاب کرده‌اید. دوروز فکر کنید، دو ساعت عمل. این خلاف سنت و فرهنگ کار در ایران است. کمتر از دو ساعت فکر می‌کنیم و دو سال کار را طول می‌دهیم تا در نهایت بفهمیم «ای کاش کمی با تأمل بیشتر شروع به اقدام می‌کردیم».

- بازار خرید برنامه‌های ایستگاه شما به ناپایدارترین و متحول‌ترین جنبه‌های حیات آدمی؛ یعنی «سلیقه و افکار عمومی»، متکی است. برنامه‌ها و قالب‌های برنامه‌سازی که طی این چند سال پاسخگوی نیاز و سلیقه مخاطبان تان بوده، اکنون ممکن است نیاز به تجدید نظر و بازنگری داشته باشد. مدیر کارآمد و مدیر رهبر کسی است که دائماً گوش به زنگ این تغییرات است و عادت‌ها و انگیزه‌های مخاطبان را دنبال می‌کند و امور را طبق مقتضیات سازماندهی می‌کند تا امکانات سازمان خود را در جهت اهداف مطلوب سوق دهد.

- همه چیزها دوبار آفریده می‌شوند: نخست، آفرینش در ذهن است، سپس ساختن کالبدی و واقعی چیزها. باید اطمینان حاصل کنید که طرح آفرینش بنای اولیه‌ای که در ذهن ترسیم کرده‌اید درست همان باشد که خواسته‌اید و همه جوانب آن را در نظر گرفته‌اید. سپس دست به کار شوید

اجازه دهید چهره نیروهای پشت‌پرده تولیدات استودیویی شما در نشریات ویژه رادیویی شما به مردم معرفی شوند.

قدرت مدیریت خود را نشان دهید. - مدیران ضعیف، رفتاری خشن در پیش می‌گیرند. نجابت و ملامت، حسن بزرگ انسان‌های مقتدر است. این حسن را

