



رادیو-تلویزیون دوچهاروله

DEUTSCHE WELLE DW

GLOBAL FIRST

گزارش سفر به جمهوری فدرال آلمان - ژوئن ۲۰۰۲
قسمت دوم

● دکتر علیرضا نوری
مدیر شبکه جوان

سرخپوستان آمریکای لاتین است. او دانشجوی است و به صورت پاره وقت برای مرکز آموزش رادیوی دوچهاروله (RTG-DW) کار می کند. «یورن فیشر» هم اروپایی اصلی است و هر دو با صبر و متانت و چهره‌ای متمسب به سوالات من و اعضا سیزده نفره گروه پاسخ می دهند. اطلاعات بسیار کمی از ایران دارند و دیوید ایران را تنها از طریق تماشای فیلم «بدون دخترم هرگز» که بر اساس کتاب «بتی محمودی» ساخته شده، می شناسد و آن هم چه آشنایی! دقیقاً نمی دانم وظیفه نهادهای رسمی جمهوری اسلامی ایران؛ نظیر: سفارتخانه ما در برلین، دفاتر کنسولگری در فرانکفورت، رایزنی فرهنگی در هامبورگ و وابسته های علمی و فرهنگی در شهرهای مختلف آلمان چیست، ولی این را به خوبی می دانم که تصویری که جوان آلمانی (یعنی دیوید) از ایران دارد، به شدت مخدوش است و تحت تاثیر پروپا گاندای قوی و حرفه ای است که در کنار خلاء کارهای فرهنگی ما، اثر کاری خود را در تخریب افکار مردم دیگر کشورها نسبت به ایران می گذارد. در بازگشت به هتل، CD و کتابی که از ایران با خود برده بودم را به دیوید و یورن دادم. اهدا لوح فشرده چند رسانه ای از تاریخ تمدن و فرهنگ عظیم ایران اسلامی که به زبان انگلیسی تهیه شده بود، تنها کاری بود که

متخصصان بوده اند که در موقع نیاز سرزمین مادری، چه در دوران جنگ تحمیلی و چه پس از آن، با حضور خود دردی از مردم دوا نموده اند. از این میان نقش برخی از پزشکان ایرانی مقیم آلمان که از اساتید برجسته و معتبر دانشگاه های

میزان محبوبیت شما مدیران بستگی به آن دارد که چقدر خود را در معرض نقد قرار دهید. این امر باعث می شود دیگران نیز شما را دوست داشته باشند، افزایش محبوبیت شما موجب پذیرش آسان تر انتظاراتان از سوی کارمندان می شود.

مختلف آن کشور به شمار می آیند، مثال- زدن است. تا رسیدن به کلیسای جامع با دو راهنمای گروه که هر دو دانشجوی بودند و جوان، مشغول صحبت می شوم. «دیوید اگر» دوره ای از نژاد سفیدهای اروپا و

کلیسای جامع شهر کلن

علاوه بر برنامه ریزی دقیق و منظم برای شرکت در کارگاه آموزش «مدیریت رادیو»، برنامه دیگری هم برای بازدید از بناهای تاریخی شهر کلن تدارک دیده شده بود که کلیسای معروف و جامع کلن یا «Dom Cathedral» یکی از آن مکانها بود. در بین راه دیدن چند نشانه از کشورمان- ایران- مرا به فکر فرو برد. از فرش ایرانی که همچون همیشه پشت ویتزین گالریها چشم را می نوازد، تا رستورانهایی با چلو خورشت فسنجان و... که ذائقه ها را غلغلک می دهد، و از آگهیهای تبلیغاتی گروه های فرهنگی و سیاسی که توسط اپوزیسیون اداره می شوند تا پوسترهایی از تصاویر دختران نیمه عریان ایرانی با عنوان «دیسکوهای شهرزاده» و... همه و همه تنها نشانه هایی بودند که از سرزمین من در دیار غریب به چشم می خوردند. با این اوصاف به راحتی می شد وضعیت مهاجران هم وطنی که ترک دیار کرده بودند و در کلن مسکن گزیده بودند، را برآورد کرد. عده ای برای تجارت و کسب و کار آمده بودند، گروهی در پی عیش و عشرت و تعدادی در سودای مبارزات به اصطلاح سیاسی و البته گروه ناپیدا ولی موثر در میان متخصصان و دانشمندان که به راستی این گروه آخر می توانند افتخاری برای میهن خود باشند و البته کسانی از میان این



از من ساخته بود. از دیوید خواستم همان مدتی را که صرف تماشای فیلم «بدون دخترم هرگز» کرده، برای دیدن و مطالعه آن CD وقت بگذارد.

ایران و «سه مرد فرزانه»

وقتی از صحبت با همقطاران به خود آمدم، متوجه شدم در مقابل عمارت بزرگ و باشکوه کلیسای جامع قرار گرفته‌ام؛ در ساحل رودخانه راین و در قلب شهر کلن، ایستاده با پرچمهایی بلند در پیشانی آسمان به ارتفاع ۱۴۴ متر و قدمتی هزارو پانصدساله که البته در طی قرنهای پس از قرن ششم میلادی دچار تغییر و تحولاتی شده که تا به امروز هم با اقتدار و زیبایی تمام برجای مانده و از اقصی نقاط جهان بازدیدکنندگان زیادی را به خود فرامی‌خواند. ستونهایی از نورهای رنگارنگ که از پنجره‌های منقش به تصاویری از عیسی مسیح (ع) و مریم مقدس به داخل کلیسا تابیده شده، بعضاً چهره مردمانی را می‌نوازد که خسته از زندگی پرتحرک و ماشینی، روی نیمکت‌های چوبی و قدیمی به ذکر و دعا مشغولند. فرقی نمی‌کند، هم جوانان را می‌بینی که با چشمانی به رنگ دریا به نقطه‌ای دور دست خیره مانده‌اند و هم صورت‌های پرچین و چروک سالمندانی که لابد در اندیشه فردای فرزندان خویشند. تندیسهایی که با هنرمندی و ظرافت بسیار، سیمای رنجور مردی را به نمایش گذاشته‌اند که صلیب خویش را به دوش می‌کشد و هواداران دل‌داه‌ای که بر پایش افتاده و چشم‌های اشکبار بانویی که زیبایی این چلیپا را به تماشا نشسته است؛ این ترازوی آندوهیاری است که در جای جای آن کلیسا تکرار می‌شود.

راهنمای کلیسا خانمی سی و هفت-هشت ساله است. در انتهای سالن تابوت‌های زرین به شکل یک هرم و به تعداد سه نفر به چشم می‌خورد. این بنای زرین، مقبره نمادینی از تابوت‌های «سه مرد فرزانه» است؛ آنها مردانی بودند که در پی درخشش ستاره‌ای در اورشلیم، به دنبال یافتن مولودی الهی به بیت لحم آمدند و با خود

هدایایی آوردند تا به تکریم آن طفل نورس، پیشکش آستان پیامبری جدید نمایند؛ مسیح به دنیا آمده بود.

توضیحات خانم راهنما شگفت زده‌ام کرد. از او ملیت آن سه تن را پرسیدم. با تاسف اظهار بی‌اطلاعی کرد. قبلاً راجع به آن سه مرد چیزهایی خوانده بود، به او گفتم: «در انجیل متی آمده است که سه تن از مجوسان (maji) با آگاهی از تولد کودکی که به پیامبری خواهد رسید، با رویت یک ستاره تابناک و دربی آن نشانه، به سوی

یک اثر رادیویی خوب خلق نمی‌شود، مگر آنکه شما به

عنوان مدیر در کنار گروه

برنامه‌ساز خود

باشید. کارکنانتان باید باور

کنند که شما همواره در کنار

رادیو هستید و به محصول

نهایی آنها گوش می‌دهید.

سرزمین اورشلیم رهسپار شدند، آنها سه مغ ایرانی بودند که به همراه خود هدایایی از طلا، کندر و مر برای مسیح به ارمان بردند. این واقعه علاوه بر انجیل متی در تاریخ یعقوبی، مروج الذهب، تاریخ تمدن ویل دورانت و سفرنامه مارکوپولو نیز به اشکال مختلفی ذکر شده است. ولی در تمام این منابع بر ایرانی بودن آن سه مرد مذهبی تأکید شده است. بنا بر برخی از روایات، آن سه نفر از شهر ساوه برخاسته بودند. شرح این نکته برای همراهانم و از جمله خانم راهنمای کلیسا جالب بود. گذشته از آن بنای یادبود زیبا، تصاویری از سه مرد خردمند درحالی که صندوقهای کوچک خود را به نوازد مریم تقدیم می‌کردند در یک نقطه از اتالار اصلی به چشم می‌خورد.

«مدیریت» از نوع «رادیویی»

از تماشای زیباییهای کلن در کنار رودخانه راین به سالن مرکز آموزش رادیو بازمی‌گردیم و پروژه «مدیریت رادیو» را با هم مرور می‌کنیم. شاید این بخش فقط برای مدیران جذاب بنماید ولی من پیشنهاد می‌کنم برنامه‌سازان نیز آن را بخوانند. اطمینان دارم که حاوی نکات جالبی است که به کارگروه‌های برنامه‌ساز هم می‌آید.

مدیر خوب کیست؟ هرکسی می‌تواند ادعا کند که «من یک مدیر موفقم». اما به راستی مدیر خوب، یا حتی یک کارگردان خوب برنامه رادیویی (یا همان مسئول برنامه در ادبیات خودمان) کسی است که علاوه بر حرفه‌ای بودن، کارمندانی را در کنار خود داشته باشد که احساس تعلق و مسئولیت بیشتری نسبت به مجموعه داشته باشند. او کسی است که اهمیت تحسین به موقع از عملکرد خوب کارمندان خود را به خوبی می‌داند. مدین روح یک کار دسته‌جمعی به طوری که تک‌تک افراد از اینکه عضوی از چنین ایستگاه رادیویی یا برنامه هستند، احساس رضایت و غرور بنمایند نیز از ویژگی‌های یک مدیر موفق رادیویی است. اینها در کنار داشتن یک روی گشاده، در کاستن از فشارهای عصبی محیط و ایجاد یک فضای آرام، بسیار موثر هستند. مشرب نیکو و چهره متبسم مدیران راه برون‌رفت از تنشها و تعارضات انسانی را گشوده و فرصتی برای گفتگوی مسالمت‌آمیز در مجموعه گروه را فراهم می‌آورد و از سوی دیگر، منجر به یافتن دلایل زمینه‌ای این قبیل تعارضات و اختلافات عاطفی در روابط مدیران و کارمندان می‌گردد.

میزان محبوبیت شما مدیران بستگی به آن دارد که چقدر خود را در معرض نقد قرار دهید. این امر باعث می‌شود دیگران نیز شما را دوست داشته باشند و تحسینتان کنند و البته افزایش محبوبیت شما موجب پذیرش آسان‌تر انتظاراتان از سوی کارمندان می‌شود. برنامه‌سازان چنین مدیرانی با حس اعتماد و تعلق بیشتر نسبت به گروه خود،



توان بیشتری را صرف دستیابی به اهداف سازمان می‌نمایند.

به یاد داشته باشید که با تقدیر از کارکنان خود، بازخورد مثبتی را به آنها بدهید. اگرچه شاید تصور کنید که ستایش از کار خوب یک برنامه‌ساز، چندان از اهمیت برخوردار نباشد، ولی با این کار حرکت چرخ دنده‌ها را تسهیل خواهید کرد. چند سال پیش، نظرسنجی مفصلی در آمریکا صورت گرفت که در آن کارمندان و مدیران عوامل مهم در افزایش بازدهی را



دسته‌بندی کردند. جالب است بدانید که از نظر کارمندان، تقدیر به موقع از آنها توسط مدیرانشان حتی از افزایش حقوق و دستمزد نیز موثرتر ارزیابی شده است. اما به خاطر داشته باشید که از نحوه عملکرد افراد تقدیر نمایید، نه از یک فرد. تمجید بیهوده از یک کارمند اثر معکوسی در بازدهی وی داشته و سایر کارکنان برداشت نامطلوبی از آن خواهند کرد. ستودن به جای یک اثر خوب برنامه‌ای، ضمن آنکه صادقانه‌تر به نظر می‌رسد، می‌تواند موجب تشویق سایرین به اقدامی مشابه شود.

«یوهان والتر» در حالی که با دست، شانه «چائو» (همقطار چینی زبان ما در پروژه مدیریت رادیو) را می‌فشارد، از او درخواست کرد تا چند جمله راجع به مدیریت در چین صحبت کند.

چائو مدیر بخش انگلیسی [پکن] «رادیو بیجینگ» (Beijing) از کشور چین بود. مرد جوان‌نمای چهل و دو ساله با قلدی متوسط و لهجه چینی-انگلیسی، که خیلی سخت می‌فهمیدی که چه می‌گوید، هرازگاهی هم در بیان نظرات خود به انگلیسی دچار اشکال می‌شد که به‌ناچار زیرچشمی به دیکشنری چینی به انگلیسی خودنگاهی می‌انداخت و بعد به صحبت ادامه می‌داد. اطلاعاتش درباره ایران، وقایع پس از انقلاب، روابط ایران و آمریکا، تسخیر لانه جاسوسی و جنگ تحمیلی عراق علیه ایران بد نبود.

چائو در پاسخ به والتر با لبخند، چند جمله‌ای راجع به مدیریت در چین و نحوه ارزیابی عملکرد مدیران در کشوری که قواعد کمونیزم هنوز هم سکه رایج آن دیار است، مطرح کرد. راستی آیا می‌دانید مدیریت در چین چگونه است؟ یا تا به حال واژه «مدیریت شانگهای» را شنیده‌اید؟ اگر در آینده فرصتی بود، آن را از زبان چائو و یکی دیگر از اساتید دوره نقل خواهیم کرد. به هرصورت پس از صحبت‌های چائو، والتر مقصود خود را اینگونه بیان کرد: «یکی از ساده‌ترین راه‌های برقراری ارتباط با کارمندان این است که موقع اظهارنظر راجع به کارشان و یا واگذار کردن وظیفه برعهده آنها، ارتباط مناسب بصری برقرار نمایید یا آنکه

با دست شانه وی را لمس کنید و این شیوه‌ای است که تلقین‌کنندگان در هیپنوتیزم از آن بهره بسیاری می‌برند.»
 ناگفته پیداست این شیوه مدیریتی، در فرهنگ اسلامی ما با مصافحه و خلق نیکو، که از صفات پسندیده کارگزاران اسلامی است، قابل جمع است و صد البته که به‌خاطر سپردن و درونی ساختن تعالیم متعالی دین ما، می‌تواند اثرگذاری بیشتری در مدیریت و رفتار مسئولان داشته باشد. از جمله مسائلی که ممکن است یک مدیر با آن مواجه شود، سر و کار داشتن با کسانی است که قوه درک و ضریب هوشی نسبتاً پایینی دارند، این افراد به-راحتی می‌توانند اثر منفی بر روی شما بگذارند و مدت زیادی از وقتتان را تلف کنند. اگرچه تحمل این افراد کار آسانی نیست، لیکن ما باید بیاموزیم که چگونه با آنها برخورد کنیم و اصولاً چه کارهایی را برعهده آنها بگذاریم. بدیهی است واگذار کردن امور مهمی نظیر برنامه‌سازی به این اشخاص، بسیار اشتباه بوده و عوارض نامطلوبی را برای ایستگاه رادیویی شما در پی خواهد داشت.

خطوط قرمز

تذکر خطوط قرمز در زمان اجرای برنامه می‌تواند باعث ایجاد دلهره و تشویش در برنامه‌ساز شود. یک برنامه‌ساز وحشت‌زده نمی‌تواند اثر خوبی را ارائه دهد. توصیه ما این است که در مدت ارائه برنامه زنده از تذکر خطوط قرمز پرهیز شود. این امر کاری است که می‌باید قبل از بخش برنامه و در فرصت‌های مناسب صورت گیرد. با تذکرات ناهنگام خود، احتمال وقوع خطاهای بعدی را افزایش ندهید. در حین اجرای برنامه زنده فقط برای اصلاح جزئی بخش‌هایی از آن دست به تلفن ببرید و با برنامه‌سازتان در بخش صحبت کنید. اشتباهات فاحش‌تر را می‌بایست رودررو برطرف کرد.

حال اگر کسی ناخواسته خطوط قرمز را مراعات نکرد، چه باید کرد؟ پس از



اتمام برنامه به او تلفن کنید. اشتباهش را گوشزد نمایید. اگر با مقاومت او روبه‌رو شدید، با وی قرار ملاقات بگذارید. فراموش نکنید حفظ متانت در عین برخورداری از قدرت از ویژگیهای مدیران موفق است. اگر از کوره به‌در روید، قطعاً بخشی از قدرت و اعتبار خود را از دست داده‌اید. اگر واکنش برنامه‌ساز نسبت به تذکر شما به‌راستی «بد» باشد، در اولین فرصت او را از مسئولیتش خلع نمایید. به‌یاد داشته باشیم که رادیو اگر چه یک رسانه دموکراتیک است، لیکن هرگز یک سیستم دموکراتیک به‌شمار نمی‌رود.

بهترین بهانه برای ارتباط تلفنی شما با برنامه‌ساز در زمان ارائه برنامه مستقیم، دادن قوت قلب و دلگرمی به‌اوست و آن‌وقت است که شاهد بروز خلاقیتی در برنامه باشید. در آن صورت، تلفن شما روحیه بسیار خوبی را برای مدت طولانی برای برنامه‌ساز پدید می‌آورد. یک اثر رادیویی خوب خلق نمی‌شود، مگر آنکه شما به‌عنوان مدیر در کنار گروه برنامه‌ساز خود باشید. کارکنان باید باور کنند که شما همواره در کنار رادیو هستید و به‌محصول نهایی آنها گوش می‌دهید. ایجاد چنین باوری چندان مشکل نیست؛ کافی است گوشی تلفن را بردارید و از طریق تلفن پیشنهاد ساده‌ای را برای بهتر شدن برنامه به مسئول برنامه بدهید، یا اینکه از او سوالی بپرسید و یا اصلاح کوچکی در برنامه را توصیه نمایید. از او تشکر کنید و یا حتی برای سلام و احوال‌پرسی و هر بهانه‌ای که شده، با او گفتگوی مختصری انجام دهید. صبحها پیش از ترک منزل، چند بار در ماه به مسئول برنامه صبحگاهی خود در استودیو تلفن کنید، همبطور با تهیه‌کننده برنامه شبانه‌گاهی وقتی که از اداره به منزل رفته‌اید. اگر شما به سردبیر یا تهیه‌کننده برنامه‌های باامدادی یا نیمه‌شب ایستگاه رادیویی خود تنها دو بار در ماه تلفن کنید و با آنها صحبت نمایید، به‌عنوان مردی شناخته خواهید شد که «هرگز نمی‌خواید... او همیشه درحال شنیدن برنامه‌های رادیو است». اگر تماس با

برنامه‌سازان را به‌طور منظم در دستور کار خود قرار دهید، تمامی برنامه‌سازان به این باور می‌رسند که شما از هر اشتباهی که در برنامه رخ می‌دهد، آگاه می‌شوید و به‌این ترتیب، بیشتر مراقب کار خود خواهند بود. به این «ارتباط خلاق» با کارمندان همیشه توجه داشته باشید.

شایع‌ترین شکایت برنامه‌سازان از مدیران آن است که: «مدیر من هرگز نسبت به برنامه بازخوردی نشان نمی‌دهد. تنها وقتی که من از او چیزی در مورد برنامه‌ام شنیده‌ام زمانی بود که گفت: تو چرا در برنامه‌ات هر چیزی را بیخودی پیچیده و

به یاد داشته باشیم که رادیو اگر چه یک رسانه دموکراتیک است، لیکن هرگز یک سیستم دموکراتیک به‌شمار نمی‌رود.

مشکل می‌کنی؟» ایستگاه رادیویی شما هرگز به موفقیت بالایی دست نمی‌یابد، مگر آنکه شما به‌عنوان مدیر گروه برنامه‌ساز، کار تهیه‌کننده یا مسئول برنامه را به‌طور منظم نقد کنید. کار دسته‌جمعی هرگز بدون نظارت مستمر یک مربی دلسوز به سرانجام نمی‌رسد و شما آن مربی هستید. تعداد دفعات نقد یک برنامه، بستگی به شخصیت برنامه‌ساز و اهمیت آن برنامه دارد؛ بعضیها را فقط باید یک بار در ماه نقد کرد، سایرین را در جلسات هفتگی. به این منظور دو راه وجود دارد: ارزیابی رو در رو یا مکتوب. ممکن است شما یکی از آن دو را برگزینید، لیکن هر دو شیوه کارایی خوبی دارند و من فکر می‌کنم اگر از هر دو بهره‌برید، نتیجه مطلوب‌تری عایدتان خواهد شد.

در ارزیابی رو در رو، سعی کنید زمان جلسه زیاد به درازا کشیده نشود. نکات مهم‌تر را در هر بار گوشزد نمایید. با ارائه فهرستی طولانی از اشکالات در یک

جلسه، احتمال آنکه برنامه‌ساز به تک‌تک آنها توجه نموده و در رفع آنها بکوشد، کمتر خواهد بود، پس به مواردی کم، ولی مهم اکتفا کنید. در اینگونه جلسات حتماً از یکی-دو نفر کارشناس زنده نیز دعوت به‌عمل آورید. جهت اصلاح اشکالات برنامه از ایده‌های خود برنامه‌ساز استفاده کنید تا اینکه بخواهید ایده‌های خود را به او بقبولانید، به این ترتیب سریعتر به مقصود خود نائل می‌شوید.

اما در ارزیابی مکتوب، شما قادر خواهید بود با بیان گزارش کوتاهی از چگونگی ساختار و محتوای برنامه، به برنامه‌ساز نکات مورد توجه خود را جهت اصلاح یادآور شوید.

هدف نهایی از روشهای ارزیابی آن است که به برنامه‌ساز فرصتی برای دریافتن موفقیت برنامه و سطح حرفه‌ای آن و بالتبع زمانی برای بهبود کار و رشد و ارتقا وی داده شود. از این حیث کار شما شبیه کار باغبانی است. جلسات نقد، جلساتی هستند که در این نوع نشستها لازم نیست که با شنیدن هر نکته اشتباهی روبرو شده باشید. برعکس، بر نقاط قوت تأکید کنید و از برنامه‌ساز خود تقویت بیشتر آنها را خواستار شوید. اگر شما در برخوردتان صادق باشید، به سرعت به نتیجه مطلوب و برنامه‌سازانی بهتر دست خواهید یافت.

قواعدی که در رادیو استناد است

کار در رادیو با سایر سازمانهایی که زمان کاری استاندارد دارند متفاوت است. آنهایی که با تولید برنامه‌های رادیویی سرو کار دارند، روحیه‌ای متفاوت و انگیزه بیشتری نسبت به بقیه مشاغل دارند. بنابراین برنامه‌ریزی قابل انعطاف برای رادیو بهتر جواب می‌دهد. انعطاف‌پذیری در ساعت کار رادیو، رضایت‌مندی و احساس مسئولیت بیشتری را در افراد می‌آفریند. گرچه اتخاذ تصمیمی منجر به بروز برخی بی‌نظمی‌ها می‌شود، لیکن در یک قالب کلی منظم، کمی از این بی‌نظمی‌ها قابل



تحمیل است. ممکن است برخی از افراد برحسب ساعت کاری خود حقوق دریافت نمایند، اما آنچه که شما از یک برنامه‌ساز می‌خرید، قدرت خلاقیت و تفکر آنهاست که درجه‌ای از آزادی باعث

رادیویی و داشتن انگیزه‌ای قوی می‌تواند یک شاهکار هنری خلق کرد. این همان چیزی است که افراد حرفه‌ای را از آماتورها متمایز می‌سازد. تفاوت بین یک اثر رادیویی خوب و یک کار بزرگ

ضبط و پس از آن به عمل آید. هرگاه احساس کردید برنامه‌ای در حد و اندازه استاندارد نیست، آن را برگردانید. چنین کارهایی را هرگز نپذیرید و هرگز اجازه ندهید یک برنامه‌ساز غیر مسئول به خاطر کم کاری خود، به اعتبار و حیثیت ایستگاه رادیویی شما لطمه وارد کند.

و اما یک جمله درباره ساند افکت: از آنها استفاده کنید. جلوه‌های شنیداری یا ساند افکت گوشه‌ها را غلغلک می‌دهند. هر جا که نیاز بود از آنها استفاده کنید. با وجود آنها برنامه شما طبیعی‌تر به نظر می‌رسد و ایستگاه رادیویی‌تان جذاب‌تر می‌شود. هروقت توانستید گوشه‌ها را غلغلک دهید.

آزمونی برای ارزیابی مدیران

در اینجا آزمون ساده‌ای برای ارزیابی رویکرد مدیران آورده‌ام که در آن به نکات مهمی از قبیل نحوه حل مشکلات و تعارضات، خلاقیت در کار، انتقاد از کارمندان، تصمیم‌گیری و... اشاره شده است. جملات زیر را بخوانید و به آنها از شماره ۱ تا ۷ نمره بدهید. هر کدام از این جملات که به شیوه مدیریتی شما نزدیک‌تر بود، امتیاز ۷ و برای بقیه برحسب میزان شباهت با روش مدیریتی شما، امتیاز ۶ تا ۱ را قائل شوید. به این ترتیب امتیاز ۱ نشان‌دهنده آن است که آن رفتار کمترین قربابت را با شیوه مدیریتی شما دارد. مراقب باشید که به دنبال یافتن «بهترین جمله» برای عدد ۷ نباشید، بلکه رفتار خود را در میان آنها جستجو کنید و به آن امتیاز دهید:

خلاقیت - ایجاد انگیزه

الف- من از خود تلاش بسیاری نشان می‌دهم و سعی می‌کنم دیگران را به دنبال خود بکشم. امتیاز...

ب- من خود و دیگران را به حرکت وامی‌دارم. امتیاز...

ج- هر جا که از من کمک بخواهند، وارد عمل می‌شوم. امتیاز...

د- انتظار دارم سایرین از من تبعیت کنند و از آنها بی که مرا حمایت می‌کنند

تفاوت بین یک اثر رادیویی خوب و یک کار بزرگ رادیویی غالباً در میزان زمانی است که برای تولید آن برنامه صرف می‌شود، آن هم فقط با صرف چند دقیقه بیشتر.



رادیویی غالباً در میزان زمانی است که برای تولید آن برنامه صرف می‌شود، آن هم فقط با صرف چند دقیقه بیشتر؛ کمی زمان برای یافتن موسیقی مناسب‌تر، دقایقی برای انتخاب ساند افکت (sound effect)، ادیت بهتر، میکس حرفه‌ای و... استودیو یا اتاق تولید برنامه جایی برای کسب تجربه، تحقق ایده‌های نو، بروز خلاقیت و کیفی‌سازی برنامه‌است. از آنجاست که برنامه‌سازان می‌توانند پیش از پخش برنامه، تمام نواقص آن را برطرف سازند. شما مدیران باید تلاش کنید، تا حداکثر توجه در تولید برنامه، در حین

تقویت هردو می‌شود. اما مراقب باشید که رشته امور از دستتان خارج نشود. سعی کنید کارمندان را بهتر بشناسید، آنچه را که به خوبی قادرند انجام دهند، دریابید و بر نقاط قوت و ضعفشان اشراف حاصل نمایید. اگر بتوانید آنها را براساس ویژگیهای فردی و حرفه ایشان سازماندهی کنید، بسیار بهتر از آن است که سازمانی کلیشه‌ای و اداری را بر آنها تحمیل نمایید.

اثر رادیویی یا غلغلک گوشه

تولید یک اثر رادیویی بزرگ، به داشتن نبوغ ارتباطی ندارد. تنها با کمی تفکر

قدرانی می‌کنم. امتیاز...
و- عموماً در پاسخ به درخواست دیگران از خود حرکتی نشان نمی‌دهم. امتیاز...
ه- در جستجوی یک موقعیت باثبات هستم و تلاش خود را صرف آن می‌نمایم. امتیاز...

ی- برحسب علایق خود دست به فعالیت زده و با بقیه معامله پایاپای می‌کنم. در صورتی که آنها مرا در رسیدن به آنچه که می‌خواهم، یاری کنند من نیز به آنها در تحقق خواسته‌هایشان کمک می‌کنم. امتیاز...

به دست آوردن و دادن اطلاعات

الف- در مورد آنچه که مربوط به شخص خودم است، کنجکاری کرده و سعی می‌کنم چنین اطلاعاتی را به هر قیمتی به دست آورم. امتیاز...

ب- توقع دارم دیگران به من اطلاعات برسانند و من آنها را به این امر تشویق می‌نمایم. از رفتاری که مرا اذستیایی به اطلاعات جدید محروم کند، بیزارم. امتیاز...
ج- من برای دستیابی به اطلاعات تلاش می‌کنم و صحت و سقم آن را بررسی می‌نمایم. گوش شنوایی برای شنیدن نظرات و ایده‌های مخالف دارم. من به طور مستمر افکار خود را با افکار سایرین تطبیق می‌دهم. امتیاز...

د- برای اعمال کنترل، باید به اطلاعات زیادی دسترسی پیدا کنم. هر چیزی را که می‌شنوم دوبار چک می‌کنم تا مطمئن شوم که دیگران اشتباه نمی‌کنند. امتیاز...

و- به دنبال اطلاعاتی هستم که همه چیز را خوب نشان دهد. به منظور ایجاد همخوانی با محیط، تمایل زیادی برای مخالفت با گفته‌های سایرین ندارم. امتیاز...

ه- اطلاعات را بدین منظور جمع‌آوری می‌کنم که بدانم دیگران به چه چیزی فکر می‌کنند. می‌خواهم بدانم که آیا افکار من در مجموعه اهمیت دارد یا نه؟ امتیاز...

ی- به اندازه کافی و متناسب به دنبال دستیابی به اطلاعات از محیط کارم هستم، ولی عادت ندارم که در کار هر کسی

داخلت کنم. امتیاز...

مشورت و ابراز عقیده

الف- نظرم را برای خودم نگه می‌دارم، اما اگر کسی سوالی بپرسد، به او پاسخ می‌دهم. امتیاز...

ب- به دیگران آن چیزی را خواهم گفت که دوست دارند از من بشنوند. امتیاز...

ج- عقاید خود را به شکل عملی و تجربی بیان می‌کنم. امتیاز...

د- احساس می‌کنم که اظهار نظر من از آن جهت مهم است که باعث می‌شود دیگران نیز بدانند که من به چه چیزی فکر

ج- وقتی به دیگران بازخورد کارشان را می‌دهم، توقع دارم قدر چنین موقعیتی را بدانند. امتیاز...

د- از دادن بازخورد به دیگران اجتناب کرده و به ندرت از کار خود و سایرین انتقاد می‌کنم. امتیاز...

و- نقد را برای ایجاد انگیزه، مفید می‌دانم. سعی می‌کنم وجوه منفی عملکرد افراد را کمتر به رخشان بکشم؛ زیرا بیان نکات منفی باعث کاستن از اشتیاق آنها به کار می‌شود. امتیاز...

ه- بازخورد غیرمستقیم و غیررسمی را ترجیح می‌دهم؛ چون باعث حرکت رو به

آنچه که شما از یک برنامه‌ساز می‌خرید، قدرت خلاقیت و تفکر

آنهاست که درجه‌ای از آزادی باعث تقویت هر دو می‌شود. اما

مراقب باشید که رشته امور از دستتان خارج نشود.

جلو می‌شود. نکات مثبت آن چیزی است که به بیان صریحشان علاقه‌مندم. امتیاز...
ی- من به دادن بازخورد دوسویه اعتقاد دارم و برای نقد، ارزش زیادی قائل هستم. امتیاز...

تصمیم‌گیری

الف- طوری تصمیم می‌گیرم که روابطم را با دیگران خدشه‌دار نکند. دیگران را تشویق می‌کنم تا برایم تصمیم‌گیری کنند. امتیاز...

ب- گرچه همیشه تصمیم آخر را من می‌گیرم، ولی همچنان به صحبت‌های بقیه افراد هم گوش می‌دهم، با این روش آنها از افکار من بهره‌مند شده و من هم حس وظیفه‌شناسی و وفاداری آنها را تقویت می‌کنم. امتیاز...

ج- به دیگران اجازه می‌دهم تصمیم‌گیری کنند و یا آنکه امور را به تقدیر واگذار می‌کنم. امتیاز...

د- عقایدم را بر دیگران تحمیل می‌کنم، ممکن است آنها را برای تحقق آرمانهایم مجبور کرده و یا به طور غیرمستقیم تهدید

می‌کنم. من به ایده‌های خوب دیگران با تغییر عقیده خود، پاسخ مثبت می‌دهم. امتیاز...

و- بر نظرات خود بافتاری می‌کنم؛ زیرا از درستی افکارم اطمینان دارم. اگر دیگران با من مخالفت کنند، سعی می‌کنم به آنها ثابت کنم که اشتباه می‌کنند. امتیاز...

ه- در ظاهر ایده‌های دیگران را می‌پذیرم، درعین حال که نظرم را برای خودم محفوظ نگه می‌دارم. امتیاز...

ی- اگرچه به ندرت از نظر خود برمی‌گردم، لیکن اجازه می‌دهم دیگران هم نظرات خود را بیان کنند. بنابراین می‌توانم اشتباهات آنها را بفهمم و به آنها در رفع این اشتباهات کمک کنم. امتیاز...

انتقاد و بازخورد

الف- نقاط ضعف و شکست‌ها را در نظر می‌گیرم. در صورت وقوع اشتباهی شروع به سرزنش فرد مقصر می‌کنم. امتیاز...

ب- اگر کار خوبی انجام شود، آن را تشویق می‌کنم و از بیان نقاط منفی پرهیز می‌نمایم. امتیاز...



