

تقدیر بر کتاب

# مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در CNN و BBC



نویسنده: لوسی شانکلمن

مترجم: دکتر ناصر بلخ

انتشارات: تحقیق و توسعه صدرا

سال انتشار: خرداد ۱۳۸۷

حسین مستقیمی

## تحقیق در فرهنگ سازمان‌های رسانه‌ای:

لوسی شانکلمن برای مطالعه تطبیقی خود درباره سازمان‌های رسانه‌ای به یک نظریه مبنا احتیاج دارد آنرا در نظریات شاین (schein) می‌یابد و براساس مدل وی، یک متدولوژی تحقیق طراحی می‌کند که در کتاب توضیح آن رفته است و ما نیز اشاره‌های کوتاه به آن داریم.

از نظر شاین، فرهنگ عبارت است از: الگوی فرضیات بنیادی مشترک که گروهی آن را آموخته‌اند و کارکرد آن تطبیق با بیرون و یکپارچگی درونی است و به عنوان شیوه صحیح درک، تفکر و احساس تلقی می‌شود.

با این تلقی از فرهنگ سازمانی: نویسنده سه منشأ فرهنگ یعنی باورها، ارزش‌ها و فرض‌های بنیادی، فرهنگ را در سه سطح بررسی می‌کند:

۱- مصنوعات و پدیده‌های سطحی که دسترسی به آنها آسان اما تفسیر آنها دشوار است.

۲- استراتژی‌های رسمی و ارزش‌های پذیرفته شده.

۳- فرض‌های زیر بنایی و باورها و احساس‌های ناخودآگاه. باورهای بنیادین مشترک اساس فرهنگ سازمانی از دیدگاه شاین است و سازمان را قادر به یکپارچگی و تمایز از محیط می‌کند. حس هویت گروهی پدید آورده و یک مکانیسم دفاعی شناختی را فراهم می‌کند.

اما رویکرد کلیدی نویسنده در تحلیل سازمان‌های رسانه‌ای و نیز تبعیت از روش تحقیق شاین، پرداختن تمام و کمال به رابطه و نحوه تأثیرگذاری فرهنگ بر فرآیندهای سازمانی و استراتژی سازمان و بالعکس می‌باشد.

فرهنگ در نحوه تلقی اعضای یک سازمان از تحولات محیطی و همچنین واکنش اعضای سازمان به استراتژی‌های طراحی شده به تحولات محیطی نقش مهمی ایفا می‌کند و اولویت‌های استراتژیک را القاء می‌کند. (۱۷) از طرفی موقعیت‌های یک سازمان یا شکست‌های آن، فرهنگ را متأثر می‌کند و آن را تقویت و یا تضعیف می‌کند و به این ترتیب میان این عناصر یک چرخه هم‌افزایی یا چرخه معیوب شکل می‌گیرد.

اصولاً روح یک روند پژوهی بر کتاب حاکم است که در آن با واکاوی ظرفیت امروزی در قالب فناوری‌ها روز (مثل تلویزیون دیجیتال) می‌توان رهاوردهای فردا (مثل تلویزیون‌های تعاملی) را مطالعه کرد. یافته‌های نویسنده بر روندهای ذیل دلالت می‌کند:

الف- درهم شکسته شدن نظم تثبیت شده رسانه‌ها در دهه ۸۰ بر اثر تغییرات عرصه فناوری به خصوص از بین رفتن کمبود پهنای باند با پخش دیجیتال و تسهیلات پخش برنامه‌ها  
ب- تضعیف امپراطوری شبکه‌ها و ورود صنعت نوپای کابل (cable Networks)

ج- تضعیف ساختار سنتی و حاکمیت نگاه بازار که در آن رسانه‌ها

و سازمان‌های رسانه‌ای به عنوان منابع جدید اقتدار و هویت ملی بازتعریف شد و دو منطق در عرصه رسانه‌ها به صورت موازی شکل گرفت.

- ۱ - منطق فرهنگی - آموزشی حاکم بر سازمان‌های رسانه‌ای دولتی
- ۲ - منطق تجارت - سرگرمی حاکم بر سازمان‌های رسانه‌ای غیردولتی

د- تجدید ساختار سازمان‌های رسانه‌ای که در آن امپراطوری‌های چند رسانه‌ای شکل گرفت. ظرفیت‌های همگرایی که در پی خریدها، ادغام‌ها و ائتلاف‌ها پدید آمد سبب ایجاد انحصار در سه حوزه تولید، بسته‌بندی و توزیع محتوای بسته‌بندی شده در محصولات رسانه‌ای شد.

#### CNN - اقتصاد فرصت

درک این نکته کلیدی درخور توجه است که CNN و فرهنگ آن محصول تغییر محیط است. پیچ‌تندی بر سر مسیر توسعه و تحول رسانه‌ها به تولد CNN انجامید. جایی که فشارهای محیطی و تغییر فناوری‌ها از تهدید به فرصت بدل شد و فرهنگ ژورنالیستی خبررسانی به خبرسازی خلاق بدل گردیده است. در این میان بستر فرهنگ امریکایی یعنی در دسترس بودن، غیرقابل پیش‌بینی بودن و ضرورت پذیرایی اندیشه‌های نوماندن، (۳۲۰) تمهید مناسبی را فراهم می‌کند تا CNN با درک حساسیت‌های ملت‌های متفاوت، کارکرد رسانه‌ای خود را به عنوان «پنجره‌ای» به روی جهان بگشاید و نه یک مفر. البته نویسنده این دیدگاه آرمانی را ارائه می‌کند هر چند از تشریح اینکه چگونه تفسیر در فرآیند خبررسانی حذف می‌شود - که هیچگاه نمی‌شود - می‌گذرد.

شبکه خبری کابلی آمریکا که اکنون بخشی از شرکت تایم وارنر است دو منبع درآمد عمده دارد که عبارتست از: هزینه‌های اشتراک و تبلیغات. نویسنده به درستی روشن می‌کند که گزینه‌های تأمین بودجه یک سازمان رسانه‌ای تا چند حد بر ساختار و کارکرد آن سازمان تأثیر می‌گذارد. CNN با مدیریت تد ترنر، استرژری تمایز خود را به تعریف جدید خبررسانی متمرکز می‌کند. خبر به عنوان آنچه که در حال اتفاق افتادن است و نه آنچه اتفاق افتاده است. CNN پخش ۲۴ ساعته اخبار را به صورت همزمان در جنگ خلیج فارس به نمایش گذارد.

نویسنده در تحلیل خود از سازمان CNN نتیجه می‌گیرد که میان ارزش‌های فرهنگی CNN و اهداف استراتژیک آن، هم‌افزایی وجود دارد و فرهنگ سازمانی نقش یک توانمندی‌ساز را داراست. در این میان CNN با چالش پخش برنامه‌های زمان‌بندی شده، در مقابل اخبار لحظه‌ای روبه‌روست که با زیرنویس لحظه‌ای اخبار تا حدی مرتفع شده است.

#### BBC - سرباز وطن

این سازمان با سابقه رسانه‌ای بریتانیا از هزینه مجوز، که یک نوع مالیات عمومی است، ارتزاق می‌کند و از زمان جان رایت وظیفه خود را خدمت به مردم بریتانیا می‌داند. این رسالت از چهار باور که نیروی محرک فرهنگ BBC است برمی‌خیزد که عبارتند از: تعهد عمیق نسبت به بریتانیا، باور به تمایز و اعتبار BBC به عنوان بهترین در کار خود، باور به خاص بودن موقعیت BBC در جایگاه جهانی و این اعتقاد که کارکنان BBC نهمین یک میراث منحصر در کار پخش برنامه هستند.

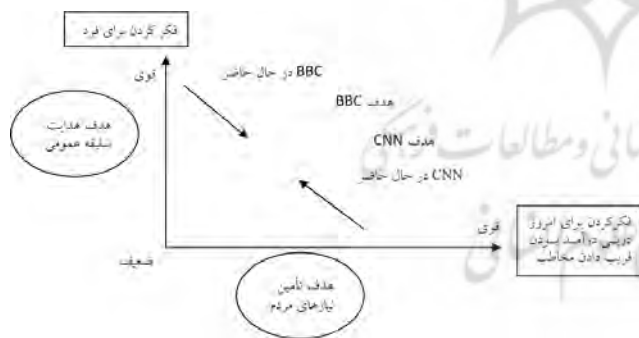
نویسنده توانایی اصلی BBC را در هر پخش و خلاقیت در پخش برنامه‌ها می‌داند که به رغم محدودیت‌های ساختاری و بازاریابی ضعیف این بنگاه رسانه‌ای، آنرا شاخص می‌کند و البته این تمایز هنگامیکه به یک سیاست محافظه‌کارانه بدل می‌شود، BBC را تبدیل به یک سازمان مقاوم در برابر تغییر و سنتی کرده است. اگر چه عمده پیچیدگی سازمانی در CNN به گروه‌های سهامدار برمی‌گردد.

در BBC این پیچیدگی متوجه فرهنگی است که با چالش جهانی شدن روبه‌روست و در برابر آن مقاومت می‌کند. در واقع هویت ملی و بریتانیایی BBC چنان در تار و پود این رسانه رخنه کرده که توسعه ناگزیر BBC را با بحران هویت روبه‌رو کرده است. این سازمان ناخودآگاه مبلغ سبک زندگی بریتانیایی است و سؤال اینجاست که مردمان سایر ملل تا چه میزان از این سبک زندگی استقبال می‌کنند؟

پیامدهای سازمانی سیاست برنامه‌سازی	
CNN: «تأمین نیازهای مردم»	BBC: «هدایت سلیقه عمومی»
<p><b>محتاج: (با تأکید بر فناوری‌های جدیدتر)</b></p> <p>توانایی واکنش سریع به اخبار کوتاه</p> <p>سرمایه‌گذاری زیاد روی فناوری</p> <p>چرخه تولید سریع</p> <p>حداکثر کنترل جدول پخش</p> <p>آزادی قطع کردن هر برنامه در حال پخش</p> <p>بازخورد سریع از سوی مخاطبان</p> <p>ارتباطات خوب، داخلی و خارجی</p> <p><b>ایجادکننده:</b></p> <p>حرکت و هیجان</p> <p>منافع فوری بیشتر برای بینندگان</p> <p>تمرکز روی بازار انبوه</p>	<p><b>محتاج: (با تأکید بر فناوری‌های موجود)</b></p> <p>چشم‌اندازهای درازمدت</p> <p>بودجه زیاد</p> <p>معیارهای تولید بالا</p> <p>حداکثر کنترل جدول پخش</p> <p>آزادی پذیرفتن ریسک‌های خلاق</p> <p>آزادی افزایش تدریجی مخاطبان</p> <p>منابع مالی تضمین شده</p> <p><b>ایجادکننده:</b></p> <p>انگیزه درونی زیاد</p> <p>ارزش بیشتر برای مخاطبان</p> <p>تمرکز روی حد متوسط بازار</p>



می‌کند، فرهنگ موفقیت ناشی از آن ممکن است باعث انزوای سازمان از محیط خود شود. در دوران تغییر محیطی سریع و ریشه‌ای، سازمان جدا شده از محیط خود، از لحاظ استراتژیک متضرر شود. در هر حال، گرچه فرهنگ یک سازمان رسانه‌ای پتانسیل مخرب قابل توجهی دارد، اما بیش از پیش یک دارایی استراتژیک با ارزش است. فرهنگ، اهرمی برای همه طرح‌های استراتژیک است، زیرا فرهنگ یک سازمان رسانه‌ای، کلید انجام وظیفه اصلی و محوری آن است؛ ایجاد محتوای خلاق؛ فرهنگ سازمان، محرک انگیزش، خلاقیت و محتواست. برای BBC و CNN، فرهنگ‌هایشان موتورهای عاطفی موفقیت هستند. CNN نمی‌توانست بدون وسواس فرهنگی یگانه خود در مورد پخش زنده اخبار، به جایگاه انحصار پخش اخبار وقایع کلیدی جهان به صورت زنده دست یابد، BBC هم نمی‌توانست کیفیت استثنایی برنامه‌های خود را در طول یک دهه آشوب سازمانی بدون تعهد عمیق فرهنگی به خدمت کردن به مردم با بالاترین معیارهای حرفه‌ای و خلاق، حفظ کند. « (۳۳۴) شانکلمن بر وجوه حرکت نیروهای بالقوه اجتماعی یعنی فرهنگ وایدنولوژی اشاره‌ای ندارد و نیز بر تمایز میان راهبرد (strategy) و خط مشی (policy) در سازمان رسانه‌ای و بدون این تمایز جان کلام وی را نمی‌توان دریافت. در تمامی سطوری که شانکلمن به چالش فرهنگ محیطی و فرهنگ سازمانی و یا چالش فرهنگ با استراتژی سازمان اشاره دارد، کمبود یک مدل نظری به چشم می‌خورد.



آنچه در این نتیجه‌گیری مستتر است، درجه اهمیت سرمایه اجتماعی برای سازمان رسانه‌ای است که کلیت بحث فرهنگ و فرهنگ سازمانی را در خود دارد. (الوانی، ۱۳۸۶، ۴۳۰) نویسنده که محتوای تحقیق مناسبی را در کتاب گردآورده و در تدوین آنهم از یک روش مندی (مدل شاین) بهره برده است، در پرداختن به این مبحث بسیار مهم مدیریتی که در سازمان‌های رسانه‌ای، سرمایه اصلی تلقی می‌شود، کوتاهی می‌کند و با توجه به عنوان کتاب که یک سرفصل مدیریتی نوین است، این کم توجهی قابل اغماض نیست.

## پیش‌تاز بودن یا تأمین نیاز؟ تأثیر افزایش گزینه‌ها بر استراتژی برنامه‌سازی نگاهی دوباره

کتاب به اینکه سازمان‌های رسانه‌ای نیاز به مدیریت متفاوتی از آنچه بر سازمان‌های معمول اعمال می‌شود، تأکید می‌کند. در واقع مطالعه موردی دو ابر سازمان رسانه‌ای روشن می‌کند چگونه باورهای ناخودآگاه و پارادایم‌های ذهن مدیران ارشد و اعتقادات زیربنای آنان در مورد مقصد و کارکرد حرفه‌ای آنان، تحولات راهبردی سازمان‌های را رقم می‌زند.

در حقیقت، همانطور که شانکلمن نیز اشاره دارد، (۳۰۶) این سازمان‌ها به شدت متأثر از مدیریت‌های نیمه عقلانی - نیمه کاریزماتیک خود هستند که نبوغ مدیریتی آنها، تصریح بر نظر هنری منیزبرگ (Mintzberg) نظریه‌پرداز مدیریت است که پیچیدگی سازمان‌های امروزی سبب جایگزینی تفکر راهبردی (Strategic Thinking) به جای برنامه‌ریزی راهبردی (strategic planning) شده است. (میرزایی، ۱۳۸۵، ۶۷)

مؤلف بر این نکته نیز تصریح دارد که سازمان رسانه‌ای، نمونه‌ایده‌آل سازمان یادگیرنده است و یادگیری مولد سازمانی یک ضرورت حیاتی برای بقای آنهاست. این سازمان‌ها با حساسیت بالایی تغییرات عرصه فناوری و اجتماع را پیش‌پایی کرده است و اولویت‌های تغییر را تصمیم‌گیری می‌کنند و می‌پذیرند.

تنش‌های سازمان‌های رسانه‌ای در حوزه فرهنگ و سیاست نمود بیشتری دارد. در حوزه فرهنگ، چالش میان تمایلات روشنفکرانه و ابتکارات مدیریتی از یک سو و خدمات عمومی و فعالیت‌های تجاری معمول، از سوی دیگر تنش‌زا است.

در حوزه اقتصادی تعهد سازمان‌های رسانه‌ای به تأمین بودجه از راه هزینه مجوز و یا بودجه دولتی در مقابل فعالیت‌های تجاری فزاینده این سازمان‌ها قرار می‌گیرد.

مؤلف در تحلیل تطبیقی خود، به خوبی این تنش‌ها را در سازمان‌های مورد مطالعه بررسی کرده است.

ناصر بلیغ با تعهد به ترجمه دقیق، اصطلاح «شرکت‌های رسانه‌ای» را که تأکیدی بر وجه اقتصاد و بازار حاکم بر سازمان‌های رسانه‌ای است، بارها به کار می‌برد. اما چنین اصطلاحی در ادبیات رسانه مهجور است.

شانکلمن در فصل نتیجه‌گیری کتابش می‌نویسد: «در شرکت‌های رسانه‌ای، فرهنگ می‌تواند تأثیر مهارکننده قدرتمندی را بر طرح‌های استراتژیک اعمال کند، و ناهماهنگی میان باورهای فرهنگی و اهداف استراتژیک ممکن است هزینه فرصت زیادی را به دنبال داشته باشد. حتی هنگامی که فرهنگ یک سازمان از استراتژی آن پشتیبانی

سرمایه اجتماعی، شکلی مولد از سرمایه سازمانی است که نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی را دربرمی‌گیرد و حاصل روابط مبتنی بر اعتماد در سطح سازمان و بافت اجتماعی است. بهره‌گیری سازمان از این سرمایه، سبب افزایش بهره‌وری، تسهیل ارتباطات سازمانی و کاهش بوروکراسی اداری است. (الوانی، ۱۳۸۶، ۴۳۲)

در توسعه و تثبیت این سرمایه نقش مدیران سازمان کلیدی است. الوانی این نقش‌ها را اینگونه ارزیابی می‌کند:

۱- پایبندی به اخلاقیات (مصلحت عمومی، حکومتی، سازمانی، شخصی)

۲- حمایت از توسعه پایدار

۳- احساس مسئولیت اجتماعی

۴- یگانگی و وحدت با جامعه

با توجه به آنچه در تشریح مؤلفه سرمایه اجتماعی گذشت و در نظر گرفتن سازمان‌های رسانه‌ای به عنوان پیچیده‌ترین گونه سازمانی، می‌توان دریافت در هر تحلیلی که مربوط به رسانه‌ها و مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای باشد، ناگزیریم به راهکارهایی بپردازیم که این سرمایه مولد را به بهترین شکل به کار گیرد. شانکلمن هم در نهایت، اما به گونه‌ای ناخودآگاه به این نتیجه می‌رسد در جایی که فرهنگ را موتور عاطفی موفقیت در بخش برنامه‌ها در CNN و BBC ارزیابی می‌کند. چرا که این موتور عاطفی همانا سرمایه اجتماعی این سازمان‌هاست. در حقیقت فرهنگ در جلوه سازمانی آن، سرمایه تاریخی - اجتماعی بی‌پایانی است که می‌باید به استخراج و استخدام مؤلفه‌های آن همت گماشت و جلوه‌گاه این همت، مدیران هستند که مؤلفه‌های سازگار و متناسب را در قالب «فرهنگ سازمانی» به کار گرفته و راهبرد متناسب با آن را در محیط پرآشوب زمانه ما اتخاذ می‌کنند تا رسانه‌ها را به جایگاه مطلوب رهنمون شوند.

منابع:

- شماره‌های موجود در متن مربوط به صفحات کتاب مورد بحث «مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در CNN و BBC» می‌باشد.
- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی، نشر نی، چاپ سی‌ویکم، ۱۳۸۶.
- میرزایی اهرنجانی، حسن، مبانی فلسفی تئوری سازمان، سمت، چاپ اول، ۱۳۸۵.
- وردی‌نژاد، فریدون، مبانی ارتباطات اقناعی، کنفرانس مدیریت، ۱۳۸۶.

