



## کار کردن با مدیر شبکه رادیویی

فیلی فوب می‌شد اگر تهیه‌کننده و سردبیر برنامه می‌توانست فودمفتار عمل کند و هر کاری را که فکر می‌کرد شیوه صحیح تولید و کارگردانی بهترین محصول برای پخش است، انجام دهد. افسوس که چنین چیزی به ندرت ممکن است. در رادیوهای فصولی، کارگردان برنامه مذاقل در مقابل یک مافوق پاسفگو است؛ مدیر کل یا مالک ایستگاه (که گاهی یک نفر هر دو نقش را دارد). این مقاله به رابطه میان کارگردان برنامه و مدیر کل یا مالک ایستگاه در رادیوهای فصولی آمریکا اختصاص دارد. هر چند که بین مدیر شبکه رادیویی و مالک یک ایستگاه فصولی رادیویی در آمریکا (که بر پایه آگهی بناشده) تفاوت بسیاری وجود دارد، اما مطالب ذکر شده در این مقاله می‌تواند برای بهبود رابطه میان برنامه‌سازان و مدیران مؤثر باشد.

● اریک نوربرگ  
ترجمه: دکتر ناصر بلیغ

### رئیس شما، مدیر کل

احتمالاً مدیر کل شما را به عنوان کارگردان برنامه استخدام کرده است. اگر مالک ایستگاه، شما را استخدام کرده است اما زیر نظر مدیر کل کار می‌کنید، احتمالاً باید چیزی را به مدیر کل ثابت کنید. صرف نظر از اینکه چه کسی شما را استخدام کرده است، شما را بر مبنای توانایی‌هایتان در جایگاه شغلی فعلی ارزیابی خواهند کرد. یکی از مشکلات رایج کارگردان برنامه، یافتن راهی برای جلب اعتماد مدیر کل در این مورد است که او (کارگردان برنامه) همواره اصل موضوع (کسب درآمد) را در ذهن خود دارد. معمولاً، مدیر کل پس از ارتقا از سمتی در حوزه فروش به این جایگاه رسیده است و در نتیجه، اغلب نگاهی متفاوت از نگاه کارآمدترین کارگردانان برنامه نسبت به مسائل دارد.

چون هر ایستگاه و هر موقعیت شغلی اندکی با بقیه تفاوت دارد، شاید تنها راه ارائه یک مشاوره مؤثر به شما در مورد دستیابی به بهترین رابطه با مدیر کل ایستگاهتان، پرداختن به روان‌شناسی همه افراد

درگیر در این قضیه و نشان دادن راهی باشد برای بهتر شناختن خودتان و کسانی که با آنها کار می‌کنید. ویژگی‌هایی که معرفی می‌کنم حتی برای شناختن موارد استثنایی هم به شما کمک خواهند کرد. پس با عرض معذرت، در اینجا می‌خواهم به یک بحث جدی و سنگین بپردازم:

توصیف می‌کنم، غالباً خود را با استفاده از مایملک و دارایی خود تعریف می‌کنند، مخصوصاً یک خودروی بسیار زیبا، و به عنوان هدیه چیزهایی می‌دهند که خودشان مایلند طرف دریافت‌کننده هدیه، آنها را داشته باشد و به اینکه خود دریافت‌کننده چه می‌خواهد، فکر

آماده کاری می‌شود که خوشتان نمی‌آید، از شما فاصله خواهد گرفت و دیگر روحیه دوستی و همکاری خود را با شما آشکار نخواهد کرد).

اما در مورد برنامه‌سازی، کارآمدترین کارگردانان برنامه باید بتوانند فکر شنونده را بخوانند و ایستگاه را آن‌گونه درک کنند که شنونده‌ها درک می‌کنند. این امر مستلزم توانایی مشاهده و درک دیدگاه‌های دیگران است. این توانایی اغلب با یک شخصیت درون‌گرا و گاهی با یک علاقه کمتر از حد معمول به ورزش‌های میدانی یا جمعی، همراه است. این افراد غالباً به نظر دیگران در مورد خودشان اهمیت چندانی نمی‌دهند و شاید ترجیح بدهند سوار یک خودروی نه چندان خوش ظاهر اما کارآمد بشوند. آنها هنگام هدیه دادن، چیزی می‌دهند که دوست دارند خودشان دریافت‌کننده آن باشند. گاه و بیگاه احساس می‌کنند نیاز به تنها بودن دارند، راز نگه دارند و احساساتشان را مهار می‌کنند و شاید حتی قدری سرد و بی‌احساس به نظر می‌رسند (این حالت ممکن است باعث شود آنها



### روانشناسی فرد

مدیران کل غالباً برون‌گرا و دوستدار حضور در جمع هستند. آنها از عضویت در گروه‌ها و محور عمل بودن لذت می‌برند و اغلب به ورزش گرایش دارند. آنها معمولاً معتقدند که دیگران مثل خودشان هستند و در مورد همه چیز هم احساسی مشابه آنها دارند (این منشأ اصلی همان تأثیر موسوم به باشگاه روستایی است؛ این باور برخی از مدیران که چون آنها، خانواده یا دوستانشان یک نوع خاص از موسیقی یا یک عنصر برنامه‌سازی را دوست ندارند، هیچ‌کس دیگر هم دوست ندارد و باید آن را حذف کرد).

این نوع از افراد برون‌گرا که در اینجا

هر نوع نبود توافق میان مدیر کل و کارگردان برنامه به تخریب هر نوع مفهومی از «گروه» منجر خواهد شد و به ایجاد گروه‌های ویژه در میان کارکنان کمک خواهد کرد، این حالت کاملاً مخالف آن چیزی است که کارگردان برنامه سعی در انجام آن دارد و همین حالت هر نوع تلاش لازم برای جلب اطمینان و اعتماد مدیر کل را اساسی و ضروری می‌سازد.

نمی‌کنند. شاید آنها درک نکنند که چرا یک نفر ممکن است نیاز به تنها بودن داشته باشد. معمولاً راز نگه دار نیستند و هنگامی که قرار باشد چیزی محرمانه بماند دچار بیقراری می‌شوند. (اگر این نوع مدیر کل

نتوانند انتقاد از کار زیردستان خود را با مقداری بازخوردهای مثبت تعدیل کنند). شاید به ذهن شما هم رسیده باشد که این دو، معمولاً نماینده دو نوع شخصیتی هستند که در اغلب ازدواج‌های موفق

می توان یافت. در حقیقت، در ازدواج‌ها دو قطب مخالف، یکدیگر را جذب می‌کنند، اما در روابط میان افراد همجنس، مثلاً در یک رابطه تجاری، چنین نیست. چنین متضاد بودن، با آنکه رایج‌ترین حالت است، شاید به بروز مشکلاتی میان یک کارگردان برنامه و یک مدیر کل که سعی می‌کنند با هم کار کنند، منجر شود.

ویژگی دیگر زرننگ‌ترین کارگردان‌های برنامه آن است که بحث‌های روان‌شناختی نظیر همین بحث را بسیار مفید و روشنگر می‌دانند (چنین بحث‌هایی به شما کمک می‌کنند در مورد شنونده‌هایتان بصیرت بیشتری پیدا کنید). از طرف دیگر، من متوجه شده‌ام کسانی که از این نوع مباحث روان‌شناختی خوششان نمی‌آید- یعنی آموخته‌های ناشی از آنها را بدیهی یا غیر ضروری می‌دانند- معمولاً افرادی برون‌گرا و کمتر درون‌نگر هستند که درک مسائل ایستگاه از دیدگاه‌های مختلف برایشان دشوار است (آنها غالباً مسائل را از دریچه کلیشه‌های رایج در صنعت می‌نگرند).

یک مشکل رایج در مدیریت ایستگاه، ناشی از وضعیتی است که در آن یک یا هر

کارگردان برنامه فوق‌العاده درون‌گرا معمولاً یک خودروی بسیار معمولی سوار می‌شود و قادر به بیان دلایل اتخاذ خط‌مشی‌های برنامه‌سازی خود - که از طریق شهودی و حسی به آنها دست یافته است - نخواهد بود. این کارها ممکن است درست باشند اما کارگردان برنامه نمی‌تواند از آنها با منطق دفاع کند و همین مسئله باعث می‌شود که مدیر کل بتواند ادعا کند که آن خط‌مشی‌ها محصول تفکر نبوده و احتمالاً غلط هستند.

ویژگی دیگر کارگردان برنامه فوق‌العاده درون‌گرا آن است که از کارکنان انتظار احترام و اطاعت ندارد و ممکن است مستبدانه، به دلخواه خود و بدون احساس با زیردستانش برخورد کند؛ چون مایل است اختیارات و اقتدار خود را تثبیت و حفظ کند. نیازی به گفتن نیست که ظلم یک عامل ضدبهره‌وری است. اگرچه چنین فردی باور نمی‌کند اما همه کارکنان پخش (درواقع، همه گروه‌ها از هر نوع) در جست‌وجوی یک رهبرند و به صورت خودکار از آغاز به کارگردان برنامه جدید احترام می‌گذارند تا هنگامی که او از طریق چنین رفتاری احترام خود را از میان ببرد.

## اولین قدم شما در کار باید نشستن و بحث کردن با مدیر کل در مورد چیزی باشد که باید برای ایستگاه انجام داد و نیاز به اصلاح یا بهبود دارد.

دو مدیر دست‌اندرکار ایستگاه در دو انتهای طیف شخصیت، مطابق آنچه تعریف شد، قرار داشته باشند. این حالت معمولاً نتیجه یک احساس حقارت پنهان است. یک مدیرکل فوق‌العاده برون‌گرا معمولاً صاحب یک خودروی عجیب، پرهزینه یا پرزرق و برق است و غالباً سعی در تسلط بر زیردستان و مرعوب کردن آنها دارد. یک

نتیجه اخلاقی آن است که هرگز نباید از طریق ترس فرمان داد، بلکه باید با ارائه الگو، رهبری کرد. اگر در مورد سیر اقدام‌هایتان تردید دارید، آن را برای کارکنان پخش آشکار نکنید؛ همه گروه‌ها یک رهبر مطمئن می‌خواهند. اگر اشتباه می‌کنید، به آن اعتراف کنید؛ هیچ گروهی از رهبر خود انتظار معصوم بودن ندارد و همه به صداقت

و صراحت یک رهبر احترام می‌گذارند. پس از اصلاح ضروری مسیر حرکت با قاطعیت به حرکت خود ادامه دهید.

برای ارائه این توضیح کلی و سریع روان‌شناختی در مورد انواع شخصیت، خود را مدیون جان جی. کاپاس می‌دانم که کتاب او به نام **شخصیت جنسیتی شما** دقیق‌ترین و با ارزش‌ترین کتابی است که من تاکنون در مورد روان‌شناسی انسانی مشاهده کرده‌ام. مطالب آن در همه جا، کاربرد دارد. اگر به مطالعه عمیق‌تر این بررسی روان‌شناختی علاقه دارید، توصیه می‌کنم که این کتاب را تهیه کنید و بخوانید.

### ایجاد اعتماد متقابل

حالا که بهتر می‌فهمید مدیر کل ایستگاه شما از کجا ممکن است آمده باشد و احتمالاً نکات تازه‌ای را هم در مورد خودتان فهمیده‌اید، اجازه دهید به سراغ ایجاد بهترین رابطه کاری ممکن میان شما و مدیر کل ایستگاهتان برویم.

اگر رابطه شما با مدیر کل از الگوی توصیف شده در قسمت قبل تبعیت کند، ممکن است از این بترسید که مدیر کل نتواند نیاز به ثبات در برنامه‌سازی را درک کند و به همین دلیل مایل است برای کسب درآمد در کوتاه‌مدت عناصر محصول قابل پخش از ایستگاه را در معرض خطر قرار دهد. مخالفت‌های اعلام شده شما در این مورد قبلاً مدیر کل را، به نوبه خود، به سمت این نگرانی سوق داده است که شما مفهوم مسئولیت مالی جایگاه شغلی او را درک نمی‌کنید و ممکن است به شیوه‌هایی عمل کنید که هزینه‌های بیهوده‌ای برای ایستگاه به بار آورد.

این شروع بدی برای هر دو شماست که از آغاز به انگیزه‌ها و دستور کارهای یکدیگر سوءظن داشته باشید. شما به اعتماد یکدیگر نیاز دارید. به عنوان کارگردان برنامه، شما برای ایجاد اعتماد متقابل باید

بیش از نیمی از راه را بروید. مدیر کل ممکن است واقعاً شما را درک نکند، یا شیوه تفکر و هدف شما را از کارتان نفهمد. این نوع از مدیران کل برای درک کردن و اطمینان به کسی که انگیزه‌هایش با آنها ظاهراً متفاوت است، دچار مشکل جدی هستند. برای شما، که

دریافت نمی‌کنند. از زمانی که این شغل را به دست می‌آورید، باید پرسید: چگونه می‌توان بدون دانستن اهداف - یا فاصله شما با آن اهداف در وضع فعلی - برای رسیدن به آنها موفق بود؟ دوم، به عنوان یک کارگردان برنامه، ممکن است از شما انتظار داشته باشند که

**به عنوان کارگردان برنامه، شما برای ایجاد اعتماد متقابل باید بیش از نیمی از راه را بروید. مدیر کل ممکن است واقعاً شما را درک نکند، یا شیوه تفکر و هدف شما را از کارتان نفهمد. برای شما، که درون نگرتر هستید، درک مدیر کل ایستگاهتان ساده‌تر است تا درک شما برای او.**

درون نگرتر هستید، درک مدیر کل ایستگاهتان ساده‌تر است تا درک شما برای او.

تجربه به من نشان داده که این مدیر کل است که حالت و سبک کار ایستگاه را مشخص می‌کند و استاندارد اخلاقی، مأموریت و اهداف آن را مطابق تشخیص و پذیرش بقیه کارکنان، تعیین می‌کند.

با وجود این، هر نوع نبود توافق میان مدیر کل و کارگردان برنامه به تخریب هر نوع مفهومی از «گروه» منجر خواهد شد و به ایجاد گروه‌های ویژه در میان کارکنان کمک خواهد کرد، این حالت کاملاً مخالف آن چیزی است که کارگردان برنامه سعی در انجام آن دارد و همین حالت هر نوع تلاش لازم برای جلب اطمینان و اعتماد مدیر کل را اساسی و ضروری می‌سازد.

مهم‌ترین نکته در جلب اطمینان مدیر کل ایستگاهتان، نشان دادن یک منش تاجرمانانه و ابراز علاقه به مسئله منافع ایستگاه است. در تجارب من، کارگردانان برنامه اغلب اطلاعات درستی در مورد وضع مالی ایستگاه، نیازها و اهداف آن

یک جهت برنامه‌سازی تثبیت شده را حفظ کنید یا شاید شما را برای ایجاد تغییرات بزرگ استخدام کرده باشند. منش معمول کارگردان برنامه «کنار بایست و بگذار من این کار را بکنم» است. یک فکر بد! اگر شما را درست انتخاب کرده باشند، احتمالاً از ابتدای کار در مورد اینکه دقیقاً چه کاری باید انجام گیرد فکری دارید که بسیار بهتر از فکر مدیر کل ایستگاه است. اما، شما هنوز هم به اطلاعات بازار و سوابق کار ایستگاه و همچنین به اطمینان و پشتیبانی مدیر کل در هر کاری که می‌خواهید انجام دهید، احتیاج دارید. پس اولین قدم شما در کار باید نشستن و بحث کردن با مدیر کل در مورد چیزی باشد که باید برای ایستگاه انجام داد و نیاز به اصلاح یا بهبود دارد.

گروه جمعیتی هدف کدام گروه است؟ گروه هدف از نگاه روان‌شناختی کدام گروه است؟ (نمودارهای روان-شناختی معمولاً مربوط به سبک زندگی و نگرش افراد هستند). چرا ایستگاه در حال حاضر به این شیوه کار می‌کند؟ اگر به نظر نمی‌رسد که باید تا حد تغییر

چارچوب کار ایستگاه پیش رفت، به چه معایب و نقایصی باید پرداخت؟ اگر برای تغییر چارچوب کار ایستگاه استخدام شده‌اید، مطمئن شوید که دلیل خوبی برای این تغییر وجود دارد و سپس طرح مکتوب واضح و مفصل برای تغییر پیشنهاد شده تهیه کنید. تأیید مدیر کل را به دست آورید، آن را به قسمت فروش ارائه کنید و مطمئن شوید که همه در ایستگاه، کاملاً برای تغییر آماده شده‌اند. اولین تأثیری که شما بر شنونده‌هایتان می‌گذارید از همه پایدارتر است و بهتر است تأثیر خوبی باشد.

در مورد سوابق کار ایستگاه در بازار هم اطلاعاتی به دست آورید. ایستگاه‌ها با هم تفاوت دارند و نحوه درک آن در گذشته بر ادراک شنونده‌ها در مورد وضعیت فعلی آن تأثیر می‌گذارد (به یاد داشته باشید که تجارب گذشته شنونده‌ها در مورد ایستگاه شما مبنای انتظارات آنهاست). در مورد ایستگاه با مردم صحبت کنید. مردم چه چیزی را در مورد آن خوب می‌دانند یا به یاد می‌آورند؟ برای چه به ایستگاه شما گوش می‌دهند؟ شاید دریابید که چیزی ظاهراً بسیار دور از ذهن و ناهماهنگ مانند یک بخش خبری در یک چارچوب مبتنی بر موسیقی، احتمالاً «اسلحه سری» آن ایستگاه در جامعه است و شاید ضرر حذف آن بیش از نفعش باشد.

چیز دیگری که باید در آغاز کار خود به عنوان کارگردان برنامه از مدیر کل پرسید مربوط به بودجه است. آیا در این فرایند نقشی خواهید داشت؟ عبور از مراحل دشوار آماده‌کردن بودجه سال آینده در هر فصل پاییز واقعاً کار خوشایندی نیست، اما بهتر است اگر می‌توانید در تنظیم بودجه قسمت خودتان مشارکت کنید؛ زیرا هیچ اقدامی بهتر از این برای ایجاد ارتباط متقابل با مدیر کل

درخصوص اهداف مالی ایستگاه نخواهد بود. شرکت شما در فرایند تنظیم بودجه نوعی بیان تمایل شما به برنامه ریزی ایستگاه به شکلی تجاری است. وقتی کار جدیدی را به عنوان کارگردان برنامه یک ایستگاه آغاز می‌کنم، معمولاً می‌پرسم که آیا چک حقوق کارکنان را من امضا می‌کنم. اگر مدیرکل اعتراضی نداشته باشد، این کار دو هدف را محقق می‌کند؛ یکی آنکه به کارکنان نشان دهید که برای شما کار می‌کنند و دوم آنکه شما مورد اعتماد مدیرکل ایستگاه هستید. علاوه بر این، اگر امضای شما روی چک برای بانک معتبر باشد، می‌توانید به عنوان صاحب امضای دوم برای بخش حسابداری، در هنگام غیبت مدیرکل، عمل کنید که معمولاً کمک به گردش کار

حتماً مدیرکل را از آنچه انجام می‌دهید مطلع کنید - به شکل منظم و مداوم - و پیش از انجام دادن تغییرات در برنامه‌ای که پخش می‌شود تأیید او را به دست آورید. این کار باعث می‌شود که مخالفان دیدگاه شما نتوانند شما را دور بزنند و اعتراض خود را نزد مدیرکل به راحتی مطرح کنند. یک مدیر

ایستگاه به عنوان ابزار یک کار قابل دوام به مدیرکل متکی باشند. این یعنی اطمینان از اینکه درآمد ایستگاه مطابق کل هزینه‌های سالیانه آن و حتی بیشتر، خواهد بود. پس طبیعتاً، اغلب مالکان احساس می‌کنند که یک فرد صاحب تجربه در قسمت فروش باید بر تمام عملیات ایستگاه نظارت کند.

**حتماً مدیرکل را از آنچه انجام می‌دهید مطلع کنید و پیش از انجام دادن تغییرات در برنامه‌ای که پخش می‌شود تأیید او را به دست آورید. این کار باعث می‌شود که مخالفان دیدگاه شما نتوانند شما را دور بزنند و اعتراض خود را نزد مدیرکل به راحتی مطرح کنند. یک مدیرکل مطلع از شما حمایت می‌کند؛ زیرا خود او هم در این تصمیم شریک بوده است.**

امروزه گاهی می‌توان شنید که به کارگردان برنامه در مواردی مدیرکل هم گفته می‌شود، اما حتی چنین مدیران کلی باید بر کار قسمت فروش نظارت کنند و مطمئن شوند که کار ایستگاه سودآور است. طبیعتاً، نظارت بر بخشی که کار آن را نمی‌فهمید، دشوار است.

پس فقط با هدف حفظ هماهنگی کارکنان و جلب اعتماد قسمت فروش، که بر مبنای برنامه‌سازی شما آگهی می‌فروشد، نیست که می‌خواهید با قسمت فروش هماهنگی کنید. افزایش درک شما از عملیات و وظایف آن به شما کمک خواهد کرد که اگر می‌خواهید یک مدیرکل شوید، کارتان راحت‌تر شود.



ایستگاه خواهد بود. اما اگر مدیرکل از این پیشنهاد خوشش نمی‌آید، فقط این فکر را برای آینده نزد او مطرح کنید و وضع موجود را بپذیرید. شما اعتماد مدیرکل را می‌خواهید، نه سوءظن او را در مورد انگیزه‌های خودتان از طرح این پیشنهاد.

کل مطلع از شما حمایت می‌کند؛ زیرا خود او هم در این تصمیم شریک بوده است. همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، مدیران کل به طور معمول از میان کارکنان ارشد قسمت فروش انتخاب می‌شوند؛ زیرا مالکان ایستگاه مجبورند برای حفظ

#### منبع:

این مقاله برگرفته از فصل نهم کتاب برنامه‌سازی برای رادیو؛ تاکتیک‌ها و استراتژی‌هاست که به زودی توسط دفتر تحقیق و توسعه صدا منتشر خواهد شد.