

دشواری‌های کارکردی مدیریت ادرسانه‌های ارتباط جمعی

• امیرهوشنگ آذردهشتی

مدیر اطلاعات و برنامه‌ریزی رادیو جوان

مدیریت را «هنر کارکردن با انسان‌ها» تعریف کرده‌اند (علاقه‌بند، ۱۳۲۷) و این هنر با تمام جذابیت‌هایش، دارای دشواری‌های بی‌شماری است؛ زیرا شما با انسان‌هایی سروکار دارید که هر یک، از شخصیت و منش منحصر به فردی برخوردارند، علایق و سلیقه‌های خاصی دارند، به اصول و ارزش‌های ویژه‌ای معتقدند و نهایتاً رفتارهای ویژه‌ای را از خود بروز می‌دهند و همه این باورها، هنجارها، علایق و سلیقه‌های گوناگون را با خود به سازمان می‌آورند. طبیعی است که هر یک شخصیتی طبق نظریه‌های روان‌شناختی (هرسی و بلانچارد، ۱۳۶۹) انتظارات ویژه‌ای از خودش، شغلش و دیگران دارد و مایل است که آن انتظارات در محیط کار برآورده شود. حال اگر این عوامل را در تعداد کارکنان زیردست و بالادست یک فرد (مدیر) ضرب کنید، ملاحظه خواهید کرد که مدیریت این توقعات و انتظارات و هم‌راستا نمودن آنها با اهداف و انتظارات شغلی خود، به‌عنوان یک مدیر و ایجاد یک تعامل اثربخش با زیردستان و فرادستان، بسیار دشوار و گاهی غیرممکن می‌نماید.

این بیانات، دشواری‌های کارکردی مدیریت در هر سازمان (دولتی، صنعتی، بازرگانی و...) است و تقریباً درد مشترک همه شیوه‌های مدیریتی بیشتر خواهد شد (فرهنگی، ۱۳۸۳)، زیرا تعامل با افراد فرهیخته و برآوردن انتظار آنان به مراتب دشوارتر از افراد عادی است. اما در مورد رسانه‌های ارتباط جمعی که مشتریان و مصرف‌کنندگان خدمات آنها تمام جامعه می‌باشند، قصه، بسیار پیچیده‌تر از اینهاست.

در این مقاله سعی شده‌است به طور مختصر به برخی از این دشواری‌های کارکردی اشاره شود:



دانش‌های گوناگون، استعداد‌های ویژه

دوستی به طنز می‌گفت: «مدیر رسانه باید همه چیزدان باشد». این سخن گرچه به ظاهر بسیار اغراق‌آمیز است ولی با کمی دقت معلوم می‌شود سخن گزافی نیست و با توجه به انتظاراتی که از مدیر رسانه می‌رود، تا حدودی واقعی می‌نماید. اگر شما مدیر یک رسانه ارتباط‌جمعی (مانند یک ایستگاه رادیویی) باشید، مفهوم این سخن را به خوبی درک می‌کنید. شما باید علاوه بر مجهز بودن به علوم مدیریت (اصول و مبانی، رفتار سازمانی، منابع انسانی و...) درک صحیحی از مخاطبان و افراد جامعه خود داشته باشید، لذا دانستن اصول و مبانی روان‌شناسی و جامعه‌شناسی برای شما یکی از ملزومات است. از سوی دیگر مطلع بودن از مبانی علوم رسانه و ارتباطات و چگونگی برقراری تعامل مؤثر

در حیطه «توانایی و عمل»، مطلب بسیار گسترده‌تر از اینهاست و استعدادها و توانایی‌های ویژه‌ای را برای مدیر رسانه می‌طلبد، مانند: روابط عمومی مؤثر، قدرت تصمیم‌گیری فوری، قدرت ساماندهی و مدیریت تعارضات، توانایی جذب منابع و امکانات مورد نیاز، تعامل مؤثر با فرادستان و زیردستان و... البته برخی معتقدند که امور مربوط به حیطه توانایی و عمل، اکتسابی نیست و جزء جوهره و ذات افراد است و باید مدیرانی را برگزید که چنین خصوصیتی در ذات آنها باشد، ولی به‌هرحال، داشتن چنین توانایی‌هایی برای مدیریت مؤثر یک رسانه ارتباط‌جمعی لازم و ضروری است. بنابراین ملاحظه می‌گردد که «همه چیزدان بودن» برای مدیر رسانه ارتباط‌جمعی سخن چندان بی‌راهی نیست.

دانستن اصول و مبانی روان‌شناسی و جامعه‌شناسی و همچنین مطلع-
بودن از مبانی علوم رسانه و
ارتباطات و چگونگی برقراری
تعامل مؤثر و ارتباط مناسب با
مخاطبان و نیز تعامل با محیط
پیرامون از ضروریات مدیریت
رسانه است.

منابع محدود، انتظارات نامحدود

یکی از توانایی‌های ویژه و ضروری هر مدیر، توانایی و به‌کارگیری منابع (مالی، فنی، انسانی و...) است و اصولاً «هنر» مدیریت در چگونگی استفاده و به‌کارگیری منابع خودنمایی می‌کند. این امر به‌خصوص در سازمان‌های خدماتی و فرهنگی، بسیار بارزتر از سازمان‌های صنعتی و بازرگانی است، زیرا در سازمان‌های فرهنگی (مثل رسانه‌ها) با منابع تخصصی و انسان‌های فرهیخته و هنرمند مواجهیم و به‌کارگیری این منابع و استفاده مؤثر از آنها، بسیار مشکل‌تر از منابع مادی و فنی است. اگر شما مدیر یک رادیوی سراسری باشید، دشواری‌های جذب یک گوینده مناسب برای ایستگاه رادیویی خود را به خوبی درک می‌کنید، در حالی که پیدا کردن یک کارگر ساده برای خط تولید یک کارخانه، کار چندان دشواری نیست و به راحتی می‌توان فرد مناسبی را برای این کار استخدام کرد. از طرفی سازمان‌های دولتی و خدماتی چون

و ارتباط مناسب با مخاطبان - که اصلی‌ترین مشتریان شما هستند - و همچنین تعامل با محیط پیرامون (سایر سازمان‌های رسانه‌ای، رقبای سازمان‌های مرتبط و...) برای شما واجب و ضروری است.

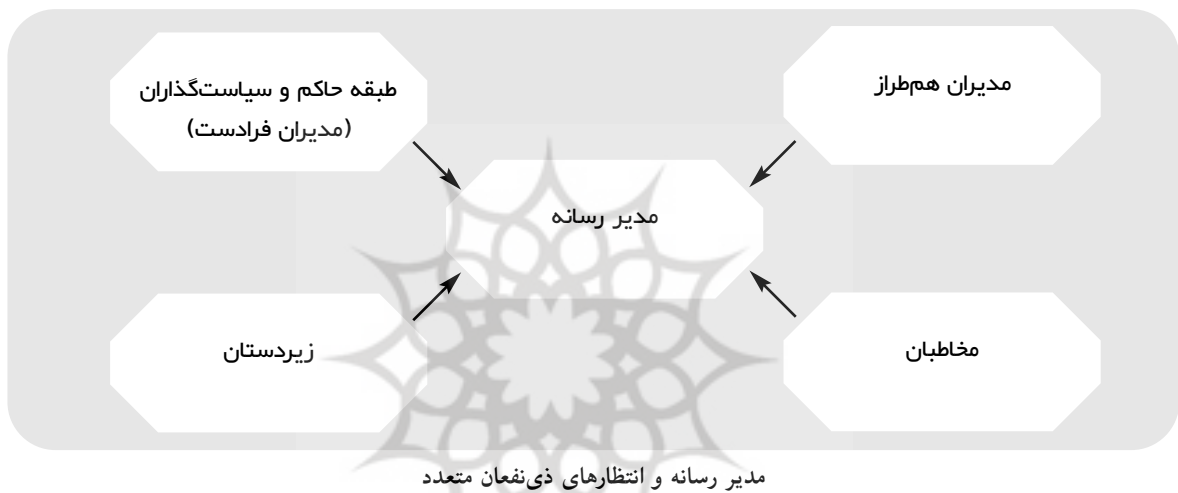
علاوه بر اینها، اگر شما متصدی یک رسانه دولتی باشید، آگاهی از اصول و مبانی علم سیاست و چگونگی تعامل اثربخش با نظام حاکم و دولت و سیاست‌گذاری‌های آنان و نحوه اجرای آن سیاست‌ها از طریق رسانه، برای بقا و دوام شما حیاتی و ضروری است. بنابراین ملاحظه می‌شود که یک مدیر رسانه اگر بخواهد کار خود را به درستی، با اشراف کامل و به طور مؤثر انجام دهد، لازم است که حداقل الفبای علوم مدیریت عمومی، مدیریت رسانه، مدیریت دولتی، مدیریت فرهنگی، ارتباطات، روان‌شناسی و جامعه‌شناسی را بداند و با آنها آشنایی داشته باشد و این تنها در حیطه «دانش و آگاهی» مطرح است.

خودشان درآمدزا نیستند، مجبورند از طریقی کمبودهای منابع مالی خود را مرتفع سازند. در رسانه‌ها، تبلیغات بازرگانی یکی از منابع مهم درآمدزا محسوب می‌شود ولی چون تحمل مخاطبان - که مشتریان اصلی رسانه‌ها هستند - نسبت به پخش آگهی‌های بازرگانی محدود و مشخص است، لذا در این زمینه نیز رسانه‌ها با تمام جمعیت یک رسانه مواجه‌اند. آنها همواره با میلیون‌ها سلیقه متفاوت روبه‌رو هستند که هر یک انتظارات و ویژه‌ای از رسانه‌های مورد نظر خود دارند و در صورتی که آن رسانه نتواند انتظار آنها را برآورده سازد، فوراً رسانه خود را تغییر می‌دهند و نیاز خود را از طریق رسانه‌های دیداری یا شنیداری دیگر - که در عصر ارتباطات رو به تزاید هستند - برآورده می‌سازند و این یعنی از دست دادن مخاطب و مرگ رسانه!

اما دشواری کار مدیر رسانه در اینجاست که مخاطبان تنها

آیا می‌توان بین انتظاراتی متفاوت هر یک از گروه‌های مذکور، تفاهم و اشتراک ایجاد کرد و به گونه‌ای رسانه را اداره نمود که انتظاراتی همه برآورده شود؟ اگر چنین چیزی مقدور نیست، پس چه باید کرد؟ منافع کدام گروه در اولویت است؟ اگر برای مدیریت و ساماندهی انتظارات و سلیقه‌های متفاوت و بعضاً متناقض مخاطبان، از الگوی میل، نیاز و مصلحت استفاده کنیم، آیا برای بقیه عناصر می‌توان از این الگو بهره برد؟ معیار تعیین و تشخیص میل، نیاز و مصلحت چه کسی است؟

بنابراین مهم‌ترین دشواری کارکردی یک مدیر رسانه، ایجاد تفاهم و اشتراک بین انتظارات متناقض ذی‌نفعان متعدد رسانه و هم‌راست نمودن آنهاست، به گونه‌ای که رضایت نسبی همگان در راستای تحقق اهداف سازمانی فراهم شود.



یکی از عناصر متوقع و منتظر هستند و علاوه بر آنها مدیران فرادست و طبقه حاکم جامعه (دولت و حکومت) و همچنین عوامل زیردست و همکاران هم‌طراز (مدیران سایر رسانه‌ها) به نوبه خود از مدیر رسانه انتظاراتی دارند که برآورده نکردن آن انتظارات می‌تواند موقعیت مدیر رسانه را متزلزل ساخته و او را در تنگنا قرار دهد. به‌عنوان مثال اگر مدیر رسانه‌ای به انتظاراتی همکاران زیردست خود پاسخ مثبت ندهد، نمی‌تواند سازمان رسانه‌ای‌اش را درست اداره کند و به اهداف موردنظرش دست یابد و اگر به انتظاراتی مدیران هم‌طراز و هم‌سطح خود پاسخ مثبت ندهد، همکاری و مساعدت آنها را از دست خواهد داد و باز در تنگنا قرار خواهد گرفت. در صورتی‌که در انتظاراتی متفاوت، تناقض و تضادی وجود داشته باشد و مدیر رسانه مجبور باشد بین انتظاراتی مدیران بالادست، همکاران زیردست، مدیران هم‌سطح و مخاطبان، دست به انتخاب بزند و منافع برخی را به خاطر برآوردن انتظاراتی برخی قربانی کند، آنجاست که باید برسر «بودن یا نبودن» خود تصمیم‌گیری نماید که به‌راستی این دشوارترین تصمیم است!

مواجهه با بحران، تصمیم‌گیری فوری

جامعه بشری با بحران‌های متعددی روبه‌روست. گاهی اوقات یک بحران طبیعی مثل سیل یا زلزله شدید، نظام زندگی انسان‌ها را متزلزل می‌کند و گاهی یک بحران سیاسی - اجتماعی (جنگ) یا بحران اقتصادی، زندگی انسان‌ها را با چالش‌ها و دشواری‌های مختلف مواجه می‌سازد.

رسانه‌ها در ارتباط با بحران، تیغ دولبه هستند. از سویی می‌توانند برای «بحران‌زدایی» و حفظ آرامش و امنیت به‌کار گرفته شوند و از سویی دیگر می‌توانند به‌عنوان ابزاری برای «بحران‌زدایی» و ایجاد آشوب و تنش و اغتشاش استخدام گردند. آنها با استفاده از اعتماد مردم با تولیدات خبری، فرهنگی و اطلاع‌رسانی جذاب، افکار عمومی را به سمت و سوی موردنظر خود هدایت کرده، مدیریت می‌نمایند.

معمولاً در هر بحرانی، یکی از مهم‌ترین و ضروری‌ترین نیازها، نیاز اطلاعاتی و خبری است. همه می‌خواهند از علت بحران حادث‌شده، چگونگی وقوع آن، میزان خسارت مادی و

معنوی، میزان تأثیرگذاری بحران و راهکارهایی برای مقابله و پشت‌سرگذاشتن بحران مذکور، آگاه شوند و در این میان بهترین ابزار اطلاع‌رسانی، رسانه‌ها و به‌ویژه رسانه‌های دیداری و شنیداری هستند، لذا توجه زیادی را به خود معطوف می‌دارند. در چنین شرایطی رسانه‌ها باید به سرعت افکار عمومی جامعه را برای مواجهه هوشمندانه با بحران، پشت سر گذاشتن آن و عادی‌سازی امور آماده نمایند و علاوه بر اطلاع‌رسانی و هدایت افکار عمومی، روحیه امید و نشاط را در جامعه آسیب‌دیده و بحران‌زده تزریق کنند. در انجام این وظیفه خطیر، مدیران رسانه با سه دشواری بزرگ و مهم روبه‌رو هستند:

- عدم دسترسی به اطلاعات کافی و همه‌جانبه پیرامون ابعاد بحران مذکور و نتایج آن؛
- زمان کوتاه برای تصمیم‌گیری و عمل؛

الف: تغییرات تکنولوژیکی و فناورانه (سخت‌افزاری)؛
ب: تغییرات اطلاعاتی در حوزه دانش بشری (نرم‌افزاری).
امروزه پیشرفت‌های عظیم تکنولوژیک در حیطه‌های فنی و سخت‌افزاری، جلوه‌جدیدی به زندگی بشر بخشیده و این پیشرفت‌ها در رسانه‌های دنیای جدید، تغییرات شگفت‌انگیزی را موجب شده است. بروز و ظهور انواع رسانه‌های جدید دیداری و شنیداری نظیر اینترنت، MP3، پادکست‌ها و ... همچنین تبدیل سیستم‌های رادیو و تلویزیون آنالوگ به دیجیتال، مدیران رسانه‌ها را با چالش‌های جدید مواجه ساخته‌اند، زیرا از یک سو باید تلاش بیشتری برای جذب مخاطب به کار برند و گوی سبقت را از رقبا برابیند و از سوی دیگر باید کارکنان خود را برای کار با این ابزارهای تکنولوژیک جدید آموزش دهند و فرهنگ سازمانی رسانه خود را برای مواجهه با این تغییرات تکنولوژیک تطبیق



- از بین رفتن روال جاری و معمول امور و بروز مشکلات فنی و ارتباطی جهت اطلاع‌رسانی.
طبیعی است که مدیریت رسانه در چنین شرایطی بسیار دشوارتر از شرایط عادی می‌باشد و نیاز به مدیرانی بی‌باک، متفکر و خویشتن‌دار با توان بالا در تصمیم‌گیری مؤثر و فوری، بسیار محسوس است.

محیط پویا، استراتژی‌های متغیر

یکی از شاخصه‌های سنجش دشواری کارکرد مدیریت، ثبات یا عدم ثبات محیطی است. معمولاً مدیریت محیط‌های باثبات که از تغییرات محیطی اندکی برخوردارند، بسیار ساده‌تر از محیط‌های پویا و متغیر است، زیرا تغییرات محیطی، تصمیم‌گیری مؤثر را با مشکل مواجه می‌سازد و به‌علت عدم دسترسی به اطلاعات مورد نیاز، معمولاً تصمیم‌ها به صورت تجربی و مبتنی بر سوابق و اطلاعات گذشته اتخاذ می‌گردد. در رسانه‌ها ما با دو نوع پویایی و تغییر مداوم محیطی مواجهیم:

دهند. همچنین، دانش و معلومات بشری، هر لحظه در حال تعامل و تعالی است و نقش اطلاع‌رسانی رسانه‌ها اقتضا می‌کند که اولاً دست‌اندرکاران آنها از این دانش و معلومات، آگاهی حاصل نمایند و ثانیاً آنها را با استفاده از شیوه‌های جذاب هنری و خبری در اختیار مخاطبان خود قرار دهند. این امر باید با نهایت دقت و سرعت انجام شود، چون در هر لحظه، اطلاعات جدیدی به وجود می‌آید و اطلاعات قبلی کهنه و قدیمی شده‌اند. به قول مک فارلند (۱۳۷۹): «در رسانه 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.»

از سوی دیگر، این پویایی و تغییر مداوم محیطی در حیطه فناوری و دانش، مدیران رسانه‌ها را وامی‌دارد که برای مدیریت مؤثر این تغییرات، استراتژی‌های متعدد و مؤثری تدوین نمایند و با توجه به تجزیه و تحلیل‌های محیطی و در نظر گرفتن فرصت‌ها و تهدیدها، مرتباً استراتژی‌های خود را تغییر دهند و این تغییرات

استراتژیک، انتظارات و تکالیف جدیدی را بر رسانه‌ها تحمیل می‌کنند و آنها را با چالش‌های جدیدی روبه‌رو می‌نمایند که باید با آنها دست و پنجه نرم کنند و برای اجرای آنها برنامه‌ریزی نمایند، زیرا در صورت عدم تطابق با محیط فعال و پویای دانش و فناوری، مرگ رسانه و زوال آن حتمی است!

آشکاری عملکرد، نقد عمومی

یکی از وجوه تمایز سازمان‌های دولتی از سازمان‌های خصوصی یا بازرگانی، آشکاربودن عملکرد آنان و در معرض دیدبودن (visibility) است. این ویژگی سازمان‌های دولتی و خدماتی، پاسخگویی (Responsibility) آنها را اجتناب‌ناپذیر می‌سازد (دنهارد، ۲۰۰۵). از سوی دیگر این سازمان‌ها، همیشه در معرض نقد عمومی قرار دارند و همگان عملکرد آنها را در بوته نقد قرار داده، در مورد آن بحث و گفت‌وگو می‌کنند. لذا حساسیت محیطی درباره این سازمان‌ها بسیار زیاد است و چنانچه با نارضایتی مشتریان (ارباب رجوع) مواجه شوند و اقدامی برای رفع نارضایتی‌ها و اعتراضات آنها نکنند، بقای خود را در معرض خطر قرار داده‌اند.

در این میان، رسانه‌ها به دلیل ماهیت دیداری یا شنیداریشان بیشترین توجه عمومی را به خود جلب می‌کنند و عملکرد آنها همواره در معرض نقد و در زیر نگاه‌های تیزبین مخاطبان قرار دارد. بنابراین اگر نتوانند انتظارات مخاطبان خود را به خوبی برآورده سازند، آنها را از دست خواهند داد و با توجه به تکرر رسانه‌های ارتباط جمعی در جهان کنونی، مخاطبان فوراً رسانه‌های دیگری را جایگزین خواهند کرد.

از طرفی انتظارات مخاطبان چنانچه ذکر شد، همیشه مطابق با اهداف سازمانی و انتظارات فرادستان (سیاست‌گذاران و طبقه حاکم) نیست و اینجاست که تضاد بین انتظارات مخاطبان و فرادستان، مدیر رسانه را در تنگنای شدیدی قرار می‌دهد و او را وادار می‌سازد که یا منافع یک طرف را بر دیگری ترجیح دهد یا طریق میانه‌ای را در پیش گیرد که هر یک آسیب‌های خاص خود را خواهد داشت و فرایند «پاسخگویی» را با مشکل مواجه خواهد ساخت. از سوی دیگر، رسانه‌ها به دلیل ماهیتشان همواره در معرض نقد عمومی افراد جامعه قرار دارند. در این میان برخی انتقادات، دقیق، کارشناسانه و علمی هستند و بسیاری نیز عوامانه، سطحی و سلیقه‌ای‌اند. مدیر رسانه باید تمام انتقادات را به‌خوبی بشنود و حتی از ابزارهای نظرسنجی و اثرسنجی برای دریافت نظر مخاطبان استفاده نماید تا بتواند برنامه‌های رسانه خود را با انتظارات، نیازها و سلیقه‌های مخاطبان هماهنگ نماید و از نظرات اصلاحی و ارشادی آنان نیز در بهبود روند فعالیت‌ها و برنامه‌ها استفاده کند.

طبیعی است که به‌جا آوردن تمام انتظارات و خواسته‌های

مخاطبان مقدور نیست، لذا مدیر رسانه باید به خواسته‌های معقول و منطقی و متناسب با مأموریت رسانه خود، جامه عمل بپوشاند و برای سایر انتقادات و پیشنهادات نیز پاسخ قانع‌کننده ارائه دهد تا بتواند مخاطبان خود را حفظ کرده، از تعامل پویای آنها بهره‌گیرد.

پس از بیان این دشواری‌های کارکردی در کار مدیر رسانه، ممکن است گمان کنید با توجه به موارد فوق‌الذکر، پیدا کردن فرد جامع‌الشرایط و مناسب برای تصدی چنین مسئولیت سنگینی، هرگز ممکن نیست و چنین فردی تاکنون خلق نشده است!

باید گفت تئوری «خلق مدیران ویژه برای مسئولیت‌های خاص و خطیر» امروزه به یک «افسانه» تبدیل شده است و «مدیران ساخته می‌شوند نه خلق». بنابراین گرچه در عمل ممکن است فردی که جامع تمام شرایط برای مدیریت یک رسانه ارتباط جمعی است (با توجه به شرایط و ویژگی‌هایی که ذکر شد) وجود

به‌جا آوردن تمام انتظارات و خواسته‌های مخاطبان مقدور نیست، لذا مدیر رسانه باید به خواسته‌های معقول و منطقی و متناسب با مأموریت رسانه خود، جامه عمل بپوشاند.

نداشته باشد، ولی می‌توان از میان مدیران فعلی که علاقه‌مند و آشنا با مباحث ارتباطات و رسانه هستند، مدیرانی را بدین منظور تربیت کرد. خوشبختانه امروزه دانشکده‌های مدیریت و ارتباطات، در رشته ویژه‌ای به نام «مدیریت رسانه» عهده‌دار تربیت چنین مدیرانی هستند و امید می‌رود در آینده‌ای نه چندان دور شاهد ظهور مدیرانی کارآمد، پویا و مناسب برای اداره رسانه‌های ارتباط جمعی باشیم!

منابع:

علاقه‌بند، علی. (۱۳۲۷)، مدیریت عمومی. تهران: بعثت.
هرسی، پال و بلانچارد، کنت. (۱۳۶۹)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی علاقه‌بند، تهران: امیرکبیر.
فرهنگی، علی‌اکبر. (۱۳۸۳)، «بازنگری در مدیریت شبکه‌های رادیویی»، مجله رادیو، شماره ۲۳. شهریور ۱۳۸۳

Denhard, Robert (2005) *Public Administration an action orientation.*

