

مقالاتی پیرامون ادبیات و پیشینه رادیو

مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای

در

BBC

و

CNN



تحقیق و توسعه صدا

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در CNN و BBC

لوسی شانکلمن

ترجمه: دکتر ناصر بلیغ

تحقیق و توسعه صدا

بهمن ۱۳۸۲

تهران

کونگ-شانکلمن، لوسی. **Kung - Shankleman, Lucy**
مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای در **BBC** [بی‌بی‌سی] و **CNN** [سی‌ان‌ان]
لوسی شانکلمن / ترجمه ناصر بلیغ؛ ویراستار مراد مهدی‌نیا؛ [برای] تحقیق
و توسعه صدا. — تهران: طرح آینده، ۱۳۸۲.
۳۸۲ص: مصور، نمودار.

ISBN 964-95156-2-3

فهرست‌نویسی براساس اطلاعات فیپا.
عنوان اصلی: **Inside the BBC and CNN: managing media
organisaqtions, 2000.**

واژه‌نامه.

کتابنامه: ص. [۳۶۱] - ۳۸۲.

۱. بنگاه سخن پراکنی بریتانیا **British Broadcasting corption** ۲. شبکه
خبری سی‌ان‌ان **Cable News Network** ۳. پخش برنامه — انگلستان ۴.
پخش برنامه — ایالات متحده
الف. بلیغ، ناصر، ۱۳۴۰- مترجم. ب. صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران.
اداره کل تحقیق و توسعه صدا. ج. عنوان.

ک ۹ الف / ۹ / ۸۶۸۹ HE ۳۸۴ / ۵۴۴۰ ۹۴۱

۱۳۸۲

کتابخانه ملی ایران

۳۷۳۹۱-۸۲ م

ناشر: طرح آینده: تلفن ۶۵۱۶۱۳۸

شماره پژوهش: ۴۲۵

تاریخ انتشار: بهمن ۱۳۸۲

ویراستار: مراد مهدی‌نیا

حروف‌نگار: سیده نرگس قریشی

طرح روی جلد: مهدی بخشائی

ناظر چاپ: قائم‌گرافیک

شمارگان: ۲۰۰۰ جلد

تهران، خیابان ولیعصر، خیابان جام‌جم، صدا و سیمای جمهوری اسلامی ایران،

نمابر: ۲۰۵۳۲۰۲

تلفن: ۲۱۶۷۷۰۸

ساختمان‌شهادی رادیو

هر گونه استفاده کلی منوط به اجازه کتبی از اداره کل تحقیق و توسعه صدا می‌باشد.



فصل اول: فرهنگ سازمانی چیست؟	۱
فصل دوم: وضع موجود یک گزینه نیست	۲۷
فصل سوم: ماهیت متغیر فعالیت پخش برنامه	۶۳
فصل چهارم: خدمت به ملت	۹۹
فصل پنجم: «دهان جنوب» و «شبکه کله جوجه‌ای» او	۱۱۷
فصل ششم: انقلاب مستمر - BBC به عنوان یک کار تجاری	۱۳۱
فصل هفتم: اختراع مجدد اخبار	۱۶۵
فصل هشتم: بخشی از شیوه زندگی بریتانیایی	۲۰۱
فصل نهم: بازنده‌ها و بیگانگان	۲۲۹
فصل دهم: رایتینیسیم در مقابل برتیسیم	۲۵۳
فصل یازدهم: ادرنالین	۲۸۷
فصل دوازدهم: یک مورد خاص؟	۳۰۵
پیوست	۳۳۹
یادداشت‌ها	۳۴۵
منابع و مآخذ	۳۶۳

فرهنگ سازمانی چیست؟

فرهنگ شرکتی به آفتاب پرستی شبیه است با تنوعی از رنگ‌ها که، همه به شکوه آن اقرار می‌کنند اما کمتر کسی در مورد توصیف آن با دیگران توافق دارد.

در سال‌های اخیر اصطلاح فرهنگ شرکتی به بخشی از واژگان استاندارد مدیریت تبدیل شده است.^[۱] فرهنگ یک سازمان را همه به عنوان یکی از اعضای اصلی مانند استراتژی، ساختار یا فرایندها، و به عنوان یک عنصر کلیدی در کارکرد اساسی و عاملی مؤثر در موفقیت یا شکست، پذیرفته‌اند. اهمیت فرهنگ ناشی از اقتدار آن در اداره جنبه‌های حساس اما نامحسوس حیات سازمانی «کیفیت‌های غیر عقلایی یک سازمان» است. فرهنگ در موارد گوناگون دارای توانایی کشف پیچیدگی پدیده‌هایی مانند اسطوره‌ها، مراسم و آیین‌ها، قدرت تعیین رفتار و حل ابهام، تحریک یادگیری سازمانی، مشروعیت بخشیدن به اعمال، ایده‌ها و تقاضاهای سازمانی، تعیین توانایی سازمان برای تسلط بر تغییرات محیطی و حتی تأثیر مستقیم بر عملکرد اقتصادی است.

. اعدادی که در هر فصل با نماد [] مشخص شده‌اند، در قسمت «یادداشت‌ها»ی آخر کتاب توضیح داده خواهند شد.

سازدهای فرهنگ

اگر چه وجود و قدرت فرهنگ در بحث‌های آکادمیک مدیریت عموماً پذیرفته شده، اما هنوز هم به شکل یک مفهوم انتزاعی باقی مانده است. فرهنگ در برابر تعریف عملیاتی مقاومت می‌کند. در اغلب موارد به صورت القایی اما بدون دقت لازم تعریف می‌شود، مثلاً: «یافت اجتماعی آشکار در اطراف ما؛ نظامی از اصطلاحات، اشکال، دسته‌ها و تصاویر [که] موقعیت و وضعیت یک قوم را برای آنها تفسیر می‌کنند»؛ «باورها و الگوهای تمایز یافته در طول زمان... ناخودآگاه یا بدیهی... که در اساطیر، داستان‌های پریان، آیین‌ها، مراسم و سایر اشکال نمادین انعکاس می‌یابد»؛ «از مهمترین موضوعات اطراف ما».

به طور خلاصه، فرهنگ شرکتی ظاهراً به یک واژه اختصاری برای اشاره به جنبه‌های ملایم غیر عقلانی و نمادین یک سازمان که ملموس نیست اما تأثیر قدرتمندی بر آنچه در درون یا بیرون آن رخ می‌دهد، تبدیل شده است.

پیوندهای فرهنگ و عملکرد

کلمه فرهنگ، اگر چه جایگاه محکمی در واژگان مدیریت پیدا کرده، اما در اصل بسیار دور از علوم اجتماعی قرار دارد و قلمرو سازمان‌ها شده است.^[۲] تلاش‌های اولیه برای کاربرد کلمه فرهنگ در یک مفهوم انسان‌شناسانه^[۳] محدود به سازمان‌ها توسط بارنارد^(۱) صورت گرفت، که توجه دیگران را به باورهای ناخودآگاه مشترک مؤثر در سازمان‌ها جلب کرد. این نگرش را سلزینیک^(۲) و دیگران بیشتر بررسی کردند. اما تا زمانی که رابطه‌ای مثبت میان فرهنگ و عملکرد به اثبات نرسیده بود مفهوم فرهنگ سازمانی، جدی قلمداد

1. Barnard

2. Selznik

نمی‌شد. طرح این اندیشه که فرهنگ تأثیری قدرتمند بر عملکرد اقتصادی سازمان‌ها دارد باعث شد که نظریه پردازان مدیریت عمومی به آن توجه کرده و سپس وارد جریان اصلی تفکر مدیریتی شوند.

این پدیده در دهه ۱۹۸۰ به صورت جدی آغاز شد. فرهنگ تبدیل به یک فرانظریه^(۱) برای توضیح و پیش‌بینی کارآمدی شد. در دوران نگرش سازگاری برتر پیشنهاد گردید یک فرهنگ متناسب- ترکیبی مشخص از ارزش‌ها، هنجارها و رفتارها- که پشتیبان استراتژی سازمان است، باعث ارتقای کارآمدی سازمان خواهد شد. درک رابطه میان این عناصر هم توصیه شده و هم کارکردی بود. اگر عملکرد بالا (یا آن طور که مصطلح شده بود «عالی») ناشی از همبستگی داخلی و استحکام فرهنگ و استراتژی باشد، وظیفه مدیریت ارشد بود که قرار گرفتن فرهنگ در جهت ابتکارات استراتژیک سازمان را تضمین کند. از این پس استراتژی نه تنها باید از پشتیبانی ساختارها و سیستم‌ها برخوردار می‌شد، بلکه باید از فرهنگ نیز سود می‌برد.

چنین نگرش‌هایی تا حدی سطحی بود. پیچیدگی‌ها و چالش‌های تحمیل شده به واسطه سازگار کردن عناصر دخیل، و همچنین سیستم‌های پیچیده انسانی که سازمان‌ها نمایندند آنها هستند، چندان تأیید نشد. در بهترین حالت فرهنگ فقط متغیری بود که مدیران قادر به تغییر دادن آن بودند، و در بدترین حالت مانعی بود که برای دستیابی به اهداف استراتژیک باید آن را خنثی می‌کردند. سازگار کردن فرهنگ و استراتژی در عمل، کار ساده و بی‌دردسری نبود. بیش از آنکه انتظار می‌رفت، فرهنگ ریشه دار و جدانکردنی بود. به قول شاین^(۲): «درک قدرت بالقوه فرهنگ در واقع ساده‌تر از کاربرد آن است.»^[۴]

در سال‌های بعد از دهه ۹۰ میلادی درک پیچیدگی و قدرت این پدیده

موسوم به فرهنگ پیشرفت کرد، که بازتاب آن را می‌توان تا حدی در رشد علاقه آکادمیک به جنبه‌های نمادین سازمان‌ها و تأکید بیشتر بر نگرش به سازمان‌ها به عنوان سازه‌های ناشی از اندیشه و عمل انسان، مشاهده کرد که پذیرای فرایندهای شناختی جامعه‌اند و در طول زمان پویایی خاص خود را شکل می‌دهند. در پایان این دهه، از یک عامل مزاحمت بالقوه به قدرت پنهان تبدیل شده بود. اکنون بیش از پیش به آن به چشم یک چارچوب نمادین (الگوی باورها، ارزش‌ها، اعمال و مصنوعات) که برای اعضای خود مشخص می‌کند که چه هویتی دارند و کارها را چگونه انجام می‌دهند) نگاه می‌کردند. یک استعاره ریشه‌ای که شامل شناسه‌های مجموعه متنوعی از مفاهیم و پیام‌هاست که به اشکال قدرتمند اقتصادی و عاطفی در می‌آیند و به فرهنگ به یک عنصر در دسر ساز که فقط باید آن را در فرایند استراتژی به حساب آورد، نگاه نمی‌شد، بلکه تبدیل به نیروی سازمانی اسرارآمیز شده بود که اگر قرار باشد استراتژی با موفقیت اجرا شود، باید قدرت آن را مهار کرد، و کنترل آن به اندازه‌ای که طرفداران سازگاری برتر مطرح کرده بودند ساده نبود.

با افزایش قدرت پنهان آن، تأثیر آن بر فرایندهای استراتژیک هم بهتر درک شد. نتیجه پژوهش کوتتر^(۱) و هسکت^(۲) این بود که فرهنگ می‌تواند تأثیر چشمگیری بر عملکرد دراز مدت اقتصادی داشته باشد. شرکت‌هایی که فرهنگ آنها بر گروه‌های کلیدی دست اندرکار فعالیت خود- مشتریان، سهامداران، کارکنان - و رهبری از تمام سطوح، تأکید داشت، عملکردی بسیار بهتر از شرکت‌هایی داشتند که چنین خصوصیتی در آنها دیده نمی‌شد. در واقع، فرهنگ به نقطه آغاز استراتژی تبدیل شد.

1. Kotter

2. Heskett

استراتژی باید بروز طبیعی پتانسیل پنهان در یک فرهنگ باشد؛ چون فرهنگ‌های شرکتی منحصر به فرد بوده و محصولات ساخته شده با الهام گرفتن از یک فرهنگ می‌تواند اصیل و غیر قابل مقایسه با محصولات رقبا باشند. بنابراین، یک استراتژی رقابتی باید با فرهنگ آن سازمان آغاز شود.

مفهوم فرهنگ از نظر شاین

فرهنگ برای سازمان نقش شخصیت برای فرد را دارد. فرهنگ معمولاً به صورت دقیق تعریف نشده است؛ نوعاً به عنوان یک الگوی در حال ظهور از باورها، هنجارها و ارزش‌های مشترک، که مختص سازمان مورد نظر است. در مقابل، شاین^[۵] تعریفی ارائه می‌کند که جامع و دقیق است؛ از نظر شاین، فرهنگ عبارت است از: «الگوی فرضیات بنیادی مشترک که گروهی آن را آموخته‌اند، زیرا مشکلات گروه را برای تطبیق بیرونی و یکپارچگی داخلی آن بر طرف کرده و نحوه کارکرد آن سبب شده که بتوان آن را معتبر نامید، و بنابراین به اعضای جدید گروه به عنوان شیوه صحیح درک تفکر و احساس در ارتباط با آن مسائل آموخته می‌شود.»

بنابراین، فرهنگ اساساً چیزی بیش از انباشت آموخته‌های مشترک مجموعه‌ای از اعضای یک سازمان نیست. این آموخته‌ها حاصل تعامل گروه با چالش‌های محیط و سازمان در جریان تکامل و پخته‌تر شدن آن است. در جریان این فرایند حل مشکل، قواعدی به دست می‌آید که مکرر مؤثر بودن خود را اثبات می‌کند و نماینده مجموعه‌ای از فرض‌های مبنایی پنهان است که مشخص می‌کند جهان چگونه است و چگونه باید باشد. فرض‌هایی که ادراک، اندیشه، احساسات و تاحدی، رفتار آشکار را تعیین می‌کند به عنوان کلیدی هستند برای حل مشکلاتی که در آینده پیش خواهند آمد. اعضای جدید، این

فرض‌ها را به عنوان بخشی از جامعه‌پذیری خود می‌آموزند و فرهنگ به این ترتیب تداوم می‌یابد.

سطوح فرهنگ

برخورد با فرهنگ غالباً سطحی است، به این وسیله پژوهشگران قصد دارند جنبه‌های سطحی سازمان را مطالعه کنند. شاین برخوردی معکوس با فرهنگ دارد؛ حرکت از پنهان به سوی آشکار، با دسترسی به فرض‌های پنهان و استفاده از آنها برای تفسیر پدیده‌های سازمانی ملموس‌تر. به نظر شاین «فرهنگ خود را در سه سطح نشان می‌دهد: مصنوعات، ارزش‌های پذیرفته شده و فرض‌های زیر بنایی.»

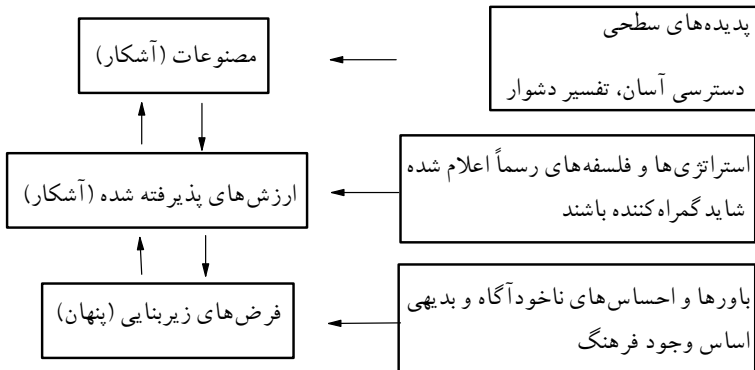
مصنوعات اولین لایه فرهنگ‌اند. پدیده‌های سطحی شامل هر آنچه مشاهده، شنیدن و حس کردن، از آن جمله رفتار روزمره، محیط مادی، شیوه ارتباط، سبک لباس پوشیدن، آیین‌ها و مراسم، انتشارات، اسطوره‌ها، داستان‌ها و... دسترسی به مصنوعات ساده، اما تفسیر آنها دشوار است که نشان دهنده سازش پیچیده میان ارزش‌های پذیرفته شده، فرض‌های ریشه‌دارتر و ضرورت‌های موقعیتی است و باید آنها را در پرتو فرض‌های بنیادی تفسیر کرد. این نقطه آغاز نقد شاین بر بررسی‌های جو^[۶] گروه به عنوان وسیله‌ای برای تحلیل فرهنگ است. بررسی‌ها طبعاً ابزارهایی فوق‌العاده کاهنده هستند و به عنوان ابزار دسترسی به پدیده‌های ظریف و پیچیده ناقص و ناکافی‌اند. بنابراین تنها به سطحی‌ترین لایه‌های فرهنگ دسترسی پیدا می‌کنند. از این نظر، داده‌ها مصنوعات فرهنگی^[۷] کاملاً با ارزشی هستند، اما باید مانند مصنوعات دیگر تفسیر و تبیین شوند.

سطح دوم فرهنگ متشکل از ارزش‌های پذیرفته شده است؛ استراتژی‌ها، اهداف و فلسفه‌هایی که رسماً توسط گروه اعلام شده‌اند. این سطح از فرهنگ

۷ فرهنگ سازمانی چیست؟

هم باید با دقت تفسیر شود. اعلام مواضع و اهداف و فلسفه‌های شرکتی شاید در ظاهر باورهای زیر بنایی یک فرهنگ را آشکار کند، اما در واقع موردی بیش از آن نیست که گروه احساس می‌کند خود را چگونه باید به مخاطبان مهم نشان دهد، یا از نظر آرمانی چگونه باید باشد. بنابراین ارزش‌های پذیرفته شده را می‌توان برای محک زدن فرضیه‌های مربوط به فرض‌های زیر بنایی به کار برد، اما نه نشانگر درستی آنهاست و نه راهنمایی برای کشف آنها.

فرض‌های زیر بنایی نشانگر سومین و ژرف‌ترین سطح فرهنگ و همچنین اساس آن است که باورها، ادراکات و احساسات ناخودآگاه و بدیهی در مورد سازمان و محیط آن است که به عنوان منبع نهایی ارزش‌ها و انگیزه‌های عمل نقش ایفا می‌کنند. یک پژوهشگر با دسترسی به فرض‌هایی زیر بنایی نه تنها کلید فرهنگ مورد بررسی را به دست می‌آورد، بلکه راهنمای لازم برای کشف مفاهیم در سطح دیگر را هم در اختیار خواهد داشت. تنها پس از کشف فرض‌هاست که می‌توان مصنوعات را به درستی تفسیر کرد و اعتبار ارزش‌های پذیرفته شده را ارزیابی نمود.



وقتی اساس یک فرهنگ و الگوی عملی مردم برای کارکردن را مشاهده می‌کنیم، ناگهان درمی‌یابیم که سازمان را چقدر بهتر شناخته و می‌توان فهمید که چرا برخی موارد این‌گونه اثر دارند، چرا برخی پیشنهادها هرگز مشتری پیدا نمی‌کنند، چرا تغییر این قدر دشوار است، چرا افرادی کارشان را رها می‌کنند ... و

فرض‌ها منفرد و مجزا نیستند، بلکه یک نظام اعتقادی به هم وابسته، یا یک الگوی عملی را به وجود می‌آورند^[۸]. این نکته محور مفهوم فرهنگ از نظر شاین است: «به این دلیل که فرهنگ‌ها، به جای مجموعه‌ای از فرض‌ها و باورهای مجزا از هم، نظام‌هایی اعتقادی داشته و قدرتمند شده‌اند. به منظور کشف درون یک فرهنگ، پژوهشگر نه تنها فرض‌ها، بلکه باید روابط متقابل و پیچیده موجود میان آنها را نیز درک کرده و درست بفهمد.»

اگر تلاش نکرده باشیم، الگویی را شناسایی کنیم که اعضای یک گروه با آن، روابط و موقعیت‌ها را درک کرده در مورد آنها اندیشیده و داوری می‌کنند، نمی‌توانیم ادعا کنیم که فرهنگ آن گروه را توصیف کرده یا فهمیده‌ایم. اما اگر به این سطح از تحلیل برسیم، می‌توانیم اساساً نظری در مورد فرهنگ، هر چند سطحی، بدهیم.

فرض‌ها چند کارکرد همزمان دارند: سازمان‌ها را قادر به ایجاد و حفظ یکپارچگی و خود مختاری و متمایز کردن از محیط می‌کنند؛ نوعی حس هویت گروهی هم به وجود آورده و با کاهش پیچیدگی سردرگمی، نبود اطمینان و اضطراب، پایداری گروه را تقویت کرده و حتی به عنوان یک مکانیسم دفاعی شناختی عمل می‌کنند.

اعلام اینکه مجموعه قدرتمندی از فرض‌های پنهان انگیزه رفتار سازمانی

هستند اختصاص به شاین ندارد. اندیشه‌های او پژواک اندیشه‌های آرجیریس^(۱)، سنگه^(۲) و حتی مک گرگور^(۳) است. بولمان^(۴) و دیل^(۵) توضیحی معمول و معقول در مورد چگونگی و چرایی چنین عملکردی برای این فرض‌ها ارائه می‌کنند:

«مردم به ندرت از این احساس که بر اوضاع مسلط نیستند، لذت می‌برند. آنها می‌خواهند دنیایشان قابل فهم، پیش‌بینی و اداره کردن باشد. حتی در رویارویی با شواهد متناقض، مردم سعی خواهند کرد دنیا را متناسب با نظریه‌های خود بسازند... آنچه بیش از هر چیز می‌خواهند نظریه‌ای است که به کارشان آمده و به آنها کمک کند که دریابند در یک موقعیت خاص چه روی می‌دهد. نظریه‌هایی که می‌آموزیم و با خود همراه داریم تعیین می‌کنند که آیا یک موقعیت خاص گمراه کننده است یا روشن، معنی دار است یا معنای پنهان دارد، یک فاجعه است یا یک تجربه یادگیری. نظریه‌ها به یک دلیل ساده- اما بسیار بنیادین- در مورد ادراک انسانی در سازمان‌ها اساسی هستند؛ در هر موقعیت تعداد اتفاقاتی که روی می‌دهد بیش از آن است که یک فرد بتواند به همه آنها توجه کند. برای درک آنچه روی می‌دهد، فرد به نظریه‌هایی نیاز دارد که به او بگویند مهم چیست.»

مجموعه‌های فرض‌ها منافعی دارند؛ امنیت ایجاد کرده، هویت ساخته و به

1. Argyris

2. Senge

3. MC gregor

4. Bolman

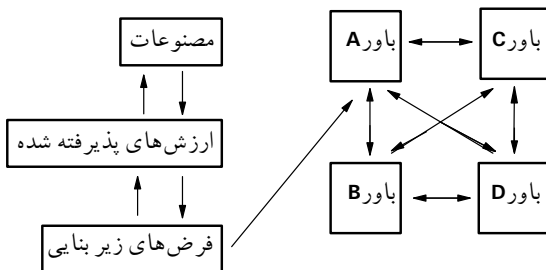
5. Deal

تصمیم‌گیری سرعت می‌دهند اما به دلیل آنکه اعضای گروه را به شیوه‌های آشنای تفکر و عمل محدود می‌کنند، بازدارنده هم هستند، زیرا پنهان بوده و به‌ندرت با آنها مقابله می‌شود، و چون تلاش زیادی برای تکوین، توسعه و یادگیری آنها صرف شده است، تغییر دادن آنها تا این حد دشوار است. تغییر دادن فرض‌های زیر بنایی مستلزم یادگیری دو حلقه‌ای یا یادگیری مولد است، یعنی نوعی یادگیری که شامل ارزیابی مجدد فرض‌های زیر بنایی و رفع اضطراب‌ها و نگرانی‌های اساسی است.

فرهنگ به عنوان محصول و فرایند

تغییر دادن فرهنگ شاید دشوار باشد ولی فرهنگ پدیده‌ای ایستا نیست. آخرین نکته‌ای که باید در مورد مفاهیم نظری فرهنگ ذکر شود آن است که فرهنگ را زنده و سازمان یافته تلقی می‌کنند. فرهنگ، هم یک محصول است و هم یک فرایند.

به عنوان یک محصول در بردارنده مجموع دانایی همه اعضای پیشین گروه است. به عنوان یک فرایند دائماً در حال تجدید است، زیرا محیط‌های در حال تغییر ارزیابی مجدد فرض‌ها و بازآفرینی آنها را اجباری می‌کند، فرض‌های قدیمی به اعضای جدید معرفی شده و مورد پرسش آنها قرار می‌گیرند. فرهنگ، از آن رو که تک بعدی نیست، پیش‌بینی شده هم نیست. نگرش‌های پسا مدرن به فرهنگ بر ذهنی بودن آن تأکید می‌کند. هر واقعه سازمانی ممکن است به شیوه‌های متفاوتی تفسیر شود، و به همین دلیل همزمان حاوی چندین مفهوم متفاوت است. این فرایند افتراقی مفهوم سازی، یک شکل بودن فرهنگی را از میان برده و ویژگی‌های تکاملی فرهنگ را تقویت می‌کند.



فرض‌ها به عنوان یک الگو

تکثرهای فرهنگی

زیر بنای نگرش‌های سطحی به فرهنگ که بیشتر بحث کردیم، فرضیه مبتنی بر یکپارچه بودن فرهنگ‌های سازمانی است. مطمئناً، یک همگنی فرهنگی در بسیاری از توصیه‌های مبتنی بر دیدگاه سازگاری برتر برای تطبیق فرهنگ با استراتژی وجود داشت. اما با پیشرفت درک از فرهنگ، روشن شد که اگر چه هر فرهنگ سازمانی ویژگی‌های معین همگن و فراگیر سازمانی دارد، اما تحت تأثیر طیف گسترده‌ای از عوامل فرهنگی، درون سازمانی و بیرون سازمانی است، که هر دو در کنار فرهنگ رایج سازمان وجود داشته و به درون آن نفوذ می‌کنند، و اگر قرار است فعالیت و کار سازمان اثر بخش باشد باید آنها را درک کرده و در فرهنگ سازمان گنجانند.

جوامع شغلی و خرده فرهنگ‌های دیگر

فرایندهای فرهنگی مؤثر در کل جامعه در سازمان‌ها هم مؤثرند. اعضای یک سازمان در بسیاری از نهادهای اجتماعی و فرهنگی دیگر هم عضواند، که همه

- آنها چارچوب‌های مرجع، زبان و فرض‌های ناخودآگاه مشترک هستند و بنابراین بر فرهنگ یک سازمان تأثیر می‌گذارند که عبارتند از:
- فرهنگ‌های حرفه‌ای یا جوامع شغلی؛ گروه‌هایی از صاحبان یک فن که مبنای علمی مشترک، زبان خاص شغلی و سابقه و تحصیل مشابه دارند.^[۹]
 - فرهنگ‌های صنعت؛ گرایش ارزشی مشترک همه کسانی است که در یک صنعت معین فعالیت می‌کنند.
 - خرده فرهنگ‌های بین سازمانی شکل گرفته بر محور گروه‌بندی‌های فرهنگی؛ مانند جایگاه در سلسله مراتب، دیپارتمان‌های کارکردی، جنسیت و زیر گروه‌های قومی.

فرهنگ‌های ملی

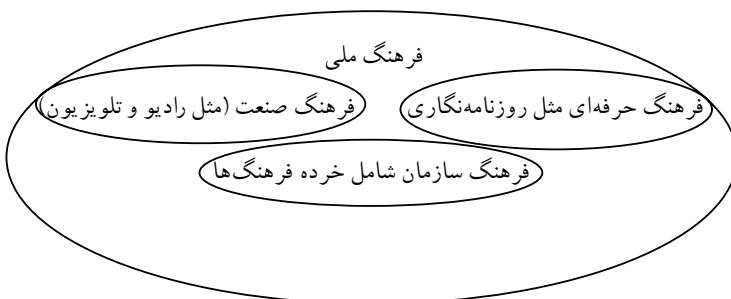
گروه‌های ملی هم ویژگی‌های فرهنگی مشترک از خود نشان می‌دهند (گرایش‌های ارزشی، باورها و نگرش‌ها) و در همه جنبه‌های رفتار سازمانی نفوذ می‌کنند. یک جمعیت ملی، مانند اعضای یک سازمان، دارای میراث، زبان و نگرش‌های مشترک در برخورد با یکدیگر و با دنیای خارج است. مجموعه فرض‌های ملی تأثیری نافذ بر سازمان‌ها دارند.

در مورد چنین تأثیری تحقیقات گسترده‌ای انجام گرفته و نتایج تجربی وجود تفاوت‌های ثابت و الگوهای عمومی را نشان می‌دهند (اگر چه این تحقیقات به دلیل برخورد با فرهنگ به عنوان یک عامل زائد که تنوع‌های ملی که پیش از تحقیق از فرض‌های آن نبوده و پس از تکمیل تحقیق هم در مورد آنها توضیحی داده نشده است به آن نسبت داده می‌شوند، مورد انتقاد قرار گرفته‌اند). گروه‌های ملی از نظر ساختارهای ارزشی، سمت‌گیری نیازها و تخصیص مفهوم تفاوت‌هایی با هم دارند، و فرهنگ‌های شرکتی موضوعات و الگوها را در فرهنگ گسترده‌تر ملی به اجرا درمی‌آورند.

فرهنگ‌های ملی تأثیری نافذ بر فرایندهای استراتژیک دارند و بر نحوه نگرش سازمان‌ها بر محیط، شیوه‌های تفسیر و ارزشیابی و معیارهای آنها بر تعیین اولویت‌ها تأثیر می‌گذارند. ارزیابی‌های محیطی به همین دلیل شدیداً تحت تأثیر ارزش‌ها، باورها، نگرش‌ها و تلقی‌های رایج در فرهنگ ملی قرار دارند. [۱۰]

نقاط شروع فرهنگ و نقش بنیانگذاران

شاین، مانند سایر نظریه‌پردازان، برای بنیانگذاران یک فرهنگ، نقشی نامتناسب و قاطع در شکل‌گیری تحولات بعدی آن قائل می‌شود. حتی در شرکت‌های رشد یافته، می‌توان ریشه فرض‌های فرهنگی را در باورها و ارزش‌های بنیانگذاران و رهبران اولیه جستجو کرد. پس از استقرار یک فرهنگ، بنیانگذار نقش مهمی را در اصلاح سوء عملکرد فرهنگی ایفا می‌کند، که شامل تشخیص و اقدام (در صورت قرار گرفتن سازمان در معرض تهدید به دلیل کاربرد نابجای عناصر فرهنگ به ویژه در زمینه تحولات محیطی سازمان) خواهد بود.



تعامل میان فرهنگ‌های سازمان، حرفه‌ای، صنعت و فرهنگ‌های ملی

پژوهشگر فرهنگی باید مطمئن شود که بنیانگذار یک سازمان و شرایط بنیانگذاری در بررسی‌های فرهنگی مورد توجه قرار گرفته است.

فرهنگ‌ها اساساً سه منشأ دارند: باورها، ارزش‌ها و فرض‌های بنیانگذاران سازمان‌ها؛ تجربه‌های یادگیری اعضای گروه همراه تحول سازمان آنها؛ و باورها، ارزش‌ها و فرض‌های تازه‌ای که رهبران و اعضای جدید وارد سازمان می‌کنند. اگر چه هر یک از این مکانیسم‌ها نقش حساسی ایفا می‌کنند، اما مهم‌تر از همه، آنها در شکل‌گیری و آغاز فرهنگ‌ها کارکرد گروه را انتخاب کرده، بلکه اعضای گروه را هم برگزیده و بر پاسخ‌های اولیه گروه در تلاش‌هایشان برای موفقیت در محیط عمل خود و گنجاندن خود در آن تأثیر می‌گذارند.

فرایند تبدیل شدن ارزش‌ها، راه حل‌ها و شیوه‌های نگرش به دنیای رهبر به بخشی از مجموعه فرض‌های مشترک گروه عبارتند از:

- بنیانگذار گروه جدید با برخی باورها، ارزش‌ها و فرض‌ها در مورد نحوه حرکت گروه کار را آغاز کرده و این مجموعه را به اعضای جدید آموزش می‌دهد.

- واقعیت مبنایی بنیانگذار به مجموعه‌ای از ارزش‌ها و باورهای موقت برای گروه تبدیل می‌شود.

- گروه به شیوه خاصی مبتنی بر باورها و ارزش‌های بنیانگذار خود رفتار کرده، موفق شده، یا شکست می‌خورد.

- در صورت شکست، گروه سرانجام از بین رفته و هیچ فرهنگی شکل نمی‌گیرد.

- در صورت موفقیت و تکرار این فرایند، باورها، ارزش‌ها و فرض‌های بنیانگذار در تجربه‌های مشترک گروه دارای اعتبار می‌شود.

پیوند فرهنگ با استراتژی

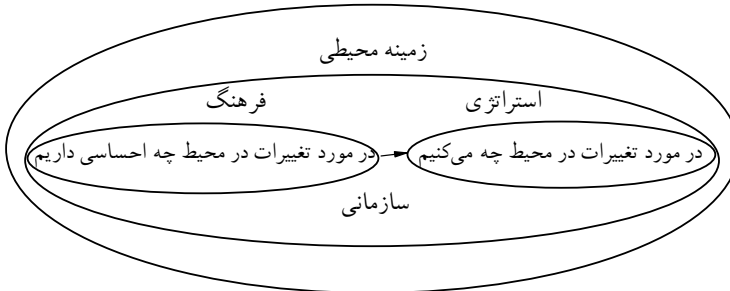
این فرض که نوعی رابطه میان عملکرد و فرهنگ وجود دارد، که بر اساس آن در یک راستا قرار گرفتن استراتژی و فرهنگ یک پیش نیاز موفقیت سازمانی است، در تفکر مدیریتی معاصر تقریباً به امری بدیهی تبدیل شده است. اما، با توجه به ابهام کلی در خصوص مفهوم فرهنگ، توجه نظری به رابطه میان این عناصر معمولاً روی نتیجه رابطه و تأثیر آن بر عملکرد، متمرکز شده، نه روی ماهیت خود رابطه یا پیوند میان عناصر آن.

اما مدل شاین موضوع نحوه دقیق تأثیرگذاری فرهنگ یک سازمان بر فرایندهای استراتژیک آن را روشن تر بررسی کرده و چنین مفاهیمی را با جزئیات کاربردی تجربی نشان می دهد. شاین پیشنهاد می کند که در قلب فرهنگ یک سازمان مجموعه ای از فرض های مرتبط با هم قرار دارند.

در واقع این فرض ها حاصل فرایندهای یادگیری گروه است. این یادگیری به دو نوع حل مشکل مربوط می شود: مشکلات بیرونی مرتبط با واکنش نسبت به محیط، و مشکلات درونی ناشی از مدیریت توسعه درونی سازمان. یادگیری ناشی از واکنش نسبت به چالش های محیطی منجر به ایجاد تعداد فرض های متفاوت می شود، که همه آنها درون فرهنگ کلی سازمان قرار داشته و تعدادی نیز با موضوعاتی چون هدف، مأموریت و استراتژی مرتبط هستند.

بنابراین فرهنگ در نحوه تلقی اعضای یک سازمان از تحولات محیطی و همچنین واکنش اعضای سازمان به استراتژی های طراحی شده به تحولات محیطی نقش مهمی ایفا می کند. این تلقی از تأثیر فرهنگ بر استراتژی در سطح گسترده ای در دیگر متون مربوط به مدیریت بازتاب یافته است، مثلاً: برای هر مدیر، فرایند تکوین استراتژی با یک انتخاب استراتژیک بنیادی آغاز می شود: کدام تصویر نظری از فعالیت و محیط انسان با جهان بینی، یا تئوری عمل شخصی او بیشترین سازگاری را دارد.

تفاوت شاین با همتایانش در ارائه یک شیوه آزمون شده به لحاظ تجربی برای دستیابی به فرض‌هایی است که به موضوعات استراتژیک مربوط می‌شوند.



درک نظری فرهنگ، استراتژی و زمینه محیطی

این کار را می‌توان با برگزاری جلسات بحث گسترده در مورد موضوعات زیر با اعضای گروه دست اندرکار فرایند استراتژیک انجام داد: [۸۱]

- مأموریت اصلی سازمان، کارکرد اساسی آن در جامعه، نقش‌های آشکار و پنهان سازمان [۸۲]

- سهامداران: کدام گروه‌ها مهم‌ترند و روابط درست را با آنها چگونه می‌توان به بهترین نحو حفظ کرد

- ماهیت محیط بیرونی سازمان

- توانایی‌های اصلی سازمان

به طور خلاصه، شاین تأکید می‌کند که اساس فرهنگ یک سازمان در یک پارادایم (الگوی عمل) مبنایی از فرض‌های ناخودآگاه مشترک میان افراد قرار

دارد. مجموعه مهمی از این فرض‌ها از فرایندها و اولویتهای استراتژیک سازمان است، و به عنوان یک انگیزه واقعی و غالباً به رسمیت شناخته نشده‌ی تصمیم‌ها و فعالیت‌های استراتژیک عمل می‌کند. اما از طریق برگزاری جلسات با اعضای سازمان در خصوص موضوعات کلیدی استراتژیک مانند مأموریت و استراتژی، محیط، توانایی‌های اصلی و سهامداران می‌توان به این مجموعه فرض‌ها دسترسی پیدا کرد. این نگرش مبنای پژوهش تجربی در این مطالعه است.

فرهنگ، موفقیت و نزدیک بینی محیطی

فرهنگ چگونگی تلقی سازمان از محیط خود و استراتژی‌های متناسب تشخیص داده شده برای واکنش نسبت به آن را اداره می‌کند. فرض‌های فرهنگی، فرایندهای استراتژیک و تحولات محیطی اگر در یک جهت قرار گیرند، یک چرخه صحیح را به وجود می‌آورند. فرض‌های فرهنگی نحوه تلقی از زمینه محیطی را تعیین می‌کنند؛ بر مبنای چنین چشم‌اندازهایی یک سازمان فرایندهای استراتژیک معقولی را برای سر و کار داشتن با محیط تدوین می‌کند. در صورتی که فرض‌های فرهنگی زیر بنایی هم جهت با محیط باشند (و البته سازمان‌ها دارای منابع لازم باشند) سازمان موفقیت را تجربه خواهد کرد، که این امر منجر به تقویت فرض‌های غالب در مورد محیط می‌شود.

پس موفقیت سازمانی هم به فرهنگ شکل می‌دهد و هم آن را تقویت می‌کند، و هر چه موفقیت بزرگ‌تر باشد، آن فرهنگ احتمالاً قوی‌تر خواهد شد. اما جالب آنکه، هر چه موفقیت بزرگ‌تر باشد، میزان جدایی سازمان از نیروهای مؤثر در محیط آن هم بیشتر خواهد شد. موفقیت باعث جدایی روز افزون سازمان از اطراف خود می‌شود. اگر زمینه محیطی تغییر شدیدی کند، ممکن است چرخه معیوب شود.

فرض‌های فرهنگی محصول موفقیت‌های گذشته‌اند. در نتیجه به شکل فرایندهای بدیهی تلقی شده و به عنوان صافی‌های بی‌صدای تلقی‌ها و اندیشه‌ها عمل می‌کنند. اگر محیط سازمان تغییر کند و به واکنش‌های تازه نیاز باشد، خطر آن وجود دارد که تغییرات مورد توجه قرار نگیرند. فرهنگ، آنچه را که مدیر عامل و سایر مدیران ارشد می‌توانند در مورد آن فکر کنند و یا در وهله اول درک می‌شود، استراتژی را محدود می‌کند.

بنابراین، فرهنگ‌های قوی و موفق ممکن است هم یک امکان و هم یک نقطه آسیب‌پذیر باشند. هر چه فرهنگ قوی‌تر باشد، خطر انعطاف‌ناپذیری سازمانی هم بیشتر است، و میزان جدایی سازمان از محیط خود هم زیادتر می‌شود، مگر آنکه فرض‌ها به طور مشخص بر نیاز به یادگیری، توسعه و انعطاف در مقابل شرایط محیطی در حال تغییر تأکید داشته باشند. این احتمال که یک سازمان خودبه‌خود به بررسی یا معارضه با فرض‌هایی بپردازد که عامل موفقیت آن بوده و منبع افتخار و اعتماد به نفس سازمان به شمار می‌روند، بسیار اندک است. اما در یک محیط تغییر یافته، فرض‌ها ممکن است باعث محدودیت درک تحولات زمینه‌ای شده و کنار گذاشتن گزینه‌های استراتژیکی مناسب به دلیل تضاد آنها با فرض‌های مشترک در مورد مأموریت سازمان، شیوه کارکردن آن را تسهیل نماید.

مفاهیم استراتژیک مورد تأکید در مدل شاین

مأموریت

مأموریت یک اصطلاح عام در مدیریت با مفهومی نسبتاً مبهم است. در برخی مفاهیم می‌توان آن را حد واسط استراتژی و فرهنگ مشاهده کرد. در کاربرد روزمره کلمه مأموریت اغلب به جای دید^[۱۳] یا نگاه به آینده به کار می‌رود و

معنای یکپارچه کردن اهداف فردی و سازمانی قابل فهم در یک حد شخصی و فردی را می‌دهد. مأموریت شاید بیان استراتژی از دید انسانی باشد: افراد نمی‌توانند پیوندهای عاطفی عمیق با استراتژی شرکتی ایجاد کرده، اما می‌توانند شخصاً با مقاصد بنیادینی که یک سازمان برای آنها تلاش می‌کند، ارتباط برقرار کنند.

در دهه ۸۰ میلادی اعلام مأموریت آشکار یک سازمان به صورت مکتوب، موسوم به بیانیه مأموریت، خیلی مد بود. در واقع استراتژی، هدف، ارزش‌ها و استانداردهای رفتاری مورد انتظار یک سازمان به چند جمله مختصر و مفید تبدیل می‌شد که نقشی نمادین در تعریف کردن اهداف استراتژیک کلی یک شرکت دارد. اما اهمیت و حساسیت این بیانیه‌ها، و تعداد دفعات دست به دست شدن آنها در مسیر شکل‌گیری و تکوین، به این معنا بود که اکثریت آنها سرانجامی جز تبدیل شدن به اسناد پیش پا افتاده نداشتند، که غالباً به عنوان تبلیغات جنجالی روابط عمومی از سوی مردم طرد می‌شدند. این حالت منجر شد که مدیران ارشد آن را نپذیرند.

اگر بیانیه مأموریت صد شرکت صنعتی بزرگ را بگیریم، (و زمانی که همه در خوابند) آنها را با هم مخلوط کنیم، و دوباره به صورت تصادفی آنها را به شرکت‌ها برگردانیم، آیا فردا کسی فریاد خواهد زد: «خدای من، بیانیه مأموریت ما کجا رفته است؟»

مد شدن بیانیه‌های مأموریت، که معمولاً چیزی بیش از یک شکل ابتدایی و ساده در بر شمردن اهداف سازمان با توجه به کارکردهای اصلی و اجزای متشکله کلیدی آنها نیست، به پنهان ماندن ارزش حقیقی این مفهوم کمک کرده است. تلقی یک فرد از مأموریت سازمان نشان دهنده یک فرایند داخلی پیچیده ناشی از اولویت بندی کارکردها و نقش‌های متعدد سازمان-پنهان یا آشکار- و خواسته‌های گروه‌های سهامدار آن است.

شاین مأموریت را به صورت «وظیفه اولیه یا علت وجودی سازمان، مجموعه‌ای از باورها در مورد توانایی‌های اصلی و نقش‌های اساسی سازمان در جامعه»، تعریف می‌کند در حالی که «استراتژی مربوط به تکامل و تکوین مأموریت اساسی سازمان است.» شاین به روشنی بیان می‌کند که پژوهشگران چگونه می‌توانند به فرض‌های مربوط به این زمینه‌ها پی ببرند:

یکی از محوری‌ترین عنصر هر فرهنگ فرض‌هایی است که اعضای سازمان در مورد هویت و مأموریت یا وظایف غایی خود دارند. این فرض‌ها لزوماً آگاهانه نیست اما می‌توان با کندوکاو در تصمیم‌های استراتژیک سازمان آنها را آشکار ساخت.

یک شیوه مفیدتر برای تفکر در مورد مأموریت نهایی یا اصلی تغییر دادن سؤال به این شکل است: «در یک نگاه کلی‌تر به اوضاع، وظیفه ما چیست؟» طرح سؤال به این شکل آشکار می‌کند که اغلب سازمان‌ها وظایف متعددی دارند که بازتاب تعداد سهامداران آن سازمان‌هاست.

سهامداران

هر گروه یا سازمان جدید باید در مورد مسئله بقای نهایی خود به یک اتفاق نظر میان اعضا دست یابد، و از همین رو مبنایی‌ترین مفهوم مأموریت اصلی، وظیفه اولیه، یا علت وجود به دست می‌آید. در اغلب سازمان‌ها این تعریف مشترک حول محور موضوع بقا و رشد اقتصادی است، که به نوبه خود شامل حفظ روابط درست با سهامداران عمده است.

گروه‌های سهامدار مؤسسان گوناگون سازمان هستند که سود مشروع در

فعالیت‌های آن و توانایی اثرگذاری مستقیم بر عملکرد آن را دارند (این اصطلاح برگرفته از این واقعیت است که آنها صاحب سهمی در عملکرد سازمان هستند). ممکن است داخلی (مانند کارکنان یا اتحادیه‌ها) یا خارجی (رقبا، تأمین کنندگان، مشتریان، صاحبان سهام، جامعه محلی و...) باشند.

به نظر شاین، فرض‌های فرهنگی هدایت‌کننده روابط سهامداران سازمان هستند و روشن می‌سازند که اولویت‌ها چگونه باید تعیین شوند. نگرش‌های زمینه‌ای به سازمان‌ها بر نیاز به گسترش چارچوب تحلیل برای گنجاندن روندهای محیطی اقتصادی، اجتماعی و سیاسی گسترده‌تر در آن، تأکید دارند. یک شیوه عملیاتی کردن این روندها از طریق تقاضای گروه‌های سهامدار یک سازمان است. درک چشم‌اندازها و انتظاراتهای جوامع گوناگون سهامدار یک سازمان مرحله‌ای اساسی در سازگار کردن ضرورت‌های پیچیده محیط با نیازهای سازمان است، که به سازمان امکان دستیابی به سطحی از خود مختاری و استقلال از محیط خود را می‌دهد.

به این دلایل تحلیل تقاضاهای سهامداران از مدت‌ها پیش یک پیش‌درآمد ضروری تدوین استراتژی تلقی می‌شد. در طول دهه‌های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ میلادی برخی از شرکت‌های بزرگ چند ملیتی این کار را تا حد اعمال تحلیلی پیچیده‌ای ارتقا دادند که در آنها نیازهای گروه‌های گوناگون ذی‌نفع به شکلی سازمان یافته ارزیابی شده و در فرایند برنامه‌ریزی لحاظ می‌شدند، نگرشی که مدت‌هاست محبوبیت خود را از دست داده است.

باید به این نکته اندیشید که آیا منطق به جای راه حل تبدیل به یک مسئله شده است؟ حتی اگر برنامه ریزان واقعاً آن بی‌طرفی مفروض را نشان می‌دادند که کنار (یا بالا) ایستاده و نیازهای هر کس را محاسبه کنند، حتی اگر چنین محاسبه‌هایی اصولاً ممکن باشند...

نتیجه آنچنان بی‌ثمر خواهد بود که هر سهامداری با سرسوزنی عقل بدون تردید چنین عملی را قبول نمی‌کند.

مدیریت کردن تقاضاهای سهامداران کاری پیچیده و آکنده از چالش است. حتی جدا کردن گروه‌های مؤسس و شناسایی علایق آنها ممکن است مشکل آفرین باشد، چون سهامداران را نمی‌توان به گروه‌های مشخص شده تقسیم کرد. تمایزها مبهم شده و فرد می‌تواند در یک زمان عضو چندین گروه از سهامداران باشد. علاوه بر آن، نفوذ و تأثیرگذاری نسبی سهامدار همگام با تغییر در محیط است. یک سازمان باید ناگزیر نیازهای سهامداران گوناگون خود را اولویت‌بندی کند، چون نمی‌تواند همه آنها را با تأکید برابر پیگیری کند، منافع هر گروه سهامدار را نمی‌توان نادیده گرفت، چون گروهی که نیازهایشان دائماً نادیده گرفته شوند، ممکن است از پشتیبانی سازمان دست بردارند.

توانایی‌ها

موفقیت شرکتی ناشی از یک امتیاز رقابتی مبتنی بر توانایی‌های مشخص است... استراتژی‌های موفق هنگامی به دست می‌آیند که سازمان‌ها نقاط قوت مشخص خود را یافته و به شیوه‌ای سازگار از آن استفاده کرده تا بتوانند با چالش‌هایی که در محیط کار خود با آنها مواجه می‌شوند مقابله کنند.

توانایی‌ها یک مفهوم مسلط در متون استراتژی معاصر بوده‌اند. آنها به طور سنتی به شکل ویژگی‌های مشخص سازمانی درک می‌شوند که امتیاز رقابتی پایدار پدید می‌آورند و مهمتر از همه، یک مبنا برای رشد آینده ایجاد می‌شود. این مفهوم تاریخی طولانی دارد. سلزینیک اصطلاح توانایی متمایز را در سال

۱۹۵۷ میلادی رایج کرد. در طول دهه ۱۹۶۵ میلادی، آنسوف^(۱) این مفهوم را بیشتر رواج داد، و در سال ۱۹۶۵ میلادی مفهوم شبکه توانایی را ابداع کرد. از دهه ۱۹۸۰ میلادی به بعد این مفهوم دوباره در ارتباط با مکتب مبتنی بر منابع، که بر منابع و توانایی‌هایی تأکید می‌کند که منجر به یک امتیاز رقابتی پایدار می‌شوند، مطرح شد. اما مقاله‌های^(۲) و پراهالاد^(۳) در سال ۱۹۹۰ میلادی در مجله هاروارد بیزنس ریویو^(۴) تحت عنوان توانایی‌های اصلی شرکت، بود که این مفهوم را وارد جریان اصلی تفکر استراتژیک کرد.

اخیراً اصطلاح توانایی حالت اختصاصی تازه‌ای یافته (اگر نگوییم وضوح معنایی، چون در جایی که یک نویسنده از توانایی‌ها صحبت خواهد کرد، دیگری به قدرت‌ها اشاره خواهد کرد؛ اما در این مطالعه، از این دو اصطلاح می‌توانیم به جای هم استفاده کنیم). یک توانایی اصلی با تعدادی ویژگی مورد توافق تشخیص داده می‌شود. بنابراین توانایی:

- نشان دهنده مجموعه‌ای از مهارت‌ها و فناوری‌های فردی است که یکپارچه شده و در تمام شرکت وجود دارند.
- در بردارنده رشته‌های متعدد فناوری است.
- مشتمل بر سطوح متعددی از افراد در یک سازمان و همه نقش‌ها است.
- تمایز واقعی و معنی دار در ذهن مشتریان ایجاد می‌کند.
- مختص سازمان مورد نظر است.
- رقبا نمی‌توانند به سادگی از آن تقلید کنند (یک توانایی موجود در همه جای یک صنعت توانایی اصلی نیست، مگر آنکه سطح توانایی یک سازمان بسیار بالاتر از بقیه باشد یا رقبا از توانایی کمتر از حد ممکن استفاده کنند).

1. Ansoff

2. Hamel

3. Prahalad

4. Harvard Business Review

- منافع واقعی و معنی داری برای مشتری ایجاد می‌کند.
- زمینه توسعه جدیدی را برای آن شغل فراهم می‌آورد.

ریشه‌های توانایی‌های متمایز اغلب به زمان بنیانگذاری سازمان باز می‌گردند، که به وسیله آنها سازمان می‌توانست مأموریت اصلی خود را محقق سازد. بنابراین آنها ریشه‌ای عمیق در فرهنگ دارند، و نه تنها به رقابت کمک می‌کنند بلکه موجب تقویت روانی-اجتماعی ایجاد کننده هویت، متمایز بودن و همبستگی هم می‌شوند.

این رابطه میان فرهنگ یک سازمان و توانایی‌های آن مورد تأکید دروکر^(۱) قرار گرفته است:

از هنگام انتشار آن مقاله مسیر آفرین پراهالاد و هامل دریافته‌ایم که رهبری متکی به توانایی انجام کاری است که دیگران نمی‌توانند انجام دهند یا انجام دادن آن حتی به شکل ضعیف دشوار است. رهبری متکی به توانایی‌هایی است که ارزش از نظر بازار یا مشتری را با آن توانایی خاص تولید کننده یا عرضه کننده در هم می‌آمیزند. توانایی‌های اصلی هر سازمان با دیگری متفاوتند، و در واقع می‌توان گفت بخشی از شخصیت سازمان است.

اما یک پیوند قوی میان فرهنگ و توانایی می‌تواند سازمان‌ها را آسیب‌پذیر کند. فرهنگی که برای یک توانایی خاص ارزش قائل است و به تسلط سازمان بر توانایی افتخار می‌کند، می‌تواند به ضرر سازمان تمام شود. البته اگر تغییرات تکنولوژیکی یا تغییرات دیگر باعث بی‌ارزش شدن آن توانایی شوند.

1. Drucker

از تئوری تا عمل

این کتاب پیامدهای استراتژیک فرهنگ شرکتی را بررسی می‌کند، و در پی کشف تأثیر فرهنگ سازمان بر تحولات استراتژیک در دو سازمان پخش برنامه رادیویی و تلویزیونی است. در این زمینه، این فصل نقشی دوگانه دارد: نخست توصیف مبناهای نظری این مطالعه، و سپس ایجاد زمینه‌ای برای بحث‌های فرهنگ و استراتژی که در اینجا ارائه شده است.

وضع موجود یک گزینه نیست

زمینه محیطی در حال تغییر کار پخش برنامه

مباحث پرحرارت در مورد تغییرات استراتژیک صورت گرفته توسط مجریان با سابقه برنامه‌های رادیو و تلویزیون مانند BBC، یا تحلیل فعالیت‌های بازیگران جدید بین المللی مانند CNN، در اکثر موارد به تحولات محیطی و تغییرات بازار که می‌توانند نقش مهمی در تعیین فعالیت‌های آن سازمان‌ها داشته باشند، اشاره‌ای نمی‌کنند. این فصل به بررسی علل اهمیت یافتن مسائل مربوط به استراتژی برای سازمان‌های رسانه پرداخته، و به این نکته که چرا به گفته BBC «وضع موجود یک گزینه نیست»^[۱] می‌پردازد.

صنعت پخش برنامه خود را گرفتار یک دوران آشوب پیش‌بینی نشده و تغییر دیرپا می‌بیند. شکل خروج نهایی آن از این آشوب، به هیچ وجه روشن نیست.

آشوب در صنعت پخش برنامه نتیجه تعامل میان یک مجموعه در هم پیچیده و گسترده از نیروهای مؤثر در محیط بزرگ‌تر این صنعت است. برخی از این نیروها را می‌توان ناپایدار کننده و برخی دیگر را توانبخش، دسته‌بندی کرد، اما نتیجه‌نهایی یکسان بوده است: ایجاد سطوح بی‌سابقه‌ای از آشفتگی زمینه‌ای و در مجموع تخریب الگویی که در طول چندین دهه مبنای اداره فعالیت‌های پخش‌کنندگان برنامه تلویزیونی بوده است.

این تحولات محیطی بسیار در هم تنیده‌اند؛ تلاش برای جدا کردن آنها از هم به منظور تعیین روابط علی و معلولی میان آنها نه معقول است و نه عملی. در عوض، هدف این فصل شناسایی و بحث در مورد هر روند روشنی است که بتوان در تغییرات جاری در دنیای پخش برنامه از طریق مجزا کردن عوامل مؤثر و تحلیل تأثیر آنها، تشخیص داد. برای ساده کردن این تحلیل، تحولات محیطی به دو مرحله کاملاً متمایز از نظر زمانی تقسیم شده‌اند: مرحله ایجاد ناپایداری و مرحله شکل‌گیری مجدد.

مرحله ایجاد ناپایداری

در طول دهه ۸۰ میلادی در سرزمین صنعت پخش برنامه توفانی از تغییر وزیدن گرفت، که نظم تثبیت شده را اساساً تغییر داد. ترکیبی قدرتمند از حذف مقررات و آزاد سازی، تغییر در ساختارها و نگرش‌های اجتماعی، و همچنین پیشرفت‌های تکنولوژیکی در کنار هم قرار گرفتند تا الگوی پخش برنامه را دوباره تصویر کنند. نیروهای بازار کنترل تنظیم‌کننده را غصب کرده، پیشرفت در فناوری‌های ماهواره و کابل کمبود پهنای باند را از میان بردند؛ هزینه‌های پخش برنامه بالا رفته و مخاطبان متفرّق و در عادات تلویزیون تماشا کردن خود دچار آشفتگی و بی‌نظمی شدند. بخش رسانه‌های تجاری چند ملیتی قدرتمند به وجود آمده و تعادل قدرت میان سازمان‌های دولتی و تجاری را بر هم زد. حاکمیت سرویس‌های دولتی بر بازار و حتی وجود آنها (سازمان‌هایی که مدت‌ها بود جزو نظام طبیعی اوضاع تلقی می‌شدند) زیر سؤال رفت. سازمان‌های دولتی پخش برنامه هم وارد نبرد برای به دست آوردن بیننده و بودجه شده و اجباراً به بازاندیشی در مورد مأموریت و شیوه عمل خود پرداختند. در ایالات متحده، سلطه فراگیر سه شبکه پر سابقه و جا افتاده در

نتیجه ورود تازه واردهای پرتابل مانند شبکه فاکس متعلق به مرداک^(۱) و شکل‌گیری (تحت نظارت دولت) صنعت ابتکاری و سریعاً در حال رواج تلویزیون کابلی، به شدت آسیب دید.

حذف مقررات

مقررات باعث محدودیت دورنمای فعالیت‌های پخش‌کننده برنامه‌ها شده و تغییرات در چشم انداز یا سیاست‌ها در سطح ملی یا بین‌المللی ممکن است پیامدهای عظیمی داشته باشند. در طول دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی مقررات حاکم بر پخش برنامه هم در ایالات متحده و هم در اروپا آسان‌تر شده و محیط بسیار دشوارتری برای مدعیان مسلط بر بازار به وجود آمد. اگر چه پدیده فراگیر حذف مقررات در هر دو قاره مشترک است، اما، علل زیر بنایی متفاوت بودند، و به همین دلیل این تغییرات در ایالات متحده و اروپا به صورت مجزا در اینجا بررسی شده‌اند.

اروپا

در طول دهه ۸۰ میلادی مقررات پخش برنامه ساده‌تر و بازارها آزادتر شد. این حالت در جهت مد شدن تفکر بازار آزاد در بخش اعظم اروپای غربی بود که جای نگرش جمع‌گرایانه دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی را گرفته بود. تمایل به وارد کردن رقابت به بازارهای^[۲] حفاظت شده خدمات عمومی و تلقی در حال تغییری از کارکرد و مدیریت مؤسسات دولتی^[۳] وجود داشت. در سطح ملی سیاستمداران امیدوار بودند که آزاد سازی به بازیگران داخلی اجازه خواهد داد تا برای فرصت‌های اقتصادی فراوانی سرمایه‌گذاری کنند که به اعتقاد

1. Murdoch

آنان در دهه‌های بعد به وسیله بخش سریع‌اً در حال توسعه ارتباطات به وجود می‌آمد. فناوری‌های جدید پخش برنامه بذر توسعه صنایع جدید رسانه‌ای را می‌پاشیدند و سیاستمداران می‌خواستند مطمئن شوند که اقتصاد ملی، با صدور سخت‌افزار ارتباطات و امکان دسترسی برنامه سازان به بازارهای بین‌المللی، از این ماجرا بهره‌مند شوند.

در سال ۱۹۸۹ میلادی جامعه اروپا برنامه‌ای را برای تقویت جریان بدون مانع تبلیغات در میان کشورهای عضو تصویب کرد که هدف آن ایجاد فضای سمعی-بصری جدید فراملی، در حمایت از اندیشه هماهنگ‌سازی اقتصادی، ملزم به پذیرش کانال‌ها و سرویس‌های متعلق به کشورهای عضو بود، البته به شرط آنکه با معیارهای حداقل کیفیت در زمینه‌هایی چون تبلیغات و حمایت مالی، حفاظت از خردسالان، و حق پاسخگویی، مطابقت داشته باشند.

انگیزه سیاستمداران تمایل به سلطه مجدد بر سازمان‌های دولتی پخش‌کننده برنامه بود. این حالت تا حدی ناشی از نارضایی در حال رشد از سوی سیاستمداران جناح راست از این سازمان‌ها بود که به تصور آنان در دست جناح چپ سیاسی بود، و تا حدی هم ناشی از فشار مداومی بود که اداره این سازمان‌ها به بودجه‌های عمومی وارد می‌کرد. سازمان‌های دولتی پخش برنامه^(۱) به استفاده از سطوح بالای بودجه و اعتبار دهه ۷۰ میلادی عادت کرده بودند و تمایل چندانی به کاهش هزینه‌هایشان نشان نمی‌دادند. سیاستمداران عقیده داشتند زمان آن رسیده است تا این مؤسسات عظیم فرهنگی که قفس تعهدات خدمات عمومی خود را زران‌دود کرده بودند یادگیرند که در محدوده امکانات متوسط به فعالیت خود ادامه دهند. در سراسر اروپا سطوح اعتبارات هیچ افزایشی نیافته و اقداماتی برای کنترل هزینه‌ها اعمال نشد.

1. PsBs

ایالات متحده

هدف فراگیر سیاست رسانه‌ای ایالات متحده همواره حفظ منافع عمومی از طریق ترویج رقابت بود. در دهه ۷۰ میلادی، قانونگذاران آمریکایی طالب کاهش و تعدیل قدرت بازیگران مسلط، (یعنی شبکه‌ها، که سلطه آنها بر بازار پخش برنامه در ایالات متحده کم‌کم به نوعی انحصار محدود شباهت پیدا می‌کرد) نیز بودند. ابزار آنها قواعد منافع مالی و فعالیت سندیکایی^(۱) بود. این قواعد شبکه‌ها را از تولید بخش اعظم برنامه‌های خود منع و آنها را ملزم به اتکا به استودیوها به منظور تولید برنامه برای آنها، و پرهیز از مشارکت در فعالیت سودآور سندیکایی (فروختن برنامه‌های یک بار پخش شده به ایستگاه‌های محلی) می‌کردند.

در این مسیر با قانون حق انتشار سال ۱۹۷۶ میلادی، که هدف از آن تمرکززدایی توزیع تلویزیونی برنامه و تضعیف بیشتر شبکه‌ها بود، گام بعدی برداشته شد. این قانون به صنعت نوپای تلویزیون کابلی حق توزیع برنامه‌های شبکه‌ای میان مشترکان خود را می‌داد. شبکه‌ها ملزم بودند که برنامه‌های خود را به رایگان در اختیار سیستم‌های کابلی بگذارند. در آن هنگام تنها امتیاز کابل بر ارسال برنامه از طریق آنتن آن بود که تصویر تلویزیونی برتری به مشتریان ارائه می‌کرد. بسیاری از خانواده‌های خواستار بهبود کیفیت دریافت برنامه‌های شبکه‌ای، مشترک سیستم کابلی شدند، و شرکت‌های کابلی از حق اشتراک آنها برای تأمین توسعه برنامه‌سازی خود استفاده کردند. در سال ۱۹۸۵ میلادی، تقریباً نیمی از بینندگان شبکه‌ها برنامه‌های مورد نظر خود را از طریق یک سیستم کابلی دریافت می‌کردند. دولت ریگان^(۲) سیاست حمایت از صنعت کابل را ادامه داد و قوانینی را برای رهایی شرکت‌های تلویزیون

1. fin/syn

2. Reagan

کابلی از قید و بند سقف قیمت‌های تعیین شده ایالتی و محلی به تصویب رساند. این اقدامات به شرکت‌ها اجازه داد حق اشتراک را بالا برده و به منافع خود بیفزایند.

در اوایل دهه ۹۰ میلادی صنعت تلویزیون کابلی به خوبی استقرار یافته و در عین حال تداوم تحولات تکنولوژیکی محدودیت پهنای باند را از میان برده و قدرت شبکه‌ها را محدودتر کرده بودند. از منظر دولت تضمین تنوع و تعادل از طریق اعمال مقررات لازم نبود. بینندگان اکنون گزینه‌های بیشتری داشته و احساس می‌شد که بهترین شیوه حفظ منافع عمومی، دادن اجازه انتخاب به مخاطبان است.

افزایش رقابت

«ما این دهه را با امکان تنوع بسیار آغاز می‌کنیم؛ در حالی که نیروهای بازار کنترل انحصاری را از هم پاشیده بودند.» (مرداک، ۱۹۸۹)

ترکیب قدرتمند حذف مقررات و توسعه فناوری‌های جدید و ارزان ارتباطات منجر به ایجاد یک رقابت انفجاری در عرصه صنعت پایدار و با ثبات پخش برنامه شد. در اروپا، PSBها مجبور به تسلیم در برابر بازیگران تجاری شدند، که تا آن هنگام شدیداً دچار محدودیت و در محاصره مقررات بودند. در بسیاری از کشورها مجوزهای کار تجاری سریعاً در حال رشد است. تعداد کانال‌ها در اتحادیه اروپا در طول شش سال منتهی به سال ۱۹۹۴ میلادی دو برابر شده و به ۱۶۴ کانال رسید. مدل شاخص اروپایی اکنون یک سیستم دوگانه است، که در آن پخش‌کنندگان دولتی با طیفی دائمی در افزایش کانال‌های تجاری خصوصی رقابت می‌کنند.

در ایالات متحده، غول‌های شبکه‌ای CBS، NBC و ABC، سه دهه تمام از یک انحصار واقعی تلویزیون سراسری برخوردار بودند، و در طول این سه دهه

داشتن سهم ۹۰ درصد از مجموع اوقات اوج تماشای تلویزیون چندان غیر معمول نبود. اما حرکت‌های دولت برای تضعیف قدرت شبکه‌ها به این معنی بود که این سه شبکه، که در اواسط دهه ۷۰ میلادی هر شب ۹۰ درصد بینندگان را به خود اختصاص می‌دادند، در اوایل دهه ۹۰ میلادی تقریباً یک سوم مخاطبان خود را (حدود ۳۰ میلیون بیننده) از دست داده بودند و مجموع سود آنها از ۸۰۰ میلیون دلار در سال ۱۹۸۴ میلادی به ۴۰۰ میلیون دلار در سال ۱۹۸۸ میلادی کاهش یافته بود. شبکه‌های جدید افتتاح شده بودند: فاکس^(۱) توسط مؤسسه خبری مراداک در سال ۱۹۸۶ میلادی، یونایتد پارامونت^(۲) توسط شرکت وایاکام^(۳) در سال ۱۹۹۵ میلادی، WB توسط برادران وارنر در سال ۱۹۹۶ میلادی و پکس نت^(۴) در سال ۱۹۹۸ میلادی.

ظهور بازیگران تجاری قدرتمند بین‌المللی

می‌توان گفت عامل انفجار رقابت تجاری تا حدی ظهور چند شرکت رسانه‌ای تجاری قدرتمند بین‌المللی^[۴] بود که اراده و ابزار لازم را برای توسعه فعالیت پخش برنامه بین‌المللی داشتند. منطق غالب این بود که امکان توسعه داخلی به پایان رسیده و بازارهای چاپ خارجی به دلیل موانع زبانی جذابیت لازم را ندارند. بازارهای پخش برنامه در خارج تنها گزینه موجود برای رشد در بخش رسانه‌ها بودند.

توسعه فناوری کابل و ماهواره دروازه‌ای برای ورود به کار پخش برنامه در مقیاس بزرگ را پدید آورد. پخش کنندگان دولتی برنامه، که بودجه و اعتباری کمتر از گذشته داشتند و در مواردی از ورود به عرصه ابداع فناوری‌های پخش

1. Fox

2. United Paramount

3. Viacom

4. PaxNet

برنامه منع شده بودند، نمی‌توانستند روی چنین فرصت‌هایی سرمایه‌گذاری کنند، به همین دلیل میدان برای غول‌های رسانه‌ای، که بسیاری از رهبران آنها خود را برای چنین وقایعی به خوبی آماده کرده بودند،^[۵] خالی از رقیب باقی ماند.

رقابت از سوی جانشینان

رقابت تنها از جانب شبکه‌های جدید تلویزیونی نبود، بلکه عمده‌تاً دستگاه ضبط ویدیویی (VCR)، بینندگان را از تلویزیون ربودند. ویدیو به صورت تجاری در ایالات متحده در اواخر دهه ۷۰ میلادی رایج شد. (در سال ۱۹۸۵ میلادی فقط در ۲۰ درصد خانه‌های آمریکایی وجود داشت، اما در سال ۱۹۹۱ میلادی این رقم تا ۷۰ درصد افزایش یافت.) با قرار دادن کنترل در دست بیننده به جای برنامه ساز، اولین گام بحث‌انگیز در راه تغییر از مدل مخاطب «منفعل»، «یک به چند» به مدل رابطه تعاملی «یک به یک» با بینندگان برنامه، برداشته شد.

نگرش و تقاضاهای تازه

زمینه اجتماعی پخش برنامه هم تغییر کرد. دهه‌های پایانی قرن بیستم شاهد تحولات اجتماعی متعددی بود که پیامدهای قابل توجهی داشتند. شیوه‌های جمع‌گرایانه و مشارکتی زندگی جای خود را به شیوه‌های فردگرایانه و خصوصی داده بودند، و فردگرایی رقابتی حاکم شد، و منابع تثبیت شده اقتدار (خانواده، مدارس، کلیسا و پخش کنندگان دولتی برنامه) تضعیف شدند. تضعیف بیشتر پایداری به ساختارهای کهنه کنترل و مشارکت سیاسی و

اجتماعی ناشی از آن چیزی بود که ساموئل بیر^(۱) آن را فروپاشی حرمت نامید؛ افول احترام به مراجع قدرت سنتی. یک نارضایی آشکار از مقررات فرهنگی رسمی قدیمی و کنترل حکومتی وجود داشت. با از هم پاشیدن این پیمان‌های سنتی، نهادهایی که از احترام بی‌چون و چرا برخوردار بودند اکنون ناچار شدند که وجود خود را برای مردم توجیه کنند.

با تضعیف ساختارهای سنتی، منابع جدید اقتدار و هویت شکل گرفتند. در این میان از همه برجسته‌تر مصرف‌گرایی بود، که تاحدی ناشی از افزایش ثروت و رفاه عمومی است. این حالت تأثیر چشمگیری بر توقعات و رفتار فردی و اجتماعی داشت، و مشخصاً منجر به رشد تقاضا و انتظارات دست نیافتنی شد.

از همه سازمان‌ها، (دولتی و خصوصی) انتظار می‌رفت که نشان دهند نگاه تازه‌ای به مشتریان خود دارند، چیزی که نه فقط از نظر تولید کالاها و خدمات رضایت‌بخش برای مشتری باید آشکار می‌شد، بلکه از نظر پاسخگو و مسئول بودن در برابر مشتریان هم باید قابل مشاهده می‌بود؛ پاسخگویی و مسئولیتی که بر تمام حوزه فعالیت سازمان احاطه داشت و شامل ابعاد گسترده اخلاقی و محیطی می‌شد.

مخاطبان نه تنها توقع بیشتری داشتند بلکه سلیقه‌های آنها هم ناپایدار بوده و بیشتر هوس بود تا خواسته واقعی. نیاز به ارضای فوری هدایت‌کننده نسل‌های جدید و جدایی از واقعیت، ناپایداری و مدها نشان می‌داد که سلیقه‌ها و ارزش‌های آنها به سرعت تغییر می‌کرد. در چنین جوّ پسامدرنی، اشکال گذرا و سطحی فرهنگ، که بیشتر منطبق با احساس بودند تا عقل، طالبان زیادی داشت.

1. Samuel Beer

علاوه بر آن پیچیدگی روز افزون زندگی مردم (که علت آن مثلاً افزایش تعداد طلاق‌ها و ازدواج‌های مجدد است) و تغییرات در ساختار کار و اشتغال بر الگوهای مصرف و نگرش‌های اجتماعی تأثیراتی داشت. مشتریان در پی آن بودند که پول و وقتشان ارزشمند بوده، کالاها و خدمات باید منافع آشکار داشته باشند و در زمان مناسب در اختیار مشتری قرار گیرند.

حذف موانع ورود توسط تحولات تکنولوژیکی

چند پیشرفت در فناوری پخش برنامه هم در بی‌ثبات کردن صنعت تلویزیون نقش داشتند:

- ماهواره: افزایش تعداد ماهواره‌های ارتباطی برنامه‌های بین‌المللی را برای خانه‌های دارای آنتن بشقابی یا متصل به کابل قابل دسترسی ساخت؛
- کابل: خانه‌های بیشتری دارای کابل تلویزیونی شدند و میزان برخورد بینندگان با تلویزیون‌های تجاری داخلی و خارجی بیشتر شد؛
- فناوری‌های ارزان‌تری برای پخش برنامه ابداع شد که هزینه‌های سنگین راه‌اندازی و اداره یک کانال تلویزیونی را کاهش داد.

چنین تحولاتی همزمان باعث کاهش کمبود پهنای باند و هزینه تولید برای پخش برنامه شدند و این به معنای افزایش گزینه‌های بینندگان و در نتیجه قطعه قطعه شدن بازارهای همگن بود. آنها راه را برای ورود بازیگران تجاری هم باز کردند.

رواج گسترده فناوری کابل و ماهواره در اروپا غالباً تحت تأثیر عوامل سیاسی بود. بسیاری از کشورهای اروپایی از توسعه موشک‌ها و ماهواره‌ها به دلایل گوناگون حمایت مالی کردند که پس از عملیاتی شدن باید مورد استفاده قرار می‌گرفتند تا تلاش و هزینه‌های صرف شده برای ساخت و توسعه آن توجیه‌پذیر باشند. به همین نحو، تلویزیون کابلی هم به صورت فعال در برخی

از کشورها از سوی صاحبان انحصار پست و ارتباطات به عنوان بخشی از برنامه توسعه در عرصه‌های جدید مورد حمایت قرار گرفت. حتی این بحث مطرح شده که تکثیر کانال‌های تجاری جدید در اثر تحولات تکنولوژیکی در اصل ناشی از سیاست فرهنگی یا رسانه‌ای نبوده، بلکه عامل اصلی ریشه در سیاست ملی اقتصاد و توسعه در بخش الکترونیک داشته است.

پیامدهای بی‌ثباتی محیطی

ترمیم مجدد الگوی پخش برنامه پیامدهای زیر را داشت:

برای ارائه برنامه‌های تلویزیونی

پیشرفت تکنولوژیکی ویژگی‌های بنیادین ارائه برنامه تلویزیونی را تغییر داد. چون تلویزیون همواره نمونه کلاسیکی از یک کالای عمومی نبود، سیاستمداران در برخورد با آن در مقایسه با سایر کالاها و خدمات و در واقع سایر رسانه‌ها مانند روزنامه‌ها و مجلات، رفتاری متفاوت داشتند. افزایش تعداد ارائه‌کنندگان، کانال‌ها و شیوه‌های ارسال و تأمین بودجه، بدان معنی بود که پخش برنامه دیگر یک کالای عمومی نبود، بلکه تبدیل به کالای خصوصی مانند سایر محصولات رسانه‌ای شد. بنابراین تحولات تکنولوژیکی به کار پخش برنامه^[۶] کمک کرد تا گام به گام به سوی یک سیستم بازار محور حرکت کند.

برای سیستم‌های رسانه‌ای ملی

در طول این دوره، پخش برنامه، دیگر یک فعالیت فقط ملی نبود و دیگر نمی‌شد آن را از یک منظر صرفاً ملّی مورد تحلیل قرار داد یا کنترل کرد. «برخی از مردم نمی‌فهمند که می‌توان برنامه‌ای را با سرعت نور برای ۳/۵ میلیارد نفر انسان از طریق ماهواره به صورت همزمان پخش کرد، شما در یک بازار به بزرگی جهان زندگی

می‌کنید. نمی‌توانید مرزهایتان را محصور کنید.» (جک والتی، رئیس انجمن تصویر متحرک آمریکا)^[۷]

رقابت، مقررات و فناوری به شکل بی‌رحمانه‌ای یک گرایش بین‌المللی را تحمیل می‌کرد. اگرچه دولت‌های ملی هنوز طالب یک رأی برتر در تنظیم و هدایت رسانه‌های الکترونیکی ملی و کوچک‌تر از آن بودند، ظهور کانال‌های ماهواره‌ای و کابلی بین‌المللی به این معنا بود که آنها کنترل کامل روی امواج رادیویی ملی را عملاً از دست داده‌اند. دیگر حفظ مرزهای ملی در مقابل نفوذ و تهاجم رسانه‌ای خارجی عملی نبود و سیاستگذاران مجبور شدند قوانین مسدود کننده کانال‌های خارجی را کنار بگذارند. یک واکنش زنجیره‌ای ملی به وقوع پیوست، که در آن وقتی یک کشور تسلیم می‌شد، گزینه‌های بینندگان کشورهای همسایه آن هم افزایش می‌یافت.

برای مقررات

تلاش‌های اتحادیه اروپایی برای ترویج پخش برنامه فرامرزی به شکل عجیبی منجر به تسهیل و متلاشی شدن کنترل تنظیمی داخل کشورها شد. قواعد اتحادیه اروپایی غالباً کمتر از مقررات ملی‌ای که بر آنها اولویت یافتند، سختگیرانه بود و اگر چه تمهیدات مفصلی برای جنبه‌های جزئی فعالیت‌های رسانه‌ای در آنها گنجانده شده بود، اما چارچوب کلی ضعیف شده و فقط خط‌مشی‌های مبهمی را ارائه می‌کرد.

نتیجه نهایی این بود که مقررات در حالت ابهام باقی ماند و سیاست‌ها و مقررات ملی رسانه‌ای از میان رفت. کنترل کنندگان داخلی با دو راهی تلاش برای حفظ تنوع کنترل در سطح ملی یا اطمینان یافتن از امکان یا اجازه رشد سازمان‌هایی که برای رقابت بین‌المللی به اندازه کافی بزرگ باشند، مواجه شدند. هیچ تعریف مورد قبول عامی از اثر بخشی یا موفقیت وجود نداشت، و

بخش‌های خصوصی و دولتی با رفتارهای نامتقارن روبه‌رو بودند، که یک مانع بزرگ PSBها برای رقابت در نظام بازار آزاد بود.

برای مخاطبان

با افزایش رقابت و گزینه‌های پخش برنامه و از میان رفتن وابستگی به سازمان‌های بخش دولتی، تعهد و وفاداری نسبت به الگوهای تثبیت شده و قدیمی پخش برنامه هم کاهش یافت. مخاطبان که زمانی از لحاظ اجتماعی و فرهنگی همگن بودند از لحاظ اجتماعی و مکانی پراکنده شدند. تصویر غالب از مخاطبان به عنوان تجمع بزرگی از تماشاگران منفعل روز به روز نادرست‌تر و برنامه‌سازی هم به همین روال با چالش بیشتری همراه شد. بینندگان اکنون تنوع، سرگرمی و اصالت، و برنامه‌هایی می‌خواستند که روی علائق خاص آنها متمرکز شود. به لطف وجود دستگاه کنترل از راه دور تغییر دادن کانال‌های تلویزیون برای مشاهده آنچه پخش‌کنندگان ارائه می‌کردند ساده‌تر شد.

برای پخش‌کنندگان دولتی برنامه

برای پخش‌کنندگان دولتی برنامه در اروپا چنین تحولاتی معادل یک تغییر الگو بود. دنیای آنها قبلاً یک بازار محدود و حفاظت شده ملی بود، که نقش آنها در آن عمدتاً گرایش به هدف‌های عالی‌تر مانند انعکاس فرهنگ ملی، ساختن هویت ملی، تقویت فرایندهای دموکراتیک و آموزش و اطلاع‌رسانی بود. اکنون پخش برنامه به بازار آزاد پیوسته و به شکلی روزافزون تحت تأثیر عوامل خارج از مرزهای ملی قرار داشت، فعالیت آنها اکنون پیش و بیش از هر چیز یک فعالیت اقتصادی بود. تلویزیون صنعتی مانند صنایع دیگر بود و مشتریان خود را داشت. بینندگان ناگهان به یک بازار تبدیل شده بودند: پخش‌کنندگان دولتی برنامه خود را از سه جهت تحت فشار می‌دیدند:

سیاستمداران، مردم و رقبا. سیاستمداران PSBها را جنبه‌ای از کار پخش برنامه می‌دیدند که بیشتر به اصلاح نیاز داشت تا حفاظت و حمایت. یک واکنش مهم آن بود که معیارهای قضاوت در مورد عملکرد PSBها هم به همین نحو تغییر کرده است در حالی که ارزیابی‌های حساس و ضروری زمانی عمدتاً کیفی بود، و مربوط به محتوا، و توسط همکاران و هم‌تایان صورت می‌گرفت. اکنون شاخص‌های مالی و اقتصادی ضرورت و حساسیت پیدا کرده بودند. از PSBها انتظار می‌رفت خود را با طیف کاملاً جدیدی از معیارها وفق دهند، که عمدتاً مربوط بود به مدیریت مالی، اثر بخشی و پاسخگو بودن. عملکرد بر طبق این شاخص‌ها از بیرون- توسط حسابرسان، حسابداران و مشاوران- مورد ارزیابی قرار می‌گرفت که با باورهای دیرپای صنعت در مورد تعیین اولویت‌ها و مفهوم کیفیت تعارض داشت^[۸]. در حوزه مقررات، رواج اصول بازار به معنای آن بود که کار اصلی باید تضمین یک بازار بهینه و منصفانه باشد. برای آنکه این تحولات را در زمینه خود بررسی کنیم باید بگوییم که آنها مطمئناً بخشی از یک الگوی بسیار بزرگتر در حال ظهور در اروپا و ایالات متحده بود که مربوط به نقش و مدیریت بخش دولتی بود. این الگو مستلزم تغییر ساختار سازمان‌های خدمات عمومی، با هر نقش و وظیفه‌ای، به منظور افزایش بهره‌وری و گرایش به بازار و تبدیل کردن این اوضاع به شرط علنی تداوم تأمین بودجه بخش دولتی بود.

چنین تحولاتی به عنوان یک تغییر در منطق مسلط سیاسی حاکم در خصوص کار پخش برنامه توصیف شده‌اند. منطق «فرهنگی - آموزشی»، که انگیزه اصلی کار پخش برنامه در اروپا بود و یک نقش فرهنگی پویا در اطلاع رسانی و آموزش مخاطبان برای عمل کردن به عنوان اعضای یک جامعه دموکراتیک مطلوب برای رادیو و تلویزیون قائل بود، و منطق «حکومتی» که معتقد است پخش کنندگان برنامه باید نیازهای ملی را برآورده کنند، به تدریج

جای خود را به یک «منطق اقتصادی» داد، که معیار کلیدی عملکرد در آن عملکرد مالی بود. بر مبنای این فلسفه، پخش برنامه مانند هر صنعت دیگری در یک بازار رقابتی فعالیت می‌کند، جایی که در آن قضاوت در مورد موفقیت یا شکست با مردم است.

نگرش‌های جدید دولت در سطح عمومی هم بازتاب یافتند. در دوران خصوصی سازی، انحصارات بزرگ دولتی دیگر از مد افتاده بود و PSBها نیز در برابر این روند مصونیت نداشتند. تمایل به تأمین بودجه نهادهای جمعی، چه سرویس‌های بهداشتی عمومی، مدارس دولتی و چه پخش کنندگان دولتی برنامه، کاهش یافته بود. ضمناً، علاوه بر سرزنش PSBها به عنوان بوروکراسی‌های ولخرج و اسرافکار، بینندگان مدعی آن شدند که برنامه‌ها تناسبی با زمان حاضر نداشته و بیشتر در حد یک سلسله مراتب قدیمی نخبه‌گراست که دیگر نماینده سلیقه همه مردم نیست.

سومین حوزه فشار ناشی از رشد شدید بخش تجاری بود، که رقابت را تا سطح بی‌سابقه‌ای افزایش داد. در سال ۱۹۸۰ میلادی ۳۶ کانال دولتی اروپا فقط با پنج کانال تجاری رقابت می‌کردند. در سال ۱۹۹۰ میلادی، ۴۰ کانال دولتی با تهاجمی جدی از سوی ۳۶ کانال تجاری روبه‌رو بودند. در سال ۱۹۹۴ میلادی، بیش از ۱۶۴ کانال تلویزیونی در اروپا وجود داشت که اکثریت آنها تجاری بودند، و از طریق ماهواره یا کابل برنامه پخش می‌کردند.

هزینه سنگین راه‌اندازی چنین سرویس‌هایی به این معنا بود که بودجه‌های برنامه افتتاحیه آنها جزئی است؛ در نتیجه PSBها ترغیب شدند که تهدید ناشی از آنها را نادیده بگیرند. اما پس از به دست آوردن مشتریان کافی (غالباً از طریق هزینه‌های اولیه با تخفیف بسیار زیاد) و تحمل هزینه‌های سنگین و راه‌اندازی، گردانندگان شبکه‌های کابلی و ماهواره‌ای توانستند سرمایه‌گذاری در برنامه سازی را تا جایی افزایش دهند که بزرگترین ارائه‌کنندگان

سرویس‌های کابلی و ماهواره‌ای هزینه‌هایی برای برنامه‌سازی صرف می‌کردند که PSBها از عهده آن بر نمی‌آمدند. به این ترتیب کیفیت برنامه‌های آنها دائماً بهتر شد و پخش کنندگان برنامه‌ای که سرویس‌های راه‌اندازی شده آنها با خنده نادیده گرفته شده بودند ناگهان به عنوان تهدیدهای رقابتی جدی ظاهر شدند. یک چرخه سالم تقویت توسعه کانال‌های فروشنده اشتراک به این فرایند کمک کرد. هر چه تعداد بیننده بیشتر باشد امکان گرفتن آگهی برای یک کانال تلویزیونی بیشتر است؛ هر چه درآمد آن بیشتر باشد، پول بیشتری را می‌توان صرف بهبود کیفیت برنامه‌سازی کرد، و به این ترتیب تعداد بیننده باز هم افزایش می‌یابد.

تداوم رشد کار پخش برنامه در ازای حق اشتراک در واقع بذر سخنی را کاشت که مقدور بود به قوی‌ترین استدلال علیه تأمین بودجه PSBها از درآمد عمومی، و بالمآل علیه خود PSBها تبدیل شود. اگر تعداد زیادتری از بینندگان بخواهند مشترک سرویس این شبکه‌ها شوند، توجیه گرفتن یک مبلغ ثابت از همه صاحبان دستگاه گیرنده تلویزیون، بدون توجه به اینکه آیا از خدمات PSBها، استفاده می‌کنند یا نه (به عنوان یک منبع درآمد عمومی)، روز به روز دشوارتر خواهد شد.

برای هزینه‌های پخش برنامه

افزایش رقابت در بازار به طور عادی با برانگیختن نوآوری‌های تکنیکی که به نوبه خود باعث افزایش بهره‌وری و در نتیجه کاهش هزینه‌ها می‌شود، قیمت‌های محصولات را پایین می‌آورد. در تلویزیون عکس این حالت صادق است؛ افزایش رقابت باعث افزایش هزینه‌ها برای تمامی پخش کنندگان برنامه شده است.

یک عامل مهم دیگر «تورم استعداد» است؛ یعنی این واقعیت که یکی از

بزرگترین هزینه‌ها- هزینه خود محصول خلاقانه- همگام با تورم یا حتی سریعتر در واکنش به افزایش تقاضا از سوی سرویس‌های رسانه‌ای در حال ازدیاد، افزایش یافته است. به قول BBC:

رقابت برای یافتن افراد با استعداد با افزایش تعداد مجاری بالقوه رسانه‌ای سریعاً اوج گرفته و با تشدید نبرد برای به دست آوردن مخاطبان... پول دادن برای آن هم پر هزینه‌تر از گذشته شده است. نبود تعادل فوری میان عرضه و تقاضا یک عامل است، اما یک عامل دیگر رشد آگاهی افراد مستعد از ارزش کار خودشان است... افراد با استعداد از هر نوع... اکنون کشف می‌کنند که آنها هم قدرت جدیدی را در بازار دارند.

علت دوم، افزایش تصاعدی هزینه‌های لازم برای حق پخش مسابقات ورزشی مانند المپیک یا فوتبال لیگ برتر است. تهیه چنین برنامه‌هایی، چون منعکس کننده منافع اصلی ملی است، زمانی قلمرو بی‌چون و چرای پخش کنندگان دولتی برنامه بود. اما دقیقاً همین جاذبه است که ورزش را تبدیل به یک میدان نبرد میان پخش‌کنندگان برنامه دولتی و خصوصی کرده است. برای پخش کنندگان تجاری فرا زمینی (ماهواره‌ای) چنین وقایعی به عنوان وسیله تشویق مشتریان بالقوه با انتخاب سرویس‌های جدید (تحت عنوان **dish drivers** به این معنی است که آنها بینندگان جدید را برمی‌انگیزند تا آنتن ماهواره‌ای را خریده و مشترک شوند) ارزش فوق العاده‌ای دارند. بنابراین مبالغی سنگین برای خرید حقوق پخش انحصاری می‌پردازند چون می‌دانند این مبالغ توسط حق اشتراک مشتریان جدید جبران خواهند شد. اما برای **PSB**ها چنین وقایعی در قلب وظایف آنها در زمینه خدمات عمومی قرار دارند، و قطع پوشش دادن به آنها توجیه دریافت حق مجوز عام استفاده از تلویزیون را به کلی از میان خواهد برد. بنابراین مجبورند بخش شایان توجهی از سرمایه

خود را صرف به دست آوردن چنین محتوایی^[۹] نمایند. اما به شکل روزافزونی هم باید تصاویر مسابقات کلیدی ورزشی را در اختیار دست اندرکاران شبکه‌های تجاری قرار دهند. به قول BBC:^[۱۰]

ورزش، مخاطبان را قطبی می‌کند. بنابراین ما نمی‌توانیم بیش از حد قابل توجیه، وقت بیننده را صرف ورزش کنیم... ما تشخیص داده‌ایم که بودجه ورزش‌ها باید بالاتر برود و این کار را کرده‌ایم... اما نمی‌توان گفت حق پخش یک مسابقه کریکت را به هر قیمتی باید خرید.

انقلاب دیجیتال و همگرایی

نخستین مرحله تغییرات محیطی شامل فشارهای در حال افزایش بود که ساختار سیستم پخش برنامه موجود را شدیداً دچار اوجاج کردند. مرحله دوم، شامل چند تحول غیر مداوم است که در خدمت تجدید ساختار بنیادین صنایع رسانه‌ای و ارتباطی دنیا قرار دارد.

فناوری محرک تغییر است

محرک‌های زیربنایی این مرحله از تغییر شکل عمدتاً تکنولوژیکی هستند. ترکیبی از تحولات بسیار درهم تنیده - شامل رشد تصاعدی اینترنت و شبکه جهانی، دیجیتالی شدن، کاهش‌های شدید در هزینه‌های قدرت محاسباتی همراه با افزایش‌هایی به همان شدت در ظرفیت پهنای باند - گردهم آمده تا آنچه را که «انقلاب دیجیتال» نامیده می‌شود آغاز کنند که آن را به عنوان یک تغییر شکل دیجیتالی که صوت، داده و تصویر را به شکل یک جریان اطلاعات شبکه‌ای بدون نقص روی شبکه‌های خصوصی و دولتی^[۱۱] درهم می‌آمیزد، تعریف کرده‌اند و در عمل به این معناست که مرزهای میان صنایع رسانه‌ای ارتباطات راه دور و فناوری اطلاعات در حال محوتر شدن هستند. این پدیده را «همگرایی» نامیده‌اند.

جدول تغییر الگو برای پخش‌کنندگان دولتی برنامه

جدید	قدیم	
تلویزیون یک کالای خصوصی، با فروشندگان و خریداران، است. برخی ارزش‌های آسیب‌پذیر (تنوع، تکثرو...) نیاز به حمایت دارند، اما تلویزیون باید جای خود را در بازار آزاد به دست آورد.	تلویزیون کالایی عمومی است که هزینه آن را مردم به صورت غیر مستقیم می‌پردازند. فشارهای بازار هیچ نقشی در سیستم ندارند.	فلسفه حکومتی
جلب مخاطب (ارزش‌های قدیمی خدمات عمومی را باید از طریق سیستم انتخاب‌های متعدد محقق ساخت یا آنها را در بازار آزاد در معرض امتحان قرار داد).	تأمین نیازهای ملی، آموزش و اطلاع‌رسانی برای عموم تا به عنوان اعضای یک دموکراسی عمل شود. گسترش افق‌های فکری توسعه فرهنگ ملی	هدف
داور اولیه و اصلی موفقیت یا شکست کسی است که نیازهای او باید برآورده شود. افزایش پتانسیل برای بیان مستقیم نیازها	گروهی که باید از آموزش، اطلاع‌رسانی و سرگرمی به شیوه‌ای که پخش‌کننده برنامه، با درک تخصصی خود، آن را مناسب تشخیص می‌دهد، برخوردار شوند.	نقش مخاطب
فعال، بین‌المللی، تقسیم شده	منفعل، ملی، تمایز نیافته	ماهیت مخاطب

جدید	قدیم	
مخلوط	انحصاری، غیرتجاری	سیستم
فرا ملی	ملی	گستره جغرافیایی
زمینی، ماهواره، کابل، دیجیتال	زمینی	فناوری
طیف متنوعی از کانال‌ها با محتوای عمومی و خاص	تعداد محدود کانال‌های مختلط، همگن	برنامه‌سازی
نیروهای بازار، مقررات ملی و بین‌المللی	مقررات ملی	کنترل از طریق
در حال کاهش («به کندی فقیر شدن») کمتر از شبکه‌های تجاری رقیب	سخاوتمندانه و تضمین شده	منابع مالی
تضمین بازار بهینه و منصفانه	تضمین تکثرگرایی و تنوع،	هدف

اینترنت و شبکه سراسری جهانی

رشد تصاعدی اینترنت و شبکه سراسری جهانی یک محرک بنیادی انقلاب دیجیتال است. اینترنت جایگاه بی‌قید و شرطی برای شبکه‌های رایانه‌ای متصل به هم است که امکان ارتباط رایانه‌های شخصی را در سراسر جهان با هزینه اندک فراهم می‌آورد. اینترنت، که ترکیبی از یک رسانه عمومی و یک رسانه نقطه به نقطه است، برای ارتباط، آموزش، سرگرمی و بیش از پیش برای تجارت الکترونیکی مورد استفاده قرار می‌گیرد.

پیش از شکل‌گیری شبکه جهانی، اینترنت اساساً یک سرویس پست الکترونیکی برای دنیای آکادمیک بود (در حالی که ابتدا برای مقاصد دفاعی به وجود آمده بود) اما ظهور شبکه، همراه با معماری باز اینترنت، به معنای آن است که تمایلی روز افزون برای تجاری کردن این مقوله وجود داشته است. پاسخ اولیه بازار تجارت به اینترنت استفاده از آن برای تقویت مفاهیم موجود بود؛ مانند ایجاد وب سایت‌های شرکتی به عنوان شاخه‌ای از فعالیت‌های ارتباطی شرکت یا استفاده از پست الکترونیکی برای توزیع اسنادی که قبلاً با نمابر یا پست فرستاده می‌شدند. اما اخیراً مجموعه کاملی از محصولات و خدمات جدید، از دلالتان مجازی گرفته تا کتاب‌فروشی‌های کاذب، ارائه شده است. استفاده از اینترنت برای تغییر فرایندهای مبنایی تجاری حاکی از وجود فرصت‌های بزرگ برای سازمان‌هایی است که برای استفاده از آن حساس هستند. این گروه شامل سازمان‌های رسانه‌ای، مخصوصاً در ایالات متحده، که سرعت خاصی در ورود به عرصه اینترنت از خود نشان داده‌اند، می‌شود. آخرین رسانه، تلویزیون کابلی است که اکنون سودآورترین عرصه فعالیت در زمینه پخش برنامه در ایالات متحده است. بازیگران سنتی عرصه رسانه‌ها به این مسیر جدید در هنگام ظهور آن روی خوش نشان نداده و آن را برای تازه واردها (مانند CNN) گذاشتند. زمانی که ظرفیت بالای سیستم کابلی روشن شد

ورود به این میدان، پرهزینه و دشوار بود. آنها نگران تکرار همان اشتباه در مورد اینترنت هستند.

دیجیتالی شدن اطلاعات

دیجیتالی شدن فقط به معنای تبدیل همه انواع اطلاعات (ویدیو، تصاویر ثابت، صوت، متن، مکالمه، بازی‌ها یا گرافیک) به شکل دودویی^(۱) از طریق ریاضی است. اطلاعات پس از قرار گرفتن در این چارچوب به وسیله رایانه‌ها قابل فهم و ذخیره‌سازی بوده و می‌توان آن را با بیشترین شباهت به اصل از طریق شبکه‌ها منتقل کرد، که مخاطب در شبکه می‌تواند به سرعت از آن استفاده کرده یا ذخیره کند. در سال‌های اخیر شاهد یک روند توقف‌ناپذیر به سمت انتقال همه انواع اطلاعات به چارچوب دیجیتال بوده‌ایم. پس از دیجیتالی شدن اطلاعات، امکانات زیادی برای تولید محصولات و خدمات تازه وجود خواهد داشت. اشکال متفاوت اطلاعات (عکس‌ها، صدا، متن) را می‌توان برای تولید محصولات جدید چند رسانه‌ای قابل ذخیره کردن، ارسال و بازیابی سریع در هر نقطه از زمین، با هم ترکیب کرده علاوه بر آن، فشرده سازی اطلاعات هم امکان‌پذیر است.

در حالی که فناوری آنالوگ یک تصویر کامل را بارها ارسال می‌کند، فناوری فشرده سازی دیجیتالی این امکان را به ما می‌دهد که فقط قسمت‌هایی از تصویر را که تغییر کرده ارسال کنیم، یعنی مقدارسیگنال پخش با توجه به آنچه پخش می‌شود تغییر می‌کند.

در زمینه پخش برنامه، این فناوری همراه با فنون جدید ارسال که امکان ارسال تعداد زیادتری بیت^(۲) را در هر ثانیه فراهم می‌سازند، دو پیامد مهم خواهد داشت:

1. binary

2. Bit

نخست، تعداد زیادتری کانال را با کیفیت تصویر بهتر، می‌توان در همان طیف سیگنال پخش کرد و به این ترتیب یک بار و برای همیشه مشکل کمبود طیف حل می‌شود. دوم، در ترکیب با قابلیت مخاطب شدن و تعامل این امکان پدید می‌آید که بینندگان دستورات دیجیتال را به وسیله خط تلفن یا کابل به پخش‌کننده برنامه ابلاغ کنند.

قدرت محاسباتی؛ سریع‌تر، ارزان‌تر و موجود در همه جا

بهبود مداوم عملکرد رایانه همراه با سقوط قیمت‌ها، یک عامل توانمندکننده (توانبخش) دیگر در انقلاب دیجیتال است. این نتیجه از پدیده‌ای موسوم به قانون مور^(۱) به دست می‌آید (به نام گوردون مور، بنیانگذار شرکت اینتل)، که نشان می‌دهد در هر ۱۸ ماه قدرت پردازش دو برابر شده ولی هزینه‌ها ثابت می‌ماند. هنگامی که رایانه‌های شخصی در سال ۱۹۸۵ میلادی وارد بازار شدند قیمت آنها ۳۰۰۰ دلار بود. در سال ۱۹۹۸ میلادی این قیمت به زیر ۱۰۰۰ دلار رسیده و قدرت آنها بسیار بالاتر رفته بود. در یک دهه میان سال‌های ۱۹۹۶ تا ۲۰۰۵ میلادی قیمت به ازای هر میلیون دستور در هر ثانیه یک ریزپردازنده تا حدود ۹۹ درصد کاهش خواهد یافت. یعنی هزینه مشارکت در پلانفورم‌های الکترونیکی شبکه شده در سراسر جهان که اکنون در حال شکل‌گیری هستند کاهش شدیدی پیدا می‌کند. در عین حال عملکرد و منافع بالقوه برای کاربران به صورت تصاعدی رشد می‌کند، که به نوبه خود به معنای آن است که می‌توان قدرت محاسبه را در طیف وسیعی از کاربردها استفاده کرده یا خارج از محل کار گسترش داد، و توسعه دیجیتالی شدن اطلاعات در حد فراتر از داده‌ها شامل صوت و تصویر را هم عملی می‌سازد.

افزایش در ظرفیت پهنای باند

به موازات پیشرفت در زمینه قدرت محاسبه، تحولات تکنولوژیکی در فناوری بی‌سیم، کابل هم‌محور و فیبرنوری، تعیین‌کننده‌های مسیر^(۱)، و فشرده سازی نرم‌افزار به معنای آن است که پهنای باند ارتباطات راه دور و سرعت انتقال داده‌ها در شبکه تلفن، به سرعت افزایش می‌یابد. در اینجا قانون گیلدر^(۲) پدیده حاضر است (به نام جورج گیلدر از مؤسسه دیسکاوری^(۳) که یک آینده‌نگر و اقتصاد دان است)، و نشان می‌دهد که کل پهنای باند سیستم‌های مخابراتی در هر ۱۲ ماه سه برابر خواهد شد، و در نتیجه ذخیره‌سازی داده‌های پهنای باند مخابراتی، مانند قدرت محاسبه، سریع‌تر، ارزان‌تر و پرقدرت‌تر خواهد شد.

استانداردسازی معماری شبکه

توافق فزاینده در مورد استانداردها برای معماری شبکه قابلیت همه انواع سیگنال‌ها را بهبود می‌بخشد. این نشانه پیشرفت نسبت به دوران سیستم‌های اختصاصی (۱۹۵۰ تا ۱۹۹۰ میلادی) است، که در آن استانداردهای شبکه سازی بسته (مانند معماری شبکه سیستم IBM) وجود داشت و به دنبال آن مرحله پلاتفورم‌های استاندارد (۱۹۸۰-۲۰۰۰ میلادی) به وجود آمد که ویژگی آن رایانه شخصی IBM یا سیستم عامل DOS / ویندوز بود. در دوران شبکه رایانه‌ای هر رایانه مستقل بوده و به عنوان همکار با بقیه رایانه‌های شبکه کار می‌کند. شاخص این وضعیت استانداردهای آشکار عمومی پروتکل‌های اینترنت مانند TCP/IP، زبان‌های برنامه‌نویسی مانند HTML و مرورگرهای اینترنت مانند Netscape یا Microsoft Explorer هستند.

1. routers

2. Gilder

3. Discovery

همگرایی

تلویزیون و رایانه ماهیتی متفاوت دارند، تماشای تلویزیون یک فعالیت عمدتاً انفعالی و کاربرد رایانه بسیار فعال است. تغییرات در فناوری، تلویزیون و رایانه‌ها را در یک فناوری ادغام شده در کنار هم قرار می‌دهد. همگرایی این دو فناوری یک مفهوم آینده‌گرایانه نیست. همین جا هم می‌توانید آن را مشاهده کنید.

همگرایی یک موضوع عظیم است، که به واسطه اختصارات و واژه‌های خاص پیچیده‌تر شده است، و در یک محیط فرضیات امتحان نشده قرار دارد. بحث کامل در این مورد خارج از چشم انداز تدوین این کتاب است، اما درک ماهیت کلی تغییراتی که از آن ناشی می‌شود و فهمیدن برخی از پیامدهای بالقوه آن برای صنایع مرتبط، ضروری است. اصطلاح «همگرایی»، اگر چه عام است، اما تعریف مشترک مورد توافقی ندارد. یکی از ساده‌ترین تعاریفی که در مجلس عوام (۱۹۹۸) مطرح شده همگرایی را به عنوان «توانایی پلاتفورم‌های متفاوت شبکه برای انجام انواع اساساً مشابهی از خدمات» تعریف کرده است.

اگر در نظر بگیریم که پیش از همگرایی هر یک از بخش‌ها به طور سنتی نوع خاص ارتباطات خود (برنامه‌سازی برای رسانه‌ها، مکالمات تلفنی، داده‌ها) را در یک مجرای اختصاصی یا سیستم انتقال ارسال می‌کرد، تا به وسیله کاربر اختصاصی (تلویزیون، تلفن یا رایانه شخصی) دریافت شود، می‌توانیم تأثیر همگرایی را درک کنیم. هر یک از این صنایع در یک محیط مجزا فعالیت می‌کرد، که در برخی موارد محیطی انحصاری بود و مرزهای آن تحت حفاظت قانون قرار داشت.

اکنون، در نتیجه دو تحول تکنولوژیکی خاص مرزهای میان محتوا،

ارتباطات و محاسبات به تدریج محو می‌شوند. نخستین تسهیل‌کننده دیجیتال شدن اطلاعات است. اطلاعات پس از قرار گرفتن در این چارچوب قابل استفاده در رایانه و انتقال از طریق شبکه‌های الکترونیکی است و از طرف دیگر ظهور شبکه‌های دیجیتال باز و پرسرعت، مثل اینترنت یا تلویزیون کابلی پرسرعت یا سیستم‌های مخابرات راه دور، جای سیستم‌های مجزای انتقال برای صنایع تلفن، تلویزیون و رایانه شخصی را می‌گیرد.

	محتوا	بسته‌بندی	توزیع	مسیر کاربر	واسط کاربر
رسانه‌ها	—	—	—		
مخابرات راه دور			—	—	—
فناوری اطلاعات				—	—

حوزه‌های فعالیت پیش از همگرایی

همگرایی یک شبه اتفاق نخواهد افتاد. به نظر می‌رسد که بخش‌های رسانه‌ها مخابرات راه دور و فناوری اطلاعات، آماده حفظ هویت فردی خود هستند، اگر چه روشن است که ادغام در بخش‌های مختلف در حال انجام است و حوزه‌های تقاطع جدید در حال ظهورند (مثلاً تلفن اینترنتی، که نمی‌توان آن را در هیچ گروه مشخصی جای داد)، اما در دراز مدت انتظار می‌رود که همه آنها در یک بخش غول‌آسای رسانه‌ها و ارتباطات گردهم آیند؛ پدیده‌ای که پیامدهای آن هیچ محدودیتی ندارد. خرید کردن، رأی دادن و امور بانکی همه

تحت تأثیر ابداع محصولات ترکیبی جدید که ویژگی‌های تلویزیون و رایانه را با هم دارند، قرار خواهند گرفت. از منظر مدیریتی این بخش جدید نشانه یک زمینه کاملاً نو برای استراتژی سازمانی خواهد بود.

از نگاه سازمان‌های پخش برنامه، مشخصاً دو تحول از اهمیت خاص برخوردارند:

الف: تلویزیون دیجیتال: واکنش اصلی صنعت پخش برنامه به همگرایی تلویزیون دیجیتال بوده است، که از نظر دریافت، کیفیت صدا و تصویر، تعداد کانال‌های قابل ارسال روی یک پهنای باند و تقویت پتانسیل تعامل میان پخش‌کنندگان، سایر رسانه‌ها و مصرف‌کنندگان، برتری‌های تردید ناپذیری دارد. تحولات تلویزیون دیجیتال در کشورهای مختلف اشکال گوناگونی داشته و از پلتفرم‌های متفاوت توزیع مانند ماهواره، کابل و زمینی، برای ارسال برنامه استفاده خواهد شد.

ب: تلویزیون تعاملی: ظهور تلویزیون تعاملی باعث یک تغییر اساسی در صنعت پخش برنامه خواهد شد. مفهوم تلویزیون تعاملی، جدید نیست. سرویس‌های پیام‌نما یا خطوط تلفن اعلام شده در پایان برنامه‌ها که بینندگان می‌توانند اظهار نظر کرده یا اطلاعات بیشتری را کسب کنند از چند دهه قبل وجود داشته است. اما همگرایی امکان ابداع تلویزیون دیجیتال تعاملی را فراهم می‌آورد، که به بینندگان امکان تعامل در زمان واقعی از طریق ابزارهای کنترل از راه دور را می‌دهد. این واقعیت که اطلاعات از منابع مختلف را پس از قرار گرفتن در چارچوب دیجیتالی می‌توان ادغام کرد، این امر را ممکن ساخته است، و به این ترتیب می‌توان برای ارائه چارچوب‌های تلویزیون تعاملی از مخلوط کردن جریان‌های پخش برنامه و رایانه استفاده کرد. اصطلاح تلویزیون تعاملی شامل سه نوع سرویس است: نخست، برنامه‌ریزی دیجیتالی با دسترسی از طریق راهنمای برنامه الکترونیکی. دوم، غیر

تلویزیونی است که به معنای محیط‌های بازار مانند برای ارائه خدمات تعاملی نظیر خرید از خانه، انجام امور بانکی از خانه و بازی‌هاست و سوم، تلویزیون تقویت شده یا تلویزیون پل است؛ لایه‌های تعاملی گنجانده شده در برنامه‌های تلویزیونی.

تجدید ساختار شرکتی: خریدها، ادغام‌ها و ائتلاف‌ها

همگرایی، بسیاری از فناوری‌ها و بخش‌ها را در برمی‌گیرد و پیامدهای عمیقی برای سازمان‌ها در صنایع همگرا دارد. همگرایی هم فرصتی فوق‌العاده (محصولات و بازارهای تازه) ایجاد می‌کند و هم تهدیدهای جدی به دنبال دارد. (ورود بازیگران از صنایع دیگر برای گرفتن بازار، یا در زنجیره‌های ارزشی پیچیده پراکنده شده‌ای که به وجود می‌آیند ممکن است از عرضه محصولات اصلی یا دسترسی به بازارهای اصلی خود محروم شوند.)

چنین تفکری سبب شروع مجموعه‌ای از خریدها، ادغام‌ها و ائتلاف‌های استراتژیک میان صنایع مختلف ارتباطی مانند شرکت‌های فناوری اطلاعات، شرکت‌های تلویزیون کابلی، پخش‌کنندگان برنامه و سازمان‌های مخابراتی شده است. سازمان‌ها ممکن است در پی آن باشند که مطمئن شوند از فناوری، مهارت‌ها، محتوا و توانایی‌های توزیعی که در محدوده کار اصلی آنان قرار ندارد محروم نمی‌شوند، یا خود را در موقعیتی قرار دهند که بتوانند به بازارهای جغرافیایی خارج از دسترس خود برسند. برای صاحبان صنایع سنتی بزرگ که در معرض تهدید از سوی مقررات یا فناوری قرار گرفته‌اند، ورود به عرصه‌های جدید برای جبران افول واقعی یا احتمالی در کارهای اصلی فعلی مورد نظر است.

دنيس^(۱) به این نکته اشاره می‌کند که انگیزه اصلی چنین حرکت‌هایی ترکیبی از ترس و اطمینان نداشتن است؛ بدبینی در این مورد که «نبودن در این بازی ممکن است فاجعه‌آمیز باشد». علاوه بر این، دو فرض زیربنایی در این مورد مؤثرند: اول آنکه در یک محیط چندکاناله، یک سلسله مراتب ارزشی ایجاد شود که در آن محتوا، که کمیاب‌ترین امکان موجود است، در صدر قرار گیرد، و به اصطلاح یک مسابقه برای محتوا آغاز شود. دوم اینکه هر کسی مسیرها را کنترل می‌کند دسترسی به مشتریان را هم کنترل نماید. بنابراین آنهایی که نمی‌توانند تحولات در استانداردهای فناوری را پیش‌بینی کنند یا با ارائه‌کنندگان مسیرهای دسترسی به توافق برسند، ممکن است از بازارهای فعلی خود هم محروم شوند.

برای رسانه‌ها، کوچک‌ترین صنعتی که وارد جریان همگرایی می‌شود، فعالیت از این نوع در سطح شرکتی یک ضرورت برای حفظ بقا در آینده تلقی می‌شود. تنها حرکت کردن در این مسیر یک گزینه نیست («هیچ سازمانی از سطح مهارت یا تراز تجاری لازم برخوردار نیست، غیر از کسانی چون بیل گیتز، رئیس وقت شرکت TCI و جان مالون»^[۱۲] آنها نمی‌توانند امیدوار باشند که همه مراحل این فرایندهای تازه پراکنده شده را کنترل خواهند کرد، اما باید مطمئن شوند که به سه مرحله درون آن دسترسی دارند: محتوا، سیستم انتقال (کابل، ماهواره، تلفن یا حتی سرویس‌های آن‌لاین) و مسیر کاربر. (اگر چه درست است که توانایی سازمان‌های رسانه‌ای مخصوصاً پخش‌کنندگان برنامه، برای تولید محتوا موجب برقراری تعادل میان آنها و غول‌های مخابرات یا فناوری اطلاعات که از نظر منابع مالی و قدرت در بازار بسیار قوی‌ترند، خواهد شد.)

بخش اعظم دوراول فعالیت شرکتی روی «مسابقه برای محتوا» متمرکز بود، و شاخص آن تلاش برای یکپارچه کردن محتوا و توزیع به صورت عمودی بود. چنین حرکت‌هایی از خرید مستقیم شرکت‌ها تا سرمایه‌گذاری با سهم برابر، مشارکت و فعالیت‌های مشترک^[۱۳] صورت می‌گرفت. (مثلاً خرید شرکت کاپیتال سیتی^(۱) توسط شرکت والت دیسنی^(۲)، توافق با تقاضای خرید شرکت تایم وارنر از سوی شرکت ترنر^(۳)، خرید پارامونت و بلاک باستر^(۴) توسط وایاکام، و پیوند NBC با میکروسافت).

این اقدامات منجر به ایجاد یک لیگ برتر از سازمان‌های رسانه‌ای جهانی شد که فعالیت‌های آنان شامل تولید فیلم و برنامه‌های تلویزیونی، موسیقی، انتشار رسانه‌های مکتوب، پارک‌های موضوعی، شبکه‌های ایستگاه‌های تلویزیونی، شبکه‌های تلویزیون کابلی، سیستم‌های ماهواره‌ای، ویدیوی خانگی و فروشگاه‌های عمده‌فروشی است.

شرکت تایم وارنر، حتی پیش از ادغام با AOL، بزرگ‌ترین این سازمان‌ها بود (درآمد سال ۱۹۹۷ میلادی، ۲۴/۶ میلیارد دلار) و به دنبال آن شرکت والت دیسنی (درآمد سال ۱۹۷۷ میلادی، ۲۲/۵ میلیارد دلار). بازیگران عمده در اروپا عبارتند از: برتلزمان^(۵) (درآمد سال ۱۹۹۷ میلادی ۱۴۰ میلیارد دلار) و نیوز کورپوریشن^(۶) (گردش سرمایه در سال ۱۹۹۷ میلادی، ۱۲/۹ میلیارد دلار).^[۱۴]

در سطح ائتلاف‌ها و فعالیت‌های مشترک هم، فعالیت به همین اندازه شدید است. یک شبکه پیچیده و غالباً نامشروع از ائتلاف‌ها، یا درون یک صنعت اما

1. Capital Cities

2. Walt Disney

3. Turner

4. Paramount & Blackbuster

5. Bertelsmann

6. News Corporation

در نقاط جغرافیایی متفاوت، یا در میان صنایع همگرا، یا میان بازیگران فعال در مراحل مختلف زنجیره ارزشی، در حال شکل‌گیری است که همزمان برای همه بازیگران رقابت نزدیک‌تر و رو به افزایش را به دنبال خواهد داشت.

پراکنده شدن فرایندهای رسانه‌ای

برای سازمان‌های رسانه‌ای، این تحولات در مجموع باعث تغییر الگوی فرایندهای اساسی رسانه‌ای (و همچنین واژگان مورد استفاده در رسانه‌ها) شده است، پدیده‌ای که به طور عادی به آن پراکندگی یا بسته‌بندی مجدد می‌گویند که اساس آن درک همه این گونه کارها (پخش برنامه، تولید فیلم، روزنامه‌ها، نرم‌افزار) به عنوان فرایندی است که از تولید‌کننده محتوا تا مصرف‌کننده امتداد می‌یابد.

بازیگران برجسته در بخش رسانه‌های پخش‌کننده برنامه معمولاً ریشه‌های انحصارطلبانه را (مخصوصاً در اروپا) دارند. یک چارچوب کنترلی مستحکم همراه با بازیگران قدرتمند ملی و یک مبنای فناوری نسبتاً پایدار منجر به ظهور یک فرایند آشکار پخش برنامه شد که از سه مرحله تشکیل شده است:

الف. خرید یا تولید محتوا (برنامه‌ها)

ب. بسته‌بندی (تنظیم برنامه‌ها برای کانال‌های مختلف)

ج. توزیع محتوای بسته‌بندی شده در میان کاربران نهایی (انتقال).

به عنوان یک قاعده، سازمان‌های سنتی پخش برنامه همه این مراحل را کنترل می‌کردند. به این ترتیب پخش‌کنندگان دولتی برنامه در اروپا و شبکه‌ها در ایالات متحده محتوا را یا خود تولید کرده یا سفارش می‌دادند، آن را بسته‌بندی و سپس از طریق شبکه‌های پخش برنامه که یا مالک آن بودند یا دسترسی تضمین شده به آن داشتند، ارسال می‌کردند. می‌توانستند انتظار

داشته باشند که مجموع محتوا را خود تولید کرده یا سفارش داده، بسته‌بندی کرده، و دسترسی نامحدود برای توزیع داشته باشند و بنابراین همه بینندگان در اختیار آنان باشند.

در دنیای جدید همگرا شده، این مراحل از هم تفکیک و به پنج مرحله تبدیل شده است:

- **تولید محتوا یا برنامه سازی؛** محتوا در این بحث شامل خروجی شرکت‌های تولیدکننده، استودیوهای فیلم، سازمان‌های خبری، شرکت‌های ضبط صدا و نرم‌افزاری است.

- **بسته‌بندی، برنامه ریزی یا تلفیق محتوا به هر شکل دیگر؛** بسته بندی یا قرار دادن محتوای رسانه‌ای در یک «فرا محصول» طراحی شده برای تأمین نیازهای مصرف‌کننده در بخش پخش برنامه شامل برنامه‌ریزی هم هست.

- **توزیع یا انتقال؛** توزیع در مقیاس گسترده: عنصری در سیستم پخش برنامه که در ایالات متحده آن را «مسیر» می‌نامند. توزیع یا انتقال ممکن است از طریق سیستم‌های سنتی مانند فرستنده‌های تلویزیونی زمینی، سینما یا خطوط تلفن یا از طریق شبکه‌های دیجیتال مانند سیستم‌های تلویزیون کابلی، حامل‌های ماهواره‌ای یا سلولار صورت گیرد.

- **مسیر کاربر؛** که در اصل توزیع خانگی است. مسیری که به وسیله آن مصرف‌کننده نهایی محتوا را دریافت می‌کند که شامل سیم برق سنتی، کابل تلفن، شبکه‌های محلی، مودم و آنتن است.

- **واسط کاربر؛** که مسیر کاربر هم نامیده شده است، در اصل یک توزیع خانگی است. وسیله‌ای که با آن کاربر نهایی محتوا را در یک محیط خانگی یا کاری (رایانه شخصی، تلویزیون ...) دریافت می‌کند. این مرحله به واسطه تحولات تکنولوژیکی دچار تغییرات بسیاری می‌شود و دستخوش تأثیر همان نیروهای پراکنده کننده‌ای است که در واحدهای دیگری در زنجیره ارزشی وجود دارند.

انواع جدید واسطه که در فاصله مراحل مسیر کاربر و کاربران قرار دارند، دائماً در حال تحول هستند. برای مثال سیستم دسترسی مشروط است که ابتدا به عنوان وسیله دریافت حق اشتراک ابداع شده و نقش عمده‌ای در انتقال سرویس‌های تعاملی به رایانه‌های شخصی و تلویزیون‌ها ایفا کرده و پلی برای تجارت الکترونیکی هم به شمار می‌آید. نمونه‌های جدی‌تر: دستیار هوشمند برنامه‌ریزی یا راهنمای برنامه الکترونیکی (EPG)، که دستگاه‌های کنترل از راه دور تقویت شده هستند.

محتوا	بسته‌بندی	توزیع	مسیر کاربر	واسطه کاربر
برنامه تلویزیونی	کابل / پخش برنامه شبکه‌ها	ماهواره	کابل تلفن	تلویزیون
فیلم	رسانه‌های مکتوب	کابل زمینی	کابل برق	رایانه شخصی
نرم‌افزار بازی	اطلاعات رایانه‌ای	تلفن	شبکه محلی آنتن	
موسیقی ضبط شده		سینما		

مراحل فرایندهای رسانه‌ای پراکنده شده

پیامدها برای پخش‌کنندگان برنامه

چنین تحولاتی نشانه شروع شکل‌گیری یک محیط پخش برنامه چند کاناله است. کانال‌های متنوع، که ویژگی آنها برنامه ریزی زیرکانه برای ارائه محتوای طراحی شده به منظور جذب همه گروه‌های بیننده (تا حد امکان) است، به شکل روز افزونی جای خود را به طیف گسترده‌ای از کانال‌های خاص، دارای موضوع جذاب برای گروهی خاص ذی‌نفع (مثلاً کمدی،

موسیقی، گلف و آشپزی) خواهد داد. اکثر آنها تجاری بوده و از راه پخش آگهی و گرفتن حق اشتراک درآمد کسب می‌کنند. درآینده، گلوگاه سیستم پخش برنامه سیگنال پخش و ارسال نبوده، بلکه مشکل به دست آوردن محتوای کافی برای پرکردن ظرفیت یک کانال خواهد بود.

پخش‌کنندگان دولتی برنامه، به عنوان تولیدکنندگان صنعتی با سیستم‌های فرستنده آنالوگ، به طور سنتی روی محتوا و بسته‌بندی متمرکز بوده‌اند، و از توزیع تضمینی محصول در بین مخاطبان عام برخوردار شده‌اند. تحولاتی که در اینجا ذکر شدند، آنها را از نظر توزیع، مسیر کاربر و واسط کاربر در موقعیت نامناسبی قرار داده‌اند.

برای آنکه به عنوان یک پخش‌کننده برنامه با مخاطب عام باقی بمانند، باید از دسترسی به همه شیوه‌های در حال ظهور توزیع، و به این وسیله به بینندگان، اطمینان دهند. یک واکنش افراطی به این وضعیت که از سوی برخی تحلیلگران ابراز شده آن است که شاید آنها به کلی از فعالیت‌های توزیع دست بردارند تا بتوانند روی تولید محتوا متمرکز شوند.

به این دلیل که انقلاب دیجیتالی سبب رفع محدودیت طیف امواج می‌شود، باعث افزایش فشار روی PSBها خواهد شد که از زمان قوی‌تر شدن بخش تجاری روندی روبه رشد داشته است. زمانی که ظرفیت امواج محدود بود، کنترل بخش اعظم زمان پخش برنامه از سوی یک پخش‌کننده برنامه، که وظیفه خود را در زمینه حفظ تنوع و تعداد گزینه‌ها انجام می‌داد و از بودجه عمومی استفاده می‌کرد، یک استدلال پذیرفتنی بود. با افزایش تصاعدی تعداد کانال‌های موجود به واسطه وجود تلویزیون دیجیتال، مخاطبان کاهش خواهند یافت و توجیه تأمین بودجه PSBها از محل دریافت مجوز استفاده از تلویزیون از میان خواهد رفت.

نبرد برای چشم‌ها

نگرانی در سطح وسیعی در این مورد وجود دارد که اگر چه طیف فرصت‌های رسانه‌ای به صورت تصاعدی افزایش خواهد یافت، اما استفاده از رسانه‌ها احتمالاً ثابت خواهد بود. بدین ترتیب همان مقدار زمان صرف طیف گسترده‌تری از فعالیت‌ها خواهد شد، و مصرف‌کنندگان در میان آنها سرگردان خواهند بود، در نتیجه بازیگران درگیر نبردی برای چشم‌ها خواهند شد؛ مبارزه‌ای برای جلب توجه مصرف‌کننده در مقابل انبوه فزاینده‌ای از جانشین‌های مرتبط با رسانه‌ها، از اتاق‌های گپ اینترنت تا انجام امور بانکی از داخل منزل. خرج کردن برای رسانه و محصولات ارتباطی هم طبق پیش‌بینی‌ها ثابت خواهد ماند. بنابراین، در حالی که همگرایی از لحاظ نظری انبوهی از خدمات و محصولات جدید را ممکن خواهد ساخت، اما هیچ تضمینی برای جذاب بودن آنها از نظر مشتری وجود ندارد.

اطمینان نداشتن در مورد واکنش مصرف‌کننده

یک دلیل این وضع آن است که این محصولات و خدمات تازه‌ای که در نتیجه همگرایی ظهور خواهند کرد عمدتاً نتیجه وجود فناوری است نه خواسته مشتری. سازمان‌ها در پی استفاده از فرصت‌های به وجود آمده به وسیله همگرایی (ورود به عرصه‌های بالقوه سودآور کارهای تازه) و پرهیز از تهدید ناشی از آن (جاماندن از قافله و باقی ماندن با محصولات از مد افتاده و تاریخ گذشته برای مخاطبان سالخورده که در اقلیت هستند)، هستند و همواره این فرض را در ذهن متبادر می‌کنند که بازار جدید از این محصولات و خدمات استقبال خواهد کرد، همان طور که از تلویزیون یا ویدیو، در هنگام شروع کار آنها استقبال شد. اما میزان بالایی از نبود اطمینان در مورد واکنش واقعی مصرف‌کنندگان هم وجود دارد که تعدادی از این موضوعات نگران‌کننده‌اند.

اولاً، اگر چه محصولات جدید منافع زیادی برای مشتریان دارد؛ اما حداقل در ابتدا از لحاظ تکنولوژیکی پیچیده خواهند بود. توضیح دادن این منافع برای فروشندگان دشوار است و مشتریان بالقوه هم در فهم آنها دچار مشکل خواهند شد. خطر آن است که خریداران سردرگم این محصولات و خدمات جدید را یا نادیده خواهند گرفت و یا تا روشن‌تر شدن وضع صبر خواهند کرد. ثانیاً، بسیاری از این خدمات جدید باید منتظر تقاضا باشند. عرضه آنها کافی نخواهد بود. پس نمی‌توان گفت چون امکان ابداع یک خدمت جدید وجود دارد، تقاضا هم برای آن وجود خواهد داشت.

نتیجه‌گیری: وضع موجود یک گزینه نیست

مجموع اثر انقلاب دیجیتال، همگرایی، تجدید ساختار شرکت‌ها و تفکیک فرایندهای اساسی رسانه‌ای به این معناست که همه پخش‌کنندگان برنامه، با هر گرایشی از نظر تجاری یا برنامه‌سازی، اکنون خود را در یک دنیای بی‌حفاظ می‌بینند. فرض‌های دیرپا تلویحاً پذیرفته نمی‌شوند، تعاریف قدیمی از فعالیت‌ها معنی‌دار نیست، در حالی که فرایندهای کاری دیرپا اکنون پشت سر گذاشته شده یا به طور کامل از نو طراحی می‌شوند. قواعد بازی، حتی خود بازی، تغییر کرده‌اند. به قول BBC، «وضع موجود یک گزینه نیست». پخش‌کنندگان برنامه چاره‌ای جز پذیرفتن تغییر ندارند.

ماهیت متغیر فعالیت پخش برنامه

رایج شده است برای توصیف تغییراتی که در عرصه پخش برنامه در دهه اخیر رخ داده از اصطلاح افول پارادایم اکثریت استفاده شود. بحث ما در این فصل آن است که شاید یک توصیف درست تر «قطعه قطعه شدن پارادایم اکثریت» باشد. در این فصل ملاحظه می‌کنیم که چگونه تغییرات در ارسال، تأمین هزینه، برنامه سازی و برنامه‌ریزی، در ماهیت مخاطبان و ابزار تعامل با آن مخاطبان، تقسیم می‌شوند در حالی که فعالیت پخش برنامه در امتداد یک خط پیوسته از عام تا فردی حرکت می‌کند.

این فصل به عنوان یک میان پرده توضیحی برای تحلیل BBC و CNN عمل می‌کند و این کار با تعریف و توصیف پخش برنامه از یک منظر بین‌المللی انجام می‌گیرد. چون چشم‌انداز بالقوه وسیع است (از تئوری‌های علمی اجتماعی در مورد ارتباط جمعی تا سیاست پخش برنامه و فناوری‌های اطلاعات و ارسال پیام)، معیارهای جدی برای گزینش اعمال شده است. مطالب ارائه شده یا زمینه را فراهم می‌کنند (چون ارتباط مستقیم و قابل توجهی با مدیریت و هدایت استراتژیک شرکت‌های پخش برنامه از جمله BBC و CNN، دارد) یا در مورد گروه‌بندی‌های فرهنگی حرفه‌ای و صنعتی که روی سازمان‌های پخش برنامه اعمال نفوذ دارند آگاهی‌هایی در اختیار می‌گذارند. بنابراین، بخش حاضر ویژگی‌های اساسی پخش برنامه را به عنوان یک

صنعت فرهنگی بررسی می‌کند: یک نگاه کلی به تأمین بودجه و گزینه‌های فناوری؛ تحلیلی از ساختار صنعت پخش برنامه در اروپا و ایالات متحده، شامل بازیگران کلیدی مانند PSBها، شبکه‌ها، وابسته‌های شبکه‌ها و گردانندگان سیستم‌های کابلی؛ بحثی در مورد گزینه‌های ساختاری برای سازمان پخش برنامه و همچنین نقش آن به عنوان یک نهاد و واسط میان واقعیت اجتماعی و تجربه شخصی؛ یک تیپولوژی از محصولات این سازمان‌ها، یعنی برنامه‌سازی؛ توصیف فرهنگ یک گروه حرفه‌ای مسلط در پخش برنامه- ژورنالیست‌ها- و سرانجام بحثی در مورد مقررات و تأثیر آن بر این صنعت است.

پخش برنامه صنعتی در حال گذار است. تغییرات محیطی ریشه‌ای و ناپیوسته آن را دچار تغییر شکل اساسی می‌کند، اصطلاحات و مفاهیم مورد بحث مصرف مجموعه‌ای رایج از دانسته‌هاست که جهان‌بینی کسانی را که فعلاً در این صنعت مشغول کار هستند، شکل داده است. بنابراین، از آنها می‌توان به عنوان مبنایی برای تحلیل چالش‌های مدیریتی و استراتژیک پیش روی BBC و CNN استفاده کرد.

صنعت پخش برنامه و محصولات آن

کالای این صنعت به این صورت تعریف شده است:

مجموعه کامل خروجی‌های پخش برنامه که از تعامل میان مجموعه نیازهای مخاطبان که پخش برنامه تلاش برای ارضای آن نیازهاست و مجموعه مفروض تاریخی منابع تولید که صنعت پخش برنامه برای انجام آن کار در اختیار دارد.

پخش برنامه قسمتی از کار رسانه‌هاست. مانند انتشار کتاب و روزنامه و صنایع موسیقی و فیلم، پخش برنامه را می‌توان در صنایع فرهنگی هم

طبقه‌بندی کرد. چنین صنایعی کالاهای مصرفی تولید می‌کنند، اما این کالاها به طور سنتی در چند ویژگی اقتصادی مشترک‌اند که آنها را از بخش‌های دیگر متمایز می‌کند:

● **خصوصیات اساسی:** غیر مادی و ابداعی بودن ویژگی اساسی محصولات پخش برنامه آن است که «غیرمادی» مفهوم نمادین گنجانده شده در این محصولات است. اصل این مفهوم، که ارزش محصولات فرهنگی از آن ناشی می‌شود، ابداعی بودن است.

● **فشار برای نوآوری دائمی در محصول:** برای کالاهای فرهنگی، که متاعی غیرمادی بوده و ارزش آنها ناشی از ابداعی بودن است، نوآوری دائمی در محصول یک نیاز بنیادین است. هر محصول عملاً یک نمونه اولیه و تکرار ناشدنی است، و امکان محدودی برای تکرار آن وجود دارد. رقابت میان عرضه‌کنندگان به صورت عادی بر مبنای ویژگی‌های محصول است، نه قیمت آن.

● **نیازمند نیروی کار:** چون کالاهای فرهنگی را نمی‌توان به صورت انبوه تولید کرد، ذاتاً نیازمند نیروی کار هستند که به وسیله صاحبان دانش انجام می‌شود، و معمولاً تحصیل کرده، باهوش، خلاق و سخنورند و مدیریت کردن بر آنها چالشی دشوار است و به سطوح بالایی از خود مختاری و استقلال نیازمندند.^[۱]

● **کالای عمومی:** محصولات پخش برنامه کالاهای عمومی هستند و ویژگی آنها مصرف غیررقابتی و ناممکن بودن حذف کسانی است که به ازای بهره‌مندی از منافع سهم خود را ادا نکرده‌اند.^[۲] هزینه دسترسی به یک مصرف‌کننده دیگر بسیار کم و حتی صفر است، و چون کالاهای فرهنگی غیر مادی است مصرف باعث انهدام و تخریب آنها نمی‌شود.

● **اقتصادهای قیاسی برای توسعه سهم بازار فشار ایجاد می‌کند:** چون هزینه ارائه این کالا به مصرف‌کنندگان بیشتر در مقایسه با هزینه تولید نمونه اولیه از نظر

قدر مطلق بسیار اندک، و از لحاظ قیمت برای مصرف‌کننده جدید هم بسیار پایین است، عایدات بالقوه برای اقتصادهای قیاسی در واقع مداوم است که باعث ایجاد فشار سنگین و مداوم برای توسعه سهم بازار می‌شود.

کسب درآمد از محصولات پخش برنامه

ماهیت منحصر به فرد محصول پخش برنامه منجر به بروز دو استراتژی متمایز برای کسب درآمد از محصولات این صنعت شده است:

● **اقتصاد فرصت:** عبارت است از تولید محصولاتی ویژه برای طیفی از بخش‌های بازار و به حداکثر رساندن احتمال یافتن برنامه‌های محبوب. از دو راه می‌توان به این هدف دست یافت: نخست «استراتژی تدوینی» به معنای گردآوری فهرستی از محصولات دارای هویت تدوینی متمایز، که می‌توان در آینده برای آنها بازاریابی کرد. CNN، با سبک نوآورانه و انفرادی پوشش خبری خود، این نگرش را برگزید. دیگری «استراتژی جریان» شامل ارتباط دادن اقلام برای برطرف کردن نیازها و سلايق ممکن و بسته‌بندی یا برنامه‌ریزی به صورت یک جریان دائماً تجدیدشونده که به عنوان یک سرویس کامل به مصرف‌کنندگان ارائه می‌شود. این نگرش سنتی PSBها و شبکه‌های ایالات متحده بوده است. بر مبنای این استراتژی موفقیت به تضمین یک جریان مداوم از محصولات جدید ابداعی بستگی دارد (مانند اجرای برنامه‌های ویژه تابستان یا کریسمس، ایجاد نیاز برای مصرف مداوم و باقی نگذاشتن زمانی برای دیگران تا بتوانند از این بازار بهره‌ای ببرند).

● **کنترل توزیع:** هر دو استراتژی تدوینی و جریان، بستگی به تضمین دسترسی به مخاطبان دارند. بنابراین کنترل توزیع بسیار مهم است.

پرداخت پول برای پخش برنامه - گزینه‌های تأمین بودجه

وسیله تأمین هزینه فعالیت پخش برنامه، و محسنات و معایب گزینه‌های گوناگون تأمین بودجه (حق مجوز استفاده، هدایای دولتی، تبلیغات، حق اشتراک، پرداخت در ازای تماشا، حتی قیمت‌های معاملات)، اخیراً بسیار مورد توجه قرار گرفته است. مجموع تأثیر تحولاتی چون انقلاب دیجیتالی، آزادسازی بازار و همگرایی باعث افزایش تعداد گزینه‌های تأمین بودجه و تغییر جذابیت نسبی مدل‌های کاری مورد تأکید آنها شده است.

تأمین هزینه پخش برنامه در دوران گذار است. سناریوی سابقاً غالب، که در آن PSBها با استفاده از یک هزینه مجوز عمومی کاربرد تلویزیون هزینه‌های خود را تأمین می‌کردند (که در اغلب کشورها با درآمد ناشی از آگهی‌ها تکمیل می‌شد) و پخش‌کنندگان تجاری برنامه این کار را با درآمد آگهی‌ها انجام می‌دادند، به تدریج در حال از بین رفتن است. در یک محیط دیجیتالی چندکاناله، منابع جدید تأمین بودجه، مانند حق اشتراک و پرداخت به ازای تماشا، به عنوان ابزارهای اولیه پرداختن برای پخش برنامه ابداع شده‌اند؛ به این معنی که در آینده، مصرف‌کنندگان قادر خواهند بود سطح بسیار بالاتری از انتخاب شخصی را در مورد آنچه می‌خواهند تماشا کنند و زمان آن و پرداخت وجه به صورت مستقیم برای انتخاب‌ها، اعمال کنند.

کار تأمین بودجه پخش برنامه در حال از بین رفتن است. وضعیت شاخص اروپایی که در آن اکثریت مردم حق مجوز ثابت عمومی را برای یک محصول انحصاری فراگیر - بدون توجه به عادات و ترجیحات خود برای تماشا - پرداخت می‌کردند؛ با افزایش حضور شیوه تأمین بودجه با استفاده از حق اشتراک، که در آن بینندگان یک مجموعه از کانال‌های مطابق با سلیقه‌های خاص را خریداری می‌کنند، به تدریج در حال کمرنگ شدن است. با گسترش بیشتر سیستم پرداخت به ازای تماشا، حق انتخاب شخصی باز هم افزایش

بیشتری خواهد یافت و به بینندگان امکان خواهد داد که تنها کانال‌ها، یا حتی برنامه‌هایی را خریداری کنند که می‌خواهند تماشا کنند. وسیله تأمین بودجه یک پخش‌کننده برنامه تأثیر قاطعی برگزینیه‌های استراتژیک و تدوینی آن، یعنی، محتوا و سبک ارائه آن سازمان دارد. بدین ترتیب، در حالی که در واقع همه پخش‌کنندگان برنامه مأموریت خود را بر مبنای اصول سه‌گانه رایتی^(۱) (اطلاع رسانی، آموزش دادن و سرگرم کردن) تعریف می‌کنند، شیوه تأمین بودجه پخش‌کننده برنامه بر اولویت این عناصر در کار پخش برنامه تأثیر خواهد گذاشت.

گزینه‌های تأمین سرمایه

چون شیوه تأمین سرمایه چنین تأثیر قدرتمندی بر فعالیت‌های یک پخش‌کننده برنامه می‌گذارد، این بخش اغلب بر مبنای مدل تأمین بودجه تقسیم‌بندی می‌شود. گزینه‌های رایج تأمین بودجه در حال حاضر عبارتند از:^[۳]

هزینه مجوز

در اصل یک مالیات است؛ مالیات عمومی که همه دارندگان تلویزیون می‌پردازند. این شیوه سنتی تأمین سرمایه برای PSBهاست. اگر چه اغلب آنها درآمد حاصل از این روش را با کمک انواع درآمدهای تجاری تکمیل می‌کنند. تنها بریتانیا، سوئد و ژاپن، PSBهایی دارند که عملیات داخل کشوری آنها فقط با این شیوه تأمین بودجه پشتیبانی می‌شود.

تأمین بودجه از این راه یک رابطه مالی مستقیم بین ارائه‌کننده خدمات و مصرف‌کننده ایجاد کرد. اما هیچ مکانیسم مستقیمی را برای ابراز نظر بینندگان

1. Reithian

فراهم نمی‌آورد. حصول اطمینان از انطباق محصول عرضه شده با تقاضای مصرف‌کننده دشوار است، و تاریخ نشان می‌دهد که، مخصوصاً در شرایط انحصار، پخش کنندگان برنامه‌ای که از این بودجه‌ها استفاده می‌کردند معمولاً سلیقه‌های نخبه‌گرا را به مخاطبان خود تحمیل کرده‌اند.

تحولات تکنولوژیکی اخیر باعث می‌شوند که تأمین بودجه از راه دریافت هزینه مجوز به شکلی روز افزون نامناسب با شرایط زمان به نظر آید. سرویس‌های پخش برنامه‌ای که امکان خرید مستقیم محصولات تلویزیونی را فراهم می‌آورند، امروزه نه تنها عملی هستند، بلکه در اروپا و آمریکای شمالی هم معمول شده‌اند. این تحولات در کنار تمایل به پرداخت حق اشتراک، سبب از میان رفتن مقبولیت پرداخت‌های عام، از جمله هزینه مجوز می‌شود. مقاومت در برابر هزینه‌های مجوز در سطح عمومی احتمالاً متناسب با مبلغی که بینندگان برای سرویس‌های جانشین به صورت مستقیم می‌پردازند، افزایش خواهد یافت. بدین ترتیب حتی اگر سیاستمداران نسبت به این مفهوم به صورت اصولی متعهد باقی بمانند، ممکن است مصرف‌کنندگانی که مبلغی در حال افزایش را برای سرویس‌های تجاری جانشین می‌پردازند، احتمالاً از پرداخت هزینه مجوز امتناع کنند.

تأمین بودجه از این راه منافی از لحاظ چشم انداز مجاز محتوای پخش را در بردارد. پخش کنندگان دولتی برنامه، با بودجه‌ای که مستقیماً ناشی از تعداد ناخالص بینندگان نیست (اگر چه به صورت غیر مستقیم شدیداً تحت تأثیر آن است)، می‌توانند - و در برخی موارد رسماً از آنها خواسته می‌شود که - برای اکثریت مخاطبان خود جذابیت داشته باشند. آنها باید به سلیقه متعدد و گوناگون دیگر هم توجه داشته باشند. این حالت آزادی تجربه کردن، انجام ریسک‌های خلاق و تولید برنامه‌هایی برای سلیقه‌های اقلیت یا تخصصی را به

وجود می‌آورد.

تبلیغات

درآمد تبلیغات وسیله سنتی تأمین بودجه پخش کنندگان تجاری برنامه است. از منظر اقتصادی، منفعت این شیوه پرهیز از مشکلی گرفتن هزینه تولید از مصرف کننده است. اما این روش نقاط ضعفی هم دارد. چون سطوح درآمد با تقاضای مصرف کننده برای پخش برنامه همبستگی ندارد، بلکه بیشتر به سلامت اقتصاد، سودآوری فعالیت شرکت‌ها و سطوح تقاضای مصرف کننده مربوط می‌شود. پخش کنندگان برنامه‌ای که بودجه خود را از راه درآمد تبلیغات تأمین می‌کنند، نسبت به نوسانات اقتصاد داخلی حساسند.

تأمین سرمایه از راه تبلیغات هم پیامدهایی برای گزینه‌های برنامه سازی دارد. سیستم متکی به «ارائه» ویژگی‌های خاص مخاطب به صاحب آگهی به شکلی مداوم و قابل اتکا است. در شرایط رقابتی فشار برای به حداکثر رساندن تعداد مخاطبان در گروه‌های جمعیتی ویژه وجود دارد که باعث محدودیت گوناگونی در برنامه‌سازی می‌شود. به بیان ساده‌تر، پخش کنندگان برنامه متکی به تبلیغات برای تأمین بودجه باید در پی جلب توجه بیشترین تعداد بیننده در گروه‌هایی باشند که بیشترین جذابیت را برای صاحبان آگهی تجاری دارند، که باعث می‌شود تا، حداقل در زمان‌های اوج تعداد بیننده به رضایت حداکثر آنها و ناراضی نکردن هیچ یک از آنان، تمرکز داشته باشند.

اشتراک

تأمین بودجه از راه گرفتن حق اشتراک سال‌ها رابطه ضعیف تأمین سرمایه برای پخش برنامه بود. اما تعدد عرضه کنندگان، و مزایای دراز مدت ذاتی مدل‌های کسب درآمد مبتنی بر حق اشتراک، در مجموع باعث شده که این شیوه، هم سریع‌ترین رشد را داشته باشد و هم یکی از جذابترین شیوه‌های تأمین سرمایه برای پخش برنامه شود.

در سیستم‌های مبتنی بر حق اشتراک، درآمد هنگامی تولید می‌شود که بینندگان مستقیماً برای دریافت تمامی محتوای یک کانال یا مجموعه کانال‌ها وجهی می‌پردازند. این سیستم با آنکه هزینه سنگینی در مرحله نصب و راه‌اندازی دارد، اما پس از رسیدن تعداد بینندگان به حد کافی و مستهلک شدن هزینه‌های راه‌اندازی، مزایای بسیاری در مقایسه با مدل‌های دیگر دارد. اولاً، از جریان درآمد مضاعف، برخوردارند: یک «درآمد پایه» منظم و ثابت از دریافت حق اشتراک که نوعی مصونیت در برابر نوسانات اقتصادی ایجاد می‌کند، و علاوه بر آن یک جریان درآمد دوم که ناشی از سود پخش آگهی است. ضمناً، پخش‌کنندگان برنامه مبتنی بر حق اشتراک، یک مجموعه با ارزش از فهرست‌های مشترکان را تهیه کرده که به اطلاعات ارزشمندی در مورد ترجیحات مشترکین خود دسترسی دارند. به علاوه، اگر چه زیر ساخت مدیریت این سیستم پرهزینه است، اما پس از استقرار و راه‌اندازی می‌تواند به عنوان یک مانع ورود قدرتمند عمل کند.

سیستم‌های پرداخت تعاملی - «پرداخت در ازای تماشا»

این یک شیوه سریعاً در حال شکل‌گیری تأمین بودجه است که در نتیجه همگرایی رسانه‌ها، ارتباطات راه دور و صنایع فناوری اطلاعات، به ویژه، تحولاتی در سیستم کابلی، انتخاب مخاطب و تعاملی بودن رایانه شخصی را به وجود آورده است. سیستم‌های پرداخت در ازای تماشا به بینندگان امکان می‌دهند که برنامه‌های منتخب خود (غالباً فیلم‌های سینمایی جدید یا وقایع ورزشی مهم) را در زمان مورد نظر خود تماشا کرده و مستقیماً برای آنچه تماشا می‌کنند وجهی پرداخت کنند. در سال‌های اخیر، سرویس‌های آزمایشی پرداخت به ازای تماشا در بسیاری از کشورهای اروپایی و ایالات متحده راه‌اندازی شده است (و پوشش خبری مستقیم مسابقات ورزشی، کنسرت‌ها و فیلم‌های جدید را ارائه می‌کند). تحولات مهم همراه با این سیستم عبارتند از:

مشابه ویدیو بر حسب تقاضا (NVOD): این سرویس به مشتریان خود حق انتخاب از میان تعداد محدودی فیلم‌های سینمایی یا وقایع ورزشی (مسابقات فوتبال مهم) را می‌دهد که به صورت مداوم در تعدادی از کانال‌های تلویزیون پخش می‌شوند، و به نحوی برنامه‌ریزی شده‌اند که هر کدام ۱۵ دقیقه بعد از آخرین انتخاب قابل استفاده باشد. سرویس‌های NVOD را تعدادی از پخش کنندگان برنامه راه اندازی کرده‌اند، اما هنوز یک مدل تجاری موفق برای آن پیدا نشده است: درآمدها معمولاً اندک و متمرکز روی چند برنامه معدود، و سرمایه‌گذاری‌های تبلیغاتی چشمگیرند.

ویدیو بر حسب تقاضا (VOD): بر خلاف NVOD، ویدیو بر حسب تقاضا پخش نمی‌شود بلکه آن را از طریق خط تلفن منتقل می‌کنند. بینندگان به یک شرکت خدمات تلویزیون کابلی تلفن زده و ارسال برنامه‌ای خاص را سفارش می‌دهند؛ با این برنامه می‌توان مانند یک VCR رفتار نمود؛ متوقف یا قطع یا از اول نگاه کرد. سرانجام مشتریان امکان دسترسی به مجموعه‌های کاملی از برنامه‌های تلویزیونی و فیلم‌ها را خواهند داشت. موارد آزمایشی متعدد از راه اندازی VOD در ایالات متحده وجود دارد که بزرگترین آنها تایم وارنر غرب ایالات متحده در اورلاندو، فلوریدا بوده است.

گزینه‌های انتقال

پخش برنامه بدین شکل تعریف شده است: «انتقال اطلاعات از یک منبع به چند گیرنده». در حال حاضر وسایل انتقال، درست مانند گزینه‌های تأمین بودجه، سریعاً در حال تغییرند. در حالی که چند دهه قبل همه امواج تلویزیونی از طریق سیگنال‌های آنالوگ روی شبکه‌های زمینی به صورت همزمان برای عموم مردم ارسال می‌شد، یک مجموعه کامل از گزینه‌های انتقال در حال

حاضر وجود دارد و آینده‌ای که در آن تلویزیون انتقال اطلاعات را حتی برای یک نفر انجام دهد چندان دور از ذهن نیست.

گزینه‌های تأمین بودجه تلویزیون

نمونه	مشخصه	نوع تأمین بودجه
RTL، کارلتون canal.BskyB	همه پخش‌کنندگان برنامه (درآمد اضافی برای PSBها)	تبلیغات
DFI	کابل، ماهواره	حق اشتراک
BBC و NHK	کابل، ماهواره	پرداخت در ازای تماشا
PBS(US)	PSB	هزینه مجوز
CBC	PSB	کمک داوطلبانه
DirecTV و Telepill	PSB	بودجه دولتی
کانال ماهواره	کابل، ماهواره	NVOD

در حال حاضر گزینه‌های موجود برای انتقال اطلاعات عبارتند از:

الف: زمینی

شبکه‌های زمینی ارسال برنامه نخستین ابزار توزیع تلویزیون بود و هنوز هم بخش اعظم کار تلویزیون در دنیا از این طریق صورت می‌گیرد. اینها شبکه‌های ارتباطاتی بی‌سیم هستند که سیگنال‌ها را از طریق محیط فضای آزاد با استفاده از مایکروویو به جای یک کابل هم محور یا سایر مجاری فیزیکی، ارسال می‌کنند. مزیت آنها در آن است که هر کسی در محدوده پخش می‌تواند سیگنال را دریافت کند، اما سیگنال آن برای تمام منطقه تحت پوشش

فرستنده مصرف می‌شود.

ب: ماهواره

ماهواره‌های ارتباطی پخش مستقیم (DBS) و ماهواره‌های مستقیم به خانه (DTH) آنتن‌های واقع در مدار زمین هستند که سیگنال‌های ارسال شده از زمین را دریافت و سپس آنها را در سراسر یک منطقه مشخص به گستردگی هزاران مایل برای آنتن‌های بشقابی گیرنده متعلق به خانه‌ها یا شبکه‌های کابلی مجدداً ارسال می‌کنند و شبکه‌های کابلی نقش توزیع بعدی سیگنال را بر عهده دارند. در اروپا DBS رواج زیادی دارد و در ایالات متحده هم به سرعت در حال رشد است. چون این سیگنال‌ها به صورت عمودی از طریق جوّی سیر می‌کنند، دریافت تقریباً همیشه روشن و دور از تأثیر شرایط جوی یا آب و هوا است. هزینه ماهواره کسری از هزینه سیستم‌های زمینی است و قابلیت اعتماد و کیفیت سیگنال بهتری دارد.

این صنعت سرویس‌های خود را به دو طبقه تقسیم می‌کند: محلی یا بومی (که فقط برای یک بازار ملی پخش می‌شود) و فراملی (پخش همزمان برای چند بازار ملی).

ج: کابل

کابل در یک زمینه پخش برنامه اشاره به یک سیستم تلویزیون با باند وسیع است که کار توزیع محدود پخش برنامه از شبکه‌های ماهواره‌ای، زمینی و صرفاً کابلی را انجام می‌دهد. کابل در مناطقی که ارسال زمینی از نظر جغرافیایی دشوار است، مزیت‌های خاصی دارد. علاوه بر آن کیفیت سیگنال معمولاً همیشه بالاست که علت آن اندازه و کیفیت آنتن‌های ماهواره مورد استفاده سیستم‌های کابلی و مهارت آنها در حفظ کیفیت صدا و سیماست.

افزایش رقابت از سوی سیگنال‌های ماهواره‌ای فشار زیادی به سیستم‌های کابلی برای افزایش تعداد سیگنال‌ها وارد آورده است. در شکل آنالوگ، پهنای باند مورد نیاز برای کابل بهترین سیستم‌ها را محدود به هفتادوپنج کانال یا کمتر کرده است. این حالت قدرت رقابت با ماهواره‌های مستقیم به خانه را که تا حدود ۲۰۰ کانال دیجیتال دارند، نخواهد داشت. در آغاز قرن بیست و یکم، سیستم‌های کابلی برای به دست آوردن امکان شش برابر کردن تعداد کانال‌ها به چارچوب‌های دیجیتال روی آورده‌اند و به این ترتیب با ماهواره رقابت می‌کنند. در عین حال، ماهواره هم ظرفیت کابلی خود را توسعه داده تا بتواند سیگنال‌های محلی را بر مبنای موج نقطه‌ای حمل کند.

انگیزه دیگر توسعه و ارتقای سیستم کابلی استفاده از شبکه خطوط تلفن جدید و رقابت با شرکت‌های قبلاً انحصاری تلفن محلی است. پهنای باند مورد نیاز اینترنت هم به واسطه افزایش پهنای باند و سرعت عرضه شده توسط سیستم‌های کابلی به خوبی در اختیار کاربران خواهد بود.

پخش‌کنندگان برنامه به عنوان سازمان‌ها

گزینه‌های جدید برای تأمین بودجه و ارسال منجر به تنوعی تازه در نوع سازمان‌های دست‌اندرکار پخش برنامه شده است. در طول چند دهه تولیدکنندگان محصول به صورت یکپارچه مانند شبکه یا PSBها بر اوضاع مسلط بودند، اما اکنون طیف غنی و گسترده‌ای از انواع سازمان‌های فعال در این بخش وجود دارند.

پخش‌کنندگان دولتی برنامه — PSBها

زمانی که در اوایل دهه ۱۹۵۰ میلادی سرویس‌های تلویزیونی ملی در اروپا افتتاح شدند، عمدتاً به عنوان بخشی از فعالیت‌های شرکت‌های دولتی پخش

برنامه رادیویی عمل می‌کردند. این امر منجر به شکل‌گیری سازمان‌های دولتی پخش برنامه شد که مسئول تأمین برنامه‌های تلویزیون و رادیوی ملی بود و بر مبنایی انحصاری عمل کرده و بودجه آنها از طریق دریافت هزینه مجوز، و غالباً همراه با درآمد ناشی از تبلیغات، تأمین می‌شد.

در اروپا PSBها همواره یک رابطه پیچیده با نهادهای سیاسی داشتند؛ یک وابستگی متقابل که در آن هر دو طرف هم‌زمان مشاهده‌کننده و تحت مشاهده‌اند. پتانسیل PSBها برای شکل دادن به افکار عمومی، همراه با مبنای تأمین بودجه آنها، به این معنا بود که همواره به دقت تحت نظر و مراقبت بودند، هم از نظر محصول و هم از نظر مدیریت. بر عکس، کنترل سیاسی روی آنها به دلیل این واقعیت بود که رها کردن آنها نشانه انحصار مؤثر پوشش پخش برنامه، اظهار نظر و تحلیل وقایع جاری است.

PSBها در دوران اوج خود در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی، نهادهایی قدرتمند و با نفوذ بودند و جایگاه مسلط را در سیستم‌های ملی پخش برنامه در اختیار داشته، از سطوح بالایی از بودجه تضمین شده برخوردار بودند و ایفاگر یک نقش مهم ملی تلقی می‌شدند؛ از نظر تقویت ارزش‌های دموکراتیک، تقویت هویت ملی و ترویج حیات فرهنگ ملی. آنها در کار اصلی خود یعنی تولید برنامه‌ها با کیفیت بالا موفق بوده و در مقایسه با سایر نهادهای فرهنگی به شکل سخاوتمندانه‌ای تأمین اعتبار می‌شدند.

ویژگی‌های معرف

هیچ تعریف مشترک مورد قبولی از پخش دولتی برنامه وجود ندارد. اما تا زمان شروع آزاد سازی در دهه ۸۰ میلادی یک اتفاق نظر قابل شناسایی در مورد ویژگی‌های شاخص و اصول اساسی PSBهای اروپا وجود داشت:

● **محافظة در برابر رقابت همه جانبه:** همه PSBها حیات خود را به عنوان

انحصارات دولتی تابع مقررات خاص آغاز کرده، سیستم‌های پخش برنامه داخلی تبدیل به سیستم‌های دوگانه یا مخلوط شدند، اما نوعی اقدام کاهنده رقابت همواره وجود داشت.

● **تنظیم و کنترل دقیق عناصر تجاری:** نقش و وظیفه PSBها بیشتر فرهنگی و سیاسی بود تا اقتصادی و تجاری. نیروهای بازار اجازه سلطه یا ایجاد تغییر در برنامه سازی را نمی‌یافتند. عوامل مالی مورد نظر بودند، اما تأثیر قاطعی نداشتند. بودجه برنامه‌ها در جهت نیازهای برنامه‌ای سازماندهی می‌شدند نه عملکرد بازار (برعکس، سیستم‌های متکی به درآمد تبلیغات معمولاً تخصیص منابع را با توجه به تعداد مخاطبان انجام می‌دهند).

● **مسئولیت در برابر عموم:** تحت یک سیستم نظارتی مفصل مسئولیت در برابر عموم فعالیت می‌کردند. اقدامات آنها زیر ذره بین بود، مردم در مورد آنها بحث و گفت و گو می‌کردند، همچنین مطبوعات و دانشگاه‌ها هر از چند گاه از سوی کمیته‌های مستقل عمومی مورد بازدید و بازرسی قرار می‌گرفتند.

● **پشتیبانی از سوی منابع مالی عمومی:** تأمین بودجه PSBها از محل یک هزینه مجوز عام برای استفاده از رادیو و تلویزیون صورت می‌گرفت. در بسیاری از موارد درآمدهای ناشی از تبلیغات یا حمایت مالی مکمل این درآمد بود.

● **دیدگاه ملی:** در خدمت مخاطبان و نهادهای اجتماعی درون قلمرو ملی بود و انتظار می‌رفت حافظ زبان و فرهنگ ملی باشند و هر چند تسلیحی نماینده منافع ملی باشند.

● **بی‌طرفی سیاسی و حمایت نکردن از احزاب:** PSBها نهایتاً مخلوقات دولت بوده و به همین دلیل فوق‌العاده سیاسی شده بودند؛ یا از طریق بی‌طرفی اجباری سیاسی یا از طریق تعادل اجباری در امکان استفاده از آنها. ژورنالیست‌ها عملاً سوگند بی‌طرفی خورده بودند، یعنی آنها از لحاظ تدریسی، به طور خودکار در پی ایجاد تعادل میان دیدگاه‌های سیاسی مخالف بودند.

● **نیمه خودمختاری:** PSBها توسط یک هیئت (معمولاً ۳ تا ۷ نفره) منصوب به دولت و نیمه مستقل اداره می‌شدند. این هیئت‌ها بخشی از ساختار سازمان‌ها بوده و کارکنان مسئول امور روزمره سازمان از آنان پشتیبانی می‌کردند و از آزادی عمل زیادی در تعیین آنچه منافع عمومی از لحاظ سیاست‌ها در هر زمان اقتضا می‌کرد، برخوردار بودند.

● **وظایف بسیار کلی با قابلیت تفسیر بسیار:** اگر PSBها حساسیت‌های سیاسی را مراعات می‌کردند، از آزادی زیادی برخوردار بودند.

● **ارائه یک سرویس عامه پسند:** PSBها اهداف متعددی چون آموزش دادن، اطلاع رسانی و سرگرم کردن داشتند و همین‌طور طیف، کیفیت و مقبولیت. منطق حاکم بر این وضع ناشی از این واقعیت بود که درآمد آنها کاملاً یا عمدتاً از یک هزینه مجوز تعیین شده برای هر خانه به دست می‌آمد. چون بودجه‌ها حاصل پرداخت‌های مساوی تعداد بسیار زیادی از مردم بود، پخش‌کننده دولتی برنامه یک تعهد روشن برای رعایت شاخص مشترک تقاضای پخش برنامه داشت. در عمل به این معنا بود که اغلب کانال‌ها، برخی مطالب مورد تقاضا را در برنامه‌ها قرار داده، و کانال‌های اقلیت جذابیت‌هایی برای مخاطبان پر تعداد در برنامه‌های خود داشتند.

● **تکثرگرایی:** انواع تکثرگرایی- منطقه‌ای، زبانی، سیاسی، فرهنگی و در همه سطوح سلیقه - یک نشانه شاخص PSB بود؛ همواره موردی وجود داشت که برای همه انواع گروه‌های مخاطب مناسب باشد.

● **نقش فرهنگی، برای ارائه یک تجربه غنی:** تلویزیون دولتی یک مؤسسه فرهنگی تلقی می‌شد که مسئول تولید و نشر ثروت زبانی، معنوی، زیبایی شناسانه، و قومی جامعه است. بنیان این سخن اعتقاد به این نکته است که تماشای تلویزیون باید یک تجربه ارزشمند باشد و حتی بتواند کیفیت زندگی را بالا ببرد. این اندیشه‌ها در ترکیب با مفهوم کیفیت برنامه، تبدیل به شعار ایجاد

امکان یک تجربه غنی از راه دیدن شد.

شبکه‌ها

شبکه محل کاری است که در آن مجریان، برنامه‌هایی را بسته بندی می‌کنند که مالک آنها نبوده و یا به مسئولان تبلیغات و ایستگاه‌های محلی فروخته که تحت کنترل آنها نیستند.

شبکه‌ها یک پدیده آمریکایی هستند. شبکه‌های آمریکایی که آنها را با عبارت عمده‌فروشان برنامه و مخاطب توصیف کرده‌اند، برنامه کاملی متشکل از سرگرمی، خبر، وقایع ویژه و ورزش‌ها را به ایستگاه‌های تلویزیونی متعلق به خود و وابستگان شبکه خود عرضه می‌کنند، و در عمل زمان تبلیغات و ظرفیت‌های توزیع سیگنال وابستگان خود را اجاره می‌دهند. ایالات متحده سه شبکه با سابقه و قدیمی دارد: **NBC، CBS، ABC**، و چهار تازه وارد: فاکس که در سال ۱۹۸۶ میلادی تأسیس شد، یونایتدپارامونت (۱۹۹۵)، **WB** (برادران وارنر، ۱۹۹۶) و پاکس نت (شرکت پخش برنامه پاکسون، ۱۹۹۸).

در اغلب قسمت‌ها این شبکه‌ها خودکفا بوده و در تمام طیف فعالیت‌های پخش برنامه فعالیت دارند. تولید، دفاتر خبر، سرویس‌های فنی و اداری و دفاتر فروش آگهی تجاری آنها قطعاً جزو بخش خصوصی بوده و در مقایسه با برخی از هم‌تایان اروپایی خود نسبتاً کمتر گرفتار مقررات دست و پاگیر هستند. هدف اصلی آنها به حداکثر رساندن سود بوده و محصولات آنها برای جلب نظر حداکثر ممکن تعداد خریداران طراحی شده‌اند. فروش زمان تبلیغات همواره منبع اصلی درآمد آنها بوده است.

وابستگان

نمایندهٔ تکثیر کننده قدرتمند فعالیت‌های شبکه‌های پخش‌کننده برنامه یا

سیستم کابلی هستند. یک شرکت ارائه برنامه‌های کابلی که یک سرویس ویژه برنامه‌ای را به مشترکان سرویس کابلی خاص عرضه می‌کند، وابسته به آن سرویس است؛ ایستگاه تلویزیونی ناقل برنامه‌های یک شبکه بوده و جزو وابستگان آن شبکه محسوب می‌شود. ایالات متحده صدها ایستگاه مستقل دارد، که اکثر آنها وابسته به یکی از شبکه‌های ملی است. منطق این وضعیت آن است که بینندگان، برنامه‌ها را با کیفیت بالاتری دریافت می‌کنند، چون شبکه‌ها قادرند برای تولید محصولات هزینه زیادی را متحمل شوند در حالی که ایستگاه‌های محلی چنین توانی را ندارند. هر یک از سه شبکه اصلی تقریباً دوپست وابسته دارد که به آنها برای انتقال برنامه‌هایی که مجاناً از طریق شبکه عرضه شده‌اند، بودجه می‌دهد.

بخش‌کنندگان برنامه ماهواره‌ای و کابلی

چنین سازمان‌هایی در نتیجه پیشرفت‌های تکنولوژیکی در زمینه ارسال برنامه به وجود آمده‌اند. بخش‌کنندگان برنامه کابلی و ماهواره‌ای مجموعه‌هایی از کانال‌ها را عرضه می‌کنند که متشکل از برنامه‌های خریداری شده از منابع گوناگون داخلی، تولیدکنندگان مستقل، شرکت‌های تلویزیون کابلی و... هستند و در ازای پرداخت ماهیانه مبلغی معین، معمولاً دو نوع مجموعه عرضه می‌شود:

- **ابتدایی:** مجموعه‌ای مختلط از کانال‌ها؛ شامل: خیر، گزارش وضع هوا، اخبار مالی، تاریخ طبیعی، برنامه‌های کودکان، ورزش، آموزش و...
- **ممتاز:** کانال‌های سفارشی که بینندگان برای آنها پول بیشتری پرداخت می‌کنند، شامل برنامه‌های ویژه مانند: فیلم‌های سینمایی، کانال‌های کارتون و وقایع ورزشی مهم.

پخش‌کنندگان برنامه کابلی خاص

کار آنها توزیع محدود است و کانال‌های ویژه را به مخاطبان اندک خود عرضه می‌کنند. کانال‌ها در مجموعه‌های توزیع شده به وسیله پخش‌کنندگان برنامه کابلی و ماهواره‌ای گنجانده شده‌اند. نمونه‌هایی از آنها عبارتند از: یوروسپورت^(۱)، MTV (موسیقی پاپ)، نیکلودئون^(۲) (برنامه‌های کودکان). این گروه در مقایسه با همتایان بزرگ‌تر خود که سعی دارند طیف بسیار گسترده‌تری از برنامه‌ها را پوشش دهند، امتیازات زیادی دارند. اگر چه در مجموع این کانال‌ها طیف گسترده‌تری از برنامه‌ها را تولید می‌کنند، اما هر کانال اختصاصی دقیقاً همان است، کاملاً مختص یک نوع خاص برنامه، چه از جهت موضوع و چه از لحاظ سبک. که یک چرخه سالم ایجاد می‌کند: تخصصی شدن امکان تمرکز روی بخش‌های خاص بینندگان را فراهم می‌کند. کانال‌های موفق می‌توانند مجموعه‌ای از مخاطبان مورد نظر را در اختیار مسئولان تبلیغات قرار دهند؛ هزینه‌های تولید عموماً پایین‌تر است؛ به عنوان سازمان‌های نوپا باید دور از بوروکراسی و در کار خود سریع باشند، و به عنوان تازه وارد به این میدان اغلب می‌توانند از دخالت اتحادیه‌ها دوری کنند.

اما طبق محاسبه، کمتر از یک سوم چنین کانال‌هایی از نظر مالی دوام می‌آورند، تا حدی به این دلیل که طبق تعریف، تعداد بینندگان اندک است و به همین دلیل جذابیتی برای تبلیغات ندارد. به این نکته هم باید توجه کرد که بسیاری از این بازیگران در واقع متعلق به پدر و مادرهای نامداری هستند؛ مثلاً وایاکام مالک MTV و نیکلودئون است.

گزینه‌های سازمانی

سازمان پخش برنامه به طور سنتی درگیر سه نوع فعالیت اقتصادی مجزا است:

1. Eurosport

2. Nickelodeon

تولید، برنامه‌ریزی و توزیع. سازمان پخش برنامه نمونه موجودی یکپارچه است که مجموعه‌های کامل را به بازارهای محدود عرضه کرده، اما تنوع و تفرق قابل مشاهده در زمینه‌های تأمین بودجه و ارسال درمورد ساختارهای سازمانی هم مصداق دارد. این صنعت اکنون شامل طیف گوناگونی از سازمان‌هاست، یک بخش سریعاً در حال رشد آن سازمان‌های فوق‌العاده متمرکز با حداقل ساختارهای اضافی و انعطاف‌پذیری عملیاتی بیشتر است.

چهار نوع اصلی سبک سازمانی را می‌توان تشخیص داد، و همین انواع مورد بحث قرار گرفته‌اند. اما باید توجه داشت که در محیط آشفته کنونی اشکال دورگه جدید هم در حال ظهورند. مثلاً BskyB در ابتدا حیات خود را به عنوان بسته بندی کننده آغاز کرد اما اکنون بخش عمده‌ای از برنامه‌هایش را خود تولید می‌کند.

● **تولید کننده یکپارچه:** اشاره به مجموعه‌های پی در پی (سریال) است که همه برنامه‌ها در استودیوهای خود توسط خود سفارش‌دهنده تولید شده، آنها را به صورت یک جدول برنامه تنظیم و روی یک شبکه ملی تحت کنترل خود پخش می‌کنند. ویژگی اصلی آن کنترل مرکزی شدید، میزان بالای تولید برنامه‌های خود، پیوندی لاینفک با توزیع، و در نتیجه، نسبت بالایی از هزینه‌های ثابت به هزینه‌های متغیر، است. این مدل سنتی برای PSB‌های اروپایی و شبکه‌های ایالات متحده است. نمونه شاخص آن BBC است.

● **ناشر:** پخش‌کننده‌ای که برنامه‌های سفارش داده شده و خریداری شده از تولیدکنندگان خارج از سازمان را تنظیم و ارسال می‌کند. این مدل، مقبولیت روبه افزایشی دارد، چون به سازمان‌ها امکان عرضه طیف گسترده‌ای از برنامه‌ها را با حداکثر انعطاف‌پذیری و خلاقیت داده و در عین حال اصل هزینه‌های ثابت را به حداقل می‌رساند. نمونه‌ای از این گروه کانال چهار تلویزیون بریتانیاست.

● **بسته‌بندی کننده:** این مدل غالباً برای پخش‌کنندگان برنامه کابلی و ماهواره‌ای است. چنین سازمان‌هایی مجموعه کانال‌هایی را از برنامه‌های خریداری شده به صورت عمده از عرضه‌کنندگان برنامه‌های خبری، ورزشی، فیلم و مانند آن گردآوری می‌کنند. نمونه آن فلکستک^(۱) بریتانیاست.

● **تولیدکننده مستقل:** چنین شرکت‌هایی برنامه‌ها را برای فروش به همه انواع پخش‌کنندگان برنامه (دولتی، تجاری، زمینی یا ماهواره‌ای- کابلی) تولید می‌کنند. روند این صنعت، مانند جداسازی (جداکردن وظایف و نقش‌ها) و استفاده از منافع خارجی از سوی تولیدکنندگان یکپارچه، افزایش مقبولیت مدل بسته بندی کننده و افزایش تمایز در تلویزیون کابلی و ماهواره‌ای میان عرضه‌کنندگان برنامه و مدیریت کانال تلویزیونی، منجر به رشد در این قسمت شده‌اند. برای مثال در بریتانیا الزام BBC را توسط دولت به سفارش دادن ۲۵ درصد از تولید برنامه‌های خود به منابع مستقل، می‌توان نام برد.

پخش‌کنندگان برنامه به عنوان نهادها

پخش‌کنندگان برنامه به عنوان سازمان‌ها از منظر مدیریتی تحلیل می‌شوند اما آنها نهاد‌های مهم اجتماعی هم هستند، و مسئول انتقال فرهنگی سنت‌های یک ملت، کشور و کمک به ایجاد اتفاق نظر غالب در جامعه. خروجی آنها ما را قادر به فهم تجربه کرده و به ادراکات ما شکل داده و در ذخیره‌سازی دانش گذشته و تداوم فهم رایج نقش دارد.

سازمان‌های رسانه‌های گروهی از سوی نظریه‌پردازان مطالعات رسانه‌ای و ارتباطات مورد مطالعه بسیار قرار گرفته‌اند. در حالی که سازه‌های آکادمیک به طور کلی هنوز در خود این سازمان‌ها نفوذ نکرده‌اند (دست‌اندرکاران رسانه‌ها

معمولاً چنین مفاهیمی را به عنوان مفاهیم غیر عملی رد می‌کنند)، اما اثر آنها نکات با ارزشی را در مورد سازمان‌های رسانه‌ای و زمینه‌های گسترده‌تر آنها به ما نشان می‌دهد و درک ما از نقش گسترده‌تر آنها عمیق‌تر می‌شود. چنین نگرش‌هایی چندین ویژگی سازمان‌های رسانه‌ای را، که پیامدهای سازمانی و استراتژیک دارند، شناسایی و معرفی می‌کنند:

- محصول اصلی آنها آگاهی است. وظیفه اولیه سازمان‌های رسانه‌ای، تولید، تکثیر و توزیع آگاهی به شکل اطلاعات، ایده‌ها و محصولات فرهنگی است.
- به عنوان مجاری ارتباط عمل می‌کنند. نهادهای رسانه‌ای پیام‌هایی را تولید و ارسال می‌نمایند که مردم می‌خواهند دریافت کنند. در خالص‌ترین مفهوم مجاری خاصی برای مرتبط کردن برخی از مردم با بعضی دیگر را فراهم می‌آورند؛ فرستندگان به گیرندگان، مخاطبان به مخاطبان دیگر، که نوعی افزایش حساسیت به زمینه گسترده‌تر آن ایجاد می‌شود و حاکی از ارتباطی نزدیک با گروه‌های گوناگون سهامدار آن است.

- در حوزه عمومی عمل می‌کنند. نهادهای رسانه‌ای نهادهای آشکاری هستند که در آنها همه می‌توانند به عنوان دریافت کننده و اکنون هر روز بیش از پیش به عنوان فرستنده، مشارکت کنند. نهاد رسانه‌ای یک ویژگی عمومی هم دارد: به شکل‌گیری افکار عمومی کمک می‌کند به این شکل که محصولات آن با موضوعاتی سروکار دارند که با آنها می‌توان به افکار عمومی شکل داد. به دلیل این پتانسیل تأثیرگذاری به افکار عمومی است که فعالیت‌های آن دقیقاً تحت نظارت است و مقرراتی جدی برای آنها وضع می‌شود.

- با حیات سیاسی و مراکز قدرت جامعه همراهند. نهادهای رسانه‌ای اهدافی دارند که هم سیاسی‌اند و هم مردمی که هم سبب افزایش اهمیت نقش و کارکرد آنها شده و هم سبب تشدید نظارت اعمال شده در مورد فعالیت‌های آنها می‌شود.

محصولات پخش برنامه: برنامه‌سازی

برنامه‌های تلویزیون به چند دسته تقسیم می‌شوند، که هر کدام الزامات و چرخه‌های کاری خود، و در نتیجه خرده فرهنگ خاص ژانر (دنیای شخصی) خود را دارند:

● **مستند:** یک ژانر پرهزینه که بینندگان متوسطی دارد. از نظر هزینه به ازای بیننده یکی از پرهزینه‌ترین ژانرهای واقعی است.

● **اخبار و وقایع جاری یک ژانر پر سرعت:** فوریت و انحصاری بودن روز به روز اهمیت بیشتری می‌یابند، زیرا، نسبت در حال افزایشی از برنامه‌ها، زنده یا تقریباً مستقیم پخش می‌شوند. یک حوزه حرفه‌ای ویژه که نزدیکی آن به قدرت سیاسی، آن را برای ژورنالیست‌های تحصیلکرده و جاه‌طلب فوق‌العاده جذاب می‌کند.^[۴]

● **ورزش‌ها:** یک حوزه پیچیده، از نظر فنی (شامل پخش برنامه زنده خارج از استودیو، پخش مجدد ویدیویی و...) و همچنین از نظر تجاری و قانونی. زمانی یکی از ارزان‌ترین ژانرها بود اما ظرفیت آن برای جذب انبوه مخاطبان، همراه با انفجار اخیر (و مستقیماً مرتبط) در هزینه پخش انحصاری وقایع مهم ورزشی، آن را به حوزه‌ای مهم و مورد نزاع تبدیل کرده است.

● **آموزش، اطلاع‌رسانی و سرگرمی (Edinforainment):** اصطلاحی است ناشیانه برای برنامه‌های مجله‌مانند، شامل چندین آیتم کوتاه مدت از ژانرهای مختلف، مصاحبه، مستند کوتاه و عنصر سرگرمی. این یک حوزه در حال رشد است چون برای طیف گسترده‌ای از مخاطبان گوناگون جذابیت دارد (و به این ترتیب مایه افزایش تکرار است) و تولید آن نسبتاً ارزان تمام می‌شود.

● **درام / داستان:** یکی از جذابترین و با شکوه‌ترین حوزه‌های کار تلویزیون، مستلزم سرمایه‌گذاری سنگین برای تولید حجم اندک خروجی. برنامه‌سازی

طیفی را در برمی‌گیرد از نمایش‌های منحصر به فرد، تا سریال‌ها و مجموعه‌های خانوادگی. نکته جالب، همبستگی معکوس میان حجم مخاطب و وجهه و اعتبار در این صنعت، یا به بیان دیگر، همبستگی مثبت میان هزینه‌های تولید و وجهه و اعتبار است.

● **کمدی:** حوزه برنامه‌سازی پر هزینه است، که هزینه‌های آن را می‌توان با هزینه‌های استودیویی مقایسه کرد.

● **سرگرمی‌های سبک:** این ژانر شامل مسابقات علمی، بازی‌ها و برنامه‌های گفت و گو است و در میان دست‌اندرکاران تلویزیون‌های تجاری محبوبیت دارد، چون هم تولید آن کم هزینه است و هم عموم مخاطبان از آن خوششان می‌آید. مدافعان ارزش‌های سنتی تلویزیون به این حوزه انتقاد می‌کنند، چون برنامه‌سازی را در آن فرمولی، استشهادی و پیش پا افتاده تلقی می‌کنند.

فرهنگ صنعت

عموماً چنین فرض می‌شود که سابقه اجتماعی و نگرش مسئولان تولید رسانه‌ها بر محتوای محصولات آن رسانه‌ها تأثیر خواهد گذاشت. در نتیجه فرهنگ کارکنان رسانه‌ها مکرراً مورد بررسی قرار گرفته‌اند. یافته‌های کلیدی عبارتند از:

● **سابقه اجتماعی:** آنها که مسئول ارتباطات گروهی هستند معمولاً سوابقی مشابه کنترل‌کنندگان سیستم‌های اقتصادی و اجتماعی دارند. کارکنان رسانه‌ها، اگر چه مشغول یک کار طبقه متوسط هستند، اما معمولاً در مقایسه با صاحبان مشاغل دیگر مانند وکالت و حسابداری کمتر حرفه‌ای هستند و حقوق کمتری هم می‌گیرند.

● **نقش مسلط ژورنالیست‌ها:** درون سازمان‌های پخش برنامه، ژورنالیست‌ها یک گروه حرفه‌ای مسلط هستند، که به تعیین هنجارهای این صنعت کمک

کرده، جهت‌گیری ارزشی حاکم را شکل داده و در نحوه درک واقعیت تغییر ایجاد می‌کنند.^[۱۵] فرهنگ ژورنالیسم موضوعی پیچیده است که در مورد آن مطالعات زیادی صورت گرفته است (اگر چه معمولاً از دیدگاه مطالعات رسانه‌ها). آنچه در ادامه می‌آید تلاشی برای درک غیرمستقیم قدرت و پیچیدگی گرایش‌های ارزشی موجود در این جامعه شغلی مهم است.

تأثیرات بر ژورنالیسم

ژورنالیسم یک بخش صنعتی فوق‌العاده تعاملی است، که به عنوان مجرای ارتباط میان همه گروه‌ها در جامعه عمل می‌کند. آن را «شغل بدون مصونیت» نامیده‌اند، شغلی که همزمان به وسیله لایه‌های پشت سر هم تأثیرات شکل می‌گیرد و به آنها شکل می‌دهد.

● خارجی‌ترین لایه تأثیرگذار سیستم رسانه‌های ملی است، که به وسیله مجموعه‌ای از متغیرها؛ شامل: زیر ساخت اجتماعی، تاریخی، قانونی، سیاست رسانه‌ای ملی و استانداردهای اخلاقی و حرفه‌ای غالب، اداره می‌شود.

● پس از آن سازمان‌های رسانه‌ای قرار دارند. این لایه را ضرورت‌های اقتصادی، سیاسی، تکنولوژیکی و سازمانی اداره چنین سازمانی، شکل می‌دهد.

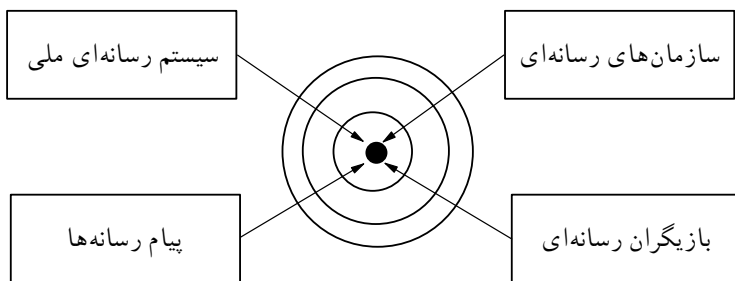
● لایه سوم پیام رسانه‌ای است که تحت تأثیر متغیرهایی مانند نوع رسانه‌ها - بخش یا چاپ - منابع موجود اطلاعات، سیاست تدوینی و شیوه ارائه محصول قرار دارد.

● داخلی‌ترین لایه تأثیر متشکل از ماهیت بازیگران رسانه‌ها (یا ژورنالیست‌ها) است که بازتاب متغیرهایی مانند ویژگی جمعیت شناختی، تحصیلات، نگرش‌های اجتماعی و سیاسی، تصویر ذهنی مردم و تلقی آنان از این نقش است.

کثرت نقش‌ها و تلقی از آنها

در سطح فردی یک ژورنالیست همزمان نقش‌های متعدد و متفاوتی را ایفا می‌کند، و هر یک از این نقش‌ها بر نگرش‌ها و رفتار وی تأثیر می‌گذارند که عبارتند از:

- نقش‌های فردی، با هنجارهای شخصی خصوصی



- عضو یک سازمان رسانه‌ای، هنجارهای مشترک به ویژه با سازمان مربوط
مثلاً سیاست تدوینی و مخاطبان

- عضو جامعه، مشمول هنجارهای اجتماعی ملی

- عضو یک گروه حرفه‌ای، مشترک در هنجارهای رایج میان ژورنالیست‌ها

- به عنوان یک حرفه، مرتبط با کارکرد اجتماعی گسترده‌تر ژورنالیسم، اخلاق ژورنالیسم پژوهشی، مفاهیم کیفیت و...

اگر چه همه ژورنالیست‌ها واسطه میان واقعیت عینی اجتماعی و تجربه شخصی هستند، اما شیوه انجام این کار و نگرشی که برمی‌گزینند، تحت نفوذ

برداشت آنها از نقش و وظیفه است. مک کویل^(۱) (۱۹۸۷) تیپولوژی ارزشمندی را از دیدگاه‌های متفاوت ژورنالیست‌ها تدوین کرده است که می‌توان آن را در سطح سازمانی هم به کار گرفت، یعنی توضیح دیدگاه‌های متفاوت سازمان‌های پخش برنامه در مورد نقش ژورنالیست:

- **پنجره‌های رو به تجربه:** وظیفه اساسی گسترش دید مخاطبان، توانمند نمودن آنان به دیدن آنچه برای آنها روی می‌دهد، اما بدون دخالت یکسو نگری‌ها
- **مفسر:** توضیح و تبیین وقایع پراکنده یا سرگردان‌کننده
- **پلاتفورم (سکو):** عمل کردن به عنوان ناقل اطلاعات و اندیشه
- **علامت راهنما:** نشان دادن راه به صورت فعال، راهنمایی کردن یا ارائه دستورالعمل
- **فیلتر:** انتخاب بخش‌هایی از تجربه برای توجه خاص و بستن جنبه‌های دیگر تجربه، به صورت عمدی و سازمان یافته یا غیرعمدی و اتفاقی
- **آینه:** انعکاس تصویری از جامعه - معمولاً با مقداری اعوجاج - با تأکید بر آنچه مردم می‌خواهند ببینند، یا گاهی آنچه می‌خواهند تنبیه یا سرکوب کنند.
- **پیوند تعاملی:** پیوند دادن فرستندگان به گیرندگان از طریق انواع گوناگون بازخورد
- **پرده یا مانع:** پنهان کردن حقیقت در خدمت اهداف تبلیغاتی یا گریز از واقعیت از طریق سرگرمی

تفاوت‌های ملی در تلقی از نقش

پژوهش جالبی در مورد تفاوت‌های ملی در مورد نحوه تلقی ژورنالیست‌ها از نقش صورت گرفته است. یافته‌ها زمینه‌ای مناسب، هر چند مقداری متناقض،

برای بررسی فرهنگ‌های CNN و BBC فراهم می‌آورد. به طور کلی یک ژورنالیست می‌تواند منفعل (گزارشگر، اطلاع‌رسان و مفسر خنثی) یا فعال (منتقد، مدافع و سیاستگذار) باشد. مشابهت‌های قوی ملی در مورد انتخاب این نقش‌ها توسط ژورنالیست‌ها مشاهده شده است. ژورنالیست‌های آلمانی فرصت برای تأثیرگذاری بر افکار عمومی و کمک به شکل‌گیری تصمیم‌های عمومی مهم، و کار با افراد همفکر را غنیمت می‌شمرند. آنان ترجیح می‌دهند به عنوان یک مدافع، منتقد و سیاستگذار عمل کنند. ژورنالیست‌های بریتانیایی در مقایسه با دیگران، نقش مدافع حقوق مردم را مهم می‌دانند، اما اهمیت آن را از انتقال اندیشه‌های نو و سرگرم کردن مردم کمتر می‌دانند. معیارهای اخلاقی حرفه‌ای هم در میان ملیت‌های متفاوت گوناگون است. ژورنالیست‌های بریتانیایی کمتر از هم‌تایان آلمانی خود به شیوه‌های «خلاق» کسب اطلاعات، مانند پرداخت وجه به خبرنگارها یا نقش کس دیگری را بازی کردن، حساسیت دارند. در حالی که ژورنالیست‌های آلمانی نقش اصلی خود را جلب توجه به خطرهای بالقوه یا تهدیدها و انتقال تفسیر شخصی از وقایع می‌دانند، هم‌تایان بریتانیایی آنان احساس می‌کنند که نقش حرفه‌ای آنان گزارش بی طرفانه در مورد وقایع است، حتی وقایعی که خود آنها شخصاً هشدار دهنده تلقی می‌کنند. ژورنالیست‌های آمریکایی یک نگرش خصمانه نسبت به دولت دارند و نقش اصلی خود را حفاظت از منافع عمومی - که خود را نماینده آن می‌دانند - تلقی می‌کنند. انگیزه‌های حرفه‌ای غالب آنها عبارتند از: نیاز به قدرت، ترس از قدرت و خود شیفتگی.

کوخر^(۱) (۱۹۸۵) گزارش داد که ژورنالیست‌های بریتانیایی عمدتاً به

پژوهش و تحقیق گرایش دارند، بر خلاف هم‌تایان آلمانی خود که اولویت بیشتری را برای تحلیل قائلند، و ژورنالیست‌های بریتانیایی بیش از آلمانی‌ها به انتشار اطلاعاتی که با هنجارهای مسلط در تعارض است، تمایل نشان می‌دهند، و چنین اعمالی را با اتکا به «حق مردم برای دانستن» توجیه می‌کنند. از دیدگاه استراتژی سازمانی، از این یافته چند پیامد مرتبط را می‌توان استنباط کرد: نخست آن که سازمان‌های رسانه‌ای خواهان تثبیت حضور جهانی برای خود باشند و تأثیر بالقوه چنین فرض‌های فرهنگی ملی - حرفه‌ای را باید در ذهن داشته باشند. ژورنالیست‌ها در کشورهای خارجی به صورت خودکار با انگیزه‌ها، اولویت‌ها و فرض‌های زیر بنایی ژورنالیست‌های سایر کشورها اشتراک ذهنی پیدا نمی‌کنند. تلاش برای تحمیل همگنی، یا تحمیل نگرش‌های داخلی در یک زمینه بین‌المللی، ممکن است واکنش‌های حیرت‌آور و غافلگیرکننده‌ای به دنبال داشته باشد. دوم، ارزیابی‌های کیفی کار پخش برنامه در سطح ملی فوق‌العاده ذهنی است؛ ژورنالیسم «خنثی» ممکن است در یک کشور دارای کیفیت بالا تلقی شود اما در کشور دیگر آن را ساده‌لوحانه بدانند.

مقررات

«داستان‌ها، ترانه‌ها و تصاویر جزو ابزارهای اصلی انتقال ارزش‌ها و باورهای جامعه انسانی در طول تاریخ بوده‌اند. اگر ما نتوانیم از فیلم‌ها به صورت مسئولانه و خلاقانه استفاده کنیم و آنها را فقط صنایع مصرفی بدانیم نه پدیده‌های پیچیده فرهنگی، آنگاه احتمال دارد که سلامت و نشاط جامعه خود را

به خطر اندازیم.» (پوتنام^(۱)، ۱۹۶۶)

مقررات در سطح ملی و بین‌المللی بر فعالیت‌های همه پخش‌کنندگان برنامه (که در مقایسه با رسانه‌های مکتوب با مقررات سختگیرانه‌تری رویارو هستند) تأثیر گذارده و یک عامل خارجی مهم تعیین‌کننده استراتژی است.

ابزارهایی برای تنظیم و کنترل پخش برنامه

به دو دسته بزرگ تقسیم می‌شوند:

کنترل‌های ساختاری

یک چارچوب کلی برای کنترل غیرمستقیم سازمان‌های پخش برنامه به وجود می‌آورد، معمولاً از طریق پاداش دادن به اطاعت پخش‌کنندگان برنامه از مقررات. پس از دادن چنین مجوزی، حکومت غالباً دخالتی در امور نمی‌کند. ابزارهای ساختاری نوعاً اهداف زیر را دنبال می‌کنند:

- حفظ تنوع ظاهری رسانه‌ها با تضمین آنکه بازار انواع گوناگون رقبای پخش‌کننده برنامه را با جلوگیری از تمرکز در خود دارد.
- حفظ تکثر برنامه‌سازی داخلی با تضمین دسترسی گروه‌های مختلف ذی‌نفع به برنامه‌ها، به نحوی که گسترده‌ترین طیف برنامه‌ها فراهم شود.
- کنترل چشم‌انداز یا گستره سازمان‌های پخش برنامه از راه محدود کردن مالکیت متقابل رسانه‌ها و تعداد ایستگاه‌های تلویزیونی متعلق به یک فرد یا سازمان.

کنترل‌های اجباری

1. Puttnam

نوعی ابزارهای توصیه‌ای هستند که الزامات خاصی را مطرح می‌کنند که معمولاً به شکل قواعد یا دستورالعمل‌اند. این «کنترل‌های منفی» محافظ ارزش‌هایی است که به طور عادی تحت حمایت سیستم قانونی استاندارد قرار دارند، اما احتمالاً کار پخش برنامه تهدیدی برای آنها بوده است که عبارتند از:

- ممنوعیت‌ها در تبلیغات
- قواعدی برای حفاظت از تحولات اخلاقی جوانان
- محافظت در برابر آبروریزی و نقض حقوق شخصی
- سهمیه‌هایی برای حفاظت از منابع تولید ملی

چالش‌های مربوط به مقررات

صنعت پخش برنامه اروپا تا چند دهه گرایش ملی داشت و مبنای مقررات فرایندهای مسئولیت عمومی را به عهده داشت که محدود، اما مؤثر بود. تلویزیون یک فعالیت ملی محسوب شده، و متمرکز در اطراف انحصارات دولتی کاملاً قابل کنترل که با چند رقیب تجاری دقیقاً تحت نظارت رقابت می‌کرد. بازیگران مسلط-دولتی و خصوصی-عمدتاً خود تنظیم‌کننده بودند، و کم و بیش داوطلبانه از دستورالعمل‌های خدمات دولتی اطاعت می‌کردند. در برابر یک پس‌زمینه فعالیت رقابتی پایدار، ناظران می‌توانستند آزادانه روی موضوعاتی مانند تنوع و تکثرگرایی تمرکز کنند. تضمین دسترسی و حضور برای اقلیت‌های ذی‌نفع، حفظ معیارهای ملی اخلاق و متانت و محافظت در برابر سوء استفاده از تبلیغات. اما آزاد سازی باعث ظهور بازارهای رقابت خصمانه تلویزیونی در اروپا شده است که صحنه نبرد بازیگران تجاری چند ملیتی است، بازیگرانی که همواره اصول قدیمی خود را مراعات نمی‌کنند. این حالت باعث بروز مجموعه تازه‌ای از نگرانی‌ها برای ناظران مقررات شده

است:

تمرکز

حذف مقررات احتمالاً منجر به انحصار محدود در سطح ملی و بین‌المللی خواهد شد... احتمالاً تخصیص بهینه طبق مقررات، هم برای جامعه به طور کلی و هم برای فرد مصرف‌کننده - بدون توجه به تحولات تکنولوژیکی - ممکن خواهد شد.

از دیدگاه اقتصادی، مجتمع‌های بزرگ با ملیت نامشخص که فعالیت‌های آنان چند قاره را در برمی‌گیرد، برای ناظران مقررات مشکلاتی ایجاد می‌کنند^[۶]. اکثریت کانال‌های تجاری در اروپا متعلق به چنین سازمان‌هایی هستند که معمولاً فراملی بوده و شبکه‌ها را در چند کشور اداره کرده (مثلاً Canal+ که شرکت‌هایی در فرانسه، آلمان و اسپانیا دارد) و چند رسانه‌ای هستند، صاحبان منافعی در زمینه چاپ و همچنین رسانه‌های سمعی - بصری (مثل نیوز اینترنشنال، و گاه در صنایعی غیر از ارتباطات، مانند فینینوست متعلق به برلوسکنی). این گروه‌ها در تبدیل و تفسیر مقررات و یافتن نقاط کور مقررات برای کسب منافع خود مهارت دارند.

چشم‌انداز ملی سیاستگذاران داخلی و ساختار موزاییک مانند اروپا به معنای آن است که فرایندهای تنظیم و کنترل، پیچیده و کند هستند. این حالت سبب رشد سریع شرکت‌های رسانه‌ای فراملی شد، و در ضمن این نکته را نشان داد که قوانین برای جلوگیری از تمرکز مالکیت هنوز بسیار ناتوان است. ناظران و وضع‌کنندگان مقررات از آن می‌ترسند که بدون قدرت کافی برای مقابله پخش‌کنندگان برنامه در اروپا ممکن است از یک سیستم مبتنی بر انحصار دولتی کنترل شده به صورت ناگهانی به یک سیستم مبتنی بر انحصار خصوصی کنترل نشده روی آورند. اما مجتمع‌های بزرگ رسانه‌ای اروپا از این نکته ناراضی‌اند که قوانین ناپایدار مالکیت متقابل مانع توسعه بازیگرانی در

اروپا می‌شوند که به اندازه کافی برای رقابت با بزرگترین بازیگران ایالات متحده، بزرگ و قدرتمند هستند.

نظارت کافی در سطح بین‌المللی

این یک مشکل خاص در اروپاست، جایی که علی‌رغم بین‌المللی شدن کار پخش برنامه، هیچ یک از بخشنامه‌ها یک مکانیسم واقعی را برای نظارت کلی در اروپا ارائه نمی‌کند. نظارت بر پخش برنامه فرامرزی هنوز یک مسئله ملی است اما در نتیجه قانون جدید اتحادیه اروپایی، دولت‌های ملی می‌توانند قدرت نهایی اندکی اعمال کنند.

افزایش نفوذ تجاری

موضوع عمدتاً مربوط به اروپاست، که در آن نفرت و بی‌اعتمادی نسبت به سیستم اقتصادی تجاری تأثیر تاریخی قدرتمندی بر توسعه سیستم‌های پخش برنامه داشته است. تقویت بخش تجاری، به رغم تلاش‌هایی برای مهار این گرایش از راه مقررات، منجر به افزایش گرایش تجاری شده است، که تعجبی هم ندارد. مقررات در بسیاری از کشورها مکرراً نقض می‌شوند، تا حدی به این دلیل که تشکیلات نظارتی در تفسیر مقررات در عمل با دشواری رو به رو می‌گردند و همچنین به این دلیل که مسئولان تبلیغات همواره برای گریز از کنترل‌ها راه‌هایی را اختراع می‌کنند و از شیوه‌هایی مانند سفارش دادن محصول، تبلیغات و حمایت مالی پنهان بهره می‌گیرند که در مقررات موجود در مورد هیچ یک از آنها راه حل مؤثری وجود ندارد.

موضوعات سهمیه

افزایش تعداد کانال‌ها در اروپا در طول دهه ۱۹۸۰ و پس از آن، منجر به افزایش نه چندان تعجب‌آور در تقاضا برای محتوا شد. با کمال تأسف برای

اروپایی‌ها، این حالت نتوانست موجب ازدیاد تولید تلویزیونی شود، بلکه سبب افزایش واردات برنامه‌های آمریکایی شد (چون در زمانی که چنین برنامه‌هایی به اروپا فروخته می‌شد، انبوه هزینه‌های تولید در بازار داخلی مستهلک شده بود). ناظران اروپایی، از ترس آنکه مبدا محصولات آمریکایی باعث رکود بازارهای اروپایی شوند، شروع به درخواست تعیین سهمیه تولیدات ملی کردند.

نتیجه‌گیری: شکسته شدن پارادایم عمومی

در گذشته تلویزیون هر زمان که می‌خواست، به بینندگان اطلاعات می‌داد، در آینده باید بینندگان را متقاعد کند هر زمان مایل بودند، در بحث‌هایی که می‌خواهند، شرکت کنند.
 «به دنیای برود کچینگ^(۱) خوش آمدید. مدل یک به چند، مرکز به محیط در حال وارونه شدن است، چون یک مدل کمتر سلسله‌مراتبی و چند به چند در حال شکل‌گیری است.»
 (وایور، ۱۹۹۶)

جامعه‌شناسان در بررسی تغییراتی که در دنیای رسانه‌ها رخ می‌دهد مکرراً از «افول پارادایم عمومی» صحبت می‌کنند. در این شیوه برخورد این اصطلاح عمدتاً به تحولات کاربردها و واکنش‌ها به رسانه‌ها اشاره می‌شود، یعنی نحوه تغییر آنها در امتداد یک طیف که از پیام‌های عام یکسویه از منابع قدرتمند و متمرکز پیام تا تبادل محلی و در مقیاس کوچک اندیشه‌ها و اطلاعات را در برمی‌گیرد.

اما این مفهوم قابل کاربرد در تغییرات گسترده‌تر اقتصادی، تکنولوژیکی و

1. broad catching

سازمانی است که در صنعت رخ می‌دهد. از نظر تأمین بودجه، عمل خرید محصولات تلویزیونی حرکت درامتداد خط پیوسته‌ای از عام تا انفرادی است. مرزها و محدوده‌های نهادهای رسانه‌ای با توقف تمرکز تولید در سازمان‌های بزرگ یکپارچه و انتقال آن به سازمان‌های جدا از هم که روی بسته‌بندی، نشر یا حوزه‌های خاص متمرکز شده‌اند، یکپارچگی خود را هر روز بیشتر از دست می‌دهند. انتقال (ارسال) هم غیر متمرکز می‌شود، زیرا عرضه و انتخاب از دست تولیدکنندگان محصولات عام خارج شده و در محدوده آژانس‌های بیرونی کنترل کننده ارسال و نهایتاً به مصرف کننده می‌رسد. زمانی که فناوری امکان انعطاف پذیری بیشتری را در زمینه شکل، محتوا و کاربرد دارد، برنامه‌ریزی هم بیش از پیش تبدیل به یک موضوع انفرادی می‌شود.

به نظر می‌رسد اصطلاح «رسانه‌های گروهی»، کمتر از قبل برای تلویزیون مناسب است. با مشاهده این تغییرات، به نظر می‌رسد که اصطلاح مناسب‌تر از «افول»، شاید «قطعه قطعه شدن» باشد. محصول، مخاطب، پرداخت و انتقال وارد فرایند قطعه قطعه شدن شده‌اند، در حالی که حالت عام جای خود را به حالت انفرادی می‌دهد.

جدول افول پارادایم عمومی

تجاری / PSB	تجاری	PSB	تأمین‌کننده
کابل / ماهواره /	کابل / ماهواره	زمینی	انتقال
خط تلفن	حق اشتراک	هزینه مجوز	تأمین بودجه
پرداخت به ازای	مجموعه کانال‌ها	سرویس عام	برنامه سازی
تماشا	گروه کوچک	کل جمعیت ملی	مخاطب
برنامه‌های	منتخب	توده‌ای	بازار
انفرادی	اختصاصی	یک سویه	تعامل
فردی	دوسویه، اما	کارخانه یکپارچه	سازمان
خاص	سازمان مسلط	توده‌ای	پارادایم
تعاملی	است		
متمرکز	ناشر یا بسته‌بندی		
فردی	کننده		
	عمومی / انتخابی		

خدمت به ملت

بی‌بی‌سی و جایگاه منحصر به فرد آن در محیط پخش برنامه در بریتانیا بی‌بی‌سی یا «خاله جان»^(۱)، همواره «ابزار ملی پخش برنامه» در بریتانیا بوده و مورد اعتماد و علاقه مخاطبان وفادار خود. طیف بسیار گسترده برنامه‌سازی آن، ترکیبی از لیبرال و محافظه‌کار، روشنفکر و عامه‌پسند یا نخبه‌گرا است. زمانی با صبحانه مشهور انگلیسی مقایسه می‌شد (موردی که نباید مؤثر باشد اما به شکل عجیبی مؤثر است). حتی در عصر رقابت روزافزون هم هنوز بر کار پخش برنامه در بریتانیا مسلط است. در سال ۱۹۹۴ میلادی، ۹۶ درصد خانواده‌ها حداقل دو ساعت در هفته به BBC گوش داده یا آن را تماشا می‌کردند، و خانواده‌های متوسط حداقل ۴۸ ساعت در هفته وقتشان را با برنامه‌های BBC می‌گذراندند.

بی‌بی‌سی یک سازمان دارای ویژگی و نفوذ ملی فوق‌العاده است. یک عامل مؤثر آن شیوه استفاده است. این مؤسسه همواره انتخاب اول بهترین فارغ‌التحصیلان دانشگاه‌ها بوده است. تا همین اواخر (مثلاً اواخر دهه ۱۹۷۰ میلادی) مشاغل در BBC هنوز کارهای خاص افراد با شخصیت محسوب می‌شد، مشابه رده‌های ارشد ادارات دولتی، و درست مانند مشاغل دولتی،

برای متقاضیان فارغ‌التحصیل آکسفورد و کمبریج از لحاظ تاریخی. شیوه استخدام BBC تا حد زیادی مدیون افول تدریجی بریتانیا به عنوان یک قدرت جهانی بود. فارغ‌التحصیلانی که زمانی ممکن بود به سرویس‌های خارجی یا مستعمرات بپیوندند، به کار پخش برنامه روی می‌آوردند و BBC فرصتی مناسب برای آنان بود؛ علاوه بر آن، استعدادهای خلاق، به ویژه کشورهای مشترک‌المنافع، جذب لندن می‌شدند. در نتیجه مدت‌ها این اعتقاد وجود داشت که BBC متصل به طبقه‌ای ممتاز و برتر در انگلیس است، و به لطف جایگاه و سیاست استخدام آن، کارکنان BBC خوش صحبت، باهوش، تحصیلکرده و اغلب دارای ارتباطات شایسته هستند. شاید این مطلب کمک کند که توضیح بدهیم چرا سازمان از چنین حمایت جدی و مقتدرانه‌ای در میان شکل دهندگان به افکار عمومی ملی برخوردار است.

طیف فعالیت‌ها

بی‌بی‌سی نخستین PSB دنیا بوده و بیش از هفتاد سال است که بر مبنای مدل کارخانه یکپارچه عمل کرده است، و درصد بالایی از برنامه‌ها را خود می‌سازد (در سال‌های ۱۹۳۳ تا ۱۹۳۴ میلادی این رقم بیش از هفتاد درصد بود؛ تقریباً بالاترین رقم جهان برای یک PSB). تا سال ۱۹۹۷ میلادی مالک سیستم فرستنده هم بود و در آن سال آن را فروخت (ولی اجازه یافت درآمد آن را برای سرمایه‌گذاری در فناوری دیجیتال نگه دارد).

در میان پخش‌کنندگان دولتی برنامه، BBC غیرعادی است؛ چون بخش عمده بودجه آن از محل دریافت هزینه مجوز تأمین می‌گردد. در سال ۱۹۹۸ میلادی درآمد آن تقریباً ۲۰۰۰ میلیون پوند بود و حدود ۲۱۰۰۰ کارمند داشت، و در طیف وسیعی از امور پخش برنامه فعالیت می‌کرد:

پخش برنامه داخلی

- دو کانال تلویزیونی ملی، BBC1 و BBC2 (سهم بازار آنها در سال ۱۹۹۸ میلادی به ترتیب ۳۱/۸ درصد و ۴/۷ درصد بود)
- پنج ایستگاه رادیویی ملی و ۳۵ ایستگاه رادیویی محلی.

سرویس‌های دیجیتال

- پنج کانال ۲ آزاد دیجیتال موجود روی هر یک از پلانفورم‌های دیجیتال سه گانه بریتانیا (شامل مجموعه ماهواره‌ای دیجیتال BskyB): خبر ۲۴ ساعته BBC، منتخب BBC، BBC پارلمان، BBC یادگیری، BBC1 و BBC2 در چارچوب دیجیتال با پرده عریض
- BBC Text (جانشین Ceefax آنالوگ)
- رادیوی دیجیتال
- BBC online - عملیات اینترنتی غیرتجاری

فعالیت‌های تجاری

- این سازمان از طریق شرکت تابعه خود BBC جهانی (BBC Worldwide)، درگیر طیفی از فعالیت‌های تجاری است، شامل:
- UKTV - مجموعه‌ای از پنج کانال تلویزیونی پولی که از طریق مشارکت با فلکستک به وجود آمده‌اند: UK play، UK Style، UK Horizons، UK Arena و UK Gold.
 - مشارکت با شرکت ارتباطات دیسکاوری (DCI) برای ایجاد کانال‌های BBC در اطراف دنیا، شامل BBC آمریکا، سیاره حیوانات و مردم و هنر. شرکت دیسکاوری ۱۲ میلیون پاوند (۲۰ میلیون دلار) در برنامه‌های BBC سرمایه گذاری کرده است.

- دو شبکه ماهواره‌ای بین‌المللی که درآمد آنها از راه حق اشتراک و تبلیغات است: BBC Prime (۵۵ میلیون عضو) و BBC World (۶/۵ میلیون مشترک)
- UKTV در استرالیا (۲۷۵ هزار مشترک کابلی)
- Beeb@the BBC - یک سایت تجاری اینترنتی
- فعالیت‌های رسانه‌ای تجاری غیر رادیو و تلویزیونی: ویدیوها، کتاب‌ها، مجلات، محصولات مرتبط با برنامه‌ها و چارچوب‌های برنامه.

سرویس جهانی BBC

- پخش برنامه سرویس خبری رادیو بین‌المللی به زبان انگلیسی و دیگر زبان‌ها برای ۱۴۰ میلیون نفر (بخشی از هزینه را وزارت خارجه می‌پردازد).

شرایط زمان بنیان‌گذاری

شرکت پخش برنامه بریتانیا به عنوان یک پخش‌کننده انحصاری برنامه رادیویی در سال ۱۹۲۲ میلادی بنیان‌گذاری شد. سازمانی که اکنون بنگاه پخش برنامه بریتانیا (BBC) نامیده می‌شود، در سال ۱۹۲۷ میلادی شکل گرفت، زمانی که پس از بحث‌های داغ و طولانی پارلمانی در مورد نحوه کارکرد این سازمان (فعالیتی که در فواصل منظم در طول هفتاد سال بعد تکرار شد) تحت عنوان «بنگاه» مجدداً راه‌اندازی شد و اجازه نام سلطنتی برای فعالیت، ابتدا به مدت ده سال، به بنگاه واگذار شد. در آن زمان هم مانند اکنون، بودجه BBC از محل دریافت هزینه مجوز تأمین می‌شد، حق پخش آگهی نداشته و به دقت تحت کنترل دولت بود. احساس غالب آن بود که رادیو قدرتی بی‌سابقه برای دسترسی به مخاطبان انبوه دارد و خطرناک است که به عنوان یک رسانه بتوان آن را در دست‌ان صاحبان منافع تجاری بدون کنترل رها کرد. این وضع تا سال ۱۹۵۵ بدون تغییر اساسی ادامه یافت. یک کانال تلویزیونی آزمایشی در سال

۱۹۳۶ میلادی راه اندازی شد (در آن زمان به جای «بیننده» اصطلاح «نگاه کننده» به کار می رفت).

در دوران جنگ، پخش برنامه تلویزیونی قطع شد (مجدداً در سال ۱۹۴۶ آغاز شد) اما فعالیت های رادیو در تمام این مدت ادامه یافت. این فعالیت ها بذر نگرش های ملی فعلی در مورد این سازمان را پاشیدند. سرویس های داخلی و خارجی BBC در زمان جنگ یک منبع مورد اطمینان و محبوب کمدی و سرگرمی و همچنین اخبار قابل اعتماد و بی طرفانه بود. این سازمان پس از جنگ به شکل یک سازمان بسیار قوی در داخل و خارج کشور ظاهر شد، که نفوذ و تأثیری جدی در امور اجتماعی، فرهنگی و سیاسی کشور داشت. در سال ۱۹۶۲ میلادی دومین کانال تلویزیونی ملی افتتاح شد.

جان رایت^(۱)

«رایتی (Reithian): از، مربوط به، یا شاخص رایت و اصول او، مخصوصاً در خصوص مسئولیت پخش برنامه برای آموزش و ارتقای سلیقه عمومی.» (ضمیمه لغتنامه انگلیسی آکسفورد، ۱۹۸۲)

بنگاه پخش برنامه بریتانیا تاریخی غنی و مستند دارد که تأثیری آشکار بر سازمان امروزی گذاشته است. زمانی که سخن از بنیان گذاری است، بحث روی نخستین مدیر کل آن، مردی خارق العاده به نام جان رایت (۱۹۷۱-۱۸۸۹) متمرکز می شود؛ یک رهبر آینده نگر طبق همه معیارهای مدیریت مدرن که از نظر جایگاه و نفوذ قطعاً هم طراز شخصیت های بزرگ معاصر در عرصه رسانه ها مانند ترنر و مرداک است. دید او در مورد نقش و مسئولیت های پخش دولتی برنامه نه تنها به BBC، بلکه به همتایان اروپایی او هم از نقطه آغاز تا امروز شکل داده است.

1. John Reith

رایت یک مدیر برجسته و پرتوان بود- حداقل در انظار عمومی- عمیقاً مذهبی و یک الگوی درستکار اخلاقی بود (او یک بار مصرانه از یک همکارش خواست که استعفا دهد چون همسرش را طلاق داده بود)، اگر چه گفته می‌شود که او روحیه رمانتیک و عجیبی داشت. رایت معیارهای اخلاقی خود را به سازمان تحمیل کرده و تحت رهبری او پخش‌کننده برنامه همواره در جایگاه بلندی از نظر اخلاقی قرار داشت.

مأموریت اولیه و سیاست برنامه سازی

«مسئولیت BBC آن است که بهترین‌های حاصل تلاش بشر در تمامی عرصه‌ها و دستاوردهای آن را به بیشترین تعداد ممکن خانه‌ها برساند.» (جان رایت)

رایت تصویری روشن از BBC و سرویس‌های آن ارائه کرد. پخش برنامه باید یک سرویس عمومی باشد که نه تنها سرگرم‌کننده، بلکه اطلاع‌رسان و آموزشی هم باشد. ویژگی‌های معرف فلسفه رایت در مورد پخش برنامه عبارت بودند از: نخبه‌گرایی آشکار؛ تعداد بسیار اندکی از شنوندگان می‌دانند که به چه چیز احتیاج دارند.

دوم، باوری است که پخش برنامه باید هدایت‌کننده سلیقه عمومی باشد نه تابع آن. وظیفه BBC آموزش مخاطبان برای هضم مطالب ارائه شده است؛ خدمتی که تا حدی فراتر از تقاضای عمومی بود (البته اگر می‌توانست تقاضایش را بیان کند). فقط پاسخ دادن به نیازهای بازار از ابتدا کنار گذاشته شده بود:

«کسی که فخر می‌کند از اینکه هر چه را می‌اندیشد مردم آن را می‌خواهند به آنها می‌دهد، اغلب یک تقاضای مصنوعی برای معیارهای پست‌تر به وجود می‌آورد و سپس همان تقاضا را اجابت می‌کند.» (رایت)

زمانی که سرویس‌های تلویزیونی در سال ۱۹۳۶ میلادی راه‌اندازی شدند، رایت ایده‌هایش را به صورت یک مفهوم غنی از پخش دولتی برنامه به تفصیل تدوین کرده بود. اینکه برنامه‌ها باید بهتر شوند و مخاطبان را ارتقاء بخشند، یک اصل هدایت‌کننده بود. تماشا کردن باید یک تجربه ارزشمند باشد، تجربه‌ای که بتواند حتی کیفیت زندگی بیننده را بهتر کند. کار **BBC** انتقال مفاهیم به صورت ساده و قابل درک و عمل کردن به عنوان وسیله آرامش برای کسانی است که عزم کار دشوارتری را در این زمینه ندارند، اما باید با هدف به چالش کشاندن بقیه مخاطبان با مطالب گسترش یافته‌تر به فعالیت خود ادامه دهد؛ با برنامه‌هایی که آگاهی فرهنگی آن گروه از مخاطبان را وسعت خواهند داد و شاید حتی فرض‌های مبنایی آنان را هم زیر سؤال برند. چنین نگرش دیکتاتورمآبانه‌ای تنها به دلیل پدیده‌ای ممکن شد که او آن را «قدرت خشن انحصار» می‌نامید، و **BBC** را قادر ساخت از کار پخش برنامه کاری کند که هیچ کشور دیگری در جهان از عهده آن برنیامده است.

پخش برنامه در بریتانیا

سیستم پخش برنامه در بریتانیا چند ویژگی منحصر به فرد دارد. یک ویژگی محدودیت سنگین اعمال شده در مورد مداخله نیروهای تجاری در کار **BBC** تا همین اواخر است. هنگامی که رادیو، و بعد تلویزیون، رواج یافت، از نظر سیاستمداران مهم بود که بدون کنترل به دست صاحبان منافع تجاری سپرده شود. حتی، پخش برنامه در بریتانیا وسیله‌ای بود که باید به عنوان یک خدمت عمومی عام‌المنفعه توسعه یابد.

در نتیجه، رقابت یا وجود نداشت (تا سال ۱۹۵۴ میلادی)، یا، حتی تا همین اواخر، بسیار محدود بود که صنعت قدرتمند تلویزیون بومی را به وجود آورد.

سوابق تولید برنامه‌هایی با کیفیت در همه ژانرها، به این معنا بود که سازمان‌هایی، مانند BBC، تقریباً هیچ تجربه‌ای از رقابت تمام عیار نداشتند. تا زمان تصویب قانون پخش برنامه سال ۱۹۹۰ میلادی، BBC یک موجود حفاظت شده بود و بودجه‌ای سخاوتمندانه دریافت می‌کرد.

BBC تا سال ۱۹۵۴ زمانی که ITV (تلویزیون مستقل)، عرضه کننده ملی تلویزیون تجاری، راه اندازی شد، پخش برنامه را در انحصار خود داشت. BBC، با دو کانال، بودجه‌اش را از راه دریافت هزینه مجوز که هر مشتری دارای تلویزیون آن را می‌پرداخت، تأمین می‌کرد، در حالی که ITV از انحصار پخش آگهی تجاری برخوردار بود. بدین ترتیب یک سیستم مکمل به وجود آمد که در آن دو پخش‌کننده برنامه برای جلب مخاطب (نه تأمین بودجه)، رقابت می‌کردند.

این سیستم به مدت تقریباً چهاردهه به خوبی کار کرد. رقابت محدود به برنامه‌ها بود ولی در زمینه منابع درآمد رقابتی وجود نداشت. پخش‌کنندگان دولتی و خصوصی برنامه رسماً در اردوگاه‌های مجزایی بودند، اما از نظر سازمانی و همچنین برنامه سازی، مشابهت‌های بسیاری با هم داشتند. هر دو در خدمت دولت تلقی شده، در مقابل پارلمان مسئول بودند. شرکت‌های خصوصی ملزم به رعایت همان معیارهای تنظیمی و مقرراتی بودند که هم‌تایان دولتی باید آن را رعایت می‌کردند، و در هر حال به صورت داوطلبانه بسیاری از معیارهای خدمات عمومی را پذیرفته بودند. این حالت منجر به شکل‌گیری یک محیط رقابتی پایدار و بدون چالش شد. هر دو سازمان از استراتژی واحدی تبعیت می‌کردند و حوزه فعالیتشان یک بازار تلویزیون ملی دقیقاً تقسیم شده بود.

در سال ۱۹۸۲ میلادی یک کانال تجاری ملی دیگر (کانال ۴) راه اندازی شد. این کانال به عنوان یک «کانال اقلیت» طراحی شده بود، و باید روی

برنامه‌هایی متمرکز می‌شد که تولید کنندگان اصلی برنامه‌ها ممکن بود از تولید آنها احتراز کنند. بدین ترتیب به خوبی جای خود را در وضع موجود پیدا کرده و BBC و ITV را قادر ساخت که، مانند گذشته، روی برنامه سازی برای عموم متمرکز باشند. کانال ۵، جدیدترین کانال زمینی بریتانیا، در سال ۱۹۹۷ میلادی تأسیس شد و قرار بود یک کانال مردمی باشد که بزرگترین نوآوری آن شکلی از برنامه ریزی بود که در آن ژانرهای خاص برنامه (نمایش‌های خانوادگی، اخبار و...) در هر روز هفته در ساعت معینی پخش می‌شد. ویژگی متمایزکننده تلویزیون بریتانیا سنت پوشش دادن به طیف گسترده‌ای از انواع برنامه‌ها و انتقال این طیف به زمان اوج تماشای برنامه‌ها در هنگام شب است. برنامه‌های خبری در مقابل فشارهای بازار محافظت شده بودند و پخش کنندگان دولتی و خصوصی ملزم به پخش این برنامه در زمان اوج تعداد بیننده بودند. مقررات چنین حکم می‌کرد که برنامه‌های طرفدار و کم طرفدارتر، هر دو، در محدوده زمانی اوج تعداد بیننده پخش شوند تا اهدافی چون اطلاع‌رسانی و آموزش تابع سرگرمی‌ها و تفریحات نشوند. وجه شاخص‌تر آن «تکثرگرایی اصولی» بود که در آن زمان پخش برنامه‌ها عمدتاً تغییر می‌کرد تا بازتاب طیف علاقه‌های موجود در جامعه گوناگون بوده و هر بخش را قادر سازد که در معرض تماس با عقاید و شیوه‌های زندگی دیگران قرار گیرد.

فرهنگ صنعت

«یکی از قوی‌ترین سنت‌ها در رسانه‌های بریتانیا دست کم گرفتن هوش مردم این کشور است که رسانه‌ها مدعی خدمت به آنان هستند.» (وایور)

اگر چه صنعت تلویزیون در بریتانیا به دو بخش (دولتی و تجاری) تقسیم

شده است، اما فرهنگ صنعت، که همگن، قوی و با نشاط است، تحت سلطه ارزش‌های بخش دولتی قرار دارد. این بازتاب جایگاه حاکمانه BBC در این بخش است، که در نتیجه آن بسیاری از دست اندرکاران این صنعت تجربه‌های اولیه شکل‌گیری حرفه‌ای خود را در BBC کسب کرده‌اند (BBC در زمینه تربیت و آموزش کارکنان خود سرمایه‌گذاری سنگینی می‌کند، چون این کار را بخشی از تعهد خدمات عمومی خود برای کمک به ایجاد یک بخش سمعی-بصری قدرتمند در بریتانیا تلقی می‌کند)، و در واقع شاید با BBC بزرگ شده و به صورتی ناخودآگاه فلسفه پخش برنامه این سازمان را از لحاظ فکری در ذهن خود جای دادند. بنیان‌گذاران شرکت‌های تجاری بریتانیا از کارکنان سابق BBC بودند و امروز کارکنان غالباً میان این دو بخش جابه‌جا می‌شوند. همین حالت در مورد عرضه‌کنندگان هم مصداق دارد: بسیاری از هنرپیشگان، مجریان و تولیدکنندگان مستقل نخستین تجربه پخش برنامه خود را در BBC کسب می‌کنند. بدین ترتیب اکثریت دست اندرکاران این صنعت عمیقاً تحت تأثیر ذهنیت خدمت به مردم قرار دارند که از آن به عنوان صنعت تحت سلطه تهیه‌کننده توصیف شده است، به این معنی که تهیه‌کنندگان منفرد در تهیه برنامه از معافیت و امتیازات زیادی برخوردارند، و در همین راستا مهارت‌های خلاق در کار پخش برنامه، ارزشی بسیار بالاتر از مهارت‌های تجاری دارد. در سازمان‌های دولتی و خصوصی، تصمیم‌گیران ارشد اغلب از میان تهیه‌کنندگان بوده‌اند، و بنابراین سوابق آنها بیشتر در عرصه خلاقیت بوده تا تجارت. (تهیه‌کنندگان سابق اکنون گرداننده دو کانال تلویزیون ملی BBC و همین طور تمام BBC شده‌اند).

کارکرد پنهان این صنعت نخست، ضدیت عمیقاً ریشه‌دار با اقتصاد تجاری است؛ این باور که ملاحظات اقتصادی در تلویزیون کیفی هیچ نقشی نباید داشته باشد. منشأ این دیدگاه را در دوران آغاز کار پخش برنامه می‌توان یافت؛

رگه‌های ضدیت با اقتصاد تجاری در مباحث پارلمانی دهه ۱۹۲۰ میلادی در مورد اینکه BBC چگونه باید کار کند، آشکار است، در حالی که بحث‌های مربوط به این بخش در ایالات متحده، که در دست بخش خصوصی باقی مانده بود، با یک لحن حاکی از «فقدان تأیید حقیقتاً دائمی» مشخص می‌شد. (اما این صنعت گرچه گهگاه در بحث مربوط به کیفیت تلویزیون آمریکا لحن تند برای انتقاد به کار برده است، به طور سنتی برای الهام گرفتن و نوآوری همواره به ایالات متحده نگریسته است، نه اروپا و پدیده «نگاه به غرب»). حتی امروز، کارکردن در بخش رادیو - تلویزیون بریتانیا، به ویژه BBC، حاکی از «معاوضه سطوح پایین‌تر حقوق با فرصتی برای خلاقیت» است. کسانی که کار در این صنعت را انتخاب می‌کنند، عمدتاً به دلایل مربوط به خلاقیت، این کار را انجام می‌دهند نه به دلایل تجاری و نگاه آنان به مسئله هدف از پخش برنامه پیش از آنکه اقتصادی باشد است، نه اجتماعی.

دوم غرور خاص در مورد کیفیت تلویزیون بریتانیاست. فرض غالب این است محیطی که ترکیبی از رقابت و حمایت را در خود دارد مانع از مصداق پیدا کردن قانون گرشام^(۱) (بیرون رانده شدن خوب‌ها توسط بدها) در کار پخش برنامه در بریتانیا شده است، و BBC را قادر ساخت که در مقایسه با هم‌تایان خارجی خود بهتر رشد کند. استدلال این صنعت آن است که بریتانیا ممکن است کانال‌های تلویزیونی کمتری داشته باشد اما آنچه در آن کانال‌ها نشان داده می‌شوند، از تنوع بیشتر و کیفیت بالاتر از موجودی محیط‌های چندین کاناله‌ای برخوردارند که در آنها، به قول بروس اسپرینگستین^(۲)، «۵۷ کانال وجود دارد و هیچ چیز وجود ندارد.»

مطابق بسیاری از شاخص‌های کیفیت در تلویزیون، تلویزیون بریتانیا به

1. Gresham

2. Bruce Springsteen

رهبری BBC، رتبه بالایی دارد. اما برخی از منتقدان هشدارگرا احساس می‌کنند که بریتانیا نگاهی بیش از حد خوشبینانه و تورمی در مورد ارزش رسانه‌های خود دارد، و به شکل خطرناکی نسبت به مجتمع‌های بزرگ رسانه‌ای خارج از مرزهای خود بی‌علاقه است یا آنها را طرد می‌کند.^[۱]

فرهنگ سازمان

فرهنگ BBC در طول سال‌ها در سطح گسترده مورد مطالعه قرار گرفته است. این کتاب حاوی تحلیل در مورد فرهنگ این سازمان است، اما یافته‌های مطالعات قبلی سوابق با ارزشی برای این تحلیل بوده‌اند.

شلزینجر^(۱) وضعیت این سازمان را به عنوان نوعی «تکشرگرایی دموکراتیک» توصیف می‌کند، که ناشی از فرهنگ منحصر به فرد کار پخش دولتی برنامه است، که فرض می‌کند در جامعه گروه‌های مسلط ذی‌نفع وجود ندارند. او همچنین توجه ما را به «فرهنگ زمان سنج» جلب می‌کند، یعنی یک جهت‌گیری واقع‌محور که برای سرعت و درستی ارزش قائل است، و بدون هیچ تردیدی از ماهیت خاص کار ژورنالیسم خبری نشئت می‌گیرد.

مطالعه قوم‌شناسانه مشهوری در مورد BBC مربوط به همان دوران که توسط برنز^(۲) (۱۹۷۷) صورت گرفته است سه نگرش عمده در مورد این وظیفه شغلی را نشان می‌دهد:

- تعهد عمیق به اهداف سنتی پخش دولتی برنامه به عنوان امری است که نقش منحصر به فردی در حیات فرهنگی و اجتماعی ملی دارد و معیارهای پخش برنامه را حفظ می‌کند؛

- تعهد عمیق به کار و هنر ساختن برنامه تلویزیونی خوب؛

1. Schlesinger

2. Burns

- حرفه‌ای گری کاملاً مسلط که در موارد افراطی، شعار «تلویزیون به خاطر تلویزیون» را ترجیح می‌دهد.

مقررات

تشکیلات متعدد و مختلفی پخش‌کنندگان دولتی و خصوصی برنامه در بریتانیا را تحت نظارت دارند. اختیار BBC در دست هیئت مدیران و اختیار پخش‌کنندگان تجاری برنامه در دست کمیسیون مستقل تلویزیون (ITC) است؛ تشکیلات جدید که منشأ آن قانون پخش برنامه سال ۱۹۹۰ میلادی است، و اعطای مجوزها و تلاش برای تأثیر گذاری روی کیفیت برنامه‌ها را از راه انتخاب دریافت کنندگان مجوز، بر عهده دارد. برخلاف سلف خود، مقام مستقل پخش برنامه این سازمان نمی‌تواند در برنامه‌های پخش‌کنندگان تجاری برنامه تأثیری گذارده یا آنان را به رعایت بی‌طرفی وادار سازد؛ موضوعی که به اعتقاد برخی در دوران مالکیت متقابل رسانه‌ها بیش از پیش رواج پیدا می‌کند. کارکنان هر دو سازمان ناظران غیر حرفه‌ای هستند؛ زنان و مردان متخصص در زمینه‌های مختلفی که دولت آنها را به این عنوان منصوب کرده است.

سیاست رسانه‌ای ملی

«BBC در زمانی به وجود آمد که کمبود امکانات فنی، به ویژه طول موج‌ها، باعث می‌شد که انحصار یک ضرورت به نظر برسد، و به همین دلیل یک سیستم پشتیبانی جمعی لازم بود. در دهه ۱۹۸۰ میلادی، جمع‌گرایی در داوینگ استریت^(۱)

معادل کمونیسم تلقی می‌شد و از همین رو BBC محل پرورش کمونیست‌ها بود؛ مطلبی که باید اثبات شود. آنچه لازم بود یک سیلی محکم از جانب نیروهای بازار بود تا BBC را به راه آورد.» (تایمز مالی، ۱۱ اوت ۱۹۹۵ میلادی)

تا دوران تاچر، سیاست رسانه‌ای بریتانیا ملایم و محتاطانه و شاخص آن تغییر تدریجی پس از مشاوره فراوان با گروه‌های دچار مسئله بود. فضای کانال اندک بوده و این رسانه بسیار با نفوذ تلقی می‌شد. بنابراین تلویزیون به دقت تحت نظارت بوده و دولت‌ها خواهان حفظ حقوق بیننده و کنترل فعالیت‌های پخش‌کنندگان برنامه بودند.

اما تحول نگاه اقتصادی حزب محافظه‌کار به معنای آن بود که BBC مجبور شد با توجه به تهدید خصوصی سازی (نسبی یا مطلق) که دائماً وجود داشت، زیر ابری از نااطمینانی به آینده زندگی کند. این نشانه یک تغییر بنیادین در نگرش‌های سیاسی نسبت به BBC به طور خاص، و پخش دولتی برنامه، و در واقع سازمان‌های خدمات عمومی، به طور کلی، بود.

از نظر بسیاری از سیاستمداران محافظه‌کار، BBC مدت‌ها پیش مرتکب بدترین گناه در تجارت و کسب و کار به شیوه بریتانیایی شده بود: راحت‌طلبی، قدرت بیش از حد اتحادیه صنفی، مدیریت ضعیف و ناکافی بودن روحیه پیشگامی.

از کمیته پیکاک^(۱) (۱۹۸۵-۶) خواسته شد که تحقیق کند آیا BBC باید آگهی پخش کند یا خیر؟ اگر چه این کمیته پراز طرفداران بازار آزاد بود اما به شکل غافلگیرکننده‌ای علیه این درخواست نظر داد، چون در یک سیستم پخش برنامه تجاری مطلق بودجه‌های تبلیغاتی در سطح بسیار گسترده‌ای توزیع

1. Peacock

می‌شوند و به هر عضو مقدار بسیار اندکی از آن بودجه می‌رسد، و از آن رو که BBC مجموعه‌ای از برنامه‌های بسیار قوی داشت، قربانی اصلی چنین تغییری کانال‌های تجاری هستند، و به این ترتیب رقابت در بازار به جای افزایش دچار کاهش خواهد شد.

پیشنهاد ترویج تأمین تجاری بودجه ممکن بود سرکوب شود، اما این کمیته نسبت به انحصار دوگانه بسیار بی‌دردسر این بخش انتقاد جدی داشت، که در نتیجه آن BBC و ITV از انضباط مالی خاصی متابعت نمی‌کردند تا بتوان هزینه‌ها را کاهش داد. این کمیته توصیه کرد که هم BBC و هم ITV باید خود را ملزم به سفارش دادن حداقل ۲۵ درصد برنامه سازی به تهیه‌کنندگان مستقل بدانند (توصیه‌ای که بعداً پذیرفته شد).

این گزارش نقطه عطفی در سیاست رسانه‌ای بریتانیا بود. تا آن هنگام سیاستمداران تلویحاً می‌دانستند که فشارهای بازار و کیفیت در تلویزیون با هم ناسازگارند و وضع مقررات، بهترین راه تضمین رعایت استانداردهای کیفیت است. این اصل حالا کنار گذاشته شده بود؛ سیاست رسمی آن بود که «مردم اگر بتوانند مقدار سرویس مورد نیاز خود را از عرضه‌کنندگانی تهیه کنند که برای جلب مشتری از طریق قیمت و کیفیت با هم رقابت می‌کنند، به آنان خدمتی شده است». علاوه بر آن محرک رقابت، منافع دیگری هم از طریق انگیزه ایجاد شده برای ارائه خدمات جدیدتر و بهتر، برای عموم مردم دارد. لذا، برای تأمین برنامه‌های مورد درخواست بینندگان به جای تحمیل مقررات بیش از پیش به انتخاب بینندگان تکیه می‌شود. برای این صنعت، قرار دادن معیارهای رقابتی و مالی معادل یا بالاتر از معیارهای خلاقیتی با توجه به تعریف کیفیت در تلویزیون «موجب وارونگی اولویت‌ها می‌شد».

دولت تا سال ۱۹۹۴ میلادی BBC را در حالت بی‌اطمینانی نگاه داشت، تا زمانی که گزارش هیئت دولت در مورد تحولات آینده در پخش برنامه و نقشی

که دولت مایل است BBC در این تحولات داشته باشد، روشن شد. این کار در عمل عقب‌نشینی کاملی از مواضع دوران تاچر بود که آینده این سازمان را دچار ابهام کرده بود. اجازه نامه سلطنتی ده سال تمدید و دریافت حق مجوز برای پنج سال دیگر تضمین گردید (اگر چه نظراتی محتاطانه برای وجود دائمی آن بیان شد). تهدید مستقیم خصوصی سازی برطرف شد. اگر چه این گزارش به این نکته هم اشاره کرد که BBC به شکل فعلی خود برای همیشه ادامه نخواهد یافت. سازمان PSB بریتانیا باقی خواهد ماند و طیف گسترده برنامه‌سازی فعلی خود را حفظ خواهد کرد، و گزینه‌هایی برای اکثریت، اقلیت‌ها و گروه‌های خاص ارائه خواهد کرد. مأموریت آن مانند گذشته، اطلاع‌رسانی، آموزش و سرگرمی و بازتاب هویت فرهنگی ملی و غنی‌سازی آن از طریق حمایت از موسیقی، هنر و تئاتر خواهد بود. علاوه بر آن، از طریق سرمایه‌گذاری دراز مدت در تولید و آموزش، باید نقشی پیشرو را در توسعه و شکل‌گیری پتانسیل خلافت کشور ایفا کند. در عین حال، باید اطمینان یابد که بودجه‌های عمومی به شیوه‌ای اثر بخش و مسئولانه مورد استفاده قرار گرفته و برنامه اصلاحات اساسی و ابتکاراتی برای ایجاد تغییر را ادامه داده، اثر بخشی خود را بیشتر، و الزامات سختگیرانه‌تری را برای گزارش عملکرد خود به مجلس و مردم رعایت کند. در نتیجه تلاش‌هایش برای ارتقاء مسئولیت و کارایی، در سال ۱۹۹۵ میلادی مجلس از وضعیت مالی فعلی آن ابراز رضایت کرد.

در سال ۱۹۹۹ میلادی نتایج بررسی بیشتر آینده تأمین بودجه BBC اعلام شد. در این هنگام دولت کاملاً از اهمیت روزافزون نقش بخش‌های رسانه‌ها، ارتباطات و فناوری در پیشبرد سلامت اقتصادی کشور آگاه گردید. دولت که مشتاق بود بریتانیا به عنوان یک بازیگر در میدان مسابقه برای توسعه فناوری‌های نوین ارتباطات باقی بماند، نگرش خود را در مورد BBC یک بار

دیگر تغییر داد، و این سازمان را یکی از قوی‌ترین نامزدهای بریتانیا برای حضور در یک بخش مهم و جدید جهانی تلقی کرده، BBC را ملزم نمود که نقشی غالب در توسعه صنایع چند رسانه‌ای جهانی بر عهده بگیرد. این سازمان باید گستره سنتی فعالیت‌های سازمان دهی شده به صورت عمودی خود را حفظ کرده، هم تولید کننده و هم ارسال کننده طیف وسیعی از برنامه‌ها باشد، اما کاربردهای تجاری و استفاده‌های ثانویه خود را هم گسترش دهد. در این متن مشخص شده بود که هزینه مجوز به عنوان شیوه اصلی تأمین بودجه باقی می‌ماند، اما اشاره‌ای به افزایش آن نشده بود. همچنین کمیته‌ای را برای بررسی نحوه تکمیل این بودجه منصوب کرد.

بنابراین، آشفتگی در صنایع رسانه‌ای جهان که باعث دردسرهای بسیاری برای این سازمان شده است، به شکلی عجیب باعث کاهش فشار دولت روی این سازمان شده و ممکن است حتی به تضمین بقای آن به عنوان یک PSB استفاده کننده از هزینه مجوز برای تأمین بودجه کمک کند. دولت می‌خواهد یک بخش رسانه‌ای بومی قدرتمند را تقویت کند و تشخیص می‌دهد که BBC، در کنار پیرسون و BskyB، یکی از چند نامزد معدود بریتانیا برای رقابت در سطح جهانی است که تعداد مخاطب لازم را دارد. فصل‌های ۶، ۸ و ۱۰ این کتاب به بررسی این نکته می‌پردازند که آیا BBC از لحاظ سازمانی و فرهنگی آماده بر عهده گرفتن این نقش هست یا نه، و آیا می‌تواند نقش مسلط خود را در محیط رسانه‌ای بریتانیا تا حد حضور در صحنه بین‌المللی گسترش دهد یا خیر.

«دهان جنوب» و «شبکه کله جوجه‌ای» او

تد ترنر و نخستین روزهای CNN

من CNN را برای آن درست کردم که ببینم می‌شود آن کار را انجام داد یا نه؟ (تد ترنر)^[۱]

ویژگی روزهای نخست CNN فرصت‌طلبی بی‌حد و مرز و مقدار زیادی اقبال بود. هر دو ویژگی را می‌توان مستقیماً در بنیان‌گذار آن سراغ گرفت؛ تد ترنر مرتدو دارای کاریزما، که او را با القابی چون «کاپیتان خشمگین» و «دهان جنوب» هم می‌شناسند. این فصل نگاهی به دوران پر آشوب آغاز کار CNN و تلاش‌های تد ترنر در یک صنعت فوق‌العاده بدبین برای اثبات دیدگاه خود در مورد یک سرویس خبری جهانی ۲۴ ساعته، دارد. این تحولات در زمینه بازار آزاد قطعاً تجاری سیستم پخش برنامه در ایالات متحده، بررسی شده است.

نخستین روزهای CNN

شبکه خبری کابلی پخش‌کننده برنامه خاص متمرکز روی پخش شبانه روزی اخبار است. این شبکه در سال ۱۹۸۰ میلادی به عنوان یک شرکت اقماری شرکت سیستم‌های پخش برنامه ترنر (TBS) ارتباطاتی با محصولات متنوع دارای منافعی در زمینه تفریحات، سندیکای خبری، صدور مجوز ورزش‌ها و

املاک و مستغلات، بنیان‌گذاری شد. در سال ۱۹۹۶ میلادی^[۲] تایم وارنر، صاحب ۲۰ درصد از سهام شرکت پخش برنامه ترنر بود، بقیه سهام این شرکت را نیز در یک حراج عمومی خریده و نام این کار را ادغام گذاشت.

این دو سازمان بزرگ‌ترین شرکت رسانه و تفریحات دنیا را به وجود آوردند (در سال ۱۹۹۷ میلادی درآمد آن ۲۴/۶ میلیارد دلار بود)؛ در فرایند شکل‌دهی به نیروهای برابر و قدرتمند میان توانایی‌های توزیع در تایم وارنر و قدرت محتوایی در TBS (محصولات تلویزیونی کابلی، کارتونها و آرشیو فیلم بسیار بزرگ)، بزرگ‌ترین شرکت دنیا به وجود آمد. تد ترنر که در نهایت صاحب ۱۲ درصد از سهام این شرکت ادغام شده بود، معاون رئیس شرکت تایم وارنر و رئیس شبکه‌های کابلی آن شد.

گروه خبر CNN، بخشی از شرکت تایم وارنر و دست‌اندرکار طیف گسترده‌ای از فعالیت‌های پخش برنامه در انواع رسانه‌هاست:^[۳]

● **شبکه خبر کابلی (CNN):** اخبار و امور جاری ۲۴ ساعته قابل دسترس در ۸۰ میلیون خانه.

● **عناوین مهم خبر CNN:** بخش‌های خبری کامل هر سی دقیقه یک بار، روز و شب، با ۶۷ میلیون مشترک.

● **CNN بین‌المللی:** کانال منتقل شده از طریق شبکه ماهواره‌ای بین‌المللی؛ در ۱۵۰ میلیون خانه در ۲۱۰ کشور.

● **CNN مالی (CNN^{fm}):** شبکه تلویزیونی تمام دیجیتال حامل اخبار تجاری و مالی که ۹/۵ میلیون خانه را در ایالات متحده تحت پوشش دارد.

● **CNN /SI:** سرویس اخبار ورزشی ۲۴ ساعته که با مشارکت بخش ورزش مصور در تایم وارنر تهیه می‌شود.

● **CNN به زبان اسپانیایی:** کانال کابلی اسپانیایی زبان ۲۴ ساعته مستقل برای چهار میلیون مشترک در آمریکای لاتین.

● شبکه فرودگاه CNN: کانال خبری برای فرودگاه‌های داخلی.

● رادیوی CNN

● رادیو CNN به زبان اسپانیایی

● CNN تعاملی: هفت وب سایت با حدود دو میلیارد صفحه اطلاعات در سال

۱۹۹۷ میلادی.

● CNN⁺: یک فعالیت مشترک با Sogecnble در اسپانیا برای یک کانال خبری

۲۴ ساعته ملی که در ژانویه سال ۱۹۹۹ میلادی پخش برنامه را آغاز کرد.

● CNN ترک: فعالیتی مشترک با گروه دوغان، ناشر بزرگترین روزنامه‌های

ترکیه، برای یک کانال خبری ۲۴ ساعته که قرار بود در اواخر سال ۱۹۹۹

شروع به پخش برنامه کند.

CNN دو منبع درآمد عمده دارد: هزینه‌های اشتراک (شرکت‌های مجری

خدمات کابلی از هر مشترکی که CNN را دریافت می‌کند و جبهی را دریافت

می‌کند) و تبلیغات (که عمدتاً روی شبکه‌های داخلی است). از زمان ادغام به

بعد، ارقام تفکیک شده در دسترس نیست، اما درآمد CNN در سال ۱۹۹۸

میلادی حدود ۶۷۶/۵ میلیون دلار تخمین زده شده و انتظار می‌رود تا حدود

۷۱۳/۴ میلیون دلار در سال ۱۹۹۹ میلادی افزایش یابد.^[۴] درآمد سال

۱۹۹۷ میلادی TBS (شامل فعالیت‌هایی چون آتلانتا بریوز انده‌اوکنز^(۱)،

بازی‌های حسن نیت در کنار آبر ایستگاه TBS، TNT و غیره) ۲/۹ میلیارد دلار

بود، که از ۲/۴۷ میلیارد دلار سال ۱۹۹۶ میلادی بالاتر است.

در سال ۱۹۹۶ میلادی، CNN حدود ۳۳۰۰ کارمند در سراسر جهان داشت،

که چند صد خبرنگار آزاد هم، در سراسر دنیا، به این مجموعه اضافه می‌شدند.

(شرکت بین‌المللی ترنر و بقیه شرکت‌های گروه ترنر در حدود ۳۰۰۰ نفر دیگر

را در استخدام دارند).

مفهوم اصلی

اندیشه آغازین ایجاد CNN تمرکز کامل روی اخبار و پوشش دادن به آن به شیوه‌ای کاملاً متفاوت با دیگران بود که اولاً، این یک سرویس ۲۴ ساعته پخش اخبار بدون توقف است، ثانیاً، نگرش آن جهانی است؛ CNN از همه جای دنیا و برای همه جا پخش خبر دارد. ثالثاً پخش آن زنده است- گزارش خبر به محض وقوع- نه آنکه پس از اتفاق در مورد آن گزارش دهد. این شبکه بر متفاوت بودن محتوای خبر خود با نحوه ارائه اساساً متفاوت با شیوه معمول و جا افتاده شبکه‌های ایالات متحده، تأکید دارد. اصل هدایت کننده آن ایجاد یک نقش در این فرایند برای بینندگان بود؛ «لبه‌های تیز» کار در معرض دید است و این احساس را در بیننده ایجاد می‌کند که خبر فوری تهیه شده و اصیل است؛ اینکه بینندگان خبر مربوط به واقعه را در حین وقوع آن مشاهده می‌کنند.

با غلبه بر بدبینی رایج در این صنعت، ثابت شد که شیوه غیر متعارف CNN یک جذابیت واقعی برای بینندگان دارد و در نهایت حیات تازه‌ای به این زمینه کار که راکد و فرسوده شده بود، می‌بخشد. حتی ادعا شده که CNN تعریف خبر را از «آنچه اتفاق افتاده است» به «آنچه در حال اتفاق افتادن است»، تبدیل کرد.

پشت این نگرش سازمانی غیر معمول وجود دارد، که نوعی اصالت، پویایی و سرعت واکنش را به نمایش می‌گذارد که آن را به یک آهنگری ذهنی برای پژوهشگران مدیریت تبدیل کرده و بدون تردید بازتاب کار اصلی آن بوده، چون خبر پدیده‌ای بسیار وابسته به زمان است.

از نظر ساختار و فرایند، CNN تا حدی متناقض‌نماست. اولاً، در عین متمرکز نبودن، بسیار متمرکز است. به رغم ادغام با شرکت تایم وارنر، فعالیت‌ها در آتلانتا متمرکز شده و تصمیم‌گیران ارشد در چند قدمی فعالیت‌ها

حضور دارند. اما در عین حال، سازمان یک شبکه بسیار گسترده بین‌المللی را در اختیار داشته و سیاست آن تمرکز زدایی تا حد ممکن است. ثانیاً، سبک مدیریت روزمره هم سخت گیر و هم مسامحه‌آمیز است. پیترز^(۱) این نکته را چنین توصیف کرده است:

«کارناوال، یک سازمان قوی و کارآمد در زیر، دیوانگی در سطح... همواره پویا... عجله شیوه عادی است... جلسات باز، آزاد و ساده است، صحبت‌های جنبی رایج... تأکید فوق‌العاده بر عمل، عمل... غوطه ور شدن... پاداشی برای سریع حرکت کردن و همگام بودن، بدون تحلیل‌های دقیق صنعتی و طرح‌های استراتژیک گسترده. همزمان تحت کنترل و خارج از کنترل بودن کلید موفقیت CNN است... جلسات کمیته‌ها- کمیته‌ای نیست که جلسه داشته باشد!... هیچ وقت بیش از سه یا چهار نفر لازم نیست- که همه در چند قدمی یکدیگرند، تا بتوان تصمیم گرفت- کاری که به نظر می‌رسد آنها انجام می‌دهند، بدون هیاهو به موقع و در جای خود، و اغلب در هنگام دویدن.»

شرایط بنیان‌گذاری

شاید تنها بازیگر واقعاً جهانی تلویزیون که ۲۵ سال پیش اثری از او در رسانه‌ها دیده نمی‌شد.^[۵]

CNN در ۳۷۴ روز به وجود آمد. بنیان‌گذار آن، تدرترن، تاجر مشهور به «دهان جنوب» در کنفرانسی مطبوعاتی در ۲۱ ماه مه سال ۱۹۷۹ میلادی اعلام کرد

که «روز اول ژوئن ۱۹۸۰ CNN افتتاح خواهد شد.» همین‌طور هم شد، با دسترسی به ۱/۷ میلیون مشترک، اگر چه حداقل تعداد لازم برای تأمین ۵۰ درصد هزینه عملیاتی ۷/۵ میلیون نفر بود.

ترنر زمانی وارد دنیای رسانه‌ها شد که شرکت تبلیغات تابلویی پدرش به عنوان ارث به او رسید. او با خریدن یک ایستگاه محلی کوچک وارد تلویزیون شد. سبک کار او به زودی روشن شد: ترکیبی از ریسک‌پذیری و نمایش‌تهور، با مهارتی خاص در بهره‌برداری از شیوه‌های موجود در این صنعت به نفع خویش. نمونه‌ای جزئی ولی مشخص از این روش. شیوه او در تنظیم برنامه‌های ایستگاه محلی در آتلانتا برمبنای پنج دقیقه بعد از شروع هر ساعت، به جای رأس ساعت، بود که باعث می‌شد در جدول شلوغ اعلام برنامه‌های تلویزیونی در روزنامه‌ها حتماً جایی جدا از بقیه ایستگاه‌ها داشته باشند.

نخستین اقدام بزرگ او، بر همه تحولات آینده سایه انداخته است؛ ایجاد نخستین «آبر ایستگاه» ماهواره‌ای دنیا، با قرار دادن سیگنال ایستگاه کوچک محلی خود در آتلانتا روی ماهواره‌ای که آن سیگنال را در میان سیستم‌های کابلی در اطراف کشور توزیع می‌کرد، و به این ترتیب تبدیل کردن یک ایستگاه محلی کوچک در حال تلاش برای جلب مخاطب به ایستگاهی که میلیون‌ها مخاطب در سطح کشور و همچنین بینندگانی در کانادا و مکزیکو داشت. چنین حرکت‌های بی‌قاعده‌ای ترنر را قادر ساخته که در مدت کوتاهی یک امپراتوری تجاری به وجود آورد که مشتمل بر بزرگترین سازمان گردآوری خبر، بزرگترین آرشیو و فیلم‌های متحرک و شبکه‌هایی از برنامه‌سازی ویژه که تعداد آنها از هر پخش‌کننده برنامه دیگر بسیار بیشتر است، باشد.

ویژگی روزهای نخست این شبکه فرصت‌طلبی فوق‌العاده و تا اندازه‌ای

شانس بود. این صنعت از به وجود آمدن یک شبکه درهم و برهم (به اصطلاح «جوجه شبکه») خشمگین بود، و آن را از هر جنبه‌ای یک قمار به حساب می‌آورد. اما ترنر متقاعد شده بود که یک کانال خبر ۲۴ ساعته امکانی بالقوه است، و این اطمینان با مجموعه‌هایی از برداشت‌ها در نیم ساعت اول راه‌اندازی سرویس تقویت شد، که ارزش ذهنیت او را نشان داد و CNN توانست خود را به عنوان پخش‌کننده عمده برنامه در سطح بین‌المللی مطرح کند.

پیوند میان محیط و استراتژی در CNN از قدرت خاصی برخوردار است. ترنر این سازمان را بنیان‌گذاری کرد چون پیامدهای بالقوه تعدادی از تغییرات محیطی همزمان را در سبک زندگی (ساعات کاری طولانی‌تر و غیر قابل پیش‌بینی)، در فناوری (دوربین‌های فیلمبرداری کوچک و سیستم‌های ارتباطی ماهواره‌ای چمدانی) و در زمینه مقررات (تلاش‌های دولت برای تقویت توسعه صنعت تلویزیون کابلی) مشاهده کرد.

صنعت تلویزیون و اخبار تلویزیونی ایالات متحده هر دو به صورت سنتی تحت سلطه شبکه‌ها بودند. شیوه آنها که در دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی شکل گرفت، یک بخش خبری در ساعت ۶/۳۰ بعد از ظهر و پخش خبر در نمایش‌های صبحگاهی وابستگان ایستگاه‌های تلویزیون محلی بود که هم در ساعت ۶ بعد از ظهر و هم در ساعت ۱۱ بعد از ظهر پخش می‌کردند.

در اواسط دهه ۷۰ میلادی واحدهای خبر سه شبکه در مجموع بیش از ۱۰۰۰ کارمند داشتند، اما این واحدهای خبر در کل برنامه زمان محدودی را در اختیار داشتند و هنگامی که شبکه‌ها هزینه‌های عملیات واحد خبر را با درآمد پخش آگهی در زمان برنامه‌های خبر مقایسه کردند به این نتیجه رسیدند که واحدهای خبر اسراف‌کننده بودجه‌اند (اگر چه در مجموع شبکه‌ها سود قابل توجهی داشتند).

این وضعیت - از دست دادن بودجه برای پخش خبر - را شبکه‌ها بر این مبنا

توجیه کردند که خبر بخشی از وظیفه آنان، و انعکاس «حقی دانستن» مردم، است. اما در اواخر دهه ۷۰ میلادی، تمایل به اطلاع رسانی با نیاز پخش‌کنندگان برنامه به بالا بردن جایگاه خود در رده بندی، تشدید شد. رقابت میان شبکه‌ها شدیدتر شده و رکود اقتصادی باعث کاهش بودجه‌های تبلیغاتی شده بود. این وضع دو نتیجه داشت: اولاً، بودجه‌ها شدیداً کاهش یافته، منابع مالی روی تولید برنامه‌های موضوعی که تولید آنان ارزان‌تر تمام می‌شد و صاحبان آگهی از آنها استقبال بیشتری می‌کردند، به جای برنامه‌های اصلی خبری که غالباً منفعتی نداشت، متمرکز شد (در آن زمان حتی مطرح بود که شبکه‌ها کار پخش خبر را به کلی کنار بگذارند). استفاده از گزارش‌های مصور ایستگاه‌های وابسته و سازمان‌های دیگر افزایش یافت و پوشش مصاحبه‌های مطبوعاتی معمول کاخ سفید به صورت مشترک درآمد. ثانیاً، شبکه‌ها دریافتند که با نگرش متفاوت به خبر، ممکن است بتوانند جایگاه بالاتری در رده بندی پیدا کرده و منفعتی هم ببرند. این نقطه آغاز پدیده «اطلاع رسانی - سرگرمی» بود؛ پوشش وقایع جاری با خبرهای سنگین کمتر و ارائه دقیق و محتاطانه خبرها به شیوه‌ای که برای مخاطبان جذاب باشد.

CNN خود به سه دوره متمایز در گذشته اشاره می‌کند: نخست، تلاش‌های ترنر، در میان بدبینی شدید، برای به کرسی نشاندن مفهوم مورد نظر خود، یعنی خبر ۲۴ ساعته، از طریق ایجاد **CNN**. دوم، پوشش خبری جنگ خلیج فارس در سال ۱۹۹۰ توسط **CNN**، که جایگاه **CNN** را به عنوان یک بازیگر جهانی که می‌تواند با هر سازمان خبری دیگری رقابت کند، تثبیت کرد. سوم، (دوره فعلی) مربوط به موضوع رشد است؛ محصولات و خدمات تازه، جهانی شدن بیشتر، و در عین حال منطقه‌ای شدن بیشتر.^[۶]

تد ترنر

ترنر-که به او لقب «کاپیتان خشمگین» هم داده‌اند- یک چهره کاریزماتیک و خلاف معمول است. تأکید بیش از حد بر نقش شخصیت او در شکل‌گیری CNN، و نفوذی که او حتی امروز در این سازمان دارد، عمدتاً (همان‌طور که نقل قول‌ها نشان می‌دهد) اغراق‌آمیزند. ترنر، که گفته می‌شود انبوه عظیمی از تناقض‌ها^[۷] است، بیشتر یک فرد آینده‌نگر و روشن‌بین تلقی می‌شود؛ «کسی که کاری بیش از شناسایی روندها و یافتن شیوه‌های ابتکاری برای استفاده از فرصت‌ها انجام می‌دهد، و یک گام جلوتر است» یعنی روندهایی را ایجاد کرده و فرصت‌های تازه می‌سازد... کسی که سیستم‌ها را بر مبنای یک روش به وجود می‌آورد. او هم به این نظر در مورد خود معتقد است: «من همواره به چند حرکت جلوتر فکر کرده‌ام. من از این بابت به خودم افتخار می‌کنم که می‌توانم به آینده نگاه کنم و بگویم آینده چگونه خواهد بود و ما در زمان و مکان مناسب چه می‌توانیم بکنیم.» نگاه ترنر به آینده آرمانگرایانه و محرک آن فناوری بود، همان‌طور که در سال ۱۹۹۰ میلادی توضیح داد: «من می‌خواهم به آینده نگاه کنم، نه به گذشته. ما به تبدلات فرهنگی، عملی و ماهواره‌ای بیشتری نیاز داریم.»

ترنر یک تاجر ماهر است، که گفته می‌شود یک شم درونی برای ورود به معامله‌های استراتژیک، و مهارت خاصی در تأمین بودجه شرکت دارد؛ انجام خریدها، همواره در پی استفاده از سرمایه دیگران. او همه جا پذیرای فرصت‌هاست: «ما در کار، سرگرمی و تفریح با همه معامله کرده و تقریباً با همه صحبت می‌کنیم.»

او در همه عرصه‌های زندگی خود یک فرصت‌طلب، اهل ریسک و شدیداً اهل رقابت است. در سال ۱۹۷۷ میلادی جایزه اول یک مسابقه قایقرانی را با قایقی به نام «دلاور» برد، علی‌رغم آنکه، طبق اعتراف بعدی خودش، از قایقرانی متفر است («خیس شده و سردم می‌شود»). با این باور که علت

خودکشی پدرش رسیدن به اهداف محدودی بود که در زندگی داشت، ترنر مصمم بود که اهداف شخصی خود را تا حد امکان دشوار و سخت تعیین کند.^[۸] «من تلاش می‌کنم یک رکورد جاودانی در زمینه موفقیت یک فرد در طول زندگی به دست آورم. این تلاش، شما را در کنار آدم‌های بزرگی چون: اسکندر کبیر، ناپلئون، گاندی، مسیح، محمد، بودا، واشینگتن، روزولت و چرچیل قرار می‌دهد.»

در واقع، اشتباهی او برای ریسک کردن، به قول دیگران، اشباع‌ناپذیر است، او همواره آماده ورود به یک بازی جدید است؛ آماده باختن همه چیز. سبک او «نگاه به آینده برای رویارویی با چالش بعدی است. «همه چیز را امتحان کن، حتی اگر شرایط علیه توست. همیشه در حرکت باش. زمین خوردن، برخاستن و دوباره زمین خوردن، تا هنگامی که ناگهان خود را در حال دویدن چون باد می‌یابی.» خود ترنر ریسک‌پذیری را کلید موفقیت در کارش می‌داند:^[۹] «اگر می‌خواهی با یک کار بزرگ اوضاع را به کلی عوض کنی، باید علیه همه موانع مبارزه کنی، و همه چیز را قربانی کنی... فقط باید به تلاش کردن ادامه دهی، با موانع مقابله کنی، و شاید در انتها بتوانی پیروز شوی.»

در سال‌های اخیر تمام توان رقابتی او روی مخالفت با روپرت مرداک متمرکز شده است. باشنیدن اینکه مرداک قصد دارد یک سرویس خبری ۲۴ ساعته را راه‌اندازی کند، ترنر تهدید کرد که روپرت را مثل یک سوسک له خواهد کرد. تصمیم او برای فروش شرکتش به تایم وارنر را باید در چارچوب همین رقابت بررسی کرد: «تایم وارنر بهترین جایی بود که می‌توانستیم برویم. من نمی‌خواهم زیر ماشین بروم و مرداک، خدای ناکرده، صاحب CNN شود.» آنچه طبیعت مبارزه‌جوی وی را تا حدی تعدیل می‌کند، رگه‌ای با همان قدرت از آرمانگرایی است، که برخی آن را از آثار ازدواج او در سال ۱۹۹۱

میلادی با جین فوندا^(۱) می‌دانند. او در سال ۱۹۹۷ میلادی تعهد کرد که مبلغ یک میلیارد دلار برای اهداف انسان دوستانه در اختیار سازمان ملل متحد قرار دهد. در همان سال CNN خواست که برای تعدیل پوشش خبری وقایع خونین و غم‌انگیز بر میزان اخبار نشاط آور و شاد خود بیفزاید. ترنر ادعا می‌کند که در سال‌های اخیر «از یک مرد جنگ به یک مرد صلح تبدیل شده است»، که بزرگترین نگرانی او «سرنوشت یک سیاره آسید پذیر» است.^[۱۰] اما او شایعاتی را که در مورد نامزد ریاست جمهوری شدن او وجود دارد، رد نمی‌کند: «این حرف را رد نمی‌کنم. من با تکذیب کردن شایعات به این جایی که هستم، نرسیده‌ام.»^[۱۱]

هنگامی که اندیشه ادغام تایم وارنر با CNN مطرح شد، بدبینی بسیاری در مورد توانایی ترنر آتشین مزاج برای کارکردن در محدوده‌های شرکتی یک واحد یک پارچه رسانه‌ای و همکاری با جرالالدوین^(۲)، که در سطح او نبود، ابراز شد. این تردیدها حتی خود ترنر را هم تحت تأثیر قرار داد. او از این ادغام به عنوان «بزرگترین مصالحه‌ای که کردم» یاد کرد.^[۱۲]

چنین نگرانی‌هایی بی‌اساس به نظر می‌رسد. در واقع، تعجب آور آنکه ترنر ظاهراً تأثیری محدود کننده بر این موجودیت تازه داشت، و ادعا می‌کرد «شرکت من باید به نمونه‌ای از کاهش هزینه‌ها به منظور کسب اعتبار برای بررسی‌های دقیق مالی درون کل شرکت تایم وارنر تبدیل می‌شد».^[۱۳] تحلیلگران تأکید ترنر بر کاهش هزینه‌ها، حذف دوباره کاری و به حداکثر رساندن هم توانی گروه‌ها را با بهبود چشمگیر تراز تجاری شرکت تایم وارنر مرتبط می‌دانند. در واقع، در سال ۱۹۹۸ میلادی شرکت تایم وارنر برای اولین بار در طول پنج سال به سوددهی رسید و ارزش سهام آن تقریباً دو برابر شد، و

1. Jane Fonda

2. Gerald Levin

عملکردی برتر از شرکت‌های رسانه‌ای سنتی همتای خود در بخش اقتصاد سرگرمی‌ها و تفریحات داشت.

پخش برنامه در ایالات متحده

خیال پردازانی که امیدوارند روزی پخش برنامه به نیرویی برای آموزش و غنی‌سازی فرهنگی تبدیل شود از این واقعیت غفلت می‌کنند که این امر کاری تجاری است و به همین دلیل برای حفظ بقای خود باید در پی دستیابی به حداکثر سود باشند، بنابراین برنامه‌سازی باید برای حداکثر ممکن مخاطبان جذابیت داشته باشد تا صاحبان آگهی به خرید زمان پخش آگهی علاقه‌مند شوند.

پخش برنامه در ایالات متحده قطعاً تجاری است. محصول اقتصاد بازار آزاد جدای از شبکه‌های PSB، که نقشی حاشیه‌ای در سیستم بزرگتر پخش برنامه ایفا می‌کنند، همه پخش‌کنندگان برنامه در ایالات متحده در مالکیت بخش خصوصی بوده و هدف آنان به حداکثر رساندن سود است و چشم‌اندازهای بازاریابی حاکم. بینندگان یک بازارند «مجموعه‌ای از مصرف‌کنندگان بالقوه با یک ترکیب شناخته شده از ویژگی‌های اقتصادی-اجتماعی که رسانه یا پیام به سوی آن هدف‌گیری شده است. تلویزیون را فقط یکی دیگر از وسایل خانه می‌دانند؛ یک توستر که تصویر هم نشان می‌دهد.»^[۱۴] بنابراین، اصل آن است که اگر چه بینندگان ممکن است همیشه آنچه را که خبرگان بهترین برنامه‌ها دانسته، تماشا نکنند، اما باید داوران نهایی سلاقی خود باقی بمانند، نه کسانی که مقررات را وضع می‌کنند. کار بازار ارائه صورت موجودی برنامه‌های غنی به بینندگان است تا بتوانند بهترین برنامه‌های مورد نظر خود را از میان آنها انتخاب کنند، به نحوی که برنامه‌های ارائه شده با

بهترین کیفیت به لحاظ ارزش از نظر مشتری به صورت خودکار حاکمیت خواهند یافت. هدف اولیه تلویزیون باید تولید برنامه‌هایی باشد تا برای مشتریانی جذاب باشند که صاحبان آگهی در پی جذب آنند، زیرا صاحبان آگهی «میهمانان افتخاری» هستند نه مانند اروپا که بینندگان فقط تحمل می‌کنند. جنبه حساس و مهم مخاطبان رفتار حاکی از توجه آنان است، که از طریق الگوهای تماشای برنامه (رده‌بندی‌ها) ابراز شده و معیارهای بنیادی موفقیت در برنامه‌سازی است. رابطه مصرف‌کننده-پخش‌کننده برنامه به همین دلیل از نظر مصرف‌کننده قابل تنظیم و محاسبه و از نظر ارسال‌کننده مبنای تغییرات در ذهن گیرنده است. اهداف غیر مالی مشترک در پخش دولتی برنامه-مثلاً، آموزش بینندگان برای عمل کردن به عنوان اعضای آگاه یک سیستم دموکراتیک یا ترویج و نشر فرهنگ ملی-اگر اساساً وجود داشته باشند، تابع هدف به حداکثر رساندن مخاطبان و بر مبنای آن درآمدهای تجاری‌اند.

پخش دولتی برنامه در این روش نقشی جزئی دارد. PSB، شبکه پخش دولتی برنامه، در سال ۱۹۶۹ میلادی، حدود بیست سال پس از نخستین کانال‌های تجاری، در پاسخ به خلأ بازار در زمینه برنامه‌های کیفی، راه اندازی شد. از این نقطه شروع، به تدریج تبدیل به یک کانال ویژه با تصویری نخبه‌گرا شد، جزیره‌ای از سعادت در اقیانوسی از اقتصاد تجاری. این شبکه خلأهایی را پر می‌کند که پخش‌کنندگان خصوصی برنامه به آنها نمی‌پردازند، و در خدمت مخاطبان اندکی است که برنامه‌های فرهنگی و هنری را می‌پسندند.

این شبکه هم مانند پخش‌کنندگان دولتی برنامه در سایر مناطق غالباً هدف سیاستمداران راستگرایی است که آن را نخبه‌گرا و دارای یکسونگری‌های لیبرالی می‌دانند. اما ۸۵ درصد آمریکایی‌ها در سال ۱۹۹۴ میلادی معتقد بودند که پخش برنامه از کانال‌های تجاری، پیش پا افتاده و خشن است، زیرا

انگیزه و محرک آنها رده بندی و درآمد است و احساس می‌کردند که PSB باید از یارانه دولتی بیشتری بهره‌مند شود. [۱۵]

در حالی که صنعت پخش برنامه در اروپا بر مبنای دولتی و خصوصی و در ایالات متحده، در نتیجه قواعد مالی- سندیکایی است، این صنعت به صورت سنتی بر مبنای محتوا (تولید فیلم‌ها و برنامه‌های تلویزیونی) و مسیر (فراهم آوردن کانال‌های توزیع برای محصولات تلویزیونی) تقسیم شده است. اینکه کدام سمت این اختلاف اهمیت بیشتری دارد همواره موضوع یک بحث داغ بوده که در آن ارائه‌کنندگان محتوا ادعا می‌کردند که بینندگان برای سرگرمی پول می‌دهند نه توزیع، در حالی که فراهم‌کنندگان مسیر توزیع استدلال می‌کردند که توزیع بسیار مهم است، چون حتی بهترین برنامه‌ها اگر به مخاطبان مناسب ارائه نشوند، خواهند مرد. اما چنین استدلال‌هایی با لغو قانون مالی- سندیکایی ارزش خود را از دست داد، که به پخش‌کنندگان برنامه امکان مالکیت تمام یا بخشی از برنامه‌هایی را می‌دهد، و همچنین موجی از ادغام‌ها را در این صنعت به وجود آورده است که به این تقسیم مصنوعی پایان می‌بخشد.

بنابراین CNN از بسیاری جهات یک پارادوکس است، در عین آنکه حرکتی آزاد بدون توجه به عرفیات این صنعت برای ایجاد یک مفهوم کاملاً تازه از پخش برنامه است، یک تجارت موفق با استفاده از عناصر سنتی و عمیقاً ریشه دار در عرصه رسانه‌ها و تجارت در ایالات متحده، یعنی پویایی، فرصت‌طلبی، و گزینه‌های تجاری قدرتمند، هم هست. فصل‌های ۷، ۹ و ۱۱ به بررسی خصایص سازمانی و فرهنگی‌ای می‌پردازند که این «شبکه سوپ جوجه» را قادر ساخته‌اند خود را به عنوان یک بازیگر بین‌المللی در عرصه جهانی پخش برنامه مطرح کند.

انقلاب مستمر - BBC به عنوان یک کار تجاری

شاید مقداری شالوده شکنی تنها راهی باشد که BBC برای رقابت در جنگ‌های رسانه‌ای قرن آینده پیش رو دارد. (رابرت هلر^(۱)، ۱۹۹۶)

BBC یک سازمان پیچیده است که در محیطی با همان پیچیدگی فعالیت می‌کند. در اصطلاحات مدیریتی پسامدرن یک سازمان «محل تقاطع» است، یعنی، سازمانی که باید در یک زمان موارد بسیاری را داشته باشد که غالباً با هم تعارض دارند. در مورد BBC، این یعنی دولتی بودن و خصوصی بودن، انتفاعی و غیرانتفاعی بودن، نهادی ملی محترم و مسئول و در عین حال موجودیتی تجاری انعطاف‌پذیر.^[۱] تمرکز این فصل عمدتاً روی BBC به عنوان یک کار تجاری است، نه پخش‌کننده برنامه ممتاز بریتانیا. این سازمان از اصطلاحات و ابزارهای تحلیل مدیریتی (نه رسانه‌ای)، برای بررسی محیط رقابتی، مأموریت و استراتژی، سهامداران، توانایی‌های اصلی، ضعف‌ها و قدرت‌های مشخص خود استفاده می‌کند.

فشار مالی - به آهستگی فقیر شدن

«تا ده سال قبل BBC همواره افزایش درآمدی معادل ۴٪ در سال داشت. همراه توسعه همه امکانات را در اختیار داشت. همه چیز خیلی راحت بود. در همان لحظه‌ای که دولت هزینه مجوز را فهرست کرد باید یاد می‌گرفت که خدمات خود را با درآمدی ثابت گسترش دهد. این کار را بسیار هوشمندانه انجام داده اما این کار بر تک تک افراد این سازمان تأثیر گذاشته است.» (جان برت)^[۲]

از دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی تاکنون، وضعیت مالی BBC همواره تغییرات منفی داشته است. تا چندین دهه BBC تحت حفاظت بوده و با افزایش منظم درآمد واقعی ادامه کار می‌داد. در طول دهه‌های ۶۰ و ۷۰ میلادی تعداد خانوارها در بریتانیا افزایش یافته، که این عامل باعث ازدیاد مداوم درآمد کسب شده از دریافت هزینه مجوز شد. پس از آنکه خانواده‌ها تلویزیون‌های سیاه و سفید خود را با تلویزیون‌های رنگی، که هزینه مجوز بالاتری هم داشت، تعویض کردند، درآمد باز هم افزایش یافته و ازدیاد هزینه مجوز هم به تقویت این روند کمک کرد. اما بالا رفتن مجوز در دهه ۱۹۷۰ میلادی به حدّ نهای خود رسید. در سال ۱۹۹۱ میلادی این هزینه سه درصد کاهش یافته و از آن پس وابسته به تورم بوده است. کندی افزایش تعداد خانوارها در بریتانیا همراه با کاهش تعداد خانه‌هایی که تلویزیون سیاه و سفید خود را با یک تلویزیون رنگی عوض می‌کنند به این معناست که درآمد آن عملاً ثابت است در حالی که هزینه‌ها به چند دلیل افزایش یافته است:

- هزینه‌های واقعی برنامه‌سازی (دستمزدها، مجریان، مهارت‌های حرفه‌ای) سریع‌تر از تورم افزایش یافته و رسانه‌های جدیدی مانند Bsky B قیمت پخش

وقایع ورزشی را بالا بردند (در سال ۱۹۹۳ میلادی این هزینه‌ها سالی ۲۵۰ میلیون پاوند و در سال ۱۹۹۴ میلادی ۳۱۰ میلیون پاوند بود).

● همگرایی و تمایل به فناوری‌های دیجیتالی مستلزم سرمایه‌گذاری‌های سنگین در فناوری تازه و بازآموزی است.

● سازمان تلاش می‌کند که نیاز خود را به استقرار به صفر برساند.

● الزام دولت در خصوص سفارش دادن ۲۵ درصد برنامه‌ها به تولیدکنندگان مستقل به معنای آن است که هزینه‌های مافوق باید میان برنامه‌های کمتری تقسیم گردد.

● BBC متعهد به اجرای برنامه‌ای بلند پروازانه در زمینه محصولات و خدمات جدید شامل کانال‌های دیجیتال، توسعه بین‌المللی، عملیات خبری ۲۴ ساعته و سایت‌های اینترنتی است.

BBC به آرامی در حال رکود اقتصادی است، چون مبنای مالی آن به صورت مداوم کم می‌شود. در عین حال، رقبای تجاری افزایش^[۳] درآمد دارند و خدمات آنها طیف وسیع‌تری پیدا کرده و بلند پروازانه‌تر می‌شوند. گزینه‌های مالی BBC محدودند؛ چون BBC از رشد مالی از طریق ریسک کردن با سرمایه خود منع شده است. تنها راه افزایش درآمد آن بهبود و ارتقای کارایی یا فعالیت‌های تجاری است. هزینه فعالیت‌های بین‌المللی آن باید از طریق مشارکت با سازمان‌های دیگری که می‌توانند سرمایه لازم را فراهم آورند، تأمین شود. در سال ۱۹۹۸ میلادی، دولت اجازه داد که ۶ پاوند هزینه مجوز سالانه اضافه شود (و به ۹۷/۵ پاوند برسد) تا به انجام برنامه‌های دیجیتالی BBC کمک شود. اما حتی در این حالت هم، فشار مالی که در سال‌های اخیر به یک واقعیت زندگی تبدیل شده است، نشانه تغییر حالتی غیر معقول از نظر نقش سنتی و جایگاه اولیه BBC است. در سال‌های اخیر توانایی برای تحقق اهداف در زمینه خدمات عمومی به همان اندازه که به مهارت‌های برنامه‌سازی

آن وابسته بوده، به مهارت‌های مالی، مدیریتی و استراتژیک آن هم بستگی پیدا کرده است.

رقابت

تا اواسط دهه ۹۰ میلادی پخش برنامه در بریتانیا هنوز هم، بر مبنای معیارهای آمریکایی یا اروپایی قاره‌ای، یک بازار محافظت شده بود. در سال ۱۹۹۴ مجموع سهم BBC1 و BBC2 و دو کانال تجاری زمینی از بازار ۹۳ درصد بود که حدود ۴۰ درصد آن متعلق به BBC بود. برنامه‌های کابلی و ماهواره‌ای سهمی معادل ۷ درصد از کل بازار را داشتند.

در سال‌های اخیر، در نتیجه تغییر در فناوری و مقررات مذکور در فصل‌های قبلی، با BBC با یک افزایش عظیم در تعداد رقبا مواجه شد. نه تنها تلویزیون تجاری ماهواره‌ای جا افتاده بلکه تلویزیون دیجیتال راه ورود طیف تازه‌ای از کانال‌های دیجیتال به خانه‌های بریتانیا را از طریق سیستم‌های دیجیتالی ماهواره‌ای، کابلی یا زمینی، باز کرده است. BBC قصد دارد در دهه این عرصه‌های جدید حضور داشته باشد، اما مصرف‌کنندگان بریتانیایی اکنون می‌توانند بیش از ۲۵۰ کانال تلویزیونی را از طریق عرضه کنندگان متفاوت دریافت کنند. این به معنای تهدیدی برای شبکه‌های تلویزیونی جا افتاده و مخصوصاً BBC است، که به طور سنتی در بازار بریتانیا از جایگاه مسلطی برخوردار بوده‌اند.

ظهور تلویزیون چندکاناله به معنای احتمال تقسیم شدن بیشتر بازار میان شبکه‌هاست و راه اندازی سرویس‌های تلویزیون تعاملی این روند را تشدید خواهد کرد. یک رقیب جدی دیگر اینترنت سریع‌تر در حال رشد است که انواع بسیاری از محتوا را عرضه کرده و با رواج بیشتر توزیع با سیستم باند گسترده ناگزیر شباهت بیشتری با محتوای تلویزیون پیدا خواهد کرد.

بی‌ثباتی مدل تجاری با پیچیدگی روز افزون

آنچه من می‌گویم این است که اکنون جو مطمئن وجود ندارد. ما ۵۰ سال مالک فرستنده‌های خود بودیم. تصاویر را، که عملاً دسترسی در بریتانیا به آن رایگان و آزاد بود، ارسال کردیم. در آینده چنین نخواهد بود.» (طرف مصاحبه BBC)

تحولات محیطی که قبلاً توصیف شد به معنای تغییر ساختار بازارهای تلویزیون جهان و بریتانیا است. BBC مانند همه بازیگران جاافتاده، خود را در دنیایی بسیار متفاوت با دنیای سنتی گذشته می‌یابد.

با توجه به چنین زمینه‌ای مدل تجاری مورد استفاده BBC و شبکه‌های تجاری همتای BBC اکنون پس از سال‌ها استفاده، دیگر با وضع موجود تناسب ندارد. پخش‌کنندگان برنامه‌ای مانند BBC به‌طور سنتی برنامه‌هایی را (به منابع داخلی یا خارجی) سفارش داده و به شکل مجموعه‌های قابل قبول برای تأمین نیازهای مخاطب عام بسته بندی و روی شبکه‌های خود پخش کرده‌اند تا بینندگانی به تماشای آنها بنشینند که می‌توانستند از دو کانال تجاری و دو کانال BBC یکی را برگزینند. اما اکنون کانال‌های BBC باید جای خود را در کنار صدها کانال دیگر پیدا کنند. دیگر BBC مالک فرستنده خود نیست و در نتیجه دسترسی تضمین شده‌ای به بینندگان ندارد. BBC باید مانند رقبای تجاری خود برای کسب جایگاه وارد مسابقه شود؛ در صورت لزوم با سازمان‌های مختلف عرضه‌کننده ائتلاف و همکاری کند؛ بخشی که به لطف مقررات نسبتاً ساده‌ای که به شرکت‌های خدمات کابلی اجازه می‌دهد طیف گسترده‌ای از خدمات تلفنی را عرضه کنند، و به این ترتیب باعث جذب شرکت‌های کابلی خارجی به کار در بریتانیا شوند.

سهامداران

«BBC جایگاه منحصر به فردی در ساختار اجتماعی و اقتصادی بریتانیا دارد و طبعاً همه اعمال آن تحت نظارت دقیق عمومی هستند.» (کلوت، ۱۹۹۴)

چالش استراتژیک پیچیده‌ای که BBC در دهه‌های ۸۰ و ۹۰ میلادی با آن مواجه شد در پیچیدگی روبه رشد ترکیب سهامداران آن انعکاس پیدا کرد. تا اوایل دهه ۸۰ میلادی وظیفه سهامدار BBC را به طور عام می‌شد چنین توصیف کرد: تأمین و تعدیل نیازهای سه گروه ذی‌نفع؛ شامل: مردم، دولت و کارکنان خود BBC. این کار بسیار مشکلی نبود. مخاطبان نسبتاً همگن و غیر فعال بودند (و تا سال‌ها فقط یک کانال دیگر داشتند که کار BBC را با آن مقایسه کنند)، سازمان از درآمدهای فراوان و روبه افزایشی بهره‌مند بود به این معنا که می‌توانست افراد را با شرایط خوبی استخدام کرده، روی طیفی از برنامه‌ها سرمایه‌گذاری کند، و در سطحی که هم بینندگان و هم کارکنان را راضی کند، و به کارکنان آزادی ابراز نظر، مجوز خلاقیت و امکانات با کیفیت بالا بدهد و در مقابل فشارهای تجاری حمایت شود.

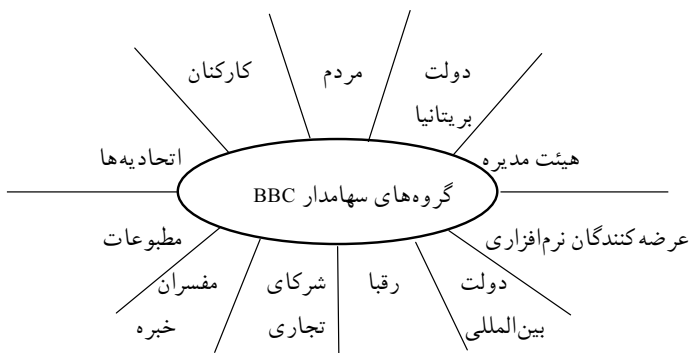
اما تغییرات گسترده محیطی مورد بحث در فصل دوم این سناریوی آرام را بر هم زد. با تغییر سیاست دولت، جامعه و رقابت و همچنین پیشرفت فناوری، تصویر سهامداران BBC روز به روز پیچیده‌تر شد. گروه‌های جدید با نیازهای تازه ظاهر شدند. گروه‌های موجود تقسیم شده، ائتلاف‌های سست ناهماهنگ به شکل گروه‌های فشار ماهر در هنر مذاکره و دسیسه درآمدند. نظارت حرفه‌ای بر رسانه‌ها از سوی انواع گروه‌های ذی‌نفع، و همچنین چالش‌های پرهزینه قانونی برای ساختن برنامه‌های حساس و مهم رواج یافتند. در نتیجه BBC خود را با طیف گسترده‌ای از گروه‌های مختلف سهامدار روبه رو دید که

باید با آنها کنار می‌آمد؛ از قدیمی‌هایی مانند مردم و دولت ملی تا جدیدهایی مانند شرکا و اتحادیه اروپایی.^[۴]

مردم

تا اواخر دهه ۸۰ میلادی مردم بریتانیا گروه همگنی را تشکیل می‌دادند که دو مجموعه اساسی از خواسته‌ها را داشت. به عنوان مخاطب این گروه طالب سرگرمی، اطلاعات بدون سوگیری، و برنامه‌هایی بود که با معیارهای اخلاق و متانت آنها تعارض نداشته باشند. به عنوان گروهی که هزینه مجوز پرداخت می‌کردند، نگرانی عمده آنها استفاده مسئولانه از بودجه‌های عمومی بود.

اما، نگرش‌های اجتماعی متغیر موجب شد که این گروه همسان یکپارچه به گروه‌های اقلیت کوچک ذی‌نفع با هویت‌های فردی قوی‌تر و خواسته‌های فردی و انتخابی تقسیم شود:^[۵]



گروه‌های سهامدار BBC

چهره بریتانیا به سرعت در حال تغییر است... ارزش‌ها و ائتلاف‌های سنتی فرو می‌پاشند. در حوزه‌های تثبیت شده سیاسی، دینی و اجتماعی اتفاق نظر کمتری وجود دارد... نهاد و چهره‌هایی که یک دهه قبل که عموماً و بدون تردید مورد احترام بودند (سیاستمداران، رهبران کلیسا، مطبوعات پلیس، خاندان سلطنتی) اکنون در می‌یابند که باید از اصل و اساس، خود را برای مردم توجیه کنند تا پذیرفته شوند... هویت و افتخار منطقه‌ای و محلی آشکارتر از گذشته بوده و به نظر می‌رسد باز هم رشد خواهند کرد. (BBC، ۱۹۹۲)

در بریتانیا، پرداخت هزینه مجوز BBC برای دارنده تلویزیون اجباری است. این حالت سازمان را متعهد می‌کند که برای هر بیننده برنامه قابل استفاده را فراهم آورد و پاسخگوی همه اقداماتی که انجام می‌دهد نیز باشد. فرض‌های سازمان عبارتند از آنکه بینندگان می‌خواهند بدانند سرمایه آنان چگونه خرج می‌شود، و در مقابل آنچه می‌پردازند سود مستقیمی دریافت کنند.^[۶] پخش‌کننده دولتی برنامه نمی‌تواند نسبت به سهم خود از مخاطبان و سواس داشته باشد (گرچه نادیده گرفتن آن هم ممکن نیست)؛ بلکه باید به همان میزان به نسبت جمعیت مخاطب خود از کل جمعیت توجه داشته باشد.

کارکنان

موفقیت BBC بستگی به رابطه آن با دو گروه کلیدی از مردم دارد: کسانی که به برنامه‌های ماگوش داده و آنها را نگاه می‌کنند (مخاطبان)؛ و کسانی که برنامه‌های ما را می‌سازند (استعدادهای خلاق). (BBC، ۱۹۹۲)

این سازمان کارکنان^[۷] خود را یک گروه سهامدار دارای اولویت تلقی می‌کند. یک عنصر مسلط در این گروه تهیه‌کنندگان برنامه هستند. آنها، و کارشناسان ماهری که از آنها پشتیبانی می‌کنند، کیفیت محصول خروجی

سازمان، و بنابراین سهم آن از بازار و توانایی انجام تعهدات مذکور در اجازه‌نامه سلطنتی، را تعیین می‌کنند. پس قدرت چانه زنی آنها بالاست. تداوم بروز استعداد و انگیزه هنری تهیه‌کنندگان نقشی محوری در تضمین بقای سازمان ایفا می‌کند.

اما قدرت چانه زنی متقابل سازمان در برابر این گروه هم نسبتاً بالاست چون از موقعیت ملی و جایگاه مهمی در این صنعت برخوردار است. کارکردن برای BBC همواره حالت خاصی داشته؛ بیشتر فرصت است تا شغلی برای کسب درآمد. این باور دیرپا وجود دارد که شهرت سازمان، در کنار جایگاه و رتبه پروژه‌ها و کارکنان، حجم مخاطبان و سلطه صدای ملی آن، جبران‌کننده سطح پایین حقوق ماهانه (با توجه به پرستیژ سازمان) و ساعات طولانی کار است. میزان جابه‌جایی به طور سنتی پایین است؛ ۸۶ درصد کارکنان BBC در سال ۱۹۸۹ میلادی تمام مدت کار خود را در BBC مشغول بودند (به سازمان دیگری نرفته بودند).

انگیزه اصلی کارکنان خلاق و مستعد فرصتی است که برای تمرین و توسعه مهارت‌های حرفه‌ای در اختیار آنها قرار می‌گیرد؛ داشتن آزادی خلاقیت و تدوین و ایفای نقش در زمینه یک بحث ملی. نکات مهم برای آنها عبارتند از: آزادی بیان، مجوز خلاقیت، امکانات، بودجه‌ها و پشتیبانی مدیریتی برای تولید برنامه‌هایی با کیفیت برتر، یک محیط امن و آزادی از فشارهای تجاری.

دولت ملی

«حیات پخش‌کننده برنامه باید حیاتی سرشار از نبوغ سیاسی مستمر باشد.» (چارلز کوران^(۱)، مدیر کل سابق BBC، ۱۹۹۲)

BBC رابطه‌ای پیچیده، جدی و از برخی جنبه‌ها نا مشروع با دولت دارد که تا حد زیادی ناشی از این واقعیت است که تلویزیون نقش پارلمان را در ایجاد مکانی برای بحث‌های ملی غصب کرده است. در اصل، سیاستمداران دو الزام اساسی به گردن این سازمان می‌گذارند. آنها به عنوان سیاست‌گذاران رسانه‌ها خواستار رعایت مقررات حاکم بر رسانه‌ها بوده و به عنوان سیاستمدار خواستار برنامه‌سازی متعادل و بی‌طرفانه و مسئولیت‌پذیری هستند. اما تعارض گهگاه اجتناب‌ناپذیر است. اگر سازمان وظیفه عمومی خود را از نظر پوشش دادن متعادل به امور جاری کشور انجام دهد قطعاً برنامه‌هایی وجود خواهد داشت که سیاستمداران آنها را شایسته نمی‌دانند، اما، گرچه رابطه آنها ممکن است مبارزه جویانه باشد، پیوند نزدیکی با هم دارند، اغلب سوابق و تحصیلات مشابهی داشته و در ارتباط حرفه‌ای نزدیک با هم هستند.

دولت از طریق اجازه نامه سلطنتی و مجوزهای همراه آن از تسلط قابل ملاحظه‌ای بر این سازمان برخوردار است. دولت هزینه مجوز را تعیین، حوزه فعالیت‌های سازمان را مشخص، روایی و چگونگی تأمین بودجه‌های اضافی و محدوده ورود به فعالیت‌های تجاری را معین می‌کند، و انتصاب هیئت مدیره BBC با دولت است. بسیاری از افراد احساس می‌کنند که این حالت یک نقش ملتسمانه را به سازمان در رابطه آن با دولت تحمیل می‌کند:

«BBC مانند سگی پا در هواست؛ با امیدی مبهم به یک نوازش خیرخواهانه از سوی ارباب و به احتمال زیادتر ضربه‌ای که به کیف دستی به سرش می‌زنند.» (آلن ینتوب^(۱) کنترل‌کننده

(BBC، ۱۹۹۶)

به لحاظ نظری دولت سلطه گسترده‌ای بر امر برنامه‌سازی دارد: می‌تواند از

1. Alan Yentob

پخش یک برنامه جلوگیری کند. BBC از پخش دیدگاه‌های خود در مورد مسائل مربوط به سیاست دولت منع شده است. اما در عمل این سلطه به ندرت اعمال می‌شود. اگر چه دوران تاچر شاهد چند نزاع جنجالی در مورد برنامه‌های مشخصی بود، اما به طور کلی رابطه میان این دو نهاد در این دوران ظریف و مستلزم دقت است، و بیشتر بستگی به اعمال نفوذ قضایی مدیران BBC بر سازمان و خویشتنداری وزرا دارد، تا اجرای دقیق مفاد موافقتنامه. در مقابل این سلطه توانایی مفروض BBC برای شکل دادن به افکار عمومی، تعیین دستور کار برای مباحثه سیاسی و تعیین نگرش روابط عموم احزاب سیاسی قرار دارد. یعنی انتصابات هیئت مدیره مستقل BBC تحت نظارت دقیق قرار داشته و کارکرد آن دائماً بررسی می‌شود. انتقاد از برنامه‌ها، از سوی سیاستمداران با هر انگیزه‌ای، سنت دیرپایی است که از زمان شروع کار این سازمان وجود داشته است. از نظر برخی افراد این ناسازگاری اجتناب‌ناپذیر است:

«دلیل اینکه چرا نخست وزیران، با هر وجهه و گرایش سیاسی، همواره از BBC دوری می‌کنند آن است که، از نظر آنان، BBC دژی بسیار مستحکم و انتخاب نشده درون یک حکومت دموکراتیک است... یک نهاد تمرکز گرای خود مختار که نمی‌توان آن را به سادگی تغییر داد.» (آنتونی هاوارد^(۱))

دولت بین‌المللی

علاوه بر پاسخگو بودن در برابر سیاست داخلی دولت، BBC باید ناظر، مفسر و رعایت‌کننده قواعد اروپایی برای پخش برنامه هم باشد. در این خصوص BBC

1. Anthony Haward

نقشی بیش از تبعیت انفعالی ساده بر عهده دارد، و در خصوص اتحادیه اروپایی نقشی فعال برای خود قائل بوده و در پی حصول اطمینان از آن است که منافع و استدلال‌های BBC در شکل دادن به بحث در مورد سیاست‌ها نقش داشته و ابزاری برای مقابله با فعالیت‌های گسترده رقبای خود در بروکسل خواهد بود.

مطبوعات

رسانه‌ها، و از آن جمله سخن‌گویانی که در کانال‌ها انتخاب و مشخص می‌شوند یک گروه با نفوذ، و به قول برخی بیش از حد با نفوذ، در جامعه بریتانیا هستند.^[۸]

در بریتانیا، بخش اعظم استعدادها ظاهراً جذب یک فرهنگ گزارشی ویژه ژورنالیست‌ها و صاحب‌نظران شده، نوعی گروه کر نالان یونانی در حواشی صحنه، که به خاطر حماقت بازیگران سوگواری می‌کنند. مفسران افرادی هستند که آنها را «طبقات وراج» می‌نامند؛ عنوانی که معمولاً همین طبقه به خود می‌دهند.

رسانه‌ها را می‌توان به دو گروه عمده چاپی و پخش‌کننده برنامه تقسیم کرد. به عنوان یک فعالیت تجاری، BBC عمدتاً با رسانه‌های پخش‌کننده برنامه سروکار دارد (اگر چه یک بخش موفق انتشار مجله هم دارد) اما ارتباط نزدیکی با رسانه‌های چاپی، مخصوصاً روزنامه‌ها، که گروهی مهم از سهامداران هستند دارد. رابطه BBC با مطبوعات به عنوان یک «وابستگی چند وجهی» توصیف شده است، که در آن پوشش مطبوعاتی تلویزیون نقش مهمی در شکل دادن به افکار عمومی در مورد این سازمان و کارکرد آن دارد، و BBC نقش مهمی در ایجاد یا توسعه مشاغل ژورنالیست‌های مطبوعاتی ایفا می‌کند.

در سال‌های اخیر اهمیت این گروه سهامدار افزایش یافته است. این سازمان از جنبه‌های مختلف مورد انتقاد قرار گرفته است؛ از طریق محافل سیاسی محافظه کار، مردم، و بخش بسیار قدرتمند و پرسرو صدای خصوصی تجاری. بنابراین، در واقع هر حرکت این سازمان زیر ذره‌بین افکار عمومی قرار دارد.^[۹] واقعیتی که این وضع را پیچیده تر کرده است مسلط BBC در بخش رسانه‌های بریتانیاست که نوشتن نقد عینی و بی طرفانه را در مورد آن تقریباً غیر ممکن کرده است:

«کسانی که در مورد BBC می‌نویسند یا برای آن کار می‌کنند، یا

کار کرده‌اند، یا در BBC کاری به آنها داده نشده است یا

می‌خواهند BBC را سرنگون کنند.» (ملوین براگ^(۱))^[۱۰]

پیچیدگی بیشتر ناشی از این واقعیت است که در نتیجه آزاد سازی بخش رسانه‌های بریتانیا، منتقدان BBC در مطبوعات هم می‌توانند رقیب آن باشند؛ نیوز اینترنشنال، شرکت مادر مهمترین شرکت خدمات ماهواره‌ای بریتانیا، BskyB و مالک پنج روزنامه ملی هم هست.

مفسران خبره

رابطه بسیار زیادی میان مفسران خبره و مطبوعات وجود دارد، چون مطبوعات غالباً مجرای را فراهم کرده که مفسران خبره از طریق آن نظر خود را ابراز می‌کنند. اما به خاطر ساده شدن موضوع، اصطلاح «مفسران خبره» در اینجا برای اشاره به کسانی به کار می‌رود که علاقه حرفه‌ای و تخصصی به تلویزیون دارند؛ عمدتاً استادان دانشگاه در زمینه رسانه‌ها و سیاست گذاران رسانه‌ها. این گروه سهامدار که نگران موضوعاتی مانند تنوع، تکثر، تعادل و

1. Melvin Bragg

بی‌طرفی و مطالبی چون حفظ متانت، سلیقه، عدالت، انصاف و غیره‌اند، در سال‌های اخیر با سلطهٔ پارادایم تجاری بازار آزاد بر صنعت پخش برنامه در بریتانیا، که به نوبه خود به معنای سلطهٔ موضوعاتی چون دسترسی به بازار، عملکرد مالی و اثر بخشی فعالیت بر بحث در مورد سیاست‌های رسانه‌ها است، تا حدی شاهد از دست رفتن نفوذ خود بوده است.

هیئت مدیره

اداره BBC به صورت روزمره به عهده گروهی از مدیران است، یک تشکل نظم‌دهنده درون سازمانی مرکب از ۱۳ نفر (رؤسای دپارتمان‌ها، از پخش برنامه تا انتشارات و حوزه‌های شرکتی مانند منابع و امور مالی) که به مدیر کل گزارش می‌دهند. اما اقتدارنهایی در سازمان در اختیار هیئت مدیره است؛ یک گروه ۱۲ نفره با تخصص‌های متفاوت و سوابق مختلف که انتصاب افراد ارشد در اختیار آنان است و مسئول پرداخت حقوق صاحبان مشاغل کلیدی در سازمان و حساسرسی آن هستند که مسئولیت استفاده صحیح و مناسب از بودجه عمومی را بر عهده دارند. هیئت مدیره ناظر بر تمام فعالیت‌های مدیران ارشد است و پنج مسئولیت متمایز و مشخص دارد:

- ۱- آگاهی مداوم از افکار عمومی؛
 - ۲- تضمین استراتژی کلی BBC که بازتاب منافع و نیازهای مردم است؛
 - ۳- کنترل و بررسی عملکرد در مقایسه با اهداف مورد توافق؛
 - ۴- حصول اطمینان از رعایت شرایط قانونی و خط‌مشی BBC؛
 - ۵- تضمین دادن گزارش منظم به مردم و پارلمان.
- پس هیئت مدیره اختیار «مداخله، سرزنش و حتی تنبیه» را در BBC دارد.

این هیئت مانند یانوس^(۱) [الهه دو چهره یونان باستان]، به دو طرف می‌نگرد: از یک سو مسئول حفظ خودمختاری سازمان است، و از سوی دیگر ضامن عملکردی است که در خدمت منافع عمومی قرار می‌گیرد و در مقابل بینندگان و شنوندگان نیز مسئول است. مسئولیت BBC فقط بر عهده هیئت مدیره است؛ و حصول اطمینان از رضایت تمام گروه‌های سهامدار کار آنهاست. چون علاقه مطبوعاتی در سازمان زیاد است، و به این دلیل که پوشش مطبوعاتی در مواقع حساس پیامدهای جدی برای سازمان دارد، برخی افراد، مدیران BBC را بیش از پیش نگران ارتباط با مطبوعات تلقی می‌کنند:

«وقتی یک هیئت مدیره عمومی دارید... همه بزرگان و خوبان را در آن هیئت‌ها دارید؛ آنها حساسیت فوق‌العاده‌ای به مطالب مطبوعات دارند؛ به مشاجرات لفظی و ساختگی، که مطبوعات به آتش آنها دامن می‌زنند.» (یک تهیه‌کننده در BBC)

رقبا

اوج‌گیری رقابت در جایی که زمانی یک بازار داخلی آرام و حفاظت شده بود رقبای BBC را اکنون از یک گروه سهامدار حاشیه‌ای و خودی به گروهی ستیزه‌جو و از لحاظ سیاسی جدی تبدیل کرده است. بازیگرانی چون BskyB مدعی آنند که BBC از امتیاز غیر منصفانه‌ای در بازارهای بریتانیا برخوردار است و در ترویج این دیدگاه به صورت تهاجمی نزد سیاستمداران و مردم مهارت دارند،^[۱۱] در برخی موارد از شبکه گسترده چاپ اخبار خود به عنوان ابزاری برای انجام این کار استفاده می‌کنند.

شرکای تجاری

این یک مجموعه جدید اما بسیار مهم از سهامداران است. مانند همه بازیگران عمده در دنیای همگرا شده رسانه‌ها، استراتژی BBC بستگی به حمایت طیف گسترده‌ای از شرکای خارجی دارد تا مطمئن باشد به هر مرحله‌ای از فرایند منفک شده‌ی کار رسانه‌ها دسترسی دارد. BBC تجربه‌ی زیادی در کار با عرضه‌کنندگان خارجی برنامه و شرکای تولید در کشورهای خارجی دارد، اما به طور سنتی شهرت، کاردانی و درمورد تهیه‌کنندگان مستقل، قدرت مالی آن، همواره به این معناست که در موضوع برتر قرار دارد. نکته جدید در مورد مجموعه فعلی مشارکت‌های استراتژیک BBC، مثلاً با شرکت دیسکآوری یا فلکستک، آن است که در این موارد ائتلاف میان دو هم‌سطح صورت می‌گیرد، که در آن هر طرف آورده‌ای با ارزش معادل آورده طرف دیگر دارد.

عرضه‌کنندگان

این گروه شامل مجریان خلاق، تهیه‌کنندگان مستقل و فراهم‌کنندگان امکانات و خدمات خارج از BBC است. رشد این گروه اولاً نتیجه الزام BBC توسط دولت برای سفارش دادن ۲۵ درصد برنامه‌های خود به منابع خارج از سازمان و ثانیاً به علت آن بوده که اقدامات سازمان برای افزایش اثربخشی باعث عقد قرارداد با منابع خارجی برای تأمین خدمات غیر تخصصی شده است. در نتیجه سبب تورم نیروی با استعداد گردیده. این گروه دارای نفوذی در حال افزایش در سازمان شده است.

اتحادیه‌ها

در اواخر دهه هفتاد و اوایل دهه هشتاد میلادی اتحادیه‌ها در این سازمان قدرت زیادی داشتند. اقدامات محدود کننده بعدی منجر به ایجاد انبوهی از

کارکنان سرکش، پرداخت اضافه کار بیش از حد، و بلا استفاده ماندن تجهیزات فنی جدید (در موارد اعتصاب کارکنان عضو اتحادیه) شد. اما، فشارهای مالی دولت به سازمان، همراه با تغییراتی در قوانین، به این معناست که قدرت این گروه بسیار کم شده است. BBC هنوز هم در میان کارکنان رده پایین خود عضو اتحادیه زیاد دارد و باید در هنگام بازسازی ساختار یا رواج فناوری‌های تازه واکنش‌های اتحادیه‌ها را هم در نظر داشته باشد، اما این گروه قدرت ایجاد مانع برای ابتکارات استراتژیک را ندارد.

مأموریت و سیاستگذاری

دوره مدیر کلی جان برت (۲۰۰۰-۱۹۹۳) با مجموعه‌ای از ابتکارات استراتژیک اساسی در برگیرنده فرایند، ساختار و برنامه سازی همراه بود، که برای حصول اطمینان از بقای BBC به عنوان پخش‌کننده ممتاز برنامه در بریتانیا طراحی شده بودند، با مجموعه کاملی از تعهدات خدمات عمومی که بودجه آن از راه دریافت هزینه مجوز تأمین می‌شد.^[۱۲] مفاهیم زیر بنایی این ابتکارات در جملات گیرایی چون «وضع موجود یک گزینه نیست»، «با لاغر شدن، خودت را برای دنیای همگرایی ارتباطات راه دور آماده کن» و «در خدمت ملت، رقابت در سطح جهان» بیان می‌شد. در طول این دوره، مدل بورک لیتوین^(۱) به عنوان مبنای توسعه مدیریت سازمان و فعالیت‌های توسعه‌ای سازمان برگزیده شد.

در این مدل محیط خارجی چنین توصیف می‌شود:

هر شرط یا موقعیت بیرونی که بر عملکرد سازمان تأثیر می‌گذارد- بازار، شرایط اقتصادی جهانی، فشارهای اجتماعی و اوضاع و احوال دولتی و سیاسی،

و استراتژی و مأموریت به این صورت:
آنچه که در باور کارکنان هدف محوری سازمان است و ابزاری
که به وسیله آن سازمان قصد دارد به آن هدف در دراز مدت
دست پیدا کند.

مأموریت

اساس استراتژی BBC مأموریت سه گانه متمرکز روی تأمین نیازهای
بریتانیاست:

متحد کردن جامعه در حال تقسیم شدن

حصول اطمینان از اینکه، در دنیای جدید انتخاب، برنامه‌ها در وسیع‌ترین
طیف و بیشترین تنوع هنوز هم در دسترس مردم‌اند. اگر ما موفق
شویم، BBC می‌تواند واقعاً یک نیروی خلاق متحد‌کننده در عصر
پیچیدگی و تقسیم شدن باشد. (BBC، ۱۹۹۵)

مکمل برنامه‌های تجاری بودن

ارائه رادیو و تلویزیون متمایز و باکیفیت بالا، عرضه برنامه برای هر
کس، با توجه ویژه به حوزه‌هایی از پخش برنامه که در بازار صرفاً
تجاری بیشتر در معرض خطر هستند... ارائه خدمات متمایز و باکیفیت
بالا که به جای تقلید از برنامه‌های تجاری مکمل آنها باشند. (BBC،
۱۹۹۴)

تأمین نیازهای گروه‌های گوناگون مخاطب

مخاطبان BBC از گروه‌های مشخص و گوناگون بسیاری تشکیل شده‌اند.

ما متعهد خدمت به همه آنها هستیم و باید نیازهای متفاوت آنان و توقعاتی را که از BBC دارند تشخیص دهیم... ما ملزم به انعکاس هویت‌های ملی و محلی در هر جنبه از برنامه‌های خود هستیم، نه فقط در برنامه‌های منطقه‌ای، بلکه حتی آنها که برای تمام مخاطبان شبکه ساخته شده‌اند. (BBC، ۱۹۹۴)

در سال ۱۹۹۸ میلادی مأموریت BBC مجدداً تدوین شد تا در برگیرنده نکات زیر باشد:

هدف ما آن است که خلاق‌ترین و مورد اطمینان‌ترین پخش‌کننده برنامه و برنامه‌ساز دنیا باشیم، طالب راضی کردن همه مخاطبان بریتانیا با سرویس‌های اطلاع‌رسانی، آموزش و سرگرمی که به زندگی آنان غنا می‌بخشد که از عهده بازار به تنهایی بر نمی‌آید. (BBC، ۱۹۹۸)

استراتژی

فرایندهای استراتژی در BBC شاید به نحو گریزناپذیری پیچیده باشد. منعکس کننده تقاضایی که این سازمان به واسطه شرایط دشوار ناشی از مقررات دولتی و محیط جهانی در حال همگرایی با آنها مواجه است و در کنار آنها تمایلی که خود سازمان به حفظ جایگاه به عنوان یکی از پخش‌کنندگان ممتاز برنامه در دنیا دارد. تعداد زیادی از کارکنان دست‌اندرکار فعالیت‌های استراتژیک هستند.

بسیاری از جنبه‌های استراتژی BBC، از جمله: طیف محصولات، حوزه عملیات، نحوه تأمین بودجه سرمایه‌گذاری‌ها، درآمد و میزان خرید برنامه از منابع بیرونی، توسط دولت تعیین می‌شود. در این چارچوب، کار BBC یافتن ابزارهای بهینه دستیابی به این مقاصد در زمینه اهداف استراتژیک است. تدوین استراتژی به شکل نوعی همنوایی در سیاست‌ها با دولت در می‌آید.

یک دستور کار، به طور عادی از طریق مصوبه هیئت وزیران یا پارلمان، تعیین می‌شود و BBC یک پاسخ استراتژیک ارائه می‌کند، یا از قبل برای تأثیر گذاری بر تهیه پیش‌نویس سیاست‌ها، یا پس از آن، برای توضیح در مورد نحوه اجرای سیاست‌ها.

در دوران ریاست برت، مجموعه‌ای از پنج اولویت استراتژیک برای BBC تدوین شد که برگرفته از اهداف مورد قبول دولت برای این سازمان بود:

برنامه‌های کیفی نوآورانه

محتوا همواره مهمترین اولویت و هدف استراتژیک سازمان بوده است. بدون توجه به فعالیت‌های تازه در زمینه‌های در حال توسعه رسانه‌ای، BBC همواره روی فعالیت‌های سنتی و نقاط قوت خود متمرکز باقی مانده است. تهیه برنامه‌های نوآورانه با کیفیت بالا در طیف گسترده‌ای از موضوعات:

پخش‌کنندگان خوب برنامه در عین پاسخگویی به آنچه که مخاطبان می‌دانند و می‌خواهند، باید نوآوری هم داشته و مطالب غافلگیرکننده و

حتی مبهوت‌کننده هم ارائه کنند. (BBC, ۱۹۹۵)

تأکید بر برنامه‌های نوآورانه با کیفیت بالا باید تا حد کانال‌ها و سرویس‌های جدید غیر تجاری راه اندازی شده توسط BBC (شامل کانال‌های جدید مجانی دیجیتال، BBC متن، رادیو دیجیتال، و BBC بر خط [Online]) گسترش می‌یافت و یک استراتژی برنامه سازی به زبان روشن و واضح برای پشتیبانی از این هدف استراتژیک، تدوین شد.

کارآیی

صرفه جویی از راه بالا بردن کارآیی، جدا از فعالیت‌های اقتصادی، تنها راه BBC برای تأمین بودجه اضافی مورد نیاز برای هزینه کردن در طرح‌های بلند

پروازانه سازمان برای آینده است. کارآیی، تبدیل به هدف استراتژیک شماره دو شد، و سازمان مجموعه‌ای از ابتکارات موفق را در این حوزه ارائه کرد. این ابتکارات عبارت بود از: فروش اموال و املاک، بهبود مدیریت مالی و برنامه کاهش هزینه‌ها که در فاصله سال‌های ۱۹۸۹ تا ۱۹۹۳ میلادی، ۱۸۰ میلیون پوند سرمایه (شامل ۴۰۰۰ شغل از دست رفته) را آزاد کرد. در آینده کاهش هزینه‌ها با چالش بیشتری مواجه خواهد شد. به عنوان یک تولیدکننده ممتاز محتوا در بازار رقابتی، بودجه‌های برنامه بسیار محترم است، به نحوی که بهترین - اما جنجالی‌ترین - گزینه‌ها شامل حذف کارهای تکراری و تدوین مجدد اهداف و مقاصد است.

فعالیت‌های تجاری

مدت‌هاست که ابزار عمده تأمین سرمایه اضافی برای BBC، افزایش سود در زمینه‌های تجاری مجاز (مثلاً: شبکه‌های تلویزیونی در بازار بین‌المللی، خدمات اشتراک در بازار ثانویه بریتانیا، فعالیت‌های انتشاراتی برگرفته از برنامه‌های ساخته شده) می‌باشد. BBC تجربه گسترده‌ای در زمینه فروش برنامه در سطح بین‌المللی داشته و یک ناشر موفق مجلات، کتب و نوارهای صوتی و تصویری است، و اکنون در پی توسعه این فعالیت‌ها به صورت یک مجموعه هماهنگ تجاری، شامل نشر موسیقی، مجله، کتاب و ایجاد کانال تلویزیونی است:

PSBها باید دریابند که احتمال دارد سهم آنها از درآمدهای پخش

برنامه به تدریج کاهش یابد. اگر هزینه مجوز **BBC** ثابت بماند، سهم آن

از درآمدهای این صنعت از آن منبع از ۲۵٪ به کمتر از ۲۰٪ سقوط

خواهد کرد. بیشترین سهم از رشد متعلق به خدمات مبتنی بر اشتراک

خواهد بود. بنابراین ما باید انتظار به وجود آمدن شکاف میان

هزینه‌های روبه افزایش- به طور خاص حق پخش مسابقات ورزشی و هزینه استخدام مجری- و درآمدها را داشته باشیم. به همین دلیل است که ما گزینه دیگری جز دنبال کردن هدف دستیابی به کارآیی و صرفه‌جویی قابل دسترسی با استفاده از شیوه‌های جدید کار در محیط دیجیتال، نداریم. ما برای افزایش درآمد تجاری BBC جهانی تلاش خواهیم کرد و هم اکنون در آن جبهه پیشرفت خوبی داشته‌ایم... من معتقدم دستیابی به آن اهداف، و همچنین تداوم پابندی به سنت‌های خدمات عمومی، برای ما ممکن خواهد بود.

تسهیل‌کننده دستیابی به این اهداف تجاری استفاده از نام‌های تجاری است. BBC قصد دارد پتانسیل پنهان نام‌های تجاری خاص BBC را در موسیقی، کودکان، آموزش، مستند، نمایش و سرگرمی از بند آزاد کند. این استراتژی ساده و صریح است:

نام خاص را بساز، آن را به تلویزیون ببر، از آن بهره‌برداری بین‌المللی کن و این کار را در طیف وسیعی از چارچوب‌ها انجام بده.^[۱۳]

توسعه جهانی

فناوری‌های دیجیتال، پخش برنامه تعاملی و فراوان شدن شبکه‌های بین‌المللی کابلی و ماهواره‌ای فرصت‌هایی در اختیار BBC می‌گذارند تا درآمدهایش را از منابع تجاری افزایش دهد. دولت بریتانیا، که نگران باقی ماندن بریتانیا به عنوان یک بازیگر در صحنه جهانی رسانه‌ها، و کاهش بار سنگین تأمین بودجه BBC است، علاقه دارد که علاوه بر حفظ موقعیت قطبی در بریتانیا، BBC تبدیل به یک بازیگر عمده در سطح جهانی گردد. چند فرض زیر بنایی در اهداف جهانی دولت برای BBC وجود دارد:

نخست، اگر بتوان بازار را برای محصولات تلویزیونی به اندازه کافی

وسعت داد، شاید BBC بتواند وضعیت فعلی تخصیص بودجه برنامه‌ها را ادامه دهد، حتی اگر تعداد برنامه‌ها زیاد شود. دوم، اگر بازار داخلی بریتانیا اشباع شده است جستجوی یک بازار خارجی برای محصولات بریتانیایی BBC معنی‌دار است. سوم، چون انگلیسی زبان ملی است، محصولات BBC یک امتیاز ذاتی نسبت به شرکت‌های تولیدکننده محصولات تلویزیونی در دنیای غیر انگلیسی زبان دارند.

نتیجه نهایی آنکه توسعه جهانی به یک عنصر مهم در استراتژی BBC تبدیل شد:

BBC قصد دارد در عصر ماهواره به پخش‌کننده عمده برنامه در سطح

بین‌المللی تبدیل شود. برای BBC و بریتانیا، سود و زیان بسیاری در این

کار وجود دارد... در چند سال آینده BBC سرویس‌های ماهواره‌ای را در

اروپا، قاره آمریکا و خاور دور راه‌اندازی خواهد کرد. (BBC، ۱۹۹۴)

اما در مورد تحولات تجاری، BBC امیدوار است که نام تجاری خاصش به

عنوان «موتور» توسعه جهانی آن عمل کند که معروفیت جهانی نام BBC به آن

نسبت به رقبایش امتیازی خواهد داد:

کارلتون خارج از این کشور در کدام کانال حضور دارد؟ هیچ.

گرانادا؟ اندکی. پیرسون؟ تقریباً هیچ. اسکای؟ اندکی. اما چه

کسی راه را برای روی پرده آوردن محصولات بریتانیایی

هموار می‌کند؟ ما در گروه متفاوتی هستیم.»

(روپرت گوین^(۱)، کنترل‌کننده BBC جهانی، ۱۹۹۸) [۱۴]

ائتلاف‌ها و مشارکت‌ها

بودجه‌های BBC در سطح وسیعی پخش شده است و باید سرمایه‌ریسی جلب کند. بنابراین هیچ چاره‌ای جز روی آوردن به الگوهای خصوصی برای تأمین هزینه فعالیت‌های تجاری بلند پروازانه خود ندارد. تشکیل ائتلاف‌ها و مشارکت‌ها به همین دلیل یک هدف استراتژیک است:

BBC مبالغ عظیمی از پول نقد برای سرمایه‌گذاری ندارد... اما نقاط قوت و مهارت‌های قابل توجهی هم داریم. ما معتقدیم که با شرکای کاری خودمان به اهدافمان خواهیم رسید. اجازه بدهید برایتان روشن کنم که در تمام این فعالیت‌ها، شرکایمان چقدر اهمیت دارند. بدون مشارکت آنها هم از نظر مالی و هم از لحاظ مهارت‌ها و تجربه تجاری-استراتژی مورد اشاره من حتی از آنچه اکنون هست دشوارتر خواهد بود.

این سازمان هم اکنون دو معامله بزرگ انجام داده است: قرار داد ۵۶۵ میلیون دلاری با شرکت دیسکاوری، عامل شبکه کابلی ایالات متحده، برای تولید و بسته بندی برنامه‌ها در سراسر جهان. این قرار داد با توزیع گسترده‌تر محصولات BBC درآمد زیادی برای آن به دنبال دارد، و همچنین درآمدهایی که از تبلیغات روی کانال‌های جدیدی که در نتیجه این موافقتنامه به وجود خواهد آمد، از آن جمله کانال BBC آمریکا، حاصل خواهند شد. معامله دوم قرار دادی با شرکت فلکستک بریتانیا برای تولید کانال‌های جدید تلویزیون پولی با استفاده از مطالب آرشیوی BBC است.

جدا کردن فعالیت‌های تجاری و دولتی

یکی از پرچالش‌ترین جنبه‌های استراتژی BBC تعارض درونی و ناگزیر میان توسعه فعالیت‌های تجاری و وضعیت فعلی به عنوان استفاده کننده از بودجه دولتی است. آیا درست است که پرداخت کنندگان هزینه مجوز در بریتانیا

برای افتتاح کانال‌های جدیدی یارانه پرداخت کنند که شاید بدون پرداخت بیشتر نتوانند به آنها دسترسی داشته باشند؟ اگر این سازمان رقابتی منصفانه علیه بازیگران تجاری تمام عیار انجام می‌دهد؛ آیا باید از بودجه دولتی استفاده کند؟ تلاش استراتژی BBC برای حل این مسائل و دفع انتقاد رقبای تجاری خود به دو طریق است: نخست BBC سیاست روشنی برای جدا کردن فعالیت‌های تجاری و خدمات عمومی خود از یکدیگر دارد:

فعالیت‌های تجاری پیوند نزدیکی با ارزش‌ها و اهداف برنامه‌سازی در راستای خدمات عمومی خواهند داشت و از سرویس‌های اصلی مبتنی بر بودجه عمومی در سازمان ماکاملاً و به روشنی مجزا نگاه داشته خواهند شد. فعالیت‌های تجاری با استفاده از سرمایه مردم انجام نخواهند گرفت، و جوه به دست آمده از راه دریافت هزینه مجوز برای یارانه‌ای کردن فعالیت‌های تجاری یا جبران خسارات ناشی از انجام چنین فعالیت‌هایی استفاده نخواهد شد. (BBC، بدون تاریخ)

دوم اینکه BBC در پی آن است که فعالیت‌های تجاری و دولتی را در یک چرخه سالم به یکدیگر مرتبط کند که در آن فعالیت‌های، دولتی و تجاری، بهره‌مند شوند:

درآمدهای تجاری در سرویس‌های داخلی سرمایه‌گذاری خواهد شد و به این وسیله ارائه سرویس عمومی بهتر را ممکن خواهد ساخت. مجموعه برنامه‌های حاصل شده را می‌توان با استفاده از سرویس‌های تجاری بین‌المللی سازمان در سطح دنیا مورد بهره‌برداری قرار داد.

مأموریت و استراتژی برنامه‌سازی

BBC اولاً یک سازمان خلاق است که اولویت نخست آن حفظ سابقه طولانی

خود در تولید برنامه‌های نوآورانه با کیفیت بالاست. طبق روال این حوزه هم مأموریت و استراتژی خود را با چهار مقصد معرف برنامه دارد، که عبارتند از:

اطلاع‌رسانی در مورد مباحث ملی

BBC برای ارائه پوشش خبری و اطلاع‌رسانی جامع، عمیق و بی‌طرفانه طیف گسترده‌ای از راه‌های پخش برنامه تلاش می‌کند تا از یک بحث ملی منصفانه و آگاهانه پشتیبانی کند:

از میان همه وظایف و مسئولیت‌های BBC در مقابل مخاطبان، شاید بنیادی‌ترین آنها ایجاد امکان دسترسی شنوندگان و بینندگان به اخبار و اطلاعات منظم و دقیق باشد... BBC نقش مهمی در ایجاد آگاهی در دموکراسی بریتانیایی ایفا می‌کند. (BBC، ۱۹۹۵)

بیان کردن فرهنگ و سرگرمی بریتانیایی

برنامه سازی BBC باید حامی و محرک توسعه و بیان فرهنگ و سرگرمی بریتانیایی باشد:

هنر و سرگرمی هم حوزه‌ای است که در آن نیروهای انتخاب مخاطب و تغییر رقابتی قویاً مصداق دارند... BBC دو نقش مشخص خواهد داشت: کارکردن به عنوان حامی و سرپرست، همکار، سفارش دهنده و تولیدکننده برای تضمین آنکه هنرها و اشکال فرهنگی دارای جاذبه تجاری محدود همچنان در رادیو و تلویزیون رشد پیدا کنند، و در عین حال ایجاد کردن تعهد نسبت به کیفیت، اصالت و تنوع در محبوب‌ترین اشکال برنامه‌های سرگرم‌کننده. (BBC، ۱۹۹۵)

به وجود آوردن فرصت‌هایی برای آموزش

BBC برای تضمین فراهم آوردن برنامه‌ها و خدماتی تلاش می‌کند که فرصت‌هایی برای آموزش به وجود می‌آورند:

همه حوزه‌های BBC به واسطه تحولات اجتماعی و فناوری فعلی که ما را به سوی یک عصر تازه در پخش برنامه هدایت می‌کند، دستخوش تغییر خواهد شد. اما از میان اهداف اصلی برنامه‌های ما- اطلاع‌رسانی، آموزش دادن و سرگرم کردن- به ظاهر آموزش با بزرگترین چالش مواجه است و ضمناً یکی از بزرگ‌ترین فرصت‌های ماهم هست.

(BBC، ۱۹۹۲)

ایجاد ارتباط میان بریتانیا و خارج از آن

BBC تلاش می‌کند که یک منبع عمده ارتباط میان بریتانیا و سایر کشورها باشد، برای بریتانیا کسب اعتبار کند و برای ترویج فهم فرهنگ و ارزش‌های بریتانیایی بکوشد:

برای نخستین بار پخش برنامه به یک صنعت حقیقتاً بین‌المللی تبدیل می‌شود... BBC می‌تواند و باید به عنوان یک نیروی عمده درون این بازار در حال گسترش کار کند. این یک مجرای طبیعی برای بروز استعداد و مهارت خلاق بریتانیایی است.

(BBC، ۱۹۹۲)

توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف

این بخش به بررسی ویژگی‌های شاخصی می‌پردازد که در عملکرد BBC نقش دارند، به طور مشخص توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف آن.

توانایی اصلی- خلاقیت در پخش برنامه

BBC یکی از اختراعات بزرگ قرن بیستم است که مخاطبان داخلی از آن لذت برده و در سراسر جهان هم به خاطر کیفیت، اصالت، دانایی و هوشمندانه بودن برنامه‌هایش مورد تحسین است. (BBC, ۱۹۹۸)

توانایی برجسته BBC قدرت آن برای تولید مستمر برنامه‌های عالی و اصیل در طیف گسترده‌ای از ژانرها و موضوعات است به نحوی که برای مقطع وسیعی از سلاقی و گروه‌های ذینفع، جذابیت داشته باشد.^[۱۵] این توانایی متکی به گردهم آوردن تعدادی از ویژگی‌های سازمانی فردی است.

توده خلاق

BBC یک سازمان بزرگ دو رسانه‌ای است. این حالت تبادل کارکنان و ایده‌ها میان رادیو و تلویزیون، میان واحدهای منطقه‌ای و شبکه‌ای را که به سود همه است ممکن می‌سازد.

موقعیت حفاظت شده

BBC سال‌ها از امتیاز یک درآمد فراوان و تضمین شده و رقابت نسبتاً اندک برخوردار بوده است. این حالت به BBC امکان تجربه کردن، سرمایه‌گذاری دراز مدت، یادگرفتن و ایجاد مجموعه گسترده‌ای از مهارت‌ها و یک مبنای محکم تجربی را داد.

مهارت‌های کارگروهی

یک جزء مهم توانایی اصلی آن مهارت دیرپای سازمان در تشکیل دادن گروه‌های دارای چند مهارت متشکل از کارکنان داخلی و بیرونی برای رفع نیازهای انواع خاص برنامه‌سازی است.

والاثرین ارزش‌های BBC مربوط به تعهد نسبت به کیفیت برنامه است.

به پخش برنامه اصیل و دارای سبک که مخاطب را مسحور می‌کند، به برنامه کار شده، که در ظاهر بی‌زحمت و ساده، اما در واقع محصول کارگروهی و دقت فوق‌العاده است. (BBC، ۱۹۹۴)

مهارت‌های حرفه‌ای برگزیده

«در BBC تعهدی نسبت به اعتلای مهارت وجود دارد، حصول اطمینان از اینکه مهارت‌های متعدد و سرویس‌های پشتیبانی و فنی که در ساخت برنامه نقش دارند... در بالاترین حد کیفیت قرار داشته باشند.» (برت، ۱۹۹۳)

BBC همواره یک پیشتاز خلاق و فناوری بوده است. شاید بهترین وسیله عینی سنجش استانداردهای مهارت‌های فنی و حرفه‌ای سازمان تعداد و طیف جوایز، ملی و بین‌المللی، باشد که سازمان دریافت می‌کند. در سال‌های ۴-۱۹۹۳ میلادی BBC برندهٔ چهار جایزه مختلف شد (فقط تلویزیون)، از آن جمله یک جایزه اسکار برای بهترین فیلم انیمیشن.

ورودی فکری و هنری در سطح بالا- «اندیشه کاربردی»

این مهارت ریشه در الگوهای استخدامی نخبه‌گرا در این سازمان دارد و به واسطه سنت دیرپای ارائه کیفیت عالی تقویت شده است. یک کارمند BBC این مهارت را چنین توصیف می‌کند:

«این توانایی شکل دادن به یک چیز است، شکل دادن به یک سوژه... انسان‌های بسیار با استعداد و طیف کامل مهارت‌ها در اطراف مطلبی که اساساً شکل دادن به ایده‌هاست... در مجموع هرگاه BBC کارکرده، به این دلیل است که می‌توانسته نیروی فکری را برای یک سوژه به راه‌های گوناگون به خدمت گیرد...»

مجموعه کاملی از توانایی‌ها و مهارت‌ها وجود دارد که از لحاظ فرایند باید به شکل مؤثر به کار آید.»

میراثی دیرپا و شهرت

میراث دیرپای سازمان به این معناست که دارای ذخایر عظیمی از تجربه است که می‌توان از آنها استفاده کرد شهرت آن به خاطر کیفیت است، یعنی می‌توان استعداد‌های خلاق برتر را در تمام دنیا برای کار روی طرح‌های خود و اغلب در ازای دستمزدی متوسط جذب کرد.



نشانه خاص BBC

مهمترین ویژگی متمایزکننده سازمان نشانه خاص BBC است: امکان رقابتی قدرتمند و افزوده گران‌بها به ارزش‌های سازمانی. در دوران کثرت کانال‌های عرضه رسانه‌ای و بارورسازی متقابل رسانه‌ها، وجود تصویری ویژه و مقتدر ضروری است. BBC ویژگی‌های زیر را به خود نسبت می‌دهد:

نشانه خاص BBC... بازتاب شهرت BBC به خاطر استقلال، یکپارچگی و کیفیت است. نشانه خاص ما مبتنی بر مهارت‌ها، خبرگی و آرشینو گسترده برنامه‌های ماست و عنوان یک امکان حیاتی و بسیار با ارزش است. (BBC، بدون تاریخ)

سرگرمی اصیل، اخبار هوشمندانه، سرویس جامع آموزش و بازتاب کامل فرهنگ ملی ما. اینها نقاط قوت تاریخی کار پخش برنامه BBC هستند. (BBC، ۱۹۹۴)

اگر به BBC جهانی نگاه کنید سازمانی را با یکی از قوی‌ترین نشانه‌های خاص رسانه‌ای در دنیا مشاهده می‌کنید. (مشاور)

BBC یکی از بهترین نام‌های ویژه در جهان است، با سابقه‌ای حاکی از

برخی از بهترین تولید برنامه‌ای که تاکنون وجود داشته است. (رقیب)

عموماً پذیرفته شده که یک نشانه خاص ممتاز یک اسلحه استراتژیک مهم است که به ایجاد شهرت و در نتیجه یک امتیاز خاص در بازار، کمک می‌کند. چندین جزء متفاوت به عنوان عوامل به وجود آورنده یک نشانه خاص قدرتمند شناسایی شده‌اند. همه اینها در BBC وجود دارند و بسیاری از آنها در فرهنگ و تاریخچه آن ریشه‌های محکمی دارند:

● وفاداری به نشانه خاص: به گواهی این واقعیت که BBC پخش‌کننده برگزیده مردم برای وقایع مهم ملی است.

- **آگاهی از نام: BBC** بر کار پخش برنامه در بریتانیا از زمان شکل گرفتن خود مسلط بوده است.
- **کیفیت مفروض: BBC** به طور کامل خود را وقف تولید محصولاتی با بالاترین کیفیت ممکن کرده و زیر ساخت لازم برای پشتیبانی از این هدف را دارد.
- **مفاهیم همراه نشانه خاص: BBC** تاریخچه‌ای طولانی از خدمت به شیوه‌های گوناگون به ملت را دارد؛ از ایجاد روحیه در زمان جنگ تا سرگرم کردن کودکان و آموزش بزرگسالان.
- **سایر امکانات دارای نشانه خاص: مجلات، کتاب‌ها، نوارهای صوتی و تصویری BBC** فروش خوبی داشته‌اند و برخی هم در بازار برتری دارند.

پیچیدگی سهامداران

به عنوان یک سازمان «محل تقاطع» که همزمان باید هم خصوصی باشد و هم دولتی، هم غیر انتفاعی و انتفاعی، هم بزرگ و کوچک، نقش BBC در حلقه‌ای از ابهام‌ها قرار دارد. BBC به لطف میراث و تأمین بودجه خود متعهد به تولید طیف گسترده‌ای از برنامه‌هاست، بسیار گسترده‌تر از رقیبان خود، اگرچه برخلاف رقیبان سطوح درآمد آن ثابت است، و تعداد بینندگان هیچ اهمیتی ندارد، BBC یک برنامه بلند پروازانه را برای فعالیت‌های تجاری و توسعه جهانی، تا حدی به دستور دولت به عهده گرفته است. در عین حال، خود این صنعت به شکلی در حال تغییر است که در آینده نمی‌توان آن را شناخت، از حالت یک رقابت متمدن میان تعداد محدودی کانال‌های داخلی تا حد یک نبرد جهانی مبتنی بر بیت (bit)ها، بایت (byte)ها و دیجیتالی شدن.

پیچیدگی سهامداران نتیجه مستقیم جایگاه منحصر به فرد آن و یک مسئولیت سنگین استراتژیک بر عهده سازمان است. در مقایسه با هم‌تایان تجاری، BBC گروه‌های سهامدار زیادی دارد - اغلب با منافع متعارض - با

تقاضاهایی که هم پر سروصدا هستند و هم در اولویت قرار دادن آنها دشوار است، این حالت یک محدودیت جدی رقابتی ایجاد می‌کند. گزینه‌های مناسب استراتژیک کنار گذاشته شده‌اند در حالی که بقیه، که از منظر استراتژیک مورد سؤال جدی قرار می‌گیرند، باید حتماً مورد توجه قرار می‌گرفتند. فرایند تصمیم‌سازی کند شده و بخش عمده‌ای از منابع بیش از حد پراکنده شده سازمان از بخش برنامه‌سازی جدا شده و صرف ایجاد روابط دوستانه با گروه‌های سهامدار سازمان می‌شوند.

بوروکراسی

تمایل سازمان به بوروکراسی کاملاً مستند است. گفته می‌شود که موضوع مربوط به پس از رفتن رایت است، که در غیاب او، طبق گزارش، BBC بیشتر شبیه بخشی از دولت شد: مجلل و کند - که بسیاری از وقار اولیه خود را از دست داده بود اما از خشونت اولیه آن هم کم شده بود. در دهه ۸۰ میلادی بوروکراسی برای مدیر کل جان برت هنوز هم یک مسئله بود.

«BBC در کنار فرهنگ‌های خلاق و فرهنگ اعتلای کاری خود مجموعه‌ای از قواعد اداری، نه مدیریتی، برای امنیت و همبستگی تدوین کرد... BBC همواره انباشته از یادداشته‌ها بوده است، یک نمونه مثال زدنی از جزئیات گیج‌کننده... خاله جان... تبدیل به اقتصادی گسترده شد... موانعی در مسیر برنامه‌سازان قرار داشت. قلمرو گرایی باعث از بین رفتن ابتکار شد. هیچ چیز شفاف نبود... همه چیز کدر و بسیاری از ساختارهای آن شبیه بیزانس^(۱) بود.» (برت، ۱۹۹۳)

مهارت‌های ضعیف در بازاریابی

با توجه به تاریخچه سازمان منطقی است BBC باید همین اواخر بازاریابی را جزو اولویت‌های خود قرار داده باشد. به عنوان بازیگر مسلط در یک حوزه ملی حفاظت شده، که در آن مخاطبان حق انتخاب چندانی نداشتند، BBC سازمانی بود که هرگز به بازاریابی برای محصولات خود برای گذران امور روزمره نیاز نداشت.

اما رشد تصاعدی اخیر در انواع پخش برنامه، همراه با چالش‌های فزاینده تأمین بودجه از سوی دولت، به این معناست که بازاریابی اخیراً تبدیل به یک اولویت جدی شده است. در چند سال گذشته سازمان یادگرفته است که چگونه، با وجود تقابل از سوی رقبای تجاری، و برنامه‌سازی که فکر می‌کنند اصول بازاریابی ممکن است با اصول خلاقیت در پخش برنامه ناسازگار باشد، با موفقیت بیشتری به کار بازاریابی پردازد.

کار مدیریتی فوق‌العاده دشوار

موقعیت منحصر به فرد BBC یک کار مدیریتی نادر و پیچیده را به وجود می‌آورد. به عنوان یک فعالیت تجاری، BBC با مجموعه قدرتمند و گاه متعارضی از فشارهای بیرونی مواجه می‌شود که عبارتند از: کاهش درآمدها، افزایش مستمر رقابت و ناپایداری پایدار، در خصوص موضوعات مهمی چون مقاصد دولت و فناوری‌های رسانه‌ای. فصل هشتم به نحوه کنار آمدن فرهنگ این سازمان با چنین چالش‌هایی با نقش اصلی آن به عنوان پخش‌کننده ممتاز برنامه در بریتانیا می‌پردازد.

اختراع مجدد اخبار

مدل کاری CNN

زیر بنای نگرش غیر معمول CNN به کار پخش اخبار یک سازمان به همان اندازه غیر معمول است. همانند فصل قبل در مورد تحلیل BBC، این فصل به بسیاری از جنبه‌های منحصر به فرد CNN به عنوان یک فعالیت تجاری در عرصه رقابتی ملی و بین‌المللی نگاهی دارد. این فصل با استفاده از مفاهیم مدیریتی به جای رسانه‌ای به بررسی چالش‌های محیطی، محیط رقابتی، مأموریت و استراتژی، سهامداران، توانایی‌های اصلی و نقاط ضعف و قوت مشخص CNN می‌پردازد.

چالش‌های محیطی

افزایش رقابت

پخش برنامه در ایالات متحده شدیداً رقابتی است. این تا حدی بازتاب ارزش‌های ملی و فضای ناشی از مقررات است که از دهه ۸۰ میلادی متکی به رقابت برای تضمین حفظ تنوع بود.

رقابت میان سرویس‌های تلویزیونی برنامه‌ریزی شده و شبکه‌ها، همواره شدید بوده و در طول دهه ۸۰ میلادی برخی از ناظران صنعتی نگران آن بودند که برخی از شبکه‌های ضعیف‌تر حتی مجبور به ترک این بازار شوند. CNN

سال‌ها از این گردونه خارج بود. در مقایسه با شبکه‌های زمینی، CNN یک بازیگر حاشیه‌ای بود که با استفاده از آنچه که در باور عمومی یک سیستم ارسال ضعیف‌تر بود، به ارائه سرویس خاصی ادامه می‌داد. بازیگران مسلط در این صحنه سیستم کابلی و اخبار را جذاب تلقی نمی‌کردند، به نحوی که CNN تهدیدی تلقی نمی‌شد (در این مرحله شبکه‌ها سرمایه‌گذاری را روی پخش خبر به تدریج کاهش می‌دادند). معنای این وضع آن بود که CNN پانزده سال تمام عرصه پخش خبر ۲۴ ساعته را به طور کامل در اختیار خود داشت.

اما از اواسط دهه ۹۰ میلادی، رقابت با CNN شدیدتر شد. مجموعه‌ای از رسانه‌های جدید به عرصه اخبار ۲۴ ساعته آمدند و تیبی جدید برای دسترسی به سرویس‌های خبری ایجاد کردند^[۱] که برای نخستین بار طعم رقابت تمام عیار مستقیم را به این شبکه چشانندند:^[۲]

● **FNC: شبکه خبر فاکس**^(۱)؛ یک سرویس خبری ۲۴ ساعته با استفاده از امکانات شبکه تلویزیونی فاکس.

● **FNN: شبکه اخبار مالی**^(۲)؛ شبکه‌ای متمرکز روی امور مالی که تا اواخر دهه ۸۰ میلادی فعالیت کرد، و در آن زمان به NBC فروخته شد و مجدداً تحت عنوان CNBC، کانالی متمرکز روی تجارت، راه اندازی شد.

● **MSNBC**: یک فعالیت مشترک NBC و مایکروسافت برای پخش خبر ۲۴ ساعته. یکی از نخستین تلاش‌های جدی برای تحقق نتایج تجاری پتانسیل ارائه شده در نتیجه همگرایی و جمع کردن تلویزیون با رایانه شخصی.

● **BBC جهانی**؛ شبکه تجاری ماهواره‌ای بین‌المللی ارائه‌کننده اخبار و وقایع جاری. این شبکه گستردگی کمتری داشته و در سطح بین‌المللی کمتر از CNN به عنوان ارائه‌کننده خبر شناخته شده است اما از نشانه خاص قدرتمند BBC و

1. Fox News Channel

2. financial News Network

توانایی قابل توجه آن در گردآوری اخبار، با ۲۵۰ گزارشگر و ۴۰ دفتر خبری در سراسر جهان، سود می‌برد.

نبود اطمینان رقابتی بیشتر مربوط به رشد اینترنت و توسعه تلویزیون تعاملی است. روشن نیست که این تحولات چگونه بر فعالیت‌های سنتی پخش اخبار شبکه‌هایی چون CNN تأثیر می‌گذارند، اما این سازمان جای پای محکمی را در عرصه در حال ظهور ارتباط تعاملی با ایجاد هفت وب سایت که به ادعای خود در مجموع سایت خبری شماره یک اینترنت را می‌سازند،^[۳] پیدا کرده است.

شاید هم اگر عرضه سرویس پخش برنامه در واکنش به افزایش عظیم تعداد کانال‌ها دچار از هم پاشیدگی شود، بسیاری از پخش‌کنندگان برنامه، چه کابلی، چه ماهواره‌ای و چه اینترنتی، دریابند که قادر به تحمل هزینه آنچه که «کار کمرشکن گزارش اخبار به شکل جدی» نامیده شده است، نیستند. در اواخر دهه ۹۰ میلادی، دوره‌ای از تورم استعداد، که بهای تأمین محتوای جذاب افزایش بسیاری پیدا کرد، شبکه‌های بزرگ مجبور شدند از بودجه پخش اخبار خود کاسته تا بتوانند هزینه سنگین برنامه‌های سرگرم‌کننده و ورزشی را تأمین کنند. در تمام این دوران، CNN تمرکز استراتژیک را روی اخبار حفظ کرده و سرمایه‌گذاری سنگینی را به صورت مداوم روی سرویس‌های خبری انجام داد؛ ارتقاء دیجیتالی و افتتاح دفاتر بیشتر از جمله این اقدامات بود. در نتیجه، در اواخر سال ۱۹۹۸ میلادی، ABC، CBS و NBC [همگی] طبق گزارش‌ها در حال مذاکره با شرکت تایم وارنر در مورد واگذار کردن فعالیت‌های خبری خود به CNN بودند. تحولات محیطی ظاهراً گروه‌های تازه‌ای از مشتریان یا شرکای تجاری را سراغ CNN فرستاده است.

ناپایداری صنعت

در حالی که بازار تلویزیون کابلی داخلی، که از ابتدای شکل‌گیری CNN وسیله پخش آن بوده است، علائم پیری را از خود نشان می‌دهد، پخش برنامه ماهواره‌ای در ایالات متحده رشد چشمگیری پیدا کرده است. خدمات پخش ماهواره‌ای مستقیم (DBS)، که از طریق ارسال مستقیم به خانه با استفاده از آنتن بشقابی سرویس می‌داد در شروع حرکت کند بودند، اما از آن پس رشد سریعی یافتند. در سال ۲۰۰۵ میلادی تعداد مشترکان داخلی ماهواره حدود ۲۸ میلیون نفر پیش بینی شده است. این رشد به ضرر سیستم کابلی است. انتظار می‌رود که سهم کابل در صنعت تلویزیون چند کاناله داخلی (منهای پخش کنندگان زمینی سنتی) از ۹۱ درصد در سال ۱۹۹۶ میلادی، به ۷۷ درصد در سال ۲۰۰۰ میلادی کاهش یابد.^[۴]

آشفته‌گی بیشتر و اساسی‌تر ناشی از همان روندهای آزاد سازی، همگرایی و جهانی شدن است که بر پخش‌کنندگان برنامه در اروپا تأثیر می‌گذارد. در ایالات متحده، چنین تغییراتی منجر به تجدید ساختار و یکپارچه شدن این صنعت در مقیاس گسترده شده، CNN که در همین دوره با شرکت تایم وارنر پیوند خورد، از نزدیک در چنین تحولاتی درگیر بود.

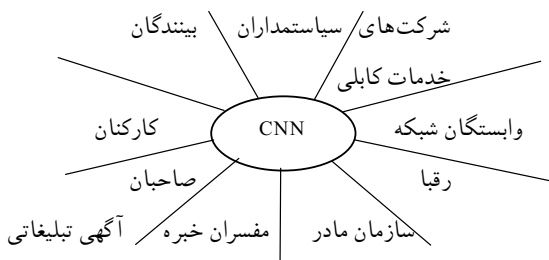
سهامداران

بحث بعدی در مورد سهامداران CNN و تقاضاهای آنان از این سازمان است، که بازتاب مدل کاری غیر معمول آن هستند.

کارکنان

یک ویژگی معرف CNN نگرش غیر معمول آن به منابع انسانی است. مجموعه‌ای از عناصر برنامه‌ریزی نشده گردهم آمده تا سیستمی رابه وجود

آوردند که نه تنها برای کارکنان انگیزه بسیاری ایجاد کرده، بلکه باعث افزایش انعطاف پذیری سازمان هم می شود.



گروه های سهامدار CNN

کارکنان، یک گروه سهامدار مهم برای CNN هستند، اما به دلیل ویژگی خاص آغاز کار CNN، چند عامل باعث تعدیل نفوذ بالقوه این گروه در سازمان می شود: نخست آنکه بسیاری از کارکنان به دلیل سبک مدیریت غیرمعمول، آزاد و غیرمتمرکز جذب CNN شدند. آنها خودمختاری شایان توجهی داشتند (به شرط آنکه مفهوم و دید مورد نظر سازمان را درک کرده باشند)، و تشویق می شوند که به صلاحدید خود دست به نوآوری بزنند (همراه با این حالت نوعی تحمل نسبت به اشتباه هم وجود دارد). یک امتیاز کلیدی برای ژورنالیست ها آن است که چون تعداد کارکنان اندک است، آنان فرصت های بیشتری برای حضور زنده در برنامه ها، در مقایسه با حالت عادی سایر پخش کنندگان برنامه، دارند (گزارشگران مجموعاً روزانه دو یا سه گزارش زنده ارسال می کنند، در حالی که برای ژورنالیست های شبکه نوعاً روزی یک بار حضور در برنامه عادی است).

دوم، CNN بسیاری از تعاریف جاافتاده نقش در پخش برنامه را دگرگون کرده تا انواع جدیدی از مشاغل را به وجود آورد. مهمترین گروه در این میان، ژورنالیست ویدیویی، است که به ضرورت در نتیجه فعالیت‌های سریع دوران آغاز کار CNN در سال ۱۹۸۰ میلادی به وجود آمد.

به دانشجویان در حال فارغ التحصیلی رشته ژورنالیسم یک فرصت طلایی، با دستمزد ساعتی ۳/۵ دلار، پیشنهاد شد. تقریباً یکصد دانشجوی فوق العاده مشتاق و کاملاً بی‌تجربه به زودی وارد آتلانتا شدند تا یک شبه تبدیل به ژورنالیست ویدیویی شوند.

مانند بسیاری از اختراعات ترنر، مفهوم VJ اکنون توسط تمام پخش کنندگان برنامه در سراسر جهان پذیرفته شده است. در ایستگاه‌های محلی VJ تبدیل به «گروه تلویزیونی یک نفره» شده است؛ همه کاره‌ای غیر متخصص با مهارت‌های گوناگون. او خبر را بدون همراهی کارکنان مرسوم برای تهیه گزارش پوشش داده، در حین فیلمبرداری ویدیویی گزارش می‌دهد و مطلب را تدوین می‌کند. اما در CNN، مفهوم VJ عمدتاً به عنوان نقشی مربوط به سطح ورودی باقی مانده است که ژورنالیست‌های تازه وارد را با کارهایی چون نوشتن و تهیه و سازماندهی مطلب برای پخش آشنا می‌کند.

از نظر گزارشگری، CNN در سال‌های اولیه کار خود متعهد بود که از تعداد افراد کمتری، در مقایسه با سایر شبکه‌های رقیب خود، که دارای اتحادیه‌های صنفی بودند، استفاده کند. اما امروز در محل وقوع خبر از تعداد افراد زیادتری استفاده می‌کند، که تا اندازه‌ای به دلیل جایگاهش به عنوان یک سازمان خبری جا افتاده است و مربوط می‌شود به چشم انداز و پیچیدگی فناوری مورد استفاده و ناشی از فشار شدیدی که برای تهیه اخبار تازه و به موقع از وقایع برای آنچه که تبدیل به چندین شبکه متفاوت CNN شده است.

شهرت CNN برای کمتر حقوق دادن به کارکنانش در مقایسه با دیگر شبکه‌ها بدون تردید در سال‌های آغاز کارش درست بود، که بیش از آنکه حاکی از ارزان بودن کار CNN باشد، حاکی از سطح حقوق بیش از اندازه‌ای بود که شبکه برای نخستین سطح کار ژورنالیسم حرفه‌ای تلویزیونی می‌پرداخت. امروز، میزان حقوق پرداختی در CNN بسیار بالاتر است، که تا اندازه‌ای نشانه تمایل آن به جذب افراد برتر است، و نیز درک این نکته که باید مطمئن باشد سطح حقوق CNN می‌تواند برای حفظ کارکنانش با حقوق پرداختی شبکه‌های دیگر رقابت کند.

سوم، با محدود کردن حضور اتحادیه صنفی انعطاف پذیری زیادتری به وجود آمده است (اعضای اتحادیه هم هستند، اما اقلیت کوچکی را تشکیل می‌دهند). یک علت دیگر انعطاف پذیری هم استفاده از نیروی کار مستقل در مشاغل فنی است، که حضور اتحادیه را محدود کرده و به CNN امکان می‌دهد تا با کاهش و افزایش کارکنان بر حسب نیاز بتوانند هزینه‌ها را کنترل کند. موارد کاهش تعداد بسیار کمی بوده زیرا اندازه شرکت و تعداد کانال‌ها دائماً روبه رشد است.

نگرش CNN به منابع انسانی مستلزم سبک خاصی برای استخدام کارکنان است. ژورنالیست‌ها بر مبنای اشتیاق و علاقه خود به کار خبر استخدام می‌شوند. CNN معتقد است که می‌تواند هر مهارت فنی لازمی را که وجود ندارد به آنان بیاموزد. بر خلاف بسیاری از بخش‌کنندگان برنامه، CNN پذیرش درخواست کار را محدود به فارغ‌التحصیلان علوم انسانی از دانشگاه‌های معتبر نمی‌کند، بلکه افراد متعهد به کار، و با انگیزه بالا را که با این فرهنگ مطابقت داشته باشند و بخواهند حرفشان را بزنند و از کار سخت هراس نداشته باشند، ترجیح می‌دهد. این سازمان در پی کسانی است که اهل کار گروهی

باشند نه ستارگان بالقوه، چون استدلالش این است که خبر ستاره است، یا باید باشد.

نیازهای کارکنان CNN به عنوان یک گروه سهامدار، اندکی با نیازهای ژورنالیست‌های دیگر در سازمان‌های پخش برنامه بخش دولتی متفاوت است. آنها طالب زمان برای حضور در برنامه و فرصت برای توسعه مهارت‌های تلویزیونی خود (و هر جا ممکن باشد، شهرت خود) هستند، عوامل کلیدی که CNN برای تأمین آنها در جایگاه مناسبی قرار دارد عبارتند از: زیر ساخت گردآوری خبر و فناوری مورد نیاز.

شرکت‌های سرویس کابلی

اینها مشتریان مهمی هستند. CNN قرار دادهای الزام آوری با شرکت‌های ارائه‌کننده سرویس کابلی خود دارد، یعنی آنها باید CNN را حتماً در مجموعه‌ای که به مشترکان داخلی خود ارائه می‌کنند، قرار دهند. در سال ۱۹۹۸ میلادی ترنر استراتژی جدی‌تری در مورد وابستگان به شبکه خود برگزید، و TBS را از یک آبر ایستگاه که هیچ درآمدی از وابستگان خود نداشت، به یک شبکه کابلی زیر بنایی تبدیل کرد که به ازای هر مشترک در هر ماه مبلغی دریافت می‌کرد. این اقدام منبع درآمد تازه‌ای را به وجود آورد اما برای این گروه از سهامداران دافعه داشت، و واکنش آنها قرار ندادن برخی از شبکه‌های کوچکتر ترنر، مانند CNN مالی، روی سیستم‌هایی بود که در اصل برای انتقال آنها طراحی شده بودند.

در شرایط عادی‌تر، نگرانی این شرکت‌ها روی کیفیت برنامه متمرکز می‌شود. هر چه محصول کار CNN جذاب‌تر باشد، می‌توانند حق اشتراک بیشتری از مشترکان سیستم کابلی درخواست کنند. یک موضوع کلیدی برای آنان کنترل‌هایی است که اخیراً در مورد قیمت مجموعه‌های عرضه شده اعمال

می‌شود؛ به این معنا که رشد درآمد تنها از راه ارائه کانال‌های رده اول و کاملاً اختصاصی، که می‌توانند برای آنها حق اشتراک بیشتری بگیرند، ممکن خواهد بود.

صاحبان آگهی تبلیغاتی

منابع دو گانه درآمد CNN، حق اشتراک و تبلیغات، آن را کمتر از رقبایش به صاحبان آگهی وابسته می‌کند. اما صاحبان آگهی در هر حال یک گروه سهامدار مهم هستند، زیرا هنوز هم رده بندی شاخص قطعی موفقیت رسانه‌ها در صنعت تلویزیون در ایالات متحده به شمار می‌آید.

صاحبان آگهی اساساً در دسترسی مستمر به تعداد کثیری از بینندگان «جذاب» علاقه دارند، که در این مفهوم جذابیت را عواملی مانند درآمد قابل هزینه کردن تعیین می‌کند. CNN به طور سنتی از این جهت با دشواری‌هایی مواجه بوده است. بخش اعظم مخاطبان آن در گروه‌هایی قرار می‌گیرند که برای صاحبان آگهی جذاب نیستند، یعنی یا سالخورده هستند یا کم درآمد.^[۵] زیر ساخت ماهواره‌ای CNN به معنای قرار گرفتن آن در جایگاهی منحصر به فرد برای عرضه تبلیغات تلویزیونی بین‌المللی است، و فروش تبلیغات بین‌المللی درون TBS متمرکز شده است تا همین حالت را ترویج کند. صاحبان آگهی می‌توانند محصول خود را به مخاطبانی در سراسر جهان در ۱۵۰ میلیون خانه، و در صورت لزوم به صورت منطقه‌ای در آسیا، آمریکای شمالی، اروپا یا آمریکای لاتین، معرفی کنند. اگر چه این کار در چند سال اخیر رشد مستمری داشته است اما هنوز نوپاست. در سال ۱۹۹۷ تنها ۱۰ درصد کل درآمد تبلیغاتی^[۶] را به خود اختصاص داد، که تقریباً نیمی از آن را مشتریان مستقر در ایالات متحده با طرح‌های بازاریابی چند ملیتی پرداخت کرده بودند. هنوز روشن نیست که آیا تقاضای قابل ملاحظه‌ای وجود دارد یا خیر. محصولات

بسیار اندکی به شکل مداوم در سطح جهانی بازاریابی می‌شوند (اگر چه خود محصول ممکن است در بازارهای متفاوت بین‌المللی ثابت بماند، اما پیام تبلیغاتی برای ترویج مصرف آن، معمولاً در هر کشور دیگر متفاوت است).

وابستگی شبکه

بخشی از زیر ساخت منحصر به فرد CNN شبکه‌ای متشکل از بیش از ۶۰۰ ایستگاه تلویزیونی وابسته در سراسر جهان است. رابطه سنتی وابستگی یک طرفه است، از کانال یا شبکه به وابسته. CNN به طور مشخصی این رابطه را ترسیم کرده است. وابستگی آن، که اکثراً وابستگی یک شبکه زمینی هم هستند، اخبار را از شبکه دریافت کرده و در مقابل، اخبار مصور محلی را به شبکه CNN می‌دهند. مانند بسیاری دیگر از عناصر سیستم CNN، «نگرش معامله پایاپای» با شبکه‌ای از وابستگی ملی (و در زمان حاضر بین‌المللی) ریشه در شروع و کمبود مالی کار دارد. این یک پاسخ جانبی، و برای این صنعت غیر معمول، به ضعف‌های ناشی از شروع به کار ویژه CNN بود. اول، نیاز به پوشش دادن به همه کشور بدون دفاتر منطقه‌ای یا گزارشگران کافی وجود داشت، پاسخ CNN عقد موافقتنامه‌هایی با ایستگاه‌ها در هر ایالت بود که بر مبنای آن، ایستگاه‌ها مطالب ملی و بین‌المللی خود را در ازای پوشش رایگان خبری ویدیویی و صوتی وقایع محلی در اختیار CNN قرار می‌دادند. مسئله دوم کمبود مزمن درآمد بود. در اینجا، CNN فرصتی را برای فروش انبوه فیلم‌های خبری موجود خود به صداها ایستگاه خبری محلی در اطراف کشور پیدا کرد. در انجام این کار، CNN یک بار دیگر از تحولات در محیط گسترده‌تر خود بهره برد. در اواسط دهه ۸۰ میلادی انبوهی از ایستگاه‌های مستقل جدید مجوز کار گرفتند که نیاز به راه اندازی برنامه‌های خبری داشتند. سه شبکه بزرگ ایالات متحده به طور سنتی فیلم‌های خبری خود را انحصاری نمودند،

چون پوشش خبری خود را یک امتیاز رقابتی تلقی می‌کردند. از نظر ترنر، بر عکس، فروش فیلم‌های خبری CNN قبلاً این اخبار را هنگام وقوع آنها پخش کرده بود، و تکرار آنها در ایستگاه‌های محلی به فاصله چند ساعت بعد از CNN فقط تبلیغی برای CNN و تأکیدی بر سرعت آن در ارائه خبر بود. چنین شیوه‌هایی در سراسر جهان تکرار شده و CNN را قادر ساخت که به سرعت یک حضور جهانی پیدا کند و هزینه‌های تهیه فیلم خبری را میان تعداد زیادی از مشتریان خود تقسیم کند:^[۷]

ما زمان زیادی را صرف تقویت روابط با وابستگان خود کردیم و این کاری بزرگ با درآمد مشترک برای ماست. ما برای وابستگان پوشش خبری فراهم می‌کنیم، مثلاً در مورد ماجرای اوکلاه‌ماستی، به جای آنکه کانال‌های محلی مجبور باشند منابعی را برای پوشش دادن به آن، هزینه کنند، می‌توانند فقط برنامه CNN را روی آنتن ببرند. ما در تمام ایالات صدها قرارداد مشابه داریم. پس وابستگان برای ما خیلی مهم هستند. (مصاحبه با CNN)

بنابراین وابستگان، یک گروه سهامدار مهم هستند. آنها به دنبال رابطه‌ای دراز مدت سودآور و مطالب با کیفیت بالا هستند.

سیاستمداران

CNN، که هیچ یارانه‌ای از دولت دریافت نمی‌کند، مجبور نیست مانند پخش کنندگان دولتی برنامه پاسخگوی نیروهای سیاسی باشد، بلکه فقط باید مقررات ملی حاکم بر کار پخش برنامه را رعایت کند. علاوه بر این، چون CNN تنها یک بازوی موجودیتی بسیار بزرگ تر است مجبور نیست برای راه اندازی کار خود در زمینه مقررات و قوانین بودجه‌ای را هزینه کند. این مسئولیت

سازمان مادر است. یعنی رابطه CNN با سیاستمداران نسبتاً ساده است و از بسیاری جهات می‌توان سازمان را دارای موضع برتر تلقی کرد. سیاستمداران به ما نیاز دارند چون باید با مردم ارتباط برقرار کنند.

(مصاحبه با CNN)

سیاستمداران یک گروه سهامدار مهم هستند، اما عمدتاً به عنوان مجری یا صاحب‌نظر، نه به عنوان یک گروه فشار. در ایالات متحده سیاستمداران مهارت زیادی در استفاده از برنامه‌های زنده تلویزیونی به نفع خود دارند. آنها به دنبال ارائه چهره مثبتی از خود هستند و فرصتی برای آنکه دستور کار را معین کنند (و به همین دلیل اکثراً برنامه‌های گفت و گو را ترجیح می‌دهند که در آن بهتر می‌توانند بحث‌ها را کنترل کنند). موضوع کلیدی برای آنها منس و حسن نیت ژورنالیست مرتبط با موضوع است. این حالت باعث حسن رابطه آنها با CNN می‌شود که برخلاف شبکه‌های دیگر که تحلیل‌های مفصل را ترجیح می‌دهند، بر عمل و استفاده از قطعات کوتاه صحبت افراد تأکید دارد. در واقع، یک نظر سنجی در اواخر سال ۱۹۸۷ میلادی نشان داد که بسیاری از صاحبان مشاغل سیاسی CNN را تقریباً دو برابر شبکه‌های دیگر قبول دارند.^[۸]

حتی ادعا شده که توانایی منحصر به فرد CNN برای پوشش دادن به اخبار تازه در نقاط دور از دسترس دنیا آن را به یک دستیار دولت تبدیل کرده است. طبق گزارش، CNN در تمامی دفاتر وزارت امور خارجه در دسترس است. گفته می‌شود که مادلین آلبرایت- وزیر خارجه (سابق) ایالات متحده- آن را به عنوان «شانزدهمین عضو شورای امنیت»^[۹] توصیف کرده است.

بینندگان

CNN به بینندگان خود اهمیت می‌دهد، اما بیشتر به تعداد آنها تا گوناگونی آنان و جذابیت خود را برای آنان مهم‌تر از مسئولیت خود در برابر آنان می‌داند. از

نظر CNN، تعداد بیننده تعیین کننده درآمد تبلیغاتی آن است، که به نوبه خود نقشی زیر بنایی در سازمان دارد. مخاطبان آمریکایی، مانند مخاطبان در همه جا از نظر سلیقه، نیاز و خواسته‌ها روز به روز بیشتر تقسیم شده و حالتی خاص پیدا می‌کنند. از نظر خبری آنها طالب صحت، فوریت، هیجان، سرعت و دقت، و همچنین انعطاف‌پذیری برنامه هستند (نکته‌ای که CNN پیش از شبکه‌های همتای خود دریافت).

مفسران خبره

مفسران خبره در ایالات متحده، مانند هم‌تایان خود در اروپا، به موضوعاتی مشابه می‌پردازند مانند: تلویزیون چه آثاری بر جامعه می‌گذارد، نقش اخبار در جامعه دموکراتیک چیست، و برنامه‌های به نمایش درآمده از نظر اخلاقی و فکری، مخصوصاً روی کودکان، چه تأثیری می‌گذارند؟

اغلب آنها از روندهای فعلی در تلویزیون به طور کلی (این اتهام مشهور به تلویزیون وارد شده که کودکان آمریکایی را از یک نیروی مقاومت‌ناپذیر به یک شی‌تحرک‌ناپذیر تبدیل کرده است)، و از اخبار به طور خاص، انتقاد می‌کنند، چون شاهد روند ابراز عقیده و تفسیر در زمان پخش یک گزارش عینی هستند. پدیده‌ی دالاسیفیکیشن^(۱)، که در آن خبر، حالت عامیانه و کلیشه‌ای پیدا کرده ولی تحلیل نمی‌شود، محو شدن مرز میان اطلاعات و سرگرمی و افزایش سطح موارد جنسی و خشونت، تحت پوشش «برنامه‌سازی واقعی» (به تصویر کشیدن روز شمار حقیقی تراژدی‌های شخصی) را در پی دارد. چنین انتقادهایی اغلب به طور خاص متوجه CNN است:

نقش CNN به طور کامل فناوری است؛ پیوندی میان منابع

1. Dallasification

ویدیویی، اتاق‌های خبر و وزارت خارجه کشورهای مختلف. آن پیوند، ماهیت ارتباطات دیپلماتیک را تغییر داده و باعث شده است که صدای دیکتاتورها به گوش دنیا برسد، اما کار زیادی برای بهتر کردن شیوه دریافت خبر برای ما نکرده است. از برخی جهات این پیوند تأثیری ناخوشایند بر ژورنالیسم گذاشته است: باعث تشدید روند از دست رفتن کنترل سازمان‌های خبری بر محتوا شده است، که به نوبه خود نوعی هجوم به طرف اخبار احساسات برانگیز را موجب شده و این به سود اظهار نظر کارشناسانه و تفسیر و ضرر شیوه قدیمی گزارشگری تمام شده است.

پس این گروه، به عنوان سهامدار، در اصل طالب مسئولیت‌پذیری از سوی پخش‌کنندگان برنامه و تغییر در تمرکز از سرگرمی به سمت اطلاعات است. این گروه به طور کلی منتقد جریان اصلی تلویزیون در ایالات متحده است (به شکلی تندوتیز آن شعار مشهور بازاریابی را به این شکل تغییر می‌دهد که «زباله دان وسیع تلویزیون علاقه به تولید یک تله موش بهتر ندارد بلکه می‌خواهد موش بدتری تولید کند»).

رقبا

رقیبان اصلی CNN واحدهای خبر شبکه‌های ایالات متحده و رقبای خبری جدید مانند BBC و MSNBC هستند. بحث‌های اخیر CNN با شبکه‌های پخش برنامه ایالات متحده در مورد مشارکت در منابع خبری CNN (که هنوز به نتیجه قطعی نرسیده است) نشان می‌دهد که رابطه CNN با رقبای شبکه‌ای آن در ایالات متحده ظاهراً از رقابت به سمت همکاری تغییر یافته است.

سازمان مادر

تایم وارنر فعالیت‌های برنامه‌سازی کابلی خود، و از آن جمله CNN، را دارای پتانسیل بالایی برای رشد در آمد تلقی می‌کند، چون کابل حوزه‌ای است که سریع‌ترین رشد را در میان مشاغل مربوط به سرگرمی داشته است و تایم وارنر یکی از بزرگترین بازیگران در آن صحنه است. CNN، به عنوان بخشی از تایم وارنر، به همین دلیل ملزم بر کسب درآمد مستمر و روبه رشد است. نگرانی‌های اساسی عبارتند از اینکه CNN قوی‌تر برنامه‌سازی کند تا از نوسان جایگاه در رده بندی کاسته و به توسعه و ترویج نشان خاص CNN ادامه داده و توسعه را در آن سوی دریا دنبال کند. تایم وارنر به دنبال این هم هست که CNN با ابتکارات طراحی شده برای ایجاد هم توانی و همکاری میان کارهای مختلفی که زیر چتر شرکت تایم وارنر انجام می‌گیرد و نیز کاهش هزینه‌ها، خود را تطبیق دهد.

مأموریت و استراتژی

CNN سازمانی نیست که تأکید زیادی روی اعلام مواضع، استراتژی‌ها و اهداف خود به طور علنی داشته باشد، بلکه ترجیح می‌دهد این فعالیت‌ها را به عهده سازمان مادر بگذارد. در واقع، موجزترین و در دسترس‌ترین منبع چنین اطلاعاتی اعلام برنامه‌های آینده است که در CNN پخش می‌شود. متن منتشر شده موجود در این زمینه به طور کلی برای مقاصد بازاریابی تهیه شده است؛ برای جذب مشترکان یا توزیع کنندگان جدید. ممکن است بازتاب ماهیت رقابتی کار پخش برنامه در ایالات متحده (CNN) مایل نیست اهداف خود را برای رقبای خود فاش کند) و یا نتیجه موضع عملگرایی این سازمان باشد (CNN) منابع خود را برای فعالیت‌هایی که بازده اندکی خواهد داشت، تلف نمی‌کند، و همچنین نشانه‌ای از فوریت ارتباطات داخلی غیررسمی آن است

که معنای آن بی‌نیازی CNN از برقراری ارتباط با کارکنان از طریق انتشارات رسمی است).

مأموریت

CNN هیچ بیانیه اعلام مأموریتی منتشر نمی‌کند، اما انتشارات آن به طور خلاصه مفهوم نقش اصلی آن را در جامعه روشن می‌کند:

پوشش جهانی و ارائه اخبار جدید و فوری

امضای CNN توانایی بی‌مانند آن در ارائه قوی‌ترین و فوری‌ترین پوشش زنده و مستقیم اخبار جهان به مخاطبان در سراسر دنیا است. CNN با هدف گزارش به موقع، بدون سمت‌گیری عمیق اخبار، شیوه‌هایی جدید ابداع کرده و عرصه‌های تازه‌ای برای صنعت اخبار تلویزیونی به وجود آورده است. این شبکه توانایی منحصر به فرد خود را در دادن پوشش خبری جامع و فراگیر، واکنش سریع به بحران‌ها با حضور و باقی ماندن در محل وقوع ماجرا تا هر زمان که لازم باشد، نشان داده است. (CNN, ۱۹۹۴)

اطلاع‌رسانی به دنیا در مورد دنیا

دستاوردهای CNN بازتاب تلاشی جدی برای آگاهی مردم از پیچیدگی‌های دنیای امروز است. (CNN, ۱۹۹۴)

یک نیروی متحدکننده جهانی

«محور مرکزی CNN در مورد یک واقعه مهم ارائه یک سیگنال

بدون توقف بوده است. این سیگنال همه دنیا را به هم پیوند می‌دهد.» (تایون^(۱) ۱۹۹۳)

استراتژی اتخاذ شده

برنامه ریزی استراتژیک رسمی هرگز بخشی از فرهنگ^[۱۰] CNN نبوده است (تد ترنر دپارتمان برنامه ریزی استراتژیک CNN است)، و این سازمانی نیست که تأکیدی بر تحلیل‌های صنعتی یا طرح‌های دراز مدت داشته باشد. بر عکس، TBS همواره مجموعه‌ای دقیقاً مدیریت شده و بسیار یک پارچه بوده و فعالیت‌های سیستماتیک تدوین استراتژی برای CNN در آن سطح متمرکز بوده است. این نگرش را مادر جدید CNN، یعنی شرکت تایم وارنر، هم پذیرفته است.

در مدتی که تحقیق در CNN صورت می‌گرفت، این سازمان هیچ سند منتشر شده‌ای در مورد استراتژی خود نداشت (در واقع به طور کلی انتشارات رسمی بسیار اندکی داشت). اهداف استراتژیک CNN در زمان تحقیق در زیر فهرست شده است. این اهداف از مطالعه نشریات TBS به دست آمده است (مانند مورد BBC، اینها هم تا حد امکان با استفاده از کلمات خود سازمان، ارائه شده‌اند):

تقویت برنامه سازی داخلی

گسترش مداوم فرانسیز CNN. مخصوصاً در ایالات متحده، مستلزم اضافه کردن برنامه‌های تازه‌ای است که میزان تماشای روزانه برنامه‌های شبکه را، بدون توجه به اخبار آن روز، افزایش دهد. (TBS).

(۱۹۹۴)

CNN همواره به وقایع خبر ساز بین‌المللی بسیار وابسته بوده است و دوره‌های

بدون ادرنالین یک خبر مهم و تازه ممکن است مشکلاتی در زمینه جذب و حفظ بینندگان برای CNN به وجود آورد. بنابراین اولویت استراتژیک آن، یافتن راه‌هایی برای کاهش نوسان تعداد بیننده با بهبود کیفی برنامه‌های غیر خبری، مبتنی بر طراحی، بود.

ادغام بعدی با تایم وارنر باعث تقویت CNN در مسیر دستیابی به این هدف شده است. ترکیب کردن ویژگی‌های کلیدی مجله و شبکه خبری، CNN را قادر ساخت که در سال ۱۹۹۸ میلادی مجموعه‌ای از برنامه‌های مجله خبری را در زمان اوج تعداد بیننده روی آنتن ببرد. که عبارت بودند از: تایم و CNN، فورچون^(۱) و CNN و هفته نامه سرگرمی و CNN. هدف آشکار این اقدام کشاندن بینندگان به سمت تلویزیون در زمان معین و جلب مخاطب حتی در زمانی است که خبر مهمی برای ارائه وجود ندارد.

«از نظر CNN، مجلات شرکت تایم به ایجاد برنامه‌های

خوب شبکه کمک خواهد کرد.» (تد ترنر، ۱۹۹۷)

ایجاد کارهای تازه

پاسخ CNN به تغییرات سریع، به دنبال فقدان اطمینان در صنایع رسانه‌ای در سراسر جهان همواره قلدرا نه بوده است. CNN پتانسیل محصولات و خدمات جدید رسانه‌ای را خیلی زود درک کرد و به صورت جدی در صدد دستیابی به کاربردها و راه‌های تازه برای ارائه مطالب موجود، برآمد:

جستجوی کاربردهای تعاملی برای اخبار و اطلاعات یک عرصه مهم مورد

علاقه شرکت است که قصد دارد آن را برای دستیابی به فرصت‌های

کاری تازه دنبال کند... در جستجوی الگوهای سخت‌افزاری مطابق با

نشانه خاص خود... شرکت قصد دارد به بازاریابی CNN بین‌المللی برای عرضه آن به دولت‌ها و مؤسسات آموزشی، شرکت‌های چند ملیتی، مسافران خارجی و کسان دیگری که به اخبار با چشم‌انداز عمیق بین‌المللی علاقه دارند، بپردازد. (TBS، ۱۹۹۵)

تداوم گسترش در سطح جهان

CNN از مدت‌ها پیش به این نتیجه رسیده است که فرصت رشد واقعی، در خارج از ایالات متحده قرار دارد، بنابراین یک هدف استراتژیک گسترش دادن ارائه خدمات در بازارهای کمتر توسعه یافته مانند آمریکای لاتین و جنوب شرقی آسیا، و درعین حال افزایش میزان برنامه‌های تولید شده به «زبان بومی» برای این مناطق بود (اگر چه این اقدام ممکن است مشکلاتی را برای کار اصلی و ممتاز CNN و اخبار فوری به وجود آورد):^[۱۱]

بازارهای تلویزیونی بین‌المللی با افزایش توزیع خدمات کابلی و ماهواره‌ای در حال گسترش هستند... نفوذ کابل در اروپا، آسیا و آمریکای لاتین در پنج سال آینده رشد سالانه‌ای معادل ۱۵ تا ۲۰ درصد خواهد داشت... این رشد به معنای میلیاردها دلار درآمد حاصل از اشتراک تازه و درآمدهای تبلیغاتی برای شرکت است که باید آنها را دنبال کند. (TBS، ۱۹۹۵)

علاوه بر این، CNN به دستور خود ترنر موظف به ارتقای CNN بین‌المللی (CNNI) و افزایش سرمایه‌گذاری استراتژیک در دفاتر بین‌المللی بود:

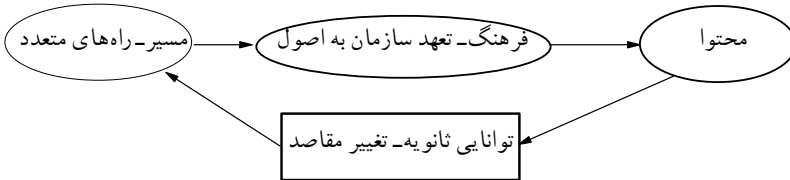
تد ترنر به ما دستور افتتاح دفاتر بیشتری [بیش از ۳۳ دفتر] را داده است... در واقع او به من دستور داد در هر کشوری دفتری افتتاح کنم [و] ما در این جهت حرکت می‌کنیم... (رئیس بخش گردآوری خبر جهانی CNN)^[۱۲]

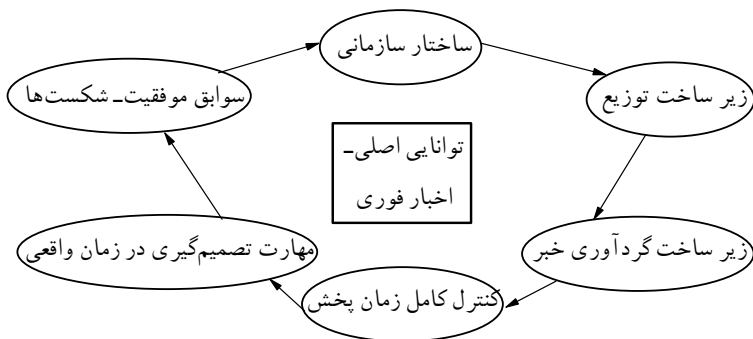
این را هم به CNN گفته بودند که باید ائتلاف‌های استراتژیک بیشتری با سایر گردانندگان سیستم‌های کابلی یا پخش‌کنندگان برنامه در سطح جهان ایجاد کند:

«ما به دنبال فرصت‌هایی در اروپا و مناطق دیگر برای ایجاد کانال‌های تقسیم شده، کانال‌های قابل حذف یا کانال‌هایی به زبان محلی هستیم، و همواره پایین‌تر می‌آییم تا به مخاطبان نزدیکتر شویم.» [۱۳]

توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف

این بخش، ویژگی‌های خاص سازمان را مرور می‌کند که در عملکرد CNN نقش دارند و به ویژه توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف آن را بررسی می‌کند.





توانایی‌های اصلی CNN

توانایی اصلی- اخبار فوری

توانایی اصلی CNN قدرت برای پوشش و ارسال اخبار فوری، به محض وقوع، و تقریباً از هر جایی در دنیاست. نقطه اتکای این قدرت مجموعه مهارت‌ها یا فناوری‌های زیر است:

زیر ساخت سازمانی

ساختار CNN تابع فعالیت‌های آن برای گردآوری و پخش اخبار است. اساساً، CNN یک شبکه پراکنده از لحاظ جغرافیایی است. مقر اصلی آن در آتلانتا، جورجیا است و هم در آنجا و هم در واشینگتن، لندن و هنگ کنگ امکانات تولید برنامه را دارد. در ۲۱ کشور خارج از ایالات متحده، و همچنین در ۱۰ مکان در ایالات متحده (علاوه بر آتلانتا و واشینگتن) دفتر خبر دارد. علاوه بر اینها، ۴۹ درصد سهام n-TV (آلمان) هم متعلق به CNN است.

مشترک APTN، اخبار تلویزیونی آسوشیتدپرس، نتیجه ادغام APTV و WTN در سال ۱۹۹۸ میلادی، تلویزیون رویترز است و در مجموعه‌های خبری

پوشش‌دهندهٔ خاور دور، اروپا، آمریکای شمالی و خاور میانه هم مشارکت دارد.

بنابراین، CNN یک شبکه خبری و همچنین یک سازمان شبکه‌ای است. ساختار آن نامتعارف و ناشی از هم‌سویی مأموریت اصلی و توانایی اصلی آن، ارائه اخبار فوری است:

اگر CNN رایک چرخ فرض کنید مرکز این چرخ گردآوری خبر است. ۳۰ دفتر آن در سراسر جهان، واحدهای آن مانند پزشکی، تغذیه، محیط زیست، اخبار سرگرمی‌ها... آن مرکز همه اینها را تولید می‌کند و پژه‌های چرخ هم شبکه‌ها هستند: CNN، CNNI، CNN اسپانیایی، رادیوی تمام خبر CNN، رادیوی تمام خبر اسپانیایی CNN، تیترا اخبار CNN، شبکه فرودگاه، منبع اخبار داخلی (که یک سرویس خبری وابسته است)، منبع اخبار بین‌المللی (که یک سرویس خبری بین‌المللی است). هر یک از این پژه‌ها از مطالبی استفاده می‌کنند که از مرکز چرخ آمده است اما آن پژه‌ها هم مطالبی را ارسال می‌کنند و یک منبع درآمد تغذیه‌کننده مرکز چرخ هستند، به نحوی که سلامت آن مرکز حفظ می‌شود و می‌تواند به رشد خود ادامه دهد. (مصاحبه با CNN)

CNN یک سازمان با کارکنان اندک است. این حالت در آغاز کار ضروری بود، اما CNN این حالت را حفظ کرده است، حتی در سطوح بالای سازمانی، و نگرش آن کارکردن با بودجه اندک است. از همین طریق CNN مانع رشد بوروکراسی، و بر این مبنا باعث افزایش انعطاف پذیری، بهبود جریان اطلاعات و احتمالاً غنی سازی و تسریع روند تصمیم‌گیری، شده است.^[۱۴]

خوب، این سطح نیست، بیش از هر چیز دیگری حلقه‌ای است. حوزه‌های اهمیت، و افراد خاصی در یک حلقه معین همواره وجود دارند اما حلقه‌های دیگری هم هستند. اهمیت، ارتقا، و حتی خود تدرنر هم

اینجاست. در هر لحظه این حلقه ممکن است حرکت کرده و این حلقه را درگیر کند. افراد ویژه‌ای را در آن حلقه کارشناسی خاص بخواهد تا آمده و به بحث با این حلقه بپیوندند. حلقه اصلی ممکن است پیوندهایش را گسترش داده و با همه افراد صحبت کند... این یکی از نقاط قوت CNN است. من موضوع را این گونه می‌بینم و هیچ نموداری نمی‌تواند این را به شما نشان دهد. (مصاحبه با CNN)

زیر ساخت فیزیکی

این مجموعه طوری طراحی شده است که در آن اتاق‌های کنترل کوچک است و ارتباطات تقویت می‌شوند و نیاز نیست برای دسترسی به دیگران از آنجا خارج شده یا مسافت‌های طولانی را طی کنید.

همه چیز جمع و جور است. امکان ارتباط هم برای ارتباطات داخلی و هم خارجی عالی و فوری است. کارکنان اینجا کار کرده‌اند؛ بسیاری از آنها ۸.۷.۶۵ سال یا بیشتر. برخی تمام پانزده سال را اینجا بوده‌اند و همه برای همین کار آماده شده‌اند. به همین دلیل یادگرفته‌ایم که چگونه این کار را انجام دهیم... ما افرادی را داریم که این کار را انجام داده و انجام دادن آن برایشان غیر عادی نیست... ما خود را از لحاظ فنی با تجهیزات لازم برای این کار مجهز کرده و می‌توانیم این کار را انجام دهیم. (مصاحبه با CNN)

زیر ساخت توزیع

CNN یک زیر ساخت توزیع منحصر به فرد دارد. از نظر داخلی از موافقتنامه‌های قطعی و الزام آور برای انتقال برنامه‌ها با اغلب گردانندگان سیستم کابلی بهره می‌برد:

ما ابزارهای توزیع را با قدرت در اختیار داشته‌ایم. به نحوی که در دوران محدودیت فضای شبکه، شرکت تنها سرویس خبرگیری ۲۴ ساعته را در اختیار داشت و هیچ کس دیگری نمی‌توانست مجوز بگیرد. زیرا بازار آزاد، دیگر فضایی برای ارائه نداشت. (مصاحبه با CNN)

از نظر بین‌المللی، سیگنال CNN، که هشت ماهواره آن را منتقل می‌کنند، اغلب نقاط مسکونی کره زمین را تحت پوشش دارد. با مجزا کردن تعداد فزاینده‌ای از گیرنده‌های خودکار ماهواره‌ای در سراسر جهان برای پخش مجزای برنامه در دنیا، بزرگ‌ترین و انعطاف‌پذیرترین اثر گذاری را در میان سرویس‌های پخش برنامه در دنیا به دست آورده است، و انجام همین کار را برای رقبای خود دشوار کرده است. (اکنون بیش از پیش اخبار جهانی از طریق ماهواره به CNN می‌رسد.) با تقسیم کردن سیگنال خود به شیوه‌های متعدد، CNN می‌تواند امکان تبلیغات را هم در سطح جهانی و هم به صورت منطقه‌ای ارائه کند.

زیر ساخت گردآوری خبر

مهارت‌های CNN در زمینه ائتلاف‌ها نقش زیادی در رشد سریع و تبدیل آن به یکی از خبرگزاری‌های بزرگ دنیا داشته است. علاوه بر رابطه با گردانندگان سیستم‌های کابلی، موافقتنامه‌های متقابلی هم با ایستگاه‌های محلی (وابستگان شبکه) در سراسر دنیا برای تبادل اخبار ملی و بین‌المللی آنان با خبرهای مهم ملی و محلی ایستگاه‌های دیگر امضا کرده است، که نتیجه نهایی آن یک سیستم وسیع گردآوری خبر است.

CNN سرمایه‌گذاری‌های مداوم و بزرگ استراتژیک برای توسعه زیر ساخت گردآوری خبر خود (با افزایش تعداد وابستگان و افتتاح دفاتر بین‌المللی بیشتر) در زمینه فناوری (اخیراً یک مرحله ارتقای دیجیتال تکمیل

شد) کرده است. این سرمایه‌گذاری‌ها در دورانی که رقبا در حال ارتقای مجدد عملیات خبری هستند یک امتیاز استراتژیک مهم است. CNN تاریخچه‌ای طولانی در زمینه سرمایه‌گذاری روی فناوری دارد. پیشتاز استفاده از آنتن‌های بشقابی قابل حمل در هواپیماهای مسافری CNN بود، زیرا زمان لازم برای پوشش زنده خبری وقایع در همه دنیا، فقط فرستادن یک گزارشگر همراه با این وسیله به محل وقوع حادثه بود.

زیر ساخت CNN باز هم مفید است، زیرا سازمانی سالم از نظر مالی است، و این به معنای وجود سرمایه لازم برای تداوم سرمایه‌گذاری به منظور توسعه بیشتر فعالیت‌های گردآوری خبر است. در مجموع، CNN، عناوین خبر، CNN بین‌المللی و CNN تعاملی در سال ۱۹۹۵ میلادی درآمدی معادل ۷۶۵ میلیون دلار داشتند که ۲۶۵ میلیون دلار آن سود بود (در سال ۱۹۹۴ میلادی از ۶۶۷ میلیون دلار درآمد، ۲۲۷ میلیون دلار سود به دست آورد). علاوه بر آن، CNN، سازمانی بسیار حساس و دقیق نسبت به هزینه‌هاست.

شبکه‌ای از روابط در سطوح بالا از این وضع پشتیبانی می‌کند. مانند بسیاری از غول‌های رسانه‌ای تجاری ترنر برقراری رابطه با رهبران جهان و رؤسای کشورها را به مأموریت شخصی خود ایجاد کرده و همین امر CNN را قادر ساخت که شبکه گردآوری خبر خود را تا نقاطی از جهان گسترش دهد که ورود به آنها برای سایر پخش‌کنندگان برنامه ممکن نیست و در ضمن وجهه آن را تقویت کرد. این اقدام تا حدی ناشی از ایده آلیسم ترنر است. او معتقد است که صلح جهانی هنگامی بهتر استقرار می‌یابد که رهبران جهان امکان انتقال اندیشه‌های خود را به دیگران از طریق یک تلویزیون جهانی داشته باشند، اما منافع عملی هم به دنبال دارد. مثلاً CNN تنها سازمان خبری بود که اجازه یافت دفتری در هاوانا افتتاح کند (شاید نتیجه سفر ترنر همراه فیدل کاسترو برای شکار اردک) و البته سازمانی که اجازه یافت در طول جنگ خلیج فارس

خبرنگارانش را در بغداد نگاه دارد. در نتیجه، CNN شبکه‌ای شد که دیدن آن برای رهبران جهان به صورت یک رسم درآمد و یک نظام ارتباطات جدید میان دولت‌ها به وجود آورد.

زیر ساخت‌های سازمانی، توزیع و گردآوری خبر CNN، در مجموع، یک اکوسیستم کاری منحصر به فرد به وجود می‌آورد؛ شبکه‌ای از ارتباطات درونی و بیرونی که امتیاز رقابتی شایان توجهی است.

کنترل کامل زمان پخش

تضمین فوریت زمان پخش یک عنصر مهم توانایی خبری CNN است: آنچه که ما داریم و شبکه‌های داخلی ندارند کنترل صد در صد زمان پخش است. ما می‌توانیم همه چیز را روی آنتن بفرستیم بدون هیچ پیامدی غیر از جابه جا کردن آگهی‌های تجاری که گاهی مشکل است. از طرفی هر کاری که می‌خواهیم انجام دهیم، سایر شبکه‌های پخش‌کننده برنامه قادر نیستند، چون این فقط بخش خبر نیست بخش سرگرمی و بخش برنامه‌های روزانه هم هست، و حذف کردن یک درام خانوادگی برای نشان دادن او.جی. سیمپسون^(۱) برای آنان هزینه سنگینی دارد، نکته‌ای که در چند هفته اول محاکمه او.جی. به خوبی دریافت و سرانجام تسلیم شدند. (مصاحبه با CNN)

مهارت‌های تصمیم‌گیری در زمان واقعی

تعجیبی ندارد که تأکید ژورنالیستی بر سرعت، در تمامی سازمان نفوذ کرده است. حتی کارکنان بخش‌هایی غیر از پخش هم در اتخاذ تصمیم‌های سریع مهارت دارند:

1. O. J. Simpson

این یک چشم انداز ده دقیقه‌ای است، ما در زمان واقعی زندگی می‌کنیم، این یک شرکت زمان واقعی است، ما همه کار را در زمان واقعی انجام می‌دهیم. این شیوه پیچیده‌ای برای گرداندن یک کار است... شما تصمیم‌های لحظه‌ای می‌گیرید که به نظر می‌آید بوالهوسانه‌اند. این همان نکته‌ای است که مردم در مورد مشاغل زمان واقعی نمی‌دانند. افرادی که تصمیم بوالهوسانه‌ای می‌گیرند، آنقدر اطلاعات دارند که تصمیم‌هایشان دیگر واقعاً بوالهوسانه نیست... به نظر می‌رسد کسی با کسی دیگر حرف نزده است، دلیل آنکه کسی با کسی حرف نمی‌زد آن بود که... شما قبلاً این موضوع را ۲۰ بار در ذهن خود مرور کرده‌اید.

(مصاحبه با CNN)

سیر سوابق موفقیت / اخبار مهم

سابقه CNN در گزارش کردن اخبار مهم به ایجاد یک نام قدرتمند برای CNN که در سطح دنیا تداومی‌کننده فوریت و جذابیت است (بررسی‌ها در ایالات متحده نشان داده‌اند که CNN «قابل باورترین» شبکه تلویزیونی است و از نظر اعتماد عمومی تنها پس از نشریه وال استریجت‌جورنال قرار می‌گیرد)، کمک کرده است. در سال ۱۹۸۶، وقتی شاتل فضایی چلنجر^(۱) منفجر شد، CNN تنها کانال تلویزیونی بود که خبر آن را به صورت زنده پخش کرد. سپس قطعاتی از آن را به پخش‌کنندگان برنامه در سراسر دنیا فروخت، و نوعی شناخت نسبت به CNN ایجاد کرد، مخصوصاً در اروپا، که دستیابی به آن از طریق عملیات بازاریابی دشوار و پرهزینه بود. در نتیجه، چند ماه بعد، CNN در بیش از ۱۵۰/۰۰۰ خانه در دسترس مصرف‌کننده بود. در سال‌های پس از آن، سرمایه‌گذاری مداوم

1. Challenger

CNN در زیر ساخت کسب اخبار بین‌المللی خود، به این معنی بود که توانست بارها و بارها به عنوان تنها سرویس خبری دارای حق انحصاری پخش زنده وقایعی مانند کشتار میدان تیان آن من (۱۹۸۹)، تهاجم ایالات متحده به پاناما (۱۹۸۹)، آزادی نلسون ماندلا (۱۹۹۰) و بمباران بغداد در جریان جنگ خلیج فارس (۱۹۹۱)، بر رقبای خود برتری پیدا کند.

توانایی ثانویه-کاربری مجدد

«آقای ترنر... می‌داند چگونه یک تلویزیون کوچک را به

جاهای بزرگ برساند.» (اکونومیست، ۲۲ مارس ۱۹۹۷)

همراه با توانایی اصلی در حوزه اخبار تازه یک توانایی ثانویه، یعنی کاربری مجدد، هم وجود دارد. به زبان ساده، این یعنی محور شیوه کار CNN استفاده دوباره، یا کاربری مجدد، حداکثر استفاده از مطالب دارای حق تکثیر انحصاری با تمام شیوه‌های مکان برای پخش کردن هزینه‌ها و به حداکثر رساندن درآمد است. این شیوه به خودی خود نفع اساسی برای مشتری ایجاد نمی‌کند، اما یک عنصر پشتیبانی‌کننده حیاتی برای حفظ توانایی پوشش دادن بی‌درنگ اخبار تازه است. هامل و پراهالاد (۱۹۹۴) به این نکته اشاره می‌کنند که CNN توانست با بودجه‌ای تقریباً معادل یک پنجم بودجه لازم برای تولید یک ساعت اخبار شامگاهی CBS، بیست و چهار ساعت خبر فراهم آورد، و پیترز (۱۹۹۲) اشاره می‌کند که «همه در CNN می‌دانند که کار چقدر هزینه دارد... افراد احساس ویژه‌ای در مورد بودجه، اسرافکاری، و آنچه اسراف نیست، دارند.» ارزش چنین نگرشی؛ و تعهد همه کارکنان شرکت نسبت به آن، در نقل و قول زیر نشان داده شده است:

«شبکه ABC به کویت می‌رود، سه گزارش در مورد چند

سال بعد از جنگ تهیه می‌کند، یکی را پخش می‌کند، دو تای

دیگر در قفسه می‌مانند تا تاریخ استفاده آنها بگذرد و مورد استفاده قرار نمی‌گیرد، ما هم می‌رویم، برای تولید همان سه گزارش پول کمتری خرج می‌کنیم، آن سه بسته خبری مورد استفاده قرار می‌گیرند، از آنها فقط در شبکه ما استفاده نمی‌شود، به صورت بالقوه هشت شبکه از آنها استفاده می‌کنند، ما آن هزینه را مستهلک می‌کنیم و راه‌های دیگری برای پول درآوردن از آن پیدا می‌کنیم و دلیل گسترش مداوم شبکه ما همین است. به همین دلیل است که ما تعداد دفاترمان را زیادتر می‌کنیم در حالی که شبکه‌های دیگر دفاتر خود را کاهش می‌دهند، و ما به کار سودآور خود ادامه می‌دهیم.»

در سال ۱۹۹۴، حدود ۳۶ درصد از درآمد CNN ناشی از چنین فعالیت‌هایی بود. این سیاست، بهره‌گیری از محتوای خبری ناشی از تصمیم شرکت مادر است:

«هر بخش از شرکت ما به صورت استراتژیک بخش دیگری را تقویت می‌کند... همه بخش‌ها با یکدیگر هماهنگی دارند و مقصد اصلی کار ما را پی‌گیری می‌کنند؛ تولید و مالکیت برنامه، ابداع حداکثر شیوه‌های ممکن برای تولید سود و تقویت ارزش سهام.» (TBS 1995)

مسیر - خروجی‌های متعدد

در دوران رقابت روزافزون برای دسترسی به مسیر، یکی از دارایی‌های اصلی CNN طیف گسترده کانال‌هایی است که متعلق به آن هستند. از شبکه‌های داخلی و بین‌المللی تا سایت‌های اینترنتی آن لاین (on line)، که همگی به عنوان خروجی‌هایی برای برنامه‌های تولید خود CNN عمل می‌کنند.

«برای استفاده از نتایج کار CNN... ما سال آینده CNNSI را راه

می‌اندازیم که همان کانال ورزشی مصوّر CNN است... برای ما راه نداشتن یک شبکه جدید، هزینه‌ای ندارد، زیرا زیر ساخت، نیروها، فروش دست نخورده، بخش‌های گزارش ترافیک، حق تکثیر برنامه‌ها، تهیه‌کننده‌ها، دفاتر و اطلاعات را داریم، تنها کاری که می‌ماند بسته‌بندی مجدد است که با استفاده از حق تکثیرها و مالکیت خودمان و با استفاده از زیرساخت‌های موجود است.» (مصاحبه شونده CNN)

فرهنگ- تعهد فراگیر سازمان نسبت به یک مفهوم

کاربری مجدد با این فرض رسانه‌ها که پیام‌ها را باید برای مخاطبان مورد نظر آنها طراحی کرد، و نوعی اکراه مغرورانه در مورد شیوه‌های کم خرج، تناقض دارد. بنابراین جالب است که از این مفهوم چنین استقبال گسترده‌ای شده است:

«من فکر می‌کنم نبوغ پشت پرده در یک شرکت مثل شرکت ترنر آن است که محصول پایه را بگیری و مرتب برای آن بازار پیدا کنی، و مسئله فقط این است که چطور همان محصول را مجدداً بسته‌بندی کنی.» (مصاحبه شونده CNN)

محتوا

زیرساخت گردآوری خبر CNN یک جریان مداوم تولید مطالب دارای حق تکثیر را فراهم می‌آورد که CNN می‌تواند با شبکه توزیع گسترده خود بارها از آنها استفاده کند.

رده‌بندی‌های نابرابر و ضعف زمان‌بندی برنامه‌ها

قدرت منحصر به فرد CNN در زمینه اخبار، به شکلی متناقض، محدودیت‌های استراتژیک برای آن ایجاد می‌کند. وقایع خبری مورد علاقه تمام دنیا ممکن است «اکسیر حیات» آن باشند، اما باعث نابرابری شدید در رده‌بندی برنامه‌های آن هم می‌شوند. وقایع مهم باعث هجوم ناگهانی بینندگان می‌شوند که پس از پایان واقعه کاهش چشمگیری پیدا می‌کنند. در جریان جنگ خلیج فارس تعداد بینندگان پنج برابر تعداد آنها قبل از جنگ بود. این نکته، و همچنین این واقعیت، که گزارش‌های خبری بین‌المللی اغلب ذاتاً آزاردهنده‌اند، باعث کاهش جذابیت کانال‌های CNN برای صاحبان آگهی‌های تجاری می‌شوند.

مشکل دیگر در این زمینه تمرکز شدید روی گردآوری خبر است که مانع تدوین برنامه به شکل منظم می‌شود و همین نکته کاهش ثبات تعداد بینندگان را به دنبال دارد. بنابراین چالش پیش روی CNN یافتن راهی برای تبدیل افزایش‌های ناگهانی در رده‌بندی خود به افزایش مداوم تعداد بینندگان در ساعات عادی پخش برنامه است؛ یعنی جذب علاقه‌مندان به خبر و تبدیل کردن آنها به بینندگان وفادار به CNN.

استراتژی CNN صریحاً به این موضوع اشاره داشت، اما این تعمیم بدون تعارض نیست. موضوع فقط مربوط به امکانات نیست، بلکه با ذهنیت و شیوه تفکر ارتباط دارد. مدل کاری موفق CNN متکی به آن است که سازمان جایگاه منحصر به فردی را یافته و از آن تا حد امکان به شکل خلاقانه‌ای بهره‌برداری کرده است. کل ساختارها و فرایندهای آن به همین یک هدف تخصیص داده شده‌اند. برنامه‌سازی بر مبنای جدول زمانی مستلزم مهارت‌های تازه و محدود کردن استفاده از زمان‌های اختصاص یافته به خبر خواهد بود، و همین باعث کاهش توانایی سازمان برای پوشش دادن به اخبار ناگهانی و تازه می‌شود.

مفروض بودن نگاه تحقیر آمیز به CNN

یک واکنش غیرارادی نسبت به CNN، اغلب از سوی کسانی که ندرتاً برنامه‌های آن را تماشا می‌کنند، انتقاد از CNN به دلیل سطحی بودن آن است: «به پهنای یک مایل و به عمق یک اینچ» یا «کاغذدیواری بصری». در واقع، ظاهراً CNN تبدیل به گناه کار مفروض و مقصر اصلی در ایجاد پدیده غالباً مورد گلايه، یعنی «احمق نگه داشتن» جامعه آمریکایی، شده است. چنین انتقادی بدون شک ناشی از کار روزهای نخست آن است؛ زمانی که سیاست سردبیری CNN این بود که «هر چه خبر هیجان‌انگیزتر باشد باید زودتر پخش شود»، اما خود سازمان اکنون به درستی ادعا می‌کند که از آن روزها خیلی دور شده است. اما منتقدان در اصلاح قضاوت خود در این مورد کمی کندتر عمل می‌کنند، حتی با آنکه رقیب اصلی بین‌المللی CNN، یعنی BBC جهانی، خود اعتراف می‌کند که کلیشه قدیمی سلطه CNN بر موقعیت‌های خبری جدید بیشتر به واسطه پیشرفت فناوری و امکانات است تا بر مبنای تحلیل، دیگر مصداق خارجی ندارد.

انتقاد مفسران از شیوه کار CNN ممکن است تا حدی ناشی از استراتژی تدوین خبر در CNN، یعنی پوشش دادن بر وقایع به جای تحلیل آنها باشد: «ما اخبار تازه را به صورت زنده، همان طور که اتفاق می‌افتد، ارائه می‌کنیم، ما در مورد آنها اظهار نظر نمی‌کنیم. قضاوت بر عهده خود بینندگان است.» (مصاحبه شونده CNN)

CNN متهم به کوتاه نظری و محلی فکر کردن هم شده است، یعنی «نشان دادن دنیا از دریچه آتلانتا»:

«اگر چه CNN به همه دنیا دسترسی دارد، اما قلب آن در آتلانتا و جورجیا، است. برنامه‌سازی آن معمولاً مبتنی بر یک موضوع خاص تدوین است و شیوه معینی برای کاوش در

موضوعات، وقایع و نقش آفرینان آن وقایع دارد.» (بلوملر،

۱۹۹۲)

تأیید این انتقاد دشوار است. سردبیران بخش بین‌المللی شامل افرادی با ملیت‌های آلمانی، کروات، ایرلندی، تاجیک، چینی، اسکاتلندی و دانمارکی هستند.

نگرانی‌های مربوط به معیارهای تدوین خبر در CNN در سال ۱۹۹۸ دوباره مطرح شدند، زمانی که سازمان مجبور شد به خاطر برنامه مهمی که در آن ادعا شده بود ایالات متحده در دوران جنگ ویتنام از گاز اعصاب علیه سربازان خود استفاده کرده است، معذرت‌خواهی و آن خبر را تکذیب کند. اما در نقطه مقابل مجموعه مستند تولید شده در این شبکه، که مورد تحسین منتقدان واقع شده است، قرار دارد که از نظر برخی افراد نشانه تولد دوباره پوشش خبری وقایع جاری با کیفیت بالا در ایالات متحده است.

کار قوی در یک بخش قوی

با آنکه CNN حیات خود را در جایی که شاید گوشه کوچکی از عالم تلویزیون تلقی می‌شد، آغاز کرد، اکنون از طریق تمرکز روی تلویزیون کابلی، خود را در یکی از شکوفاترین حوزه‌های این بخش رسانه‌ای قرار داده است. شبکه‌های کابلی ترنر، که CNN متعلق به آن است، اکنون یکی از امیدوارکننده‌ترین فعالیت‌های گروه تایم وارنر است که در حال حاضر کنترل یکی از بزرگ‌ترین مجموعه کانال‌های کابلی را در آمریکا در اختیار دارد. بنابراین CNN یکی از عوامل محرک رشد تایم وارنر است.

کارهای کابلی، مورد علاقه رسانه‌ها هستند، چون رشد و پتانسیل دفاعی را با هم جمع می‌کنند. از نظر رشد، کابل و ماهواره هم اکنون در بیش از ۷۰ درصد خانه‌های آمریکا هستند و انتظار می‌رود که این رقم تا ۸۵ درصد افزایش یابد،

و این عامل رشد در زمینه شبکه‌های پولی و رایگان است. جایگاه شبکه‌های کابلی عمده در رده‌بندی‌ها بالاتر می‌رود و این امر منجر به افزایش میزان آگهی‌ها و توانایی بالا بردن نرخ‌های آگهی می‌شود. در جنبه دفاعی، یک جریان درآمد مستمر قابل توجه، مربوط به آبونمان خدمات کابلی است. برخلاف درآمد حاصل از آگهی، این درآمد وابسته به اقتصاد کشور نیست و بنابراین آسان‌تر قابل پیش‌بینی است.

نشانه اختصاصی CNN

«CNN مهم‌ترین نشانه اختصاصی اخبار در دنیاست. ما قصد

داریم برای حفظ این موقعیت هر کاری انجام دهیم.» (تام

جانسون، رئیس و مدیرعامل گروه خبری CNN)

یکی از پیامدهای همگرایی، افزایش اهمیت استراتژیک نشانه‌های اختصاصی است، که یکی از مهم‌ترین سلاح‌ها در حفظ وفاداری مشتری در دوران قطعه قطعه شدن کانال‌ها و تشدید رقابت تلقی می‌شوند. از این نظر، CNN، مانند BBC، در جایگاه غبطه‌انگیز مالکیت، یکی از شناخته شده‌ترین نشانه‌های رسانه‌ای دنیا، یعنی یک منبع قدرت عظیم استراتژیک، قرار دارد. اما، CNN نشانه اختصاصی خود را فقط کلید آینده نمی‌داند. این سازمان معتقد است که نشانه اختصاصی آن نقش مهمی در تثبیت سازمان در جایگاه فعلی‌اش ایفا کرده است:

«نشانه CNN برای ما همه چیز است، بسیار بزرگ‌تر از

مجموع تمامی بخش‌های ما... یک نشانه اختصاصی واحد و

بدون رقیب راه ما به سوی جلو است... به اعتقاد من یکی از

دلایل توانایی ما برای حفظ دسترسی ما به افراد و اماکنی است

که دیگران به آنها دست نیافتند.» (کریمر، ۱۹۹۸)

ممکن است CNN یک سازمان غیر عادی هم باشد که خیر را دوباره اختراع کرده است. اما از دیدگاه مدیریتی این نمونه‌ای کلاسیک از یک کار موفق هماهنگ با محیط رقابتی خود است. روشن است که CNN مأموریتی تعریف شده، و یک مفهوم کاری ساده و صریح، دارد. به عنوان یک کار قوی در یک بخش کاری قوی با یک نشانه اختصاصی قدرتمند، CNN در یک موقعیت عالی برای رشد و نمو استراتژیک قرار دارد. در فصل نهم به بررسی فرهنگ سازمانی CNN و نقشی که در حفظ آن به عنوان یکی از نوآورترین سازمان‌های پخش برنامه در دنیا، ایفا می‌کند، می‌پردازیم.

بخشی از شیوه زندگی بریتانیایی

فرهنگ BBC در کلام خودش

به گفته شاین، در قلب فرهنگ هر سازمان مجموعه‌ای به هم پیوسته و پارادایمی از باورهای عمیق وجود دارد. این باورها، چنان نافذاند که حالت ناخودآگاه یافته و تعیین کننده‌های پنهان اعمال و منشأ نهایی باورها و نگرش‌ها هستند. آنها در کنار عوامل دیگر، مأموریت اصلی سازمان را تعیین می‌کنند و همچنین اینکه سازمان محیط خود را چگونه درک کرده و چه استراتژی‌هایی را در پاسخ به محیط مناسب ارزیابی می‌کند.

این فصل و فصل بعدی یافته‌های پژوهش فرهنگی انجام گرفته را در مورد BBC و CNN به شکل یک پارادایم شاینی متشکل از فرض‌های به هم پیوسته ارائه می‌کنند. برای پرهیز از تکرار، متن زیر را به عنوان مقدمه‌ای برای هر دو فصل خواهیم آورد:

در هر مورد، چارچوب فصل شامل معرفی هر پارادایم به تمامی، و به دنبال آن بحث در مورد فرض‌های گوناگون انفرادی^[۱] است که در مجموع پارادایم را می‌سازند. اظهار نظرهای مرتبط با موضوع دقیقاً تحلیل^[۲] شده‌اند بر ارزش‌های پنهان آنها تأکید شده است و نگرش‌های ناشی از آن فرض‌ها و به دنبال آن پیامدهای سازمانی آنها مورد بحث قرار گرفته‌اند. هدف از انتخاب

ارزش‌ها و نگرش‌های خاص تفسیر داده‌ها نیست، بلکه تأکید بر مفاهیم و متغیرهایی بود که مجموعه بزرگی از مطالب را به هم پیوند می‌دهند.

استفاده زیادی از نقل‌قول‌ها^{۱۳} از افراد گوناگون مصاحبه شونده، و تا حد کمتری، اسناد سازمانی، صورت گرفته است. نقل‌قول‌های مستقیم از مصاحبه شونده‌گان (معرفی نشده)، و همچنین نقل‌قول‌های غیر مستقیم از منابع ثانویه (معرفی شده)، به شکل مشخص شده در متن دیده می‌شود. هدف ما تفصیل موضوع و تعمیق درک آن به سه شیوه است: نخست، ارائه داده‌های واقعی که تحلیل مبتنی بر آنهاست، برای آنکه خوانندگان بتوانند خود موضوع را تحلیل و تفسیر کنند؛ دوم، اجازه دادن به خوانندگان برای ارزیابی صحت تحلیل شده؛ و سوم و از همه مهم‌تر، اینکه اجازه دهیم داده‌ها خود سخن بگویند (همه نقل‌قول‌ها برگرفته از مصاحبه‌هاست، مگر آنکه منبع دیگری برای آنها ذکر شده باشد). داده‌های برگرفته از یادداشت‌های زمان تحقیق (شواهد موجود) و بررسی کارکنان در متن آمده است.

شاین تأکید می‌کند که این فرض‌ها به هم مرتبط هستند. این تحقیق نشان می‌دهد که واقعاً موضوع همین است، آنچنان که گاهی در یک اظهار نظر دو یا چند فرض به صورت آشکار مطرح شده است: تعهد BBC به حرفه‌ای بودن به صورت تعهد به میراث راییتی یا انگیزش ناشی از تأمین بودجه از راه دریافت هزینه مجوز، توجه CNN به هزینه‌ها که به صورت یک روحیه پیشنازی، یا تعهد مبنایی آن به بینندگان به عنوان ویژگی شاخص یک سازمان در حاشیه صنعت تلویزیون در ایالات متحده بیان شده است.

پارادایم فرهنگی BBC

فرض

«استفاده از بودجه عمومی ما را متفاوت می‌سازد»:

● BBC به دلیل جایگاه خود در خدمات عمومی، خاص، متفاوت و مهم است.

● وجود ما به نفع مردم است؛ برای مملکت خوب است.

● این یعنی ما فقط پخش‌کننده برنامه نیستیم، و اهداف خدمات عمومی ما باید برتر از اولویت‌های مالی یا تجاری تلقی شوند.

● این ما را از هم‌تایان تجاری ما متمایز می‌کند، و ما را به یک مورد خاص تبدیل می‌کند.

این فرض برگرفته از اصل خدمت عمومی است که از نخستین روزهای شکل‌گیری این سازمان در آن وجود داشته است و مرتبط با تعریفی از پخش برنامه است که با توجه به سود مردم شکل گرفته.

«این تعهد به یک سازمان متفاوت با سازمان‌های دیگر از نظر

شخصیتی و تعهد خدمات عمومی، و پایبندی به کیفیت است...

که افراد را به حرکت تشویق می‌کند.»

حسن داشتن مقصد عالی‌تر

همان‌طور که نقل قول بالا نشان می‌دهد، این باور در بردارنده یک اعتقاد عمیق به این نکته است که BBC نقش مهمی در کشور بر عهده دارد، که برنامه‌های آن فقط ساعات شب مخاطب را پر نمی‌کند، بلکه مطابق دیدگاه رایج، واقعاً در غنی‌سازی زندگی بیننده نقش دارد:

«هدف ما تأمین سرگرمی از لحاظ اخلاقی سالم و حاوی اندکی

از فوق‌العادگی مورد نظر رایت است. تهیه‌کنندگان تلویزیون مانند پزشکان هستند، تهیه‌کنندگان خوب قضاوت‌های اخلاقی خوب و همچنین برنامه‌های خوب تولید می‌کنند، فکر می‌کنم در پزشکی هم این موضوع همین قدر اهمیت دارد.»

در واقع، چنین باوری ناموجه نیست. BBC، در طول فعالیت خود نقشی در توسعه فرهنگی بریتانیا داشته است که نمی‌توان از لحاظ کمی آن را سنجید. BBC به ازای دریافت هزینه مجوز به هر عضو امکان دسترسی کامل به یک میراث عظیم فرهنگی را می‌دهد، که پیش از این تنها در دسترس یک اقلیت ممتاز بود. به بریتانیا کمک کرد تا به یکی از پایتخت‌های موسیقی جهان تبدیل شده و از توسعه و تکوین اشکال جدید نمایشنامه نویسی حمایت مالی کرد.

نوعی یکپارچگی عمیقاً نهادینه شده در اغلب افراد شاغل در BBC وجود دارد؛ همواره استثنایی در این قواعد است اما فکر می‌کنیم نوعی، مباحثات به بی‌طرفی، به تلاش برای اعتلا به تلاش در اوج توان خود، که بسیار مثبت است در اصول BBC وجود دارد.

انگیزش و تعهد

مفهوم خدمت به سود مردم، بهبود زندگی عموم از برخی جهات، یک انگیزهٔ درونی قدرتمند بود:

«وجود BBC از لحاظ فرهنگی و سیاسی به سود مردم است؛ این برای حفظ یکپارچگی ملت مناسب است... شدیداً نومید و عصبانی می‌شوم... و می‌گویم «بگذارید به اصول بنیادی باز گردیم» و «من چرا اینجا هستم؟» «فقط به این دلیل که به پخش دولتی برنامه اعتقاد دارم... نکتهٔ سازمان همین است؛ در

نهایت توانایی ایجاد انگیزه را در شما دارد، زیرا شما به این خیر عظیمی که در آن نقش دارید، معتقدید.»

روحیه تعهد به خدمت عمومی جبران این واقعیت بود که سطوح پرداخت مالی همواره با جایگاه سازمان به عنوان یکی از بزرگ‌ترین پخش‌کنندگان برنامه در جهان مطابقت ندارد:

«من همیشه احساس انگیزه می‌کنم؛ شما در یک سازمان صرفاً تجاری هرگز این چنین احساسی ندارید، مگر آنکه چهار برابر دریافتی فعلی مرا به شما پرداخت کنند.

تعهد در اینجا واژه‌ای کلیدی است... علت اینکه افراد هنوز هم می‌خواهند در اینجا کار کنند... چیزی بیش از تعلق عاطفی است. با وابستگی عاطفی تعهد فیزیکی هم به وجود می‌آید. کارکردن در ازای دریافتی کمتر از آنچه دیگران در رسانه‌های دیگر دریافت می‌کنند... این یعنی بسیار سخت کارکردن، ۱۴ ساعت در روز، نه برای اینکه کسی از شما خواسته است بلکه به دلیل تعهد.»

این نکته در انتشارات رسمی هم مورد تأیید بوده است:

همه شاغلین به آنچه انجام می‌دهیم و باور به پخش دولتی برنامه، مباحثات می‌کنند. دلیل آنکه بسیاری از بااستعدادترین افراد در صنعت پخش برنامه اکنون در BBC هستند یا می‌خواهند باشند، همین انگیزه است نه پاداش مالی. (BBC, ۱۹۹۴)

ضدیت با اقتصاد تجاری

یک مفهوم جانبی در این خصوص که سازمان در خدمت یک «مقصد عالی‌تر» است این است که سازمان می‌تواند از دنیای تجاری دور بماند. قرار دادن

وظیفه سازمان در جایگاهی بالاتر از استاندارد پخش برنامه یعنی سرگرمی، آموزش و اطلاعات نوعی مخالفت جدی با تلاش‌هایی بود که برای ترویج درک بیشتری از مشکلات کاری روبه‌روی سازمان بود، و می‌توان ادعا کرد که نوعی روحیه ضدیت با اقتصاد تجاری به وجود آورد:

«افراد از صحبت کردن در مورد کارکردن به سود مردم و تلاش برای رسیدن به مقاصدی در زمینه پخش برنامه که نام آنها از سود اقتصادی آنهاست، بسیار شرمند می‌شوند. BBC نباید از این گونه صحبت کردن شرمند شود. تاکنون تمرکز بیش از حدی روی صحبت کردن در مورد آن به عنوان یک کار پخش برنامه بسیار بزرگ وجود داشته است؛ در حالی که چنین نیست.»

چنین احساساتی بازتاب باوری بسیار گسترده است، که طرفداران بسیاری در بریتانیا دارد، اما نه فقط در میان کارکنان BBC، مبنی بر اینکه BBC هرگز قرار نبود یک فعالیت تجاری باشد^[۴]، بلکه باید مرکزی می‌شد برای اعتلای سطح کار پخش برنامه که تنها برای خدمت به مردم به وجود آمده بود. در واقع در فاصله سال‌های ۱۹۳۳ تا ۱۹۶۳ میلادی یک سنت تثبیت شده برای حمایت از «کارکنان خلاق» در برابر مسئولیت‌ها و اشتغالات مدیریتی وجود داشت^[۵]. اما این احساسات، مدیریت و برنامه‌سازان را در تعارض با هم قرار می‌دهند، و روحیه تبعیض آشکار را علیه همه مواردی که به عنوان نفوذ اصول تجاری در فعالیت‌های خدمات عمومی قلمداد شود، تقویت کرده و به این ترتیب مانع تغییر می‌شوند:

«مردم بسیاری موارد را با هم مخلوط می‌کنند. جمله‌ای که زیاد می‌شنوید این است: «ما مشغول یک فعالیت تجاری نیستیم» چون وجود ما برای ثروتمند کردن سهامداران نیست.

اما آنها از آن جمله به عنوان نوعی جمله بی معنا برای پوشاندن معناهایی چون «کارآیی را رها کنید»، «در مورد هزینه‌ها دیگر مرا تحت فشار نگذارید» یاد می‌کنند... هیچ کس معتقد نیست که ما کار تجاری انجام می‌دهیم، ولی یکی از مواردی که برت برای دستیابی به اثر بخشی منابع و امکانات معمول کرد، اعطای سود مصنوعی به سرمایه بود... و مردم فکر می‌کنند این دیوانگی محض است و می‌گویند ما کار تجاری نمی‌کنیم، پس آنها بحث تجارت را با بحث کارآیی اشتباه می‌کنند.»

فرض

«بهترین در این کار»:

- BBC استانداردها را تعیین می‌کند. مهارت‌های ژورنالیستی، هنری و فنی ما از هیچ کس کمتر نیست. اگر میدان داشته باشیم، ما بهترین کار پخش برنامه دنیا را انجام می‌دهیم.
- ما می‌توانیم این کار را بکنیم چون بودجه ما از دریافت هزینه مجوز تأمین می‌شود؛ این نکته ما را در برابر فشارهای تجاری حفظ کرده و به ما فضای خلاقیت و تولید برنامه‌های اصیل با کیفیت بالا را می‌دهد.
- این یعنی ما پخش‌کننده برنامه‌ایم، نه تاجر، و تمرکز ما باید روی مهارت‌های پخش برنامه باشد، نه مهارت در تجارت.

این فرض مربوط به عادت حرفه‌ای گری است، دغدغه پخش برنامه با بالاترین کیفیت ممکن. این رگه از فرهنگ BBC ظاهراً به عنوان «موتور» برنامه سازی عالی و بی‌نظیر این سازمان عمل می‌کند:

«ما یک سازمان رولزرویس بوده‌ایم، همه چیز خیلی

شایسته انجام گرفته است. من معتقدم، اگر به دنبال بهترین شیوه پخش برنامه در دنیا باشید احتمالاً مقدار زیادی از آن را در اینجا می‌یابید؛ از نظر محصول و سطح خدماتی که باعث ماندگاری آن محصول شده است.»

«اساساً، BBC سازمانی است که در آن افراد دلسوزانه نگران خروجی کار هستند و واقعاً خیلی جدی در این مورد بحث و فکر می‌کنند که چطور می‌توان آن خروجی به بهترین شکل ممکن باشد.»

این نگاه بازتابی جدی در اظهارات رسمی دارد:

«این سازمان نسبت به کیفیت برتر برنامه‌ها، به نوآوری و اصالت هم تعهد دارد. تلاش برای رسیدن به بهترین کیفیت در همه کارهایی که انجام می‌دهیم؛ تعهد به دپارتمان‌های بزرگ برنامه‌سازی که افراد توانمند را استخدام و تربیت می‌کند.»
(برت، ۱۹۹۳)

تعهد به تأمین بودجه از راه هزینه مجوز

این بخشی از اسطوره‌شناسی BBC، و فوق العاده پذیرفتنی است که برتری آن در برنامه‌سازی به شکل لاینفکی با این واقعیت پیوند دارد که بودجه آن از راه دریافت هزینه مجوز تأمین می‌شود. این دو عنصر در کنار هم قرار گرفته‌اند تا چرخه‌ای سالم به وجود آورند، که در آن تأمین بودجه ضمانت شده از طریق هزینه مجوز باعث رشد و توسعه خلاقیت و حرفه‌ای‌گری، و ایجاد یک توده خلاق، شده که BBC را قادر ساخته کار پخش دولتی برنامه را تا حد بالاترین استانداردهای ممکن ارتقاء بخشد، که به سهم خود باعث به وجود آمدن

بیندگانی اهل تشخیص و متوقع شده است که آماده تأمین مداوم هزینه‌های این سازمان شده‌اند. تهدید علیه هزینه مجوز، یا پیشنهاد برای تغییر مبنا مالی سازمان، به همین دلیل تهدیدهایی برای فعالیت‌های بنیادین سازمان تلقی شده و بدین سبب برخورد احساسی شدیدی با آنها صورت گرفت:

«من فکر می‌کنم... به دلیلی تضمین درآمد، موتور حرکت فرهنگ سازمانی است، چون از لحاظ ریسک پذیری و اندیشیدن برای فردا به جای فقط امروز، نوعی فرهنگ خلاق به وجود می‌آورید، که در آن افراد رشد کرده و انرژی دارند و غیره، و اگر دوست دارید، فرهنگ شرکتی این است، این دو چیز به نوعی کنار هم قرار می‌گیرند. من فکر می‌کنم مهمترین موضوع همین تأمین بودجه است.»

آن رابطه با مردم با این واقعیت تقویت می‌شود که مردم هنوز آماده پرداخت هزینه مجوز هستند... که برای آنها تعهدی بسیار جدی به وجود می‌آورد.

یک «ریز چرخه سالم» کمک کرد که توضیح بدهیم چرا تأمین بودجه از راه دریافت هزینه مجوز به تولید برنامه با کیفیت عالی کمک می‌کند:

«استدلال کلیدی برای هزینه مجوز آن است که شما باید ریسک کنید، شما موظفید ریسک کنید. اگر یک ضرورت تجاری دارید احتمالاً نمی‌توانید هزینه ریسک کردن را بپردازید.»

مباهات

این سازمان اعتقاد زیادی به مهارت‌های حرفه‌ای و خلاقیت دارد اما برخی

افراد نگران آن هستند که این مباحثات به دستاوردها و موفقیت‌ها، در حد افراط، تبدیل به غرور و خود بینی شود:

«مطمئناً این فرهنگ، اعتماد به خود و مباحثات بسیار است... روی دیگر آن خود پسندی و تکبر است، اما وجه مثبت یک باور واقعی خود جوش است، حتی هنگامی که عصبانی، خشمگین و دلخور هستید هنوز هم هر چه در توان دارید برای تولید بهترین برنامه ممکن انجام می‌دهید... اما مخالفت دیگران را هم دوست ندارید... این یک فرهنگ استقلال زیاد هم هست، که تاحدی ژورنالیستی است، مربوط به اینکه «من یک گزارشگر بی طرف هستم» اما در حوزه‌های برنامه‌سازی غیر خبری هم دیده می‌شود، جایی که کار من آن است که به صورت خلاقانه آزاد باشم، و باید برای آنچه می‌خواهم بیان کنم آزاد باشم.»

اما این فرهنگ هر قدر هم برای مدیریت در دسرساز باشد، BBC باور عمیقاً ریشه دار به خود را یک عامل مؤثر حیاتی در کیفیت برنامه سازی خود تلقی می‌کند:

این اعتقاد (که کیفیت و عامه پسند بودن رابطه معکوس دارند) مبتنی بر این باور است که کیفیت و عامه‌پسند بودن اساساً با هم تضاد دارند. اگر می‌خواهید مخاطبان زیادی داشته باشید نمی‌توانید در مورد کیفیت، جدی باشید. در پشت این باور نوعی پیش داوری پنهان وجود دارد که می‌گوید بینندگان و شنوندگان واقعاً خواستار کیفیت نیستند، بلکه لقمه جوییده شده می‌خواهند. (BBC, ۱۹۹۲)

انزوا

همان طور که کارکنان از تبدیل شدن مباحثات به غرور و تکبر نگرانی داشتند برخی هم نگران آن بودند که نخبه گرایی باعث انزوا شود. اینکه BBC از مدت ها پیش استانداردهای تلویزیون جهانی را تعیین کرده است، اگر کارکنان احساس کنند که به خارج از BBC نیازی نیست، خطرناک است:

«من معتقدم این سازمان تقریباً در تمام سطوح عمیقاً درون نگر است، و فکر می‌کنم یک فرهنگ، و یک نگرش، مبتنی بر این اندیشه وجود دارد که «ما از بقیه بهتریم، همیشه برتر بوده و همیشه خواهیم بود.»

این نگرش را محصول جانبی تاریخ حفاظت شدگی BBC می‌دانند: BBC از لحاظ تاریخی سازمانی بود که برای خود و به وسیله خود اداره می‌شد. در یک محیط غیر رقابتی فعالیت می‌کرد... موضعی تزلزل‌ناپذیر داشت، و به شیوه‌ای بسیار خوش‌خیم کاری را که فکر می‌کرد باید انجام گیرد، انجام می‌داد و برای اداره خود آرمان‌هایی به همان نسبت بلند پروازانه را در نظر می‌گرفت، اما این اندیشه هم وجود داشت که می‌دانست چه چیز بهتر است و همان را انجام می‌داد.

این باور که BBC باید محافظت شود، حصار در اطراف آن ایجاد کرده بود: «من فکر می‌کنم این فرهنگ اساساً یک فرهنگ «ما متفاوتیم، ما از همه بهتریم، ما را به حال خود بگذارید، از ما محافظت کنید» است.»

این سازمان از خطرات نخبه گرایی و محدودیت‌های ناشی از آن آگاه بود: بدون پیوند مستحکم تفاهم با مخاطبان، ما با خطر به خود مشغول شدن، نخبه‌گرایی و ارتباط نداشتن مواجه می‌شویم... اخبار BBC مورد

اعتماد و احترام است. چالش، مربوط به اعتبار نیست مربوط به

دردسترس بودن است. (BBC، ۱۹۹۲)

بررسی کارکنان BBC در سال‌های ۹۵-۱۹۹۴ میلادی (که با پژوهش برای این کتاب همزمان شد) شواهد بیشتری از انزوای نشان می‌دهد (بهترین نمره تعیین شده ۵ بود):

● BBC برون نگر است (۲/۸)

● به نظر شما رهبران BBC در هنگام تصمیم‌گیری تا چه حد در مورد وقایع و احتمالات آینده فکر می‌کنند؟ (۲/۸)
از آن پس اقداماتی برای پرداختن به موضوع انزوای سازمان صورت گرفته است:

«ما اکنون سازمانی کاملاً برون نگر هستیم. آن BBC که من به آن پیوستم از پنجره به بیرون نگاه نمی‌کرد. مطلقاً مجذوب خود و اخلاق خود بود.» (جان برت، ۱۹۹۸) [۶]

استخفاف مدیریت

جالب آنکه، تعهد عمیق سازمان به برتری در زمینه پخش برنامه مانعی برای تلاش به منظور بهبود نحوه عملکرد سازمان تلقی می‌شد. کارکنان BBC پخش برنامه را مایه مباحثات خود می‌دانند، نه مهارت‌های تجاری را. جایگاه سازمانی ناشی از خلاقیت و مهارت در برنامه‌سازی است. جایگاه‌های مدیریتی ارشد معمولاً نصیب کسانی می‌شود که در حوزه‌های خلاق از تولید تا برنامه‌ریزی، مهارت خود را ثابت کرده‌اند؛ همانند موارد مشابه در کارهای رسانه‌ای، از روزنامه تا فیلم این احساس وجود دارد که اگر کسی استعداد تسلط بر کارهای خلاق را داشته باشد، حتماً می‌تواند بر کارهای معمولی هم همراه با اداره کردن سازمان تسلط یابد، زیرا کار پخش برنامه ویژه است اما هر

کسی از عهده مدیریت بر می آید.^[۷] کیفیت حاصل کارخلاق است، وجود مدیریت برای آن است که امکان کار خلاق را فراهم کند.

بنابراین علاقه به سازمان به خودی خود مربوط به توانایی آن برای قادر ساختن کارکنان به تولید بهترین محصول ممکن است، و این یعنی تحقق مأموریت اصلی سازمان:

«مردم علاقه‌ای به شنیدن دیدگاه شرکتی ندارند، و این یک بخش کلیدی دیگر این فرهنگ است.» اساساً، BBC سازمانی است که در آن افراد دلسوزانه نگران خروجی کار هستند و حقیقتاً به شیوه‌ای جدی در مورد نحوه تولید بهترین محصول ممکن بحث و فکر می‌کنند... نقطه ضعف آنان در استفاده از ابزارهای سنتی مدیریت برای افزایش اثر بخشی فعالیت است.

جالب آنکه، اگر چه این فرهنگ علاقه‌ای به مدیریت ندارد، اما درون سازمان از مدیریت انتقاد می‌کند. اینها پاسخ‌های به دست آمده در بررسی کارکنان به اظهارات زیر است (بالاترین نتیجه ۵ است):

- BBC تا چه حد با مشارکت همه کارکنان فعالیت می‌کند؟ (۲/۳)
 - BBC خود را چقدر خوب اداره می‌کند؟ (۲/۴)
 - به اعتقاد شما در BBC رهبران برای دیگران الهام بخش هستند؟ (۲/۴)
 - ارتباطات تا چه حد - آزاد (۲/۴)، به موقع (۲/۴)، پاسخ برانگیز (۲/۲)، درگیر کننده (۲/۳)، مداوم (۲/۱) - است؟
 - مدیران ارشد در اداره شما تا چه حد به نظرات کارکنان گوش داده و نگرانی‌های آنها را جدی می‌گیرند؟ (۲/۳)
- آثار تولید شده شواهد عینی این نگرش‌هاست. دفاتر کار بیشتر اسباب و ابزار ژورنالیسم، فعالیت فکری را دارند تا مهارت‌های اجرایی. دفاتر کار، هم در CNN و هم در BBC معمولاً شلوغ هستند اما مشابهت‌ها در همین جا متوقف

می‌شوند. در CNN سطوح موجود انباشته از فناوری بودند و اغلب دفاتر حداقل یک تلویزیون روشن داشتند؛ دفاتر در BBC پر از کاغذ و کتاب بود، و به صورت پراکنده در آنها تلویزیون وجود داشت. تعداد تلویزیون‌ها بسیار کم و به ندرت روشن بودند.

فرهنگ سؤال کردن

می‌شود استدلال کرد که یک ذهنیت ژورنالیستی ناگزیر علیه فرهنگ مدیریت شورش خواهد کرد. BBC سازمانی است که خود را به خاطر توانایی مستقل اندیشیدن، سؤال کردن و به چالش کشیدن، می‌ستاید. برای ژورنالیست‌ها، فوریت همه چیز است («ماجراها روی برف نوشته شده‌اند»، یعنی، ناپایدار، گذرا). بنابراین، ژورنالیست‌های موفق به مدیریت و استراتژی و فعالیت‌های تحلیلی که مستلزم داشتن چشم انداز دراز مدت است، از نظر حرفه‌ای تمایل چندانی نشان نمی‌دهند:

«ژورنالیسم در خون این سازمان است، کارکنان چه رسماً ژورنالیست باشند و چه به صورت غیر رسمی... تربیت شده‌اند که دیگران را لو بدهند، سؤالات عیبجویانه پرسیده و سختگیر باشند، اما طرف دیگر سکه افراد بسیار خلاق پر از ایده‌های نو وجود دارند که اگر کار درست انجام شده و احساس کنند که حقیقتاً به آنها گوش می‌دهند و حق حرف زدن دارند و می‌توانند با انگیزه باشند و در مورد موضوع مورد علاقه خود می‌توانند بحث کنند، این حالت می‌تواند بسیار تحریک‌آمیز و جالب و مهیج باشد.»

این تصویر حاصل فرهنگی است که پخش برنامه را محترم می‌داند نه

مهارت‌های مدیریتی را، که در پی دور کردن خود از فعالیت‌های تجاری است. این حالت مدیریت را دشوار می‌کرد:

«اما موضوع مهم‌تر از آن پرسش شک کردن است، که در مجموع خوب است، زیرا ژورنالیسم خوب را می‌سازد، و یکی از نگرش‌هایی که ما سعی کرده‌ایم ترویج کنیم- که در میان بالایی‌ها بسیار سخت بوده است- گفتن آن است که ما نمی‌توانیم از یک طرف بگوییم که این مطلب بسیار خوبی است که ما به عنوان ژورنالیست پرسشگر محقق و مستقل هستیم، اما این روحیه باید در حد نگرش‌های درونی باقی بماند.»

«در BBC، مانند بسیاری از سازمان‌های پخش برنامه، طیف وسیعی از افراد فوق‌العاده زرنگ وجود دارند که در مورد همه چیز نظر دارند و نظرات آنان غالباً بسیار آگاهانه بوده، کاملاً از روی اطلاع و به خوبی بیان می‌شوند. این حالت، کار کردن در پخش برنامه را لذت بخش می‌کند، چون این انسان‌ها در کنار شما هستند... اما من چاره‌ای جز این ندارم که فکر کنم گاهی فرهنگ ما این سؤال را مطرح می‌کند که آیا ما حق داریم تصمیمی را بگیریم یا نه، اما در انتها یک تصمیم گرفته شده است و هنوز این سؤال باقی مانده است که آیا تصمیم درست بوده است. شما در یک سازمان بزرگ چنین انتظاری دارید، اما گاهی این حالت برای کسانی که می‌خواهند حرکت ایجاد کنند به سختی تحمل‌پذیر است.»

روشن است که در سازمان‌های پخش برنامه، جایی که انتقال ایده‌ها یک مهارت اساسی و کلیدی است، شیوه انتقال ابتکارات مدیریتی و زبان مورد استفاده بسیار مهم و حیاتی است:

«ژورنالیست‌های تلویزیون منتقل کننده افکارند. وضوح... اولویت مطلق دارد... اینکه کاربرد زبان برای ژورنالیست‌ها دارای اهمیت خاص است، ارتباط ویژه‌ای با مدیریت بر آنان دارد... مانند زبان هر حوزه تخصصی، [اصطلاحات مدیریتی] هنگامی که قواعد را بیاموزید، کم و بیش معنی دار است، اما به ندرت شیک، غالباً غیر مؤثر و گهگاه به سختی شبیه زبان انگلیسی است.» (گئورگیو^(۱)، ۱۹۹۸)

اینکه مشاوران اغلب این نکته را دریافته‌اند، یک منشأ عصبانیت است که مکرراً به آن اشاره شده است:

«در مجموع شما با یک نیروی کار مواجه هستید، و مطمئناً در انتهای مرتبط با تولید، انتها تیز کار، که زبان را در واقع بسیار جدی می‌گیرد، این کار ماست، پس در هر حال به اندازه کافی بد است چون زبان خاص... مانع ایجاد می‌کند. اگر با نیروی کار اهل صحبت و خوش سخن که خود را به خاطر کاربرد مناسب زبان می‌ستایید، سر و کار داشته باشید، اوضاع باز هم بدتر می‌شود. این بسیار ضد بهره‌وری است... من وقتی مشاوران را می‌بینم این نکته را به آنان می‌گویم که... یکی از بزرگ‌ترین عرصه‌های ریسک یادگرفتن زبان خودمان نیست، چون افتخار ما آن است که زبان ما زبان عموم مردم است... پس فکر نمی‌کنیم گفتن اینکه زبان ما را یاد بگیرید حرف مبتکرانه‌ای باشد، چون این زبانی است که همه به آن صحبت می‌کنند... اما در چند سال اخیر تحولات زیادی در عرضه فناوری اطلاعات

1. Georgiou

رخ داده و ما هم همین مشکل را داشتیم، اصطلاحات خاص فناوری اطلاعات و باز این باعث شده است که بسیاری از ما بگویند «نه، نه، نه، شما زبان مرا یاد بگیرید، در زبان من یک برنامه دو «m» و یک «e» دارد و از روی آنتن پخش می‌شود.»

فرض

«بخشی از شیوه زندگی بریتانیایی»:

- ما یک نقش ملی منحصر به فرد داریم، ما بخشی از بافت جامعه بریتانیا هستیم.
- وظیفه اصلی ما خدمت به مردم بریتانیا است. این دریافتی ما در قبال هزینه مجوز است.
- این یعنی ارائه بهترین برنامه ممکن به آنها (و به عنوان کارشناس ما احتمالاً بهتر از آنها می‌دانیم چه چیزی بهتر است).

فرض سوم مربوط به نظر BBC در مورد نقش ملی خودش است. پژوهش نشان داد که BBC نقش را بسیار بیش از صرفاً ارائه برنامه‌های تلویزیونی و رادیویی، تلقی می‌کند. BBC نه فقط در خدمت ملت بلکه بخش بنیادینی از ملت بود، و برنامه‌های آن باید هم بازتاب هویت ملی باشد و هم در تعریف آن کوشا باشد.

آنچه را که در اطراف خود می‌بینید در حال قطعه قطعه و چند ملیتی، بین‌المللی و ماهواره‌ای است اما BBC نوعی سنگ محک برای هویت ملت باقی می‌ماند.

این احساس بدهکاری عمیقاً درونی شده، ریشه در تأمین بودجه از راه

دریافت هزینه مجوز دارد. همه برای BBC هزینه می‌کنند، و بنابراین همه باید بهره‌ای ببرند (یعنی برنامه‌ای که با سلیقه خاص و فردی آنها مطابقت دارد):

ما متعهد به انعکاس هویت‌های ملی و محلی در هر جنبه از برنامه‌های خود هستیم؛ نه فقط در برنامه‌های منطقه‌ای بلکه در آنهایی که برای

مخاطبان تمام شبکه ساخته شده‌اند. (BBC، ۱۹۹۴)

به علت تاریخ طولانی و پر عظمت، به دلیل نقش آن در زمان جنگ، به خاطر دهه‌های متوالی که صرف تسلط بر امواج ملی شده است، BBC جایگاه ملی منحصر به فردی دارد که یکی از مصاحبه شونده‌گان در CNN آن را چنین خلاصه کرده است: «جایی میان بیتل‌ها^(۱) و ملکه بریتانیا». اشاره به ملکه بجاست. BBC قطعاً بخشی از دستگاه اداری دولت نیست، اما قطعاً یک دستیار غیر رسمی آن است:

«من حتی مطمئن نیستم که غیر رسمی باشد، فکر می‌کنم آنقدر به رسمی بودن نزدیک است که دیگر فرقی نمی‌کند... ما با اجازه نامه سلطنتی تأسیس شده‌ایم، که شبیه قانون اساسی است؛ مرا ملکه و شورای سلطنتی منصوب کرده‌اند و تنها ملکه می‌تواند مرا برکنار کند... و بودجه‌ای را به ما می‌دهند که طبق مصوبه پارلمان آن است... کاملاً درست نیست که آن را غیر رسمی بنامیم، شبه رسمی بهتر است، جایی میان این دو.»

BBC ناقل غیر رسمی اطلاعات رسمی هم هست؛ در مورد همه وقایع ملی از عروسی‌های سلطنتی گرفته تا انتخابات:^[۸]

این یک پدیده قابل توجه و سنجش کمی است که هرگاه خبر واقعاً بزرگی باشد، جنگ خلیج فارس یا موارد دیگر، مردم به BBC روی می‌آورند، و

مخاطبان ITN و رادیوهای تجاری به همان میزان کاهش پیدا می‌کنند... نتیجه این استقبال آن است که ما متکبر، خیلی رسمی، ملالت آور، دولتی، محافظه کار و... تلقی می‌شویم.

مسئولیت در مقابل پرداخت‌کنندگان هزینه مجوز در بریتانیا

اعتقاد فرهنگی در مورد اهمیت نقش ملی ایفا شده به وسیله BBC ریشه‌های عمیقی داشت، و مربوط به این دیدگاه رایج می‌شد که معتقد بود «پخش دولتی برنامه باید حافظ قابل اعتماد و جدان ملت باشد... ایستادن به عنوان یک داور بی طرف در جایگاهی برتر از جنجال جناح‌های سیاسی و اجتماعی... نمونه کامل بی طرفی، صداقت و متانت.» هم اکنون احساس ایفای یک نقش منحصر به فرد ملی باعث ایجاد انگیزه و احساس مسئولیت می‌شود.

نکته بزرگ در مورد BBC همین است... احساس نماینده ملت بودن و به عنوان یک فرهنگ متحد کننده.

چنین احساساتی مؤید پیوند بسیار نزدیک BBC با بریتانیا است، و اینکه BBC چقدر خود را وقف خدمت به نیازهای جوامع متعدد آن کرده است: «من فکر می‌کنم مسئولیت ما نسبتاً روشن است. مسئولیت ما در مقابل پرداخت‌کنندگان هزینه مجوز است. این یک بیان خود بزرگ بینانه است. این یعنی ۹۸ درصد مردم بریتانیا که هزینه مجوز می‌پردازند... مسئولیت من خدمت به ملکه نیست، مسئولیت در مقابل نخست وزیر نیست... خدمت به منافع است، منافع بسیار متنوعی که این کشور را می‌سازند، این مجموعه گوناگون نیازها.»

بازتاب این دیدگاه در بیانیه‌های رسمی آن دیده می‌شود:

«من و همکارانم در BBC، حداکثر تلاش خود را انجام می‌دهیم تا یک BBC داشته باشیم الهام بخش، متحد کننده مردم در دوران‌های خوب و بد، که همچنان سعی خواهد کرد بریتانیا را به محلی بهتر برای زندگی ما تبدیل کند.» (برت، ۱۹۹۳)

در واقع می‌توان گفت که BBC نقش خود را به نوعی «تعریف بریتانیایی بودن» می‌داند. در روزگار رایت، این به معنای ایجاد یک فرهنگ مشترک بود که از محدوده‌های طبقه فراتر رفت. امروز، ظاهراً وظیفه خود را غلبه بر مرزهای قومیت می‌داند.

شواهد احساس درونی قدرتمند BBC در مورد داشتن یک وظیفه «مدنی» در سطح ظاهری که BBC به پژوهشگران اجازه دسترسی به آنها را داد، رفتار دوستانه بسیاری از کارکنان رده پایین پشتیبانی، و فهرست کامل خدمات عمومی آن (اسناد، خطوط اطلاعاتی و...)، آشکار بود. این واقعیت با کار آمدی آشکار و درخشان ساختمان‌های اداری جدیدتر آن («ما پول مردم را تلف نمی‌کنیم.») و سبک پرسر و صدای ارتباطات رسمی آن، که ظاهراً نشان می‌دهند که «هر کسی در بریتانیا به ما پول می‌دهد، باید احساس کند که می‌تواند به ما نزدیک شود و بفهمد ما چه می‌کنیم»، به دیگران منتقل می‌شود.

خود بزرگ‌بینی

این احساس که BBC یک نقش ملی منحصر به فرد را ایفا می‌کند پیامدهای مثبت و منفی داشت. مانند مباحث همراه با فرض ۲، این نگرانی وجود داشت که احساس مسئولیت ایجاد شده در اثر فرض ۳ به سادگی تبدیل به خود بزرگ‌بینی و پس از آن تکبر، شود:

یک نوع خدمات عمومی بهتر می‌داند، فروتنانه، پدر سالارانه،

مادر سالارانه «ما مراقب شما خواهیم بود» قدیمی مخصوص دولت رفاه وجود دارد و یک نوع پیچیده‌تر «ما از نیازهای شما آگاهی داریم»، «ما همگام با ملت هستیم» «ما بخشی از ملت هستیم و می‌توانیم آن را غنی‌تر کنیم.»

این یک تیغ دو لبه است؛ یک وجه منفی وجود دارد، می‌توان آن را امپریالیستی، کسالت آور، استعماری، خسته کننده و حتی قدیمی تلقی کرد، اما طرف دیگر آن قابل اعتماد، مقتدر، دارای کیفیت بالا، در رده اول و بی‌طرف است، آن نوع ارزش‌هایی که مردم عملاً برای آنها احترام قائلند، و می‌توانند سازمان را در موقعیتی قرار دهند که در آنجا به رغم برخورداری از بودجه کمتر به رغم سهم کمتری از مخاطبان همچنان قدرت رقابت خود را حفظ کند، چون جایگاه خاصی دارد. این مطلب احساسی و روانشناختی است نه یک مجموعه نتایج مربوط به کارکرد اساسی... و یک سازمان مانند BBC برای انجام چنین کاری ریشه‌های بسیار عمیقی دارد.

فرض

«دفاع از یک میراث بزرگ»:

- ما محافظان میراث منحصر به فرد و مهم در زمینه پخش برنامه هستیم.
- محافظت از آن میراث وظیفه شخصی هر کس است.
- این تعهد باید با توجه به ضرورت‌های فوری مدیریتی سنجیده شود.

درست همان طور که بچه‌های والدین مشهور برای شانه خالی کردن از زیر بار انتظارات ناشی از میراث دچار مشکل هستند، می‌توان گفت که BBC امروز

هم تا حدی زیر بار سنگین سابقه، نفوذ و موفقیت سازمان، در کار پخش برنامه قرار دارد. از نظر بسیاری، BBC نماینده اوج موفقیت در کار تلویزیون است و این موفقیت محصول ارزش‌های سختگیرانه «لُرد رایت» است.

«فکر می‌کنم یکی از تنش‌های BBC آن است که کارکنان خود را به نوعی حافظ اصول راییتی می‌دانند... و این عامل تنش است، اما نه به دلیلی که بالایی‌ها آن را می‌بینند، بلکه چون آنها فکر می‌کنند این تغییرها ضروری است... افراد هر احساس دیگری نسبت به BBC داشته باشند، به نوعی خود را با آن هم فکر می‌دانند. ممکن است بسیاری مطالب در این تغییرات برای آنان خوشایند نباشد، اما احساسی بسیار قوی، تا حدی به معنای مالکیت نسبت به BBC داشته و به آن مباحث کرده و از آن دفاع می‌کنند و مدافع چیزی هستند که به نظر آنها اصل حقیقی آن است... و به این ترتیب اگر شما برنامه تلویزیونی و رادیویی می‌سازید قویاً احساس می‌کنید که... نحوه انجام کار و دیدگاه‌های شما در مورد علت آن در قلب فعالیت BBC قرار دارد... این یک تعهد بسیار جدی و عرصه قدرتی عظیم است. بیانیه‌های رسمی BBC اشارات مکرری به دفاع از این سنت و حفظ ارزش‌های راییتی در دنیای متجدد دارند:

آرمان‌ها و کیفیتی که به آن BBC شکل دادند امروز بیش از همیشه لازم‌اند. آنها مانند چراغ‌های راهنمایی در دنیای قدیم پخش برنامه سرپا مانده‌اند و در دنیای جدید هم به همان اندازه درخشان خواهند بود. (BBC، ۱۹۹۵)

این سازمان در انتشارات خود تمایل بسیاری به تاریخ کردن خود و موقعیتش دارد:

«اجازه بدهید امشب از بزرگ‌ترین مؤسسات قرن بیستم، در این کشور و هر کشوری، دفاع کنم.» (برت، ۱۹۹۳)

انگیزش و مباحثات

از نظر کارکنان BBC این میراث بخشی از فرهنگی است که سازمان، و در نتیجه کارکنان را، ویژه ساخته و منبع بزرگ ایجاد انگیزه است:

«برای من امتیاز بزرگی است که برای سازمانی با چنین میراثی کار کنم، سازمانی که مدتهاست بهترین برنامه‌های رادیو و تلویزیون دنیا را ساخته است... و هنوز هم محصولاتی در حد جهانی تولید می‌کند. اگر چه رقبا پایه پای ما آمده و از بودجه روز به روز بهتری هم بهره‌مند شدند، ولی ما هنوز هم می‌توانیم بقیه دنیا را شکست دهیم.»

این انگیزش به روشنی با احساس ناامیدی برخی افراد در مورد تغییرات عمیقی که در سازمان روی می‌داد مقابله کرد. این ترکیب احساسات- ناامیدی و انگیزش- گاهی منجر به بیان سخنانی بسیار احساساتی می‌شد:

«آن ایده تنها علتی است که باعث می‌شود تهیه‌کننده‌ها اینجا را به هر جای دیگری برای کار کردن ترجیح دهند؛ زندگی در اینجا بسیار سخت و رنج‌آور است.»

این انگیزش به ظاهر ارتباط نزدیکی با تلقی افراد از نقش منحصر به فرد رایت در تاریخ کار پخش برنامه داشت، و توجیه‌کننده پایداری و جاذبه عجیب رایت هم بود. رایت بیش از ۶۰ سال پیش، در سال ۱۹۳۸ این سازمان را ترک کرد، در حالی که از لحاظ روانی دو سال قبل از رفتن، ارتباط خود را با سازمان قطع کرده بود، یعنی بعد از آنکه مجبور شد انجمن کارکنان را تشکیل دهد، ولی با وجود این نام او هنوز هم در بحث‌های ملی در مورد پخش برنامه

بر زبان‌ها جاری می‌شود. تأثیر این وضع به طور خلاصه این بود که از نظر بسیاری از افراد داخل و خارج BBC، رایت و رای‌تینیسیم تبدیل به کلماتی شده‌اند که در بر دارنده مفاهیم آمیخته با عواطفی در مورد BBC بود، اما دیگران به این مفهوم نگاه عملگرایانه خاصی داشتند که تا حد بدبینی پیش می‌رفت:

«این مطمئناً نمادین است؛ خدا می‌داند نماد چه، اما دارای یک اهمیت نمادین است.»

رای‌تینیسیم سی سال پیش مرد، اما هنوز در تلویزیون از رادیو زنده‌تر است. اصل اساسی، هدایت سلیقه عمومی بود... رایت یک پیر مرد خسته کننده و متکبر بود، او فکر می‌کرد می‌تواند برای ساکت نگه داشتن مردم قدری تنوع در اختیار آنان بگذارد، و سپس ژورنالیسم خوب و اپرا را به آنها نشان دهد. آنچه مردم در مورد رای‌تینیسیم می‌گویند مربوط به سال‌های آخر دهه ۱۹۵۰ میلادی است... که در واقع این احساس بود که می‌توان مردم را از مطالبی به مطلب دیگر هدایت کرد، اندیشه آنان را به ملایمت توسعه داد، اما BBC هم در دهه ۵۰ میلادی شروع به بهره‌برداری از یک رگه غنی سرگرمی - یعنی نمایش - کرد، به همین دلیل من فکر می‌کنم بسیاری از مردم وقتی در مورد رای‌تینیسیم حرف می‌زنند، هرگز مطالبی در مورد جان رایت نخوانده‌اند، اما این تبدیل به یک عبارت مشهور شده است... او یک افسانه مفید برای BBC است.

مقاومت در برابر تغییر

مشکل، زمانی ایجاد می‌شود که ضرورت‌های محیط یک استراتژی را دیکته

می‌کنند که برای میراث سازمان تهدیدکننده است، و ممکن است آن را از مسیر رایجی خارج کند. این نگرانی وجود داشت که کارکنان خود را در نقش فرزندان خانواده‌ای می‌بینند که زمانی ثروتمند بوده، و برای حفظ گنجینه‌های خانواده از چنگ سمساری‌ها مبارزه می‌کنند. در واقع بازسازی سازمان توسط او در سال ۱۹۹۶ میلادی را روزنامه‌ها به عنوان «دور انداختن گورهای تاج سلطنتی» توصیف کردند.

«این یک سازمان عمیق محافظه کار است که از هر نوع تغییری نفرت داشته و به هر شیوه ممکن با آن مقابله می‌کند... من فکر می‌کنم آن نگاه به میراث سازمان... بخشی از یک بهانه یا سلاحی است که برای متوقف کردن تغییر از آن استفاده می‌شود... میراث به عنوان نوعی استدلال عاطفی به کار می‌رود.»

«مقاومت شدیدی وجود دارد. بخشی از مسئله آن است که افراد به زندگی در محیط‌های راحت عادت کرده‌اند. آنها تغییر را دوست ندارند، و ما پنج سال است که در حال تغییر مداوم هستیم.»

این نگرانی هم بود که میراث رایجی سازمان برخی از جنبه‌های سازمان را به موزه‌هایی تبدیل می‌کرد که باید حفظ می‌شدند:

«تصمیم بگیرد که رادیوی شبکه‌ای را، به شکل مؤثر، از میان ببرد. ما یک مدیریت رادیوی شبکه‌ای داشتیم... از سال ۱۹۲۷ میلادی، و احتمالاً هیچ سازمان دیگری در دنیا وجود ندارد که چنین ساختاری را به مدت سه چهارم یک قرن به

شکل کارآمد داشته باشد، اما این مدیریت را لرد رایت به وجود آورد، و همین مدیریت باعث تداوم حرکت آن بود.»

نگاه به گذشته

تعهد BBC به میراث خود- در بیانات علنی آن، در معماری ساختمان پخش آن با نوشته‌های لاتین و مدیران کل سابق چنین آشکار است- مانند بسیاری از جنبه‌های فرهنگ، پیامدهای مثبت و منفی داشت؛ باعث ایجاد تعهد در سطوح بسیار بالا شده، مباحثات و انگیزه به وجود آورد، اما انعطاف ناپذیری و تمرکز نگاه به گذشته را هم ایجاد کرد. این بدان معنی بود که کیفیت همواره به مواردی ارجاع می‌شد که در گذشته اتفاق افتاده بود؛ به ارزش‌ها و معیارهای قدیمی باز می‌گشت:

«BBC انباشته از تاریخ است و برای فراتر رفتن از این مرحله هیچ تلاشی نمی‌کند. اگر در اطراف ساختمان پخش قدم بزنید، می‌بینید که راهروها تصاویر قاب شده بی‌پایانی از دوران رادیو از دهه ۱۹۳۰ به بعد هستند، تاریخ در این ساختمان طنین انداز است. تصاویر زیادی از مدیران کل قدیمی و موارد دیگر در اطراف وجود دارند، که به یک دلیل آرام بخش و بسیار خاص است، اما تنها باعث تقویت درون‌نگری می‌شود.»^[۹]

نتیجه‌گیری

این فصل چهار باور نیروی محرک فرهنگ BBC و نگرش‌های برخاسته از آن را بررسی کرده است: تعهد عمیق نسبت به بریتانیا؛ باور به همان اندازه جدی در مورد اینکه سازمان BBC خاص، متفاوت و مهم است چون به مردم خدمت می‌کند؛ این باور که BBC خاص است نه به این دلیل که از بودجه عمومی

استفاده می‌کند، بلکه به این دلیل ساده که در کار خود بهترین است؛ و سرانجام این اعتقاد که کارکنان BBC نگهبانان یک میراث منحصر به فرد در کار پخش برنامه هستند و برای دفاع از آن وظیفه‌ای شخصی بر عهده دارند.

این فصل همچنین به بررسی پارادوکس‌ها (متناقض نماها)ی گیج کننده‌ای می‌پردازد که از این باورها ناشی شده‌اند، یعنی آنها در عین ایجاد انگیزش درونی و مجموعه‌ای از نگرش‌های مثال زدنی (مسئولیت، حس مقصد عالی‌تر، تعهد، اشتیاق به اعتلای کیفیت پخش برنامه)، مجموعه‌ای از نگرش‌های «سایه‌ای» را هم به دنبال دارند؛ مانند انزوا، مقاومت در برابر تغییر و ضدیت با اقتصاد تجاری.

اینکه چگونه این ارزش‌های فرهنگی قوی با جهت‌گیری‌های استراتژیک جدید BBC سازگار شده‌اند، موضوع بحث فصل ۱۰ است.

بازنده‌ها و بیگانگان

فرهنگ CNN در کلام CNN

چهار باور مسلط که محرک فرهنگ شرکتی CNN و نگرش‌های برخاسته از آن موضوع بحث این فصل هستند. مانند BBC در فصل قبل، فرهنگ سازمانی CNN از منظر پارادایم شایینی فرض‌های مرتبط با هم ارائه شده است. بحث کامل در مورد نحوه رسیدن به این تحلیل و چگونگی قرائت این پارادایم‌ها را می‌توان در مقدمه فصل هشتم جستجو کرد.

پارادایم فرهنگی CNN

فرض

«خبر در قلب CNN است؛ CNN خود خبر است»:

- خبر ما در سیر تاریخ جهان اثر دارد.
- خبر ما دنیا را با دنیا پیوند می‌دهد.
- خبر ما منحصر به فرد است.
- یک محصول جهانی برای یک بازار جهانی
- ما خبر را دوباره اختراع کرده‌ایم.

در قلب فرهنگ CNN تعهدی به ارائه فوری خبر وجود دارد که درست به اندازه تعهد BBC به پخش دولتی برنامه در خدمت مردم، بنیادین است. «خبر تازه و فوری سر شهاب است. ما پیش‌تاز ارائه خبر در جهان هستیم. آنچه ما انجام می‌دهیم واقعاً خاص است و هیچ کس دیگر مانند ما نمی‌تواند آن را انجام دهد. ارائه زنده آخرین خبرهای روز است. هیچ کس در ارائه خبر جدید سریع‌تر و کارآمدتر از CNN نیست.»

«اگر یک بحران در سطح جهان وجود داشته باشد، وقایع خبری که همزمان در تمام قاره‌ها در جریان باشد، ما می‌دانیم چگونه از یکی به سراغ دیگری برویم. آنچه CNN خوب انجام می‌دهد ارائه زنده خبر است، بهتر از هر کس دیگر.»

«خبر موتور است، تمام مقصد و تمام وجود این کانال است. ما امیدواریم چون رقبای فعلی و آینده ما مانند ABC و NBC نمی‌توانند به خوبی ما بفهمند که موتور این کار خبر است.»

«ما اخبار را به شیوه‌ای جالب، درگیر کننده و متقاعدکننده پوشش می‌دهیم. ما موریت ما این است.»

«در طول پانزده سال CNN در عرصه پخش خبر در آمریکا از جایگاه یک آشپزخانه کشتی به جایگاه موتور آن رسیده است، چه خوشایند باشد و چه ناخوشایند... در سراسر جهان...»

احساس مقصد عالی‌تر

زیر بنای تعهد CNN به خبر یک باور بسیار عمیق، و عمیقاً انگیزه دهنده، در این مورد است که CNN نقش مهمی در سیر وقایع در جهان دارد و می‌تواند یک نیرو در خدمت خیر باشد، حتی نیرویی که می‌تواند باعث اتحاد این سیاره شود:

«ما می‌خواهیم هر کس می‌خواهد بتواند به خیر دسترسی داشته باشد، بتواند خبر را بگیرد، باید خبر را دریافت کند و این فلسفه CNN بوده است.»

جایی که CNN در آن منحصر به فرد است... جایی که باید متعهد به آن باشد... آن است که در هر زمان در طول روز... اگر اتفاق مهمی در هر جای دنیا روی می‌دهد، بتوان آن را در CNN مشاهده کرد.

CNN در اقدام سریع برای پوشش دادن به وقایع در زمان و سازماندهی آن در زمان واقعی به شکل یک رشته منسجم تاریخ شفاهی سابقه درخشانی دارد.

این احساس مأموریت تاریخی و مقصد عالی‌تر را می‌توان مربوط به خود ترنر دانست، همان طور که در سخنرانی او در مراسم افتتاح رسمی CNN مشهور است:

«عمل کردن بر اساس اعتقاد در حالی که دیگران منتظر ایستاده‌اند، ایجاد نیرویی مثبت در دنیایی که بدبینان فراوانند، ارائه اطلاعات به مردم در حالی که قبلاً در دسترس نبود، ارائه امکان انتخاب به کسانی که خواستار آنند.»

برای مردم آمریکا، که عطش آنان به دانستن و یک زندگی بهتر این کار را ممکن ساخته است، برای صنعت تلویزیون کاپلی، که روحیه پیشتازی آن باعث برداشتن این گام بزرگ در زمینه

ارتباطات شد، و برای کارکنان شرکت پخش برنامه ترنر که تعهد کامل آنان به شرکت، امروز ما را گرد هم آورده است. من کانال خبری را برای آمریکا و شبکه خبری کابلی (CNN) را به همه اینها تقدیم می‌کنم.»

چنین نگرش‌هایی ممکن است به تدریج به نوعی خود بزرگ بینی جنون‌آمیز تبدیل شود:

«ما روز اول ژوئن کارمان را آغاز کرده و تا پایان دنیا به کارمان ادامه خواهیم داد. وقتی آن زمان فرا رسد، ما سرود «نزدیک‌تر به خداوند» را پخش خواهیم کرد و به کارمان پایان خواهیم داد.» (تدترنر، ۱۹۹۰)

سبک خبر CNN- فوری، با تأکید بر عمل به جای تحلیل- در مصنوعات و آثار فرهنگی آن بازنمایی شده است. الگوهای صحبت سریع هستند، ارتباط فوری و غیر رسمی بوده و ایده‌ها به سرعت پیگیری می‌شوند.^[۱] این ارزش‌ها و همراه آنها ارزش‌هایی مانند فوریت، کنجکاوی و در دسترس بودن، همگی در محیط ساختمان آشکار بودند. درها باز و اتاق‌ها نزدیک هم بودند و اغلب آنها حداقل یک تلویزیون تنظیم شده روی CNN داشته و در برخی اتاق‌ها تلویزیون‌های دیگری هم بود که برنامه‌های رقبا را نشان می‌داد.

چشم‌انداز جهانی

CNN خود را یک «مسیونر خبری» می‌دید، که اخبار را از دور دست‌ترین نقاط جهان به دست می‌آورده و به اطلاع دیگران می‌رساند. چشم‌انداز جهانی آن یک جزء اساسی فرمول منحصر به فرد آن بود:

«مأموریت CNN پوشش دادن به اخبار است... در سطح ملی و هم بین‌المللی.»

مأموریت کلی CNN تولید برنامه خیری زنده است... سریع‌ترین و بهترین برنامه... و سپس پخش آن برای همه دنیا.»
 CNN مصمم است که نخستین «شرکت اطلاعاتی جهانی» حقیقی را به وجود آورد؛ شبکه جهانی ثبت شده‌ای باشد که در هر کشوری در جهان دیده شود، به اغلب زبان‌های مهم برنامه پخش کند، روی ژورنالیست‌های غیر آمریکایی متمرکز شود، تا به شهروندان جهانی‌ای تبدیل شوند که فقط اتفاقاً در آمریکا مستقر شده‌اند. «۸۵ درصد برنامه‌های ما برای منابع جهانی ساخته شده‌اند؛ به نحوی که مقدار بسیار کمی داخلی است، و آنهایی که تولید داخلی هستند از نظر بین‌المللی اهمیت دارند؛ لاری کینگ^(۱) و خط پول^(۲)؛ برنامه‌هایی که چنین ماهیتی دارند.»

این چشم‌انداز جهانی، در منحصر به فرد ساختن این سازمان نقش داشت:
 «ما مرزها را دوباره تعریف کرده‌ایم... ما همان قدر با یک شیخ در عربستان سعودی ارتباط داریم که با فردی در دیترویت مرتبط هستیم.»

CNN با نگرستن به اخبار خود به عنوان محصول جهانی برای یک بازار جهانی، و با تمرکز روی مشابهت‌های مشتریان در بازارها به جای تأکید روی تفاوت‌ها، شاید ناخودآگاه از نظریه بازارهای جهانی لویت^(۳) تبعیت کرده و با نگرش‌های کلاسیک به کار پخش برنامه مخالف بود، که بر ویژگی‌های منحصر به فرد بازارهای ملی تأکید دارند. فلسفه CNN، که هم‌تایان داخلی CNN آن را

1. Larry King

2. Money Line

3. Levitt

غیر معمول و عجیب تلقی می‌کنند، به دلیل موفقیت‌های جدی CNN در کسب خیر (جنگ خلیج فارس، میدان تین‌آن‌من^(۱))، که محصول مستقیم این فلسفه بود، تقویت شد.

این سازمان تلاشی جدی برای پرهیز از قوم محوری و کاستن از تأثیر «نگاه خاص آتلانتایی» در برنامه‌ها، که باعث کاهش اقبال مشتریان از آنها می‌شد، انجام داد:

ما تا حد زیادی سعی کرده‌ایم که تأثیر مکان و کشور مبدأ برنامه‌های CNN بین‌المللی را خنثی کنیم. ما هرگز نمی‌گوییم که این برنامه از آتلانتا پخش می‌شود... شما می‌توانید یک مجری باشید چون انگلیسی بریتانیایی را خیلی خوب صحبت می‌کنید. جزو تأکیدهای ما در اینجاست، اینکه همه مانند آمریکایی‌ها صحبت نکنند. ما سعی کرده‌ایم تأثیر مکان را خنثی کنیم و جنبه‌ای خنثی به اخبار بدهیم.»

در عین حال، CNN می‌خواست با تولید برنامه‌ای برای جمعیت‌هایی که تولیدکنندگان داخلی نمی‌توانند مانند آن را تولید کنند، روی موقعیت منحصر به فرد خود سرمایه‌گذاری کند:

«وقتی «تجارت آسیا» را به وجود آوردیم... چشم انداز مورد نظر ما آن بود که برنامه‌ای در مورد بازارهای آسیایی برای کسانی ارائه کنیم که در آسیا مشغول کار هستند چه بومی آن منطقه باشند چه از خارج آمده و مشغول تجارت در آن بخش از دنیا باشند... یکی از مطالبی که خیلی زود دریافتیم آن بود که

1. Tian an men

مردم علاقه دارند ما سراغ دولتمردان رفته و از آنها پرسیم «سیاست شما در مورد چین چیست؟ در این مورد چه فکر می‌کنید؟» مردم می‌گویند که می‌خواهند در این مورد بیشتر بشنوند، چون می‌خواهند بدانند که واشینگتن چه می‌گوید.»
تأکید CNN بر یک چشم انداز جهانی را خود ترنر عمداً ایجاد و تقویت کرده است:

«هیچ یک از کارکنان دفتر من در اینجا و در آتلانتا اجازه ندارند از کلمه خارجی استفاده کنند... خارجی یعنی «بیگانه» مثل یک موجود فضایی... ما برای حذف کلمه «خارجی» در هنگام صحبت در مورد کشورها و افراد دیگر ساکن این سیاره در CNN کارکنان را به این دلیل جریمه می‌کنیم، جریمه‌های مالی اندک. من فکر می‌کنم همه ما همسایه‌ایم. به جای امور خارجه، امور «بین‌المللی». کلمه «خارجی» تداعی‌های ناخوشایندی دارد چون می‌گوید «در جای دیگر». (ترنر، ۱۹۹۳)

البته ساختار بین‌المللی CNN این چشم انداز جهانی را هم منعکس می‌کند و هم تقویت. کارکنان CNN، از طریق وابستگان متعدد این شبکه در سراسر جهان، هر روز با نگرش‌های متفاوتی در مورد اخبار و تلویزیون مواجه می‌شوند. اشارات آگاهانه به تفاوت‌ها در سیستم‌های تلویزیون ملی به فراوانی در مصاحبه‌ها دیده می‌شود.

فرض

«ما واقعیت‌های زندگی را می‌فهمیم»:

- بینندگان پول می‌دهند؛ اگر آنها تماشا نکنند، ما کاری انجام نداده‌ایم.
- البته ما می‌خواهیم یک کار ژورنالیستی خوب انجام دهیم، اما راضی نگه داشتن بینندگان و صاحبان آگهی هم بخشی از کار است.
- در خدمت مردم بودن به معنای بالا دست بودن و تصمیم گرفتن در مورد اینکه آنها چه نیاز دارند، نیست. در CNN بینندگان حرف آخر را می‌زنند نه تهیه‌کنندگان.
- کار ما این نیست که به مردم بگوییم باید چه فکری بکنند.
- پول روی درخت سبز نمی‌شود و ما هم آن را دور نمی‌ریزیم. ما - اگر لازم باشد - مقدار زیادی پول خرج می‌کنیم اما فقط برای برنامه‌هایی که برای بینندگان ارزش کار ما را بالا می‌برد.

CNN نگرشی بسیار عملگرایانه در مورد فعالیت‌های پخش برنامه خود دارد. بیانیه‌های صادر شده در مورد مأموریت CNN همواره شامل یک قید تأکید بر این نکته بوده که «در مورد آنچه پخش می‌شود بینندگان حرف آخر را می‌زنند»:

«مأموریت ما دادن پوشش خبری به بزرگترین وقایع دنیاست،

به شیوه‌ای که مردم می‌خواهند آنها را ببینند.»

CNN، مانند BBC، وجود دارد تا به مردم خدمت کند، اما توازن قدرت متفاوت است. در CNN، مافوق، بینندگان هستند، آنها دیکته می‌کنند، آنها بهتر می‌دانند، حتی اگر برنامه سازان دیدگاه متفاوتی در این مورد داشته باشند: «شما دست‌اندرکار تهیه اخبار و اطلاعات برای مردم هستید، با

این فرض که اگر کارتان را خوب انجام دهید، بینندگان زیادی خواهید داشت. اگر تعداد بینندگان زیاد نبود، شاید لازم باشد دوباره نحوه کار خود را بررسی کنید.»

در سطح کلان، CNN احساس کرد که برنامه‌هایش می‌تواند برای دنیا مهم باشد و بوده است. در سطح خرد فرض‌های آن کمتر خودبزرگ‌بینانه بوده است، و بسیار ابتدایی‌تر از آنها که بر پخش دولتی برنامه تأکید می‌کنند. CNN در پی «بهتر کردن» بینندگان نیست؛ نگاهش آن است که نمی‌تواند با استفاده از یک لحن مبتکرانه یا انتخاب برنامه‌ها و مطالب «توسعه دهنده» برای پخش، آنها را از خود براند و خسارت این کار را هم تحمل کند:

«ما اطلاعات ارائه می‌کنیم، ما لزوماً حکمت و دانایی عرضه نمی‌کنیم. آنچه مردم با آن اطلاعات انجام می‌دهند خارج از کنترل ماست.» (تایون، ۱۹۹۳)

«ما می‌خواهیم آنها را آموزش دهیم، اما اگر نتوان آنها را به تماشا وادار کرد نمی‌توان به آنها آموزش داد و اینجاست که بسیاری از آنها را از دست می‌دهید. اگر آنها تماشا نکنند، مهم نیست که کار چقدر خوب انجام گرفته است.»

درک عملی نقش خود به عنوان یک پخش‌کننده برنامه

درک و تلقی CNN از وظایفش به عنوان یک پخش‌کننده برنامه سخت و تاجرمانه بود:

«یک آگاهی کلی در این مورد وجود دارد... که ما کار تجاری می‌کنیم، و حدی از تجارت وجود دارد تا به درآمدهایی از منابع گوناگون دست پیدا کنیم... بدون آن درآمدها، که به صورت غیر مستقیم اما کاملاً جدی به مشتری و مصرف‌کننده

مربوط است، ما کارمان را از دست می‌دهیم. هیچ کس به ژورنالیست‌ها پول نمی‌دهد که در اطراف دنیا چرخیده و با رهبران دنیا مصاحبه کنند. پس یک دیدگاه مبتنی بر واقعیت وجود دارد... درجه اعتقاد و باور مردم به آن و استفاده از آن به عنوان نوع اصلی مأموریت بسته به آنکه با چه کسی صحبت می‌کنید، متفاوت است، اما حداقل به طور کلی پذیرفته شده است که این یک واقعیت زندگی است.»

CNN، واقع‌گرایی مالی خود را ناشی از فرهنگ گسترده‌تر این صنعت می‌داند:

«یک دیدگاه بدبینانه‌ای وجود دارد اما حقیقت است، که می‌گوید هدف و مقصد تلویزیون ارائه آگهی تجاری است... و نتیجه اندکی خوشبینانه‌تر آن است که هدف، جلب بینندگان است و برای این کار محیط رقابتی نه تنها مهم است که به آنها اطلاعاتی را بدهید که نیاز دارند یا می‌خواهند، بلکه باید آن را به شکلی ارائه کنید که گرفتن اطلاعات برای آنان جذاب باشد.»

واقع‌گرایی مالی CNN را حتی به حساب فرهنگ ملی هم می‌توان گذاشت: «آنچه را که شما درباره آن می‌اندیشید یک جامعه مصرفی است، به آمریکا خوش آمدید!... بینندگان هستند که پول می‌دهند.»

حاصل درک روشنی از واقعیت‌های مالی زندگی روشن شدن اولویت‌های سهامداران بود (به اشارات همراه به ذهنیت مربوط به زیر دستان توجه کنید): «نگرانی ما آن است که چگونه کار خوبی در زمینه ژورنالیسم انجام داده و همه جنبه‌ها را ارائه کرده و باعث ناامیدی

صاحبان آگهی نشویم. من نباید این را بگویم، ولی واقعیت این است که ما همین کار را می‌کنیم. سازندگان محتوا در CNN می‌فهمند که اگر ما آگهی نفروشیم آنها کارشان را از دست می‌دهند. پس باید برنامه‌ای بسازند که فراتر از یک برنامه جالب باشد (که) نوع خاصی از مردم نگاه می‌کنند، و آنها باید نگران هدف قرار دادن گروه‌های جمعیتی خاصی باشند و ما به آنها کمک می‌کنیم که همین نگرانی را داشته باشند.»

«مفسران؟ اگر تنها فکر ما در همین مورد بود هیچ غصه‌ای نداشتیم. آنها مطالب جالب‌تری در مورد ما می‌نوشتند، ما هم می‌توانستیم متکبرانه، درست مثل آنها رفتار کنیم؛ اما پذیرش ما از کجا می‌آید، از مردم. ما نهایتاً در خدمت چه کسی هستیم، مردم... به نظر من کار ما خدمت به مردم است. این عوام‌زدگی است.»

«ما به کارکنان توجه می‌کنیم اما، بگذارید صادقانه بگویم، ما اینجا کار تجاری می‌کنیم، ما هم مثل هر کس دیگری اینجا هستیم که درآمدی کسب کنیم.»

CNN دقیقاً مراقب تحولات محیطی است، و یک جزء مهم این کار جستجوی فرصت‌های کاری احتمالی است. BBC، CNN و بسیاری از مشاورانی که با آنها مصاحبه شد، در طول مصاحبه‌ها نمودارهای نمایش دهنده بسیار مشابهی را در مورد تأثیر پراکندگی ارائه کردند. اما نمودار CNN یک ویژگی منحصر به فرد داشت، که نشان می‌داد در کجای فرایندهای پراکندگی می‌توان درآمد کسب کرد. یک فرد مصاحبه شونده به این نکته اشاره کرد:

«نکته مهمی که دیگران به آن توجه ندارند بهره‌برداری از همه این ماجراست... بهره‌برداری از کپی‌رایت‌ها... صدور مجوز و

تبلیغ است، ویدیویی خانگی است، این کار سندیکایی است، همه اینهاست... نبوغ همین جاست... این یک قضیه چند بعدی است.»

بنابراین فرمول CNN یک ترکیب گیج‌کننده و هوشمندانه از ایثارگری و کار تجاری است، و به نظر می‌رسد بخشی از تأثیر منحصر به فرد کار ترنر است: «کار این شرکت کسب درآمد در عین انجام دادن کاری است که باید انجام گیرد، مثل پیشتازان.» (تد ترنر)^[۲]

دقت در مورد هزینه

عملگرایی مالی به شکل دقیق در مورد هزینه‌ها نمود پیدا کرد:

«من فکر می‌کنم هیچ شرکتی مثل شرکت ما مراقب پولش نیست. آنها حساب همه هزینه‌ها را دارند و عجیب آنکه این کار را ژورنالیست‌ها انجام می‌دهند. در سایر سازمان‌های خبری این مشکل حسابداران است، ما می‌رویم و کار کسب خبر را انجام می‌دهیم و حسابداران مراقب اوضاع هستند، ولی ما منابعی را که برای انجام کار نیاز داریم وارد سازمان می‌کنیم. من معتقدم که ترنر به منابع نگاه می‌کند و می‌گوید «اینها منابع ما هستند. با این منابع چه می‌توانیم بکنیم؟ و در انجام این کار، برتری ما چه خواهد بود؟» و به همین دلیل شما کسانی را دارید که آماده ساعت‌ها کار کردن و ادامه دادن هستند، چون موضوع مربوط به روی آنتن بودن و همراهی با یک ماجرای خبری است، و شما این همراهی را ادامه می‌دهید.»

جالب آنکه چنین دقتی در مورد هزینه باعث از میان رفتن انگیزه نمی‌شد، فقط حاکی از شخصیت ویژه و منحصر به فرد CNN بود:

«می‌توانید در این مورد خیلی صریح باشید. این نگاه خیلی مادی است که گاهی ممکن است بسیار فرساینده باشد. در روزهایی که صراحت زیادی دارید آن را یک محیط ارزان و کم ارزش می‌نامید... من هرگز پاداش نگرفته‌ام، موضوعی که در این فرهنگ هرگز تغییر نخواهد کرد اما همه این هدایای مسخره کریسمس را گرفته‌ام: یک ساعت دیواری واقعاً زشت، یک عروسک گوفی^(۱)،... طبق معیارهای شرکتی آمریکایی این هدایای کوچک... یک جوک هستند. اما من از همین چیزها لذت برده و به آنها می‌خندم... من همه اینها را به خود تد ترنر ربط می‌دهم و می‌دانم که برای تد کار می‌کنم، و هویت تحرک آفرین در نهایت، خود تد ترنر است.»

همراه با این حالت، نوعی نارضایی از تجمل‌گرایی شرکتی، که در تلویزیون آمریکا علاقه زیادی به آن وجود دارد، مشاهده می‌شد: «ما سرمایه را جایی خرج می‌کنیم که برای مصرف‌کننده ارزش افزوده داشته باشد.»

غیر معمول بودن این نگرش برای صنعت رسانه‌ای ایالات متحده در ملاقات‌ها و جلسات پس از ادغام CNN و تایم وارنر مورد تأکید قرار گرفت: «در آغاز برگزاری این ملاقات‌ها، با هواپیما برای دیدن آنها به نیوآرک^(۲) می‌رفتیم؛ چون رفتن به نیوآرک ۲۰۰ دلار کمتر از رفتن به لاگاردیا^(۳)، فرودگاه شهر نیویورک، خرج داشت. آنها

1. Goofy

2. Newark

3. LaGuardia

برای دیدار با ما از هواپیمای جت اختصاصی شرکت، استفاده می‌کردند.»

ساختمان‌های اداری CNN شاهد و مدرک این اعتقاد بودند که باید نزدیک به بینندگان و در دسترس آنها باشد و نشانه‌ای از صرفه جو بودن سازمان بود. دفاتر ابتدایی هستند، اما مهمتر از آن، در ساختمان CNN قرار دارند، یک مجموعه استاندارد که بر مبنای مشخصات مورد نظر ساخته شده است، متشکل از دفاتر، یک هتل و سالن غذا خوری، که با قیمتی باورنکردنی در یک دوران رکود اقتصادی توسط ترنر خریداری شده است. دفاتر اندازه متوسطی دارند و برای کار ساخته شده‌اند. تنها مدرک حاکی از سرمایه‌گذاری روی آلات و اسباب ظاهراً اضافی حضور فناوری بود (هر دفتر یک تلویزیون به همراه حداقل یک پایانه رایانه‌ای دارد؛ برخی دفاتر از هر کدام چند دستگاه دارند).

دسترسی به ساختمان از راه سالن غذا خوری داخلی است، که همیشه توریست‌هایی که برای دیدار از استودیوهای CNN آمده‌اند (یک استفاده جانبی دیگر) در آن موج می‌زنند. کارکنان همراه بقیه مردم در سالن غذاخوری زیر زمین ناهار می‌خورند. در مرکز این سالن استودیویی وجود دارد که برنامه گفت و گوی زنده، هر روز بعد از ظهر از آن پخش می‌شود. عابرن در حال نوشیدن نوشابه رژیمی در چند متری دوربین‌ها ایستاده و ضبط برنامه را تماشا می‌کنند، البته اگر مایل باشند می‌توانند در استودیو هم حضور پیدا کنند.

فرض

«CNN پیشتاز، ناراضی و اسطوره‌شکن»:

- ما قواعد را دوباره نوشته و بازی را دوباره تعریف کرده‌ایم.
- ما این کار را متفاوت انجام می‌دهیم. ما امروز در اینجا هستیم چون می‌توانیم خارج از قاعده فکر کنیم.
- ما، ریسک، تغییر و چالش را دوست داشته و می‌دانیم با آن چگونه برخورد کنیم. ما امروز در اینجا هستیم چون می‌دانیم چگونه از لحظه‌ها استفاده کنیم.
- به وضع این صنعت و آینده آن، کاری نداریم! ما پیروز می‌شویم، هر طور که بشود. همیشه این کار را کرده‌ایم.

CNN خود را یک پیشتاز می‌دید، موفقیت آن ریشه در ریسک‌پذیری داشت، در متفاوت انجام دادن کارها، نادیده گرفتن توصیه‌های دست‌اندرکاران این صنعت. این حالت تا حدی ناشی از ضرورت بوده است: CNN تا سال‌ها نمی‌توانست هزینه پیروی از استانداردهای معمول این صنعت را تحمل کند. اما اینک از دل این ضرورت یک فضیلت را بیرون آورده است، و جالب آنکه بسیاری از کارهایش - سیستم ژورنالیست ویدیویی (VJ)، شبکه وابستگان آن - را اکنون بسیاری از همان بدگویان پذیرفته‌اند که تبدیل به یک استاندارد در این صنعت شده است.

در طول سال‌ها اسطوره‌شکنی، CNN تبدیل به یک سیاست «رسمی» مبنی بر نادیده گرفتن قواعد عرفی این کار شده است.

تحمل ریسک

تعجبی ندارد که ستیزه جویی با تحمل زیادی برای ریسک همراه بود: «ما اگر از ریسک می‌ترسیدیم اینجا نبودیم. در شرکت‌های جوان... باید ریسک کرد... اگر مایل نیستید ریسک کنید، کارتان تمام است. چون همواره یک فرد زرنگ وجود دارد. هیچ کس مالک این ایده‌ها نیست.»

اما امکان این هم وجود داشت که گاهی شکست هم تحمل شود: «این مفهوم را پرورش ده که بهتر است. پنج تصمیم بگیری و چند تا از آنها هم غلط باشد بهتر از آن است که سه تصمیم بدون اشتباه بگیری... ما تو را به خاطر اشتباه کردن مجازات نمی‌کنیم، ما تو را به خاطر تلاش نکردن برای انجام یک کار بزرگ مجازات می‌کنیم.»

این شبکه فرض‌ها در قلب فرهنگ CNN و نگرش‌ها و ارزش‌های برخاسته از آن در تصویر پایان این فصل خواهد آمد.

«... امتیازی که ما داریم چون پانزده سال پیش، از هیچ شروع کردیم و مردم ما را مسخره کردند، و هیچ‌کس فکر نمی‌کرد که تد مطلبی در مورد خبر بداند، پس چرا یک شبکه خبری را راه اندازی می‌کند... و این یک امتیاز مهم است که باید آن را حفظ کرد، چه آن را بازنده بودن بنامید، چه یک نوع حقه بازی.»

این تفکر جانبی نهادینه شده است، چون شما اجازه تخیل دارید... این بر می‌گردد به آنکه شما در واژگان خود «نه» ندارید، شما کسانی را دارید که راه حل را پیدا می‌کنند.

برای CNN موفقیت متکی به شکستن قالب‌ها و نادیده گرفتن عقل اکتسابی

است:

«من می‌گویم ما آنچه را که این صنعت می‌گوید زیر سؤال می‌بریم؛ ما ثابت کرده‌ایم که زیر سؤال بردن آنچه در این صنعت انجام می‌گیرد، سودمند است.»

سبک فرصت طلبانه تصمیم‌گیری

تاریخ CNN حاکی از دستیابی به موفقیت از طریق عرصه‌ها یا نگرش‌های غیر منتظره به کار پخش برنامه تلویزیونی- فناوری ماهواره، تغییر کاربرد - و تحمل مسخره شدن به دلیل این فعالیت‌ها و سرانجام مورد تقلید بدگویان واقع شدن است. این حالت یک نگرش فرصت طلبانه به تصمیم‌گیری را به وجود آورده است. برای CNN، چالش اصلی خود تحولات تازه نیست، بلکه حفظ اطمینان از باز نگاه داشتن ذهن برای پذیرش آنهاست:

«وقتی فکر می‌کنی راه تو تنها راه است، دردام افتاده‌ای. در واقع پدر و مادر ما به ما گفتند که وقتی فکر کنی همه چیز را می‌دانی، دیگر یاد نخواهی گرفت، دیگر گوش نخواهی داد. نمی‌فهمی که این تغییر کی رخ داده است، اما هنوز هم با آن مبارزه می‌کنی. نفهمیده‌ای که جهت وزش باد تغییر کرده، که یک روز تازه آغاز شده، یک نظام جدید، یک شیوه نگرش جدید به اوضاع پدید آمده است، مردم اینک با آهنگ دیگری گام بر می‌دارند... اما تو حتی نفهمیده‌ای که آهنگی نواخته می‌شود. برای تو این فقط سر و صدای مزاحم است.»

«پس باید بتوانی آنچه را که مؤثر نیست رها کرده و سریع این کار را انجام دهی و به همین دلیل فکر می‌کنم سازمان‌هایی که دچار بیشترین دردها می‌شوند - حتی در زندگی شخصی

افراد - آنها بی هستند که بیش از بقیه بر درست بودن حرف خود پافشاری می‌کنند.»

این فرصت‌طلبی «رسمی» ریشه در بنیان‌گذاری شرکت به وسیله ترنر دارد: «نبوغ ترنر در دیدن یک جنبه عجیب و غیر معمول از کاربرد یا تأثیر یک فناوری بدون درک آن یا اهمیت دادن به خود فناوری در کوتاه مدت است. نبوغ ترنر در درک این نکته بود که وقتی ظهور ماهواره‌ها در سال ۱۹۷۵ میلادی برای ارسال سیگنال‌های تلویزیونی به این معنا بود که یک نفر می‌تواند سیگنال خود را بدون هزینه فوق العاده برای کابل‌های متصل‌کننده آنها به یکدیگر به نقاط بسیاری از کشور ارسال کند... اما تدحیرت نکرد و نگفت: «وای، این فناوری افسانه‌ای است.» او گفت: «من ایستگاه تلویزیونی کوچکی را در آتلانتا دارم که مخاطب چندانی ندارد و یک مقداری برنامه هم برای آن خریدم، اگر این برنامه‌ها را روی یک ماهواره بگذارم و به همه سیستم‌های کابلی در سراسر ایالات متحده ارسال کنم، بینندگان زیادی پیدا می‌کنم که اکنون ندارم و می‌توانم نرخ پخش آگهی‌هایم را افزایش دهم!» او گفت: «من به مخاطبانی احتیاج دارم که به من پول بدهند، ما ورشکسته‌ایم، ما دیگر سرمایه‌ای نداریم!»

اطمینان

در هنگام بحث در مورد روندهای محیطی، نکته قابل توجه آن بود که برای CNN آینده یک تهدید نیست بلکه یک چالش است؛ چالشی که آنها از عمق وجودشان مایل به پیروزی در آن هستند، مثلاً:

«ما نگران دیجیتالی نیستیم، ما تلاش می‌کنیم خود در عصر دیجیتالی شدن نقش داشته باشیم.»

فرض

«ما بازندگان ظاهری و بیگانگان صنعت پخش برنامه در ایالات متحده

هستیم- و از این بابت به خود می‌بالیم.»:

- آغاز غیر معمول کار ما یک امتیاز رقابتی به ما داده که نمی‌توان آن را از دست داد.
- رقابت سخت خوب است، چون ضامن آن است که ما حاضر و آماده و زرنگ باقی خواهیم ماند.
- ریسک خوب است؛ بدون ریسک هیچ پیشرفتی وجود ندارد.

این مفهوم که CNN یک رقیب ضعیف و ظاهراً بازنده است، یک بیگانه در حال مبارزه در عرصه یک صنعت خشن و آکنده از خصومت، محور اصلی پارادایم فرهنگی بود و بسیاری از باورهای آن را به هم مرتبط می‌ساخت:

«این مکان به دلیل قرار داشتن در آتلانتا با یک حقارت فرهنگی رشد کرد و به دلیل کابلی بودن در زمانی که کابل هنوز مد روز نشده بود یک ذهنیت بازنده بودن مطلق در مورد آن وجود داشت. در نتیجه انگیزه حرکت آن تمایل به بزرگ شدن به اندازه رقیبان بود. در عین حال دچار فقر سرمایه و نوعی حالت سلف فروشی محصول خود بود... هدف شرکت هرگز دستیابی به نتایج عالی در زمینه بهره‌وری نبود، هدف شرکت بزرگ‌تر از قبل شدن بود، چون ما خیلی کوچک بودیم. ما

همواره فکر می‌کردیم در مقابل سه شبکه بزرگ بازنده‌ایم. آنها بیشتر با نفوذ هستند چون یک پوشش ملی صد در صد دارند... از نظر داخلی ما کوچک‌ترین هستیم... شاید این گونه رفتار نکنیم اما چنین فکری را داریم، ما مانند یک فرزند خوانده فکر می‌کنیم.»

جالب آنکه، CNN از لحاظ فیزیکی هم یک بیگانه است:

«شما بیگانه‌اید... ما هنوز بیگانه‌ایم... چون در نیویورک نیستیم... ما در همان میدان بازی نمی‌کنیم، ما در آن کریدور قدرت کوچک میان نیویورک و واشینگتن حرکت نمی‌کنیم.»

CNN در نقش خود به عنوان یک بازنده، از یک شکاف در فرهنگ ملی خود استفاده می‌کند:

«من فکر می‌کنم کلمه کلیدی در اینجا بیگانگان است، یعنی پیشتازان بی‌وطن‌ها، بی‌خانمان‌ها، یعنی قرار نداشتن در جریان اصلی. آمریکایی‌ها عاشق بازنده‌ها هستند... ما هم از همین روحیه استفاده می‌کنیم...»

ذهنیت «ما می‌توانیم»

فرهنگ پیشتازی CNN منجر به گرایش به عمل شد، به فعالیت عملی: «اینجا یک آموزشگاه عملی تجارت است. شما یک ایده دارید، آن را به تأیید سلسله مراتب برسانید، بعد آن را عملی کنید و هیچ کس به شما نمی‌گوید چگونه این کار را انجام بدهید.»

«یکی از چیزهایی که من خیلی زود در اینجا یادگرفتم آن است که «نه» یک کلمه نیست، این کلمه به یک چالش تبدیل

می‌شود. اینجا کسی «نه» نمی‌گوید، همه به دنبال راه حل می‌گردند و می‌گویند: «این یک چالش است و چگونه باید آن را حل کنیم؟»

CNN به دنبال چنین روحیه‌ای در میان کارکنان جدید خود است:

«من کسانی را می‌خواهم که نگرش «من می‌توانم» را داشته باشند، که بسیار اهل رقابت با دیگر سازمان‌های خبری و با یکدیگر باشند. من فکر می‌کنم رقابت بسیار خوب است، من تهیه‌کننده‌هایی را می‌خواهم که مایل باشند بهتر از تهیه‌کننده قبل از خود، کار کنند، مجریانی که بخواهند بهتر از مجری پیش از خود باشند.»

«در **CNN** معنای این سخن آن بود که شما باید کار آفرین‌تر و سریع‌تر باشید، سخت‌تر کار کنید... معنایش آن بود که هر کس به **CNN** می‌آید با کسانی که به شبکه‌های دیگر می‌روند متفاوت است.»

روحیه جنگندگی

برای بازنده‌ها و پیشتازان، باقی ماندن یک مبارزه است، و نگاه **CNN** به دنیای خارج بسیار مبارزه‌جویانه و انباشته از اصطلاحات نظامی بود:

«ما می‌گفتیم: «تو می‌خواهی یک برنده باشی، پس باید مثل یک بازنده رفتار کنی.» هر قدر هم خوب باشی می‌خواهی که هر روز صبح با این فکر بیدار شوی که کسی زرنگ‌تر، دیوانه‌تر، خوش شانس‌تر از تو وجود دارد که در حال اختراع کردن است. این تو هستی که دچار دردسر می‌شوی.»

«تو رهبری می‌کنی... جمله‌اش چیست؟ «رهبری کن، پیرو

باش یا از این مسیر بیرون برو... شما برخی کارها را انجام می‌دهید چون اگر جلوتر باشید رقابت آسان‌تر است، اگر جلوتر باشید حفظ فاصله و شلاق زدن به رقیبان آسان‌تر از آن است که عقب باشید و بخواهید به دیگران برسید. پس فکر اصلی آن است که همان جلو باقی بمانید... شما می‌توانید یک مشکل را تشخیص داده و از آن استفاده کنید یا یک فرصت را دیده و سریع از آن استفاده کنید... در مقابل اینکه بگویید: «لعنت، همه دارند این کار را می‌کنند غیر از من... من آن عقب عقب، پشت سر همه هستم، مگر نه؟»

«این دوران‌ها هیجان‌انگیز و پر از چالش است. ما با چالش‌های رقابتی در سراسر جهان مواجه می‌شویم. CNN خود را آماده نبرد می‌کند. ما نشانه خاص خود را تقویت و آن را حفظ خواهیم کرد، اما این جنگ است، نه توهم. NBC، مرداک و CBS می‌خواهند ما را بکشند.» (ایزن جوردن^(۱)، رئیس CNN بین‌المللی)^[۳]

اکنون سازمان استقرار یافته است، نبرد اکنون علیه راحت‌طلبی و تنبلی است: «ما نمی‌توانیم بریده‌های مطبوعات خود را باور کنیم. اگر آنها را باور کنیم، شکست ما در این نبرد آغاز می‌شود.»
باز هم، شواهد زیادی وجود داشت که نشان می‌داد این فرض‌ها را می‌توان مستقیماً به خود ترنر ارتباط داد:

«من هرگز تسلیم نمی‌شوم. من روی کشتی خودم پرچم‌های زیادی دارم، اما پرچم سفید ندارم. من تسلیم نمی‌شوم، این داستان زندگی من است.» (ترنر، ۱۹۹۰)

رایتینیسیم در مقابل برتیسیم

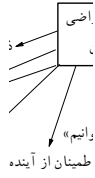
جهت‌گیری‌های استراتژیک تازه در برابر ارزش‌های فرهنگی قدیمی در
BBC

فرهنگ **BBC**، با ویژگی‌های پنهان به یاد مانده از دوران رایت، چگونه در مقابل مجموعه‌ای از اولویت‌های استراتژیک طراحی شده برای حصول اطمینان از موفقیت سازمان در دوران پر از رقابت چند رسانه‌ای، واکنش نشان می‌دهد؟ این فصل رابطه میان فرض‌های مشترک پنهان در قلب فرهنگ **BBC** و برنامه بلند پروازانه تغییرات سازمانی و استراتژیک آغاز شده در دوران مدیرکلی جان برت را بررسی می‌کند.

به عنوان نقطه آغازین تحلیل، باید دانست که تأکید جان برت بر استراتژی و بهترین شیوه مدیریت برای **BBC** پدیده تازه‌ای بود. نگرش‌های پنهان فرهنگی به استراتژی درون **BBC** که در طول این پژوهش آشکار است ناگزیر تحت تأثیر این واقعیت قرار گرفته که تدوین استراتژی از نوع پوزیتیویستی و عقلانی یک فعالیت نسبتاً جدید برای این سازمان بود. چون محیط **BBC** در طول چندین دهه اساساً آرام و بی‌دردسر، درآمد آن زیاد و تضمین شده و مأموریت آن کاملاً مشخص بود، بسیار کمتر از سازمان‌های دارای جایگاه مشابه در بخش‌های مختلف جامعه، محتاج «استراتژی سازمانی» کلاسیک بود:^[۱]

نتیجه‌گیری

این فصل به بررسی چهار باور مشترک ناخودآگاه در قلب فرهنگ CNN پرداخت: تعهد به اخبار فوری که به اندازه تعهد BBC به پخش دولتی برنامه در خدمت مردم، عمیق و بنیادین است و ریشه در این اعتقاد جدی دارد که نقش CNN در وقایع جهان مهم است و این اعتقاد که CNN واقعیت‌های زندگی را درک می‌کند. این سازمان به دیدگاه خود در مورد نقش پخش برنامه مباحثات کرده و در مورد اولویت‌های کاری خود موضع محکمی دارد؛ این باور که دلیل موفقیت CNN پذیرش ریسک و شیوه متفاوت انجام کار است. آغاز کار غیر معمول این سازمان منجر به نوعی اسطوره‌شکنی نهادینه شده در این سازمان شده است که به نوبه خود سبب شکل‌گیری یک سیاست «رسمی» مبنی بر نادیده گرفتن عرف شده است؛ و چهارم، این احساس درونی شده که سازمان یک بازنده است، یک بیگانه در حال مبارزه در عرصه یک صنعت خشن و آکنده از خصومت، مطلبی که نوعی روحیه مبارزه جویانه در برابر دنیای خارج ایجاد می‌کند. تأثیر این باورها بر عملکرد، فرایندها و گزینه‌های استراتژیک این سازمان موضوع بحث فصل یازدهم است.



روحیه جنگندگی

ان صنعت

ت متحده هستی

می بالیم.

«من فکر می‌کنم مشخصاً در BBC فرهنگی وجود داشت که در آن به دلیل رشد درآمدها به طور کلی... معمولاً بستری برای رشد پایدار درآمد وجود داشت و حتی با آنکه هزینه مجوز افزایش نمی‌یافت، درآمد زیادتر می‌شد. به همین دلیل،... برنامه ریزی دراز مدت در BBC چندان معمول نبود. استراتژی وجود نداشت.»

«BBC این نوع فرایند برنامه‌ریزی را نداشته است، چون در یک بازار نسبتاً محافظت شده فعالیت کرده است، و به همین دلیل در چند سال گذشته شاهد تنش‌ها و تشنج‌های بسیار بوده‌اید.»

تمایلات فکری سازمان هم با اقدام استراتژیک به صورت جدی مخالفت می‌کند:

«ما آنها [موضوعات استراتژیک] را خیلی پیچیده می‌کنیم. قرن‌ها وقت صرف بحث در مورد گوشه‌های ظریف و ناپیدای موضوع، که بسیار هم زیاد هستند، می‌کنیم اما من مطمئن نیستم که آنها واقعاً تا این اندازه پیچیده باشند... یکی از مواردی که فرهنگ اینجا در آن زمینه خوب است بازگشتن به دوران تام برنز^(۱) است... بحث و مجادله به شیوه یک اتاق مشترک فکری، اما اقدام عملی بسیار اندکی صورت می‌گیرد. در انجام این کار برای ما یک خطر وجود دارد، ما در تحلیل رقبا مهارت بسیاری پیدا می‌کنیم، به نحوی که می‌دانیم مایکروسافت؛ دیزنی، تایم وارنر و برلوسکنی^(۲) و BT انواع

1. Tom Burns

2. Berlusconi

متفاوتی از رقبا هستند. کار زیادی در این مورد انجام نمی‌دهیم، چون نمی‌توانیم به خوبی دریابیم که چه باید بکنیم.»
فرض‌های فرهنگی می‌توانند طرز تلقی یک سازمان را از محیط خود تعیین کنند و استراتژی‌هایی را که برای پاسخ دادن به آن مناسب تشخیص داده شده است، اداره و اجرا کنند. پس فرهنگ BBC چگونه بر واکنش آن نسبت به یک زمینه گسترده‌تر تأثیر می‌گذارد؟

این پژوهش نشان می‌دهد کسانی که در رأس هرم استراتژیک سازمان، یعنی رده مدیریت ارشد، قرار دارند، احساس می‌کنند کاملاً با تغییر محیطی دراماتیکی که در حال صورت گرفتن است و با اقداماتی جدی که ممکن است برای مقابله با آن لازم باشد آشنایی دارند (به رغم نفوذ محدودکننده فرض‌های فرهنگی متعدد). اما آنان نگران بودند که درک آنان از چالش‌های رود روی سازمان ممکن است هنوز در سراسر سازمان نفوذ پیدا نکرده باشد: «برای بسیاری از اهداف استراتژیکی که در سه تا پنج سال اخیر ظاهر شده‌اند... یکی از مشکلات واقعی فقدان درک مشترک از نحوه حرکت BBC در آن مسیرهاست و به همین دلیل اگر شما در مورد توسعه انتخاب و کنفرانس‌ها، سمینارها و کارگاه‌هایی که برگزار شده‌اند، صحبت کنید، مردم نمی‌فهمند توسعه انتخاب چیست، نمی‌دانند این حرف‌ها چه مفهومی را باید منتقل کنند، ارزش‌هایی را که BBC سعی در توسعه آنها داشت درک نمی‌شوند و این نوع فقدان تطابق میان جایی که مقصد استراتژیک سازمان BBC در بالاترین سطح مدیریتی بوده و

هست و آنچه که توده عظیم کارکنان در BBC فکر می‌کنند همان چیزی است که باید اتفاق بیفتد. شاید... در سازمان‌های بزرگ اجتناب‌ناپذیر باشد، اما در سازمانی که برترین پخش‌کننده برنامه، یا شاید یکی از برترین پخش‌کنندگان برنامه در جهان باشد، این حالت فقط در دسر آفرین است.»

«و باز هم، اگر چه این [دیجیتالی شدن] در آینده ما قرار گرفته... در حال تبدیل شدن به بخشی از ماست، و استراتژی ما بر مبنای آن تدوین شده است. ما فرهنگی داریم... که ما را قادر می‌سازد آن را واقعاً نادیده بگیریم و آن افراد مهم در جایگاه‌های مهم قدرت، که باید بر این نوع دشواری یا فرصت تسلط کامل داشته باشند... عملاً آن را دست‌نیافتنی می‌دانند و من آن را در مورد BBC بسیار جالب اما درد سر آفرین می‌دانم.»

«عمل متعادل کننده» تلفیق فشارهای محیطی، اقتضانات استراتژیک و ارزش‌های محوری سازمان ممکن است همان توانایی اصلی مورد انتظار از مدیران ارشد باشد. برای برخی، این کار نسبتاً بی‌دردسر و ساده بود:

«نشان ویژه اخبار BBC در سراسر جهان مورد احترام است، و از لحاظ تجاری در تمام دنیا می‌توان از آن استفاده کرد، و ما در مقابل پرداخت کنندگان هزینه مجوز در بریتانیا مسئول هستیم و باید مطمئن شویم که این بخش در بریتانیا، یعنی قسمت پخش برنامه، از نظر بودجه مشکلی ندارد، و یکی از اموری که مجبوریم انجام بدهیم اطمینان یافتن از آن است که ما از امکانات تجاری خود بهره‌برداری می‌کنیم، تا آن سرمایه را بازگردانده، با آن از سرویس‌های متکی به بودجه تأمین شده از دریافت هزینه مجوز پشتیبانی کنیم.»

افراد دیگر در رده‌های پایین‌تر سازمان، که نقش آنها بیشتر خلاق است تا استراتژیک، به شکل ملموسی از تحولات محیطی کمتر صدمه دیدند، و تأکید سازمان بر استراتژی را بی‌پرده می‌دانستند. این خود باعث می‌شود که فکر کنیم چنین افرادی به عنوان یک راه حل مؤثر در رویارویی با پیچیدگی‌های محیطی، آنها را نادیده می‌گیرند، و به تصویر ذهنی خود از دنیا، آنچنان که همیشه بوده است، می‌چسبند:

ابتکارات استراتژیک چه تأثیری بر فرهنگ می‌گذارند؟

«تا آنجا که من می‌دانم تأثیر زیادی ندارند. روی تهیه‌کننده خیلی کم تأثیر می‌گذارند، اما روی فرهنگ افراد زیادی که در BBC کار می‌کنند و همواره در BBC کار کرده‌اند خیلی زیاد... ما سیستم کابلی و ماهواره را به عنوان رقیب داریم و می‌توانیم در مورد جهانی شدن فکر کنیم، اما من فکر می‌کنم این کار آنقدر که مردم فکر می‌کنند، تأثیر داشته باشد... تنها موردی که تغییر کرده آن است که رقابت زیادتر شده و ابزارهای توزیع رشد کرده‌اند، اما در نهایت زیاد فرقی نمی‌کند که آن را از طریق آنتن ارسال کنید یا ماهواره؛ تفاوت در آن است که چگونه هزینه آن را تأمین می‌کنید، و تا هنگامی که بودجه وابسته به هزینه مجوز است اوضاع تغییر نخواهد کرد، و هنگامی که این وابستگی قطع شد، تغییر آغاز می‌شود.»

سناریوی شما برای آن چیست؟

«احتمال فروپاشی قریب الوقوع وجود ندارد، اما سرانجام ممکن است... من واقعاً نمی‌دانم.»

به نظر شما مهمترین عوامل تأثیر گذار و خارجی کدامند؟

«رقابت، صرف اینکه تعداد زیادی کانال وجود خواهد داشت.»

فناوری اوضاع را کمی تغییر می‌دهد، اما فکر نمی‌کنم زیاد باشد. تهیه‌کننده‌ها ممکن است خود، کارهای بیشتری انجام بدهند که چه؟»

پس شما زیاد نگران نیستید؟

«اصلاً نگران نیستم.»

بیگانه شدن از استراتژی

وقتی این پدیده در جریان مصاحبه‌های بعدی مورد بحث قرار گرفت، دو مبنای احتمالی برای این فقدان علاقه به موضوع مطرح شد. نخست، برخی از کارکنان سازمان حس می‌کردند که اهداف استراتژیک خوب توضیح داده نشده است:

«مدیران عموماً پیام آوران مجازات و اندوه هستند. مشکل

دیگر آن است که بخش عمده این مطالب بد توضیح داده شده

است. پیام بدون منطق و استدلال منتقل شده است.»

دوم، برخی از کارشناسان طرف مصاحبه این نکته را مطرح کردند که شاید مقصر اصلی استفاده سازمان از مشاوران مدیریت باشد، اینکه کارکنان در مورد استراتژی‌های توضیح داده شده با استفاده از اصطلاحات خاص مدیریت و تدوین شده و به وسیله متخصصانی که واقعاً این صنعت یا ویژگی‌های منحصر به فرد سازمان و تاریخ آن را درک نمی‌کردند، نه احساس مالکیت چندانی دارند و نه به آنها متعهد هستند:

«سی سال است مک کینزی^(۱) و دیگر مشاوران مدیریت در

BBC آمد و رفت دارند و... طوری رفتار می‌کنند که گویی اینجا

1. Mckinsey

هم مثل هر شرکت دیگری است. تنها کاری که باید کرد استقرار فرایندهای صحیح است، سیستم‌های درست، و در مجموع آنها معمولاً بی احساس هستند نه تنها نسبت به فرهنگ سازمانی... بلکه در مورد موضوعات غیر اقتصادی بی‌نهایت بی‌تفاوت هستند.»

مطمئناً می‌توان استدلال کرد که فرض‌های زیر بنایی مشاوره مدیریت را نمی‌توان با فرض‌هایی که در قلب فرهنگ BBC قرار دارد، تلفیق کرد. شواهدی از یک خصومت ویژه نسبت به مشاوران (و «عادت» سازمانی خارج شدن از چارچوب‌های ارائه خود) وجود دارد:

«این را چگونه پذیرفته‌اند (یعنی: یک مدل تئوریک مورد استفاده به عنوان مبنایی برای بررسی وضع آب و هوا)؟
اوه، خیلی بد.
چرا؟

افراد حتی از اشاره به موضوع خشمگین می‌شوند. اخیراً موقعیت معروفی به وجود آمد که در آن کل گروه کارکنان ارشد عصیان کرده و از گوش دادن به هر صحبتی در این مورد امتناع کردند.

ریشه این خشم چه بود؟

ریشه این خشم این بود که موضوع فقط مشتکی یاوه‌های روان‌شناسانه است، و آن دیاگرام لعنتی به شکلی خنده‌آوری پیچیده است. مثلاً شما خبره‌های بهره‌وری را وارد ماجرا می‌کنید... من به یک جلسه در مورد کارآیی دعوت شده بودم که برای چهار ساعت زمان‌بندی شده بود. خوب، من بعد از یک ساعت از جلسه خارج شدم. گفتم: این شیوه کارآمدی

برای استفاده از وقت نیست. اگر شما یک جلسه پانزده دقیقه‌ای در مورد کارآمدی برگزار می‌کردید من بیشتر تحت تأثیر قرار می‌گرفتم.»

چنین خصومتی، با در نظر گرفتن تفاوت‌ها در گرایش‌های ارزشی صنایع مرتبط با موضوع تعجب آور نیست. مشاوران، موفقیت مؤسسات را با معیارهای اقتصادی می‌سنجند و عموماً نسبت به موضوعات غیر ملموس که کمی ساختن آنها ممکن نیست، بی‌تفاوت هستند. BBC تنها در همین اواخر، با تحمل مشکلاتی، پایداری اقتصادی را به عنوان یکی از معیارهای قضاوت در مورد خود پذیرفت. اما می‌توان به این هم فکر کرد که چنین خصومتی شاید ناشی از مشابهت‌های فرهنگی زیر بنایی میان این دو گروه باشد، از جدال بر پا شده در هنگام مباحثه دو گروه نخبه حرفه‌ای، که هر دو دارای تحصیلات عالی، قدرت سخنوری و اطمینان هستند و به قرار گرفتن در جایگاه مسلط عادت دارند.

اما کسانی که مسئول کار پیچیده تدوین استراتژی در BBC هستند، احساس کردند که استفاده از مشاوران امری الزامی است:

«ما در حال حاضر سه یا چهار گروه از مشاوران متفاوت مدیریت را در استخدام داریم، که همه آنها بخش‌های متفاوت کار را انجام می‌دهند. چرا آنان را داریم؟ ما آنها را داریم چون همه ما تمام وقت کار می‌کنیم، پس واقعاً وقت نداریم که یک گام یا چهارگام به عقب برداریم تا بتوانیم در چنان فاصله‌ای از موضوع قرار بگیریم که برای تغییر نحوه تفکر لازم است.»

آیا فرهنگ BBC از اهداف استراتژیک آن پشتیبانی می‌کند؟

استراتژی BBC در پاسخ به سه محرک مشخص محیطی تدوین شد:

- فشار به منابع مالی سازمان، ناشی از درآمد ثابت و هزینه‌های فزاینده؛
- رقبای بیشتر با امکانات و بودجه بهتر؛
- ناپایداری و نبود اطمینان؛ مجموع پیامدهای همگرایی، دیجیتالی شدن و مقاصد نامشخص دولت بریتانیا در مورد این سازمان.

در پاسخ به این عوامل، و الزام دولت برای تبدیل شدن BBC به بازیگر جهانی در عرصه رسانه‌ها، BBC یک استراتژی پنج شعبه‌ای تدوین کرد: برنامه‌سازی نوآورانه با کیفیت بالا (شامل سرویس‌های جدید غیر تجاری؛ مانند BBC-آنلاین)، کارآیی، فعالیت‌های تجاری، توسعه جهانی و ائتلاف‌ها و مشارکت‌ها که نشان دهنده پاسخ کاملاً منطقی به محیط استراتژیک سازمان بود.^[۲] کارآیی اقتصادی بیشتر فشار روی منابع مالی سازمان را کاهش داده و این منابع برای سرمایه‌گذاری روی برنامه‌ها و سرویس‌های غیرتجاری آن آزاد خواهند شد، به نحوی که سازمان بتواند جایگاه خود را در بازار بریتانیا بهتر حفظ کرده و با همتایان تجاری خود به رقابت ادامه دهد. قدرت نشانه خاص BBC مبنایی دلخواه برای توسعه و ورود به بازارهای بین‌المللی و گسترش فعالیت‌های تجاری آن است.

این واقعیت که حوزه مجاز فعالیت سازمان در بریتانیا، به ویژه فعالیت‌های تجاری، محدود است، بدین معناست که تمرکز روی رشد اقتصادی در بازارهای جهانی کار معنی‌داری است. تداوم تأمین بودجه داخلی و توانایی آن برای مقابله با رقابت داخلی و توسعه به خارج از مرزهای بریتانیا، به شکلی بدیهی بستگی به تداوم تولید برنامه‌های نوآورانه با کیفیت بالا در سازمان دارد. سرانجام، از آن رو که BBC نمی‌تواند سرمایه را همراه با ریسک جذب کند، و چون بودجه‌های سازمان تحت فشار قرار گرفته است، تنها از طریق

فعالیت‌های مشترک و ائتلاف‌ها می‌تواند فعالیت‌های تجاری خود را توسعه دهد.

پس این استراتژی پاسخی مناسب به اقتضائات محیطی سازمان بود. منطق قوی و هماهنگی خاصی میان این اهداف استراتژیک و فشارهای محیطی وجود داشت. سؤال حساس و مهم در این مطالعه آن است که این فرهنگ چه درکی از این استراتژی دارد؟ اهداف استراتژیک این سازمان تا چه حد مورد قبول فرهنگ آن قرار می‌گیرند؟

برنامه‌سازی نوآورانه کیفی

هیچ تنش آشکاری میان فرهنگ سازمان و مهمترین هدف استراتژیک آن (تولید برنامه‌های نوآورانه با کیفیت بالا) وجود نداشت. در واقع این هدف چنان در این فرهنگ جا افتاده و مقبول بود که برخی از کارکنان آن را حتی به عنوان یک اولویت استراتژیک متمایز درک نمی‌کردند:

«من اولویت‌های استراتژیک BBC را کنار گذاشته‌ام، اولویت من ساختن نمایش‌هایی با کیفیت بالا در وسیع‌ترین طیف ممکن با علم به این واقعیت است که اگر ما در BBC1 نمایشی را مناسب ارائه نکنیم، چون عامل تعیین‌کننده ما هستیم، پس BBC1 نابود خواهد شد؛ اگر چنین شود، از نظر افکار عمومی شاید معادل از میان رفتن کل BBC باشد. BBC2 ربطی به موضوع ندارد، ایستگاه‌های رادیویی، ارکستر سمفونی هم در آن زمینه، با موضوع بی‌ارتباط هستند، پس بقای BBC1، بستگی دارد به وفاداری مخاطبان که معتقدند مطالبی را در اینجا دریافت می‌کنند که در جای دیگر وجود ندارد، و اگر پس از این روی موضوع تمرکز کنید، در این مورد چه کاری می‌توانید انجام

دهید. شما می‌توانید بخش‌هایی از BBC را ترمیم کنید، و با ترمیم بخش‌هایی از آن، شاید بتوانید BBC را ترمیم کنید.»

کارآیی

هدف استراتژیک دوم کارآیی بیشتر است که ظاهراً تعارضی با فرهنگ سازمان ندارد:

«مخاطب کسی است که ما به او خدمت می‌کنیم، نحوه خدمت ما برنامه‌سازی است، و بودجه برنامه‌سازی را با استفاده از کارآیی تأمین می‌کنیم.»

افزایش کارآیی پاسخی منطقی به دشواری‌های محیط تلقی شده است: باید کاهش دهنده هزینه باشد. هیچ جانشینی برای کاهش هزینه وجود ندارد، چون جای دیگری برای رفتن نیست، پس باید تخیلی‌ترین شیوه‌های کاهش هزینه‌ها باشد. (مصاحبه شونده ۱)

و تلاش برای یافتن راه‌هایی به منظور کاهش هزینه‌ها که بر آنچه روی صفحه دیده می‌شود تأثیر نگذارد. (مصاحبه شونده ۲)

«همه موارد در این لحظه، بازگشتن به سراغ آن معضل است، تنوع طیف، خدمت به افراد متفاوت به شیوه‌های مختلف مثلاً علیه درآمد ثابت؛ این حالت واقعاً مانند کار کردن با یک خانه سالمندان است.»

با وجود این درون‌نگری و نخیه‌گرایی پنهان در این فرهنگ به طرق مختلفی علیه کارآیی اقدام خصمانه انجام می‌دهند:

«ما در فهم نحوه عملکرد دیگران ضعفی باورنکردنی داریم؛ در

واقع هیچ فهمی از این مطلب وجود ندارد که مثلاً کانال یک چگونه با ساعتی ۲۰۰۰ پاوند برنامه می‌سازد.»

فعالیت‌های تجاری، فعالیت‌های مشترک و توسعه جهانی

اولویت‌های استراتژیک سوم، چهارم و پنجم را می‌توان در مجموع بررسی کرد. همه آنها مربوط به فعالیت‌های تجاری هستند، با تمرکز روی توسعه جهانی از طریق فعالیت‌های مشترک و ائتلاف‌ها. در اینجا اصل خدمت عمومی BBC تعهد آن به خدمت به مردم بریتانیا، ویژگی‌های ضدیت با اقتصاد تجاری و انزوا، و اولویت اندک فعالیت‌های تجاری باعث ایجاد تنش میان استراتژی و فرهنگ شد:

«ما در حال تلاش برای به دست آوردن چند صد میلیون پاوند از طریق فعالیت‌های تجاری، شرکت‌ها و سرویس‌های ماهواره‌ای جهانی و... هستیم، و این مرا می‌ترساند، زیرا در واقع این کار احتمالاً منحرف کردن توجه و دقت مدیریت از آنچه واقعاً اساسی است، خواهد شد، آنچه که بینندگان بریتانیایی واقعاً مهم تلقی می‌کنند، یعنی سرویس‌هایی که در این کشور ارائه می‌شوند. من نمی‌دانم که آیا BBC می‌تواند همان طور که آن هسلتاین^(۱) و دیگران می‌خواهند به عنوان یک پخش‌کننده بین‌المللی برنامه و گرداننده کانال تلویزیونی وارد رقابت شود، حتی مطمئن نیستم که برای BBC ضرورتی داشته باشد که به عنوان یک پخش‌کننده عمده برنامه بین‌المللی و گرداننده کانال تلویزیونی رقابت کند، اما این یک الزام

1. Heseltine

اقتصادی است که نمی‌تواند باز هم سرویس‌های داخلی خود را ارائه کند مگر آنکه ما بتوانیم بودجه بیشتری را مستقیماً از خزانه دولت دریافت کنیم، بدون آنکه یک گرداننده و پخش‌کننده برنامه عمده بین‌المللی شویم.»

«بدینی زیادی درون بخش استفاده‌کننده از بودجه دولتی در BBC در مورد فعالیت‌های تجاری ما وجود دارد. من فکر می‌کنم نوعی انزجار طبیعی مربوط به تجارت در اینجا وجود دارد... در برخی حوزه‌ها افراد در مورد ظرفیت اشخاص و پروژه‌های مربوط به موضوع بدبین هستند. این احساس وجود دارد که بخش BBC جهانی باید خودش را اثبات کند، نشان بدهد... این یک سازمان رسانه‌ای تجاری درجه یک است.»

مقبولیت این فعالیت‌ها از کجا ناشی می‌شد؟! از درک این نکته که آنها پس از فعالیت‌های اصلی در بریتانیا در درجه دوم اهمیت قرار دارند. قرار نبود هیچ امتیازی برای تأمین نیازهای سایر بازارها داده شود:

«BBC باید به ساختن بهترین برنامه‌هایی ادامه دهد که می‌تواند آنها را به کارآمدترین شیوه تولید کند و سعی کند آن را روی یک ماهواره بین‌المللی قرار داده و یک بازیگر در سطح جهانی باشد، و بودجه همه این کارها را پرداخت‌کننده بریتانیایی هزینه مجوز تأمین می‌کند، و به ظاهر آنچه شما سعی در انجام آن دارید دریافت از کسانی است که آن را به آنها فروخته‌اید بدون رد کردن کنترل مسئول تدوین... بدین ترتیب با حضور دائمی بازار اولیه شما در اینجا پرداخت‌کننده هزینه مجوز هزینه کمتری را برای تولید برنامه می‌پردازد.»

در مورد فعالیت‌های مشترک، تمایلات فرهنگی به سمت نخبه‌گرایی و قوم

محوری، همراه با احساسات ضد تجاری، سازمان را در وضع بدی قرار داده است:

«من فکر می‌کنم نوعی نخبه‌گرایی یا عوام‌زدگی فرهنگی در میان برخی از فعالیت‌های مشترک و ائتلاف‌ها وجود دارد... اما در واقع BBC در بسیاری از حوزه‌ها در زمینه فعالیت‌های مشترک و ائتلاف‌ها ضعف جدی دارد؛ معمولاً به این دلیل که ما از مهارت‌های تجاری لازم برای خوب انجام دادن این کارها بی‌بهره هستیم.»

تأثیر فرهنگ بر توانایی‌ها، قدرت‌ها و ضعف‌ها توانایی اصلی: خلاقیت در پخش برنامه

توانایی اصلی BBC، خلاقیت آن در پخش برنامه، متکی به ترکیبی از اجزای خلاق، حرفه‌ای، فنی، فناورانه و رفتاری است. در حالی که برخی از اینها ساختاری هستند، برخاسته از تاریخ و جایگاه منحصر به فرد سازمان - محیط حفاظت شده آن، توده خلاق فراهم آمده در نتیجه طیف و چشم انداز فعالیت‌های آن، سنت آن در استخدام بهترین و با استعدادترین افراد، و زمان درازی که برای تجربه کردن و یادگرفتن در اختیار داشته است - اکثریت این عناصر می‌توانند با هزینه زیاد، و با درجات متفاوتی از دشواری، مورد تقلید یک رقیب قرار گیرند. آنچه قابل تکثیر نیست روحیه‌ای است که آنها را به حرکت وادار می‌کند، که آنها را دارای توان مقابله با همه دنیا کرده، و آن سرمایه‌گذاری عاطفی است که زیر بنای این توانایی را می‌سازد.

تعهد BBC به کیفیت عالی در برنامه سازی عمیق است و در قلب فرهنگ آن قرار دارد. این نشانه حاصل جمع کل تعهدهای متعدد است؛ بهبود زندگی در بریتانیا، فراهم آوردن اسباب سرگرمی، برنامه‌های توسعه‌دهنده یا

تحریک‌کننده یادگیری برای همه گروه‌های مخاطب، حفظ آنچه که یک میراث بزرگ در زمینه پخش برنامه تلقی می‌شود و ارتقای فن تلویزیون تا عالی‌ترین شکل ممکن.

«من فکر می‌کنم یک تعهد حقیقی نسبت به تحقق این مأموریت وجود دارد... من فکر می‌کنم با آن همه تغییر و پالایش و بازسازی، آن تعهد مانند یک رشته واقعاً محکم از درون سازمان عبور کرده است. اگر نگاهی به بررسی‌های کارکنان بیندازید، تنها چیزی که آنها، در تمام طول مدت ماجرا، می‌گویند آن است که تعهد آنها به BBC واقعاً عمیق است.»

در واقع، جالب توجه آنکه در عین اینکه اغلب موارد بحث در BBC به شکل انتزاعی، انباشته از تعارض، جدل و فقدان قطعیت بود، اظهار نظرها در مورد برنامه سازی نوعاً حاکی از اطمینان، صراحت و بدون جدل بود.

«در اصل این فقط مجموعه‌ای از گروه‌های ماهر است که گردهم آمده تا برنامه بسازند، سپس برنامه‌ها پخش و پراکنده شده و دوباره شکل می‌گیرند... و BBC در عمق وجود خود آن رابطه را واقعاً خیلی خوب درک می‌کند و آن گروه‌ها میان کارکنان تولید و کارکنان عملیاتی از لحاظ فنی یک پارچه و کاملاً متحدند.»

برنامه‌سازی نشانه حوزه تسلط حقیقی این سازمان است، و اساساً کاری است که مجموعه افراد سازمان می‌خواهند مشغول آن باشند. شاید تعارض با ابتکارات مدیریت و فقدان پشتیبانی از برخی اولویت‌های استراتژیک بازتاب ناامیدی عمیق ناشی از این واقعیت است که کارکنان نمی‌توانند آزادانه به کاری بپردازند که حقیقتاً آن را دوست دارند.

قدرت نشانه خاص

مهم‌ترین قوت BBC در رقابت مربوط به قدرت نشان خاص آن است. فرهنگ سازمان مستقیماً در این مورد، از طریق حمایت از توانایی اصلی، یعنی برنامه سازی، نقش دارد. به بیان ساده، فرض‌های مطرح در فرهنگ BBC عامل بسیج و انگیزش کارکنان برای اعتلا در زمینه برنامه سازی شده است. نشان خاص BBC به این دلیل چنین قدرتی دارد که از پشتیبانی آموخته‌های سازمان در نتیجه دهها سال تجربه در زمینه تولید برنامه‌های با کیفیت برتر، برخوردار است.

«جایی در پشت سر همه آنها این احساس وجود دارد که با نبود قطعیت‌ها و تغییرات دشوار BBC هنوز هم سهم خود را از مخاطبان در یک محیط بسیار رقابتی حفظ می‌کند، هنوز در سراسر دنیا برنده جایزه شده و هنوز هم حقیقتاً به عنوان یکی از بهترین پخش‌کنندگان برنامه در دنیا مورد احترام است، و آن احساس شناخته شده بودن این نام، قدرت این نشان خاص است.»

پیچیدگی سهامداران

پیچیدگی سهامداران پیوندهای روشنی با پیمان‌های متعدد و گوناگون موجود در این فرهنگ دارد، که در یک زمان متعدد به چند طرف این ماجراست: به مردم بریتانیا و تمامی اقلیت‌های متنوع و گروه‌های خاص درون آن؛ به کارکنان خودش، زیرا آنها منبع برتری BBC در برنامه سازی هستند؛ به دولت، چون کنترل‌کننده هزینه مجوز برای تأمین بودجه است که بدون آن BBC احساس می‌کند دیگر BBC نیست؛ و به گذشته این سازمان، به اصول عملیات، استراتژی و هدف تقدیس شده توسط لرد رایت.

«مجموع تمام اینها به این معنی است که BBC یک سازمان چالاک یا پویا نبوده و نمی‌تواند باشد. در نتیجه همه آن چیزها تاریخ مبتنی بر آن نشان خاص تأمین بودجه، رابطه یا قرار داد با دولت و به این ترتیب پیشرفت کار دشواری است، زیرا اگر بازار پخش برنامه در بریتانیا بیش از گذشته پویا می‌شود، سریع‌تر تغییر کرده، اتفاقات تازه رخ می‌دهد، رقبای تازه و... در دست همان طور که در ظاهر گریزناپذیر است، BBC باید روز به روز چالاک‌تر، واکنشی‌تر و طرفدار عمل شود، اما من مطمئن نیستم که این سازمان واقعاً بتواند، زیرا تعداد دست اندرکاران ماجرا زیاد هستند، سازمان بزرگ است، و در مورد هر موضوع گردش‌های پیچیده فراوانی وجود دارد که شرکت‌های ITV، کانال چهار و مطمئناً مرداک به درجات گوناگون گرفتار آثار محدودکننده آنها نیستند.»

این، یعنی بسیاری از جنبه‌های استراتژیک برنامه ریزی، مانند زمان بندی، برای BBC بسیار پیچیده‌تر از رقیبان است:

«من به شما می‌گویم که باید یک جدول زمان بندی را ۱۸ ماه قبل از مرحله بودجه تنظیم کنم که ۳۳ درصد مربوط به مناطق است، دقیقاً، ۲۷ درصد ساعت‌های مربوط به تهیه کنندگان مستقل... در هزینه منطقه‌ای باید مطمئن شوم که مناطق ملی ۲۰ درصد آن بودجه را دارند، و کل بودجه باید بین سه منطقه ملی تقسیم شود؛ این کار را باید در چارچوب نقدی انجام داد، با همه پیچیدگی‌هایی که در آن است، باید نمایش‌ها و برنامه‌های عالی هم ساخت که قدرت رقابت داشته باشند؛ پیچیدگی این است. پس اگر ما یک پخش‌کننده تجاری برنامه

باشیم، از تولید برنامه‌های خوب که قدرت رقابت زیادی داشته باشند، شروع می‌کنیم، اما برای ما باید با سیاست منطقه‌ای شروع کرد، و از بانک‌ها هم نمی‌توانیم وام بگیریم، و این یک کار بسیار پیچیده است.»

«این یک سازمان دارای پیچیدگی هراس آور است که در میانه یک بخش بسیار پیچیده قرار گرفته است که به سرعت در حال تغییر است. پس همه این عوامل روی هم جمع می‌شوند، و برافزاهم آنها، به نظرم می‌رسد و هنوز هم به عنوان یک فرد بیرونی صحبت می‌کنم که BBC به شدت تحت فشار محدودیت‌های سنگین خارجی و داخلی قرار دارد.»

«یک ریسک در حد متوسط ماندن وجود دارد. چیزی که من در کار بازاریابی آموختم آن است که نمی‌توان به همه بازارها در تمام اوقات سرویس داد، و این دقیقاً مأموریت BBC است؛ یعنی، ارائه یکی از سرویس‌های خود به هر پرداخت کننده هزینه مجوز، اما شاید در نهایت هیچ سازمانی نتواند با چنین مأموریتی، یعنی خدمت به تک تک مخاطبان، به کار خود ادامه دهد.»

بوروکراسی (دیوانسالاری)

درست همان طور که روابط متعدد ناشی از وظیفه پیچیده سازمان و تعهدات متعدد، تصویر مجموعه سهامداران آن را ناگزیر پیچیده می‌سازند، حفظ سطح مشخصی از بوروکراسی هم از نتایج محتوم آنهاست. سهامداران BBC متعدّدند و ادعاهای آنان با یکدیگر ناهمخوانی و ناسازگاری دارند. از درگیری با چنین گروه‌هایی تنها هنگامی می‌توان دوری کرد که این روابط «مدیریتی» شوند، که

مستلزم نظارت دقیق و تحلیل شایسته جلسات توجیهی منظم و مهارت در برقراری ارتباط است و این خود به کارکنان متخصص نیاز دارد (در سال ۱۹۹۲-۳ میلادی بیش از ۱۰۰۰ نفر در استخدام «مرکزیت شرکت» بودند):

موارد بسیاری که افراد بر چسب بوروکراسی به آنها می‌زنند و وسایل لازمی است که مدیریت برای روابط باید آنها را داشته باشد.

زمانی که شما در مقابل انجام یک وظیفه پیچیده از حکومت بودجه دریافت می‌کنید، چالاک و زرنگ ماندن بسیار دشوار است. این سازمان باید رسماً برای نحوه هزینه کردن دریافتی‌های خود حساب پس بدهد، و برای میزان موفقیت خود در انطباق با معیارهای گوناگون مورد نظر دولت (مثلاً سهمیه‌های تولید مستقل) هم باید پاسخگو باشد. باید این فعالیت‌ها را مستند کرده تا بتوان آنها را رسماً حسابرسی کرد:

«آنچه ما با آن دست و پنجه نرم می‌کنیم، اطمینان از آن است که قفل و بست‌های بوروکراتیک، که لازم هستند بسیار ساده‌تر از قبل شوند، در حال حاضر خیلی پیچیده‌اند، اما پیچیدگی آنها به دلایلی است که قبلاً شرح داده‌ام. باید به همه این اهداف دست یافت... جنبه منفی که بوروکراسی است، عنصر سیستم اداری... من سعی کرده و می‌کنم که آن را در تلویزیون خفه کنم و از بین ببرم اما هنوز هم وجود داشته و یا خود را دوباره به وجود می‌آورد. ظرفیت پذیرش فرایندهای پیچیده قدیمی هنوز در اینجا هست، چون بزرگ است، تا حدی به دلیل تمامی مسئولیت‌هایی که در مورد آنها با شما صحبت می‌کردم.»

یک بخش مهم فرهنگ BBC مربوط به مباحثات آن به میراث خویش و

تلاش برای زنده نگاه داشتن آن است. اما یک میراث با خود رابطه‌ها و پیمان‌های تاریخی به همراه دارد که به رابطه‌ها و تعهدات ناشی از فعالیت‌های استراتژیک فعلی اضافه می‌شوند. حفظ یک میراث به معنای کمک به پیچیدگی سهامداران است:

«جنبه‌های واقعی سنتی از نوع خدمات مدنی در فرهنگ وجود دارند که تمرکز شدیدی روی فرایند، سلسله مراتب، شیوه همیشگی انجام کارها در اینجا، و روی جنبه‌های بسیار سنتی مدیریت، فرماندهی و کنترل دارد. این واقعیت که تا همین اواخر اگر یک برنامه ساز بودید و می‌خواستید یک برنامه بسازید، نمی‌توانستید بروید بیرون و یک استودیو بخرید، باید کسی را متقاعد می‌کردید که استودیویی به شما اختصاص دهد و مثل سبک کار شوروی‌ها بدون مکانیزم بود. خدمت به مشتری مفهومی نداشت، اما جنبه‌های بسیاری است که ممکن است در یک دانشگاه سنتی پیدا کنید؛ مثلاً، «من ضروری هستم، من حق دارم وجود داشته باشم. مملکت باید از آنچه من انجام می‌دهم پشتیبانی کند، و من می‌خواهم اینجا در یک برج عاج نشسته و آنچه می‌خواهم، انجام دهم؛ چون کار باید به این شیوه انجام گیرد.»

بازاریابی ضعیف

BBC از اهمیت روز افزون بازاریابی به خوبی آگاه بود. افزایش رقابت، نیاز به مبارزه برای جلب مخاطب و تقویت نشان خاص خود در سطح ملی و بین المللی، همه در مجموع بسیاری از سطوح سازمان را وادار می‌کردند که خود به خود به این موضوع توجه نشان دهد:

«یکی از بزرگ‌ترین مهارت‌هایی که ما شناسایی کرده‌ایم بازاربایی است... این یک نیاز بسیار بنیادی برای ماست. ما مقدار زیادی برنامه ریزی استراتژیک خوب و مهارت‌های پژوهشی در اختیار داریم، اما مهارت بازاربایی عملی باید خیلی قوی‌تر از این توسعه یابد.»

«یک ضعف زیربنایی آن است که ما واقعاً از نظر افراد ماهر در زمینه بازاربایی کمبود داریم، چون واقعاً در کار بازاربایی نبوده‌ایم. ضعف دوم مقدار سرمایه‌ای است که ما می‌توانیم هزینه کنیم. به این ترتیب، برخی از طرح‌های ما که بسیار پیچیده و نوآورانه هستند، به دلیل هزینه بالا قابل اجرا و تداوم نیستند.»

این حالت تاحدی تداوم طبیعی نیاز به خدمت به پرداخت کننده هزینه مجوز در بریتانیا تلقی می‌شد، و بنابراین تعارض با آن ممکن نبود.

«بازاربایی قطعاً بیش از گذشته، زمانی که نام آن مطبوعات و روابط عمومی بود و واقعاً کارش بازاربایی نبود، جدی گرفته شده است. به همین دلیل اکنون در یک سطح ساختاری وجود دارد. اما این واقعیت هم هست که هر تهیه‌کننده‌ای باید در تماس با مخاطبان باشد، وگرنه برنامه‌هایی می‌سازد که هیچ کس به آنها گوش نخواهد داد، و من فکر می‌کنم آگاهی بیشتری در این مورد وجود دارد.»

در بحث‌های مربوط به بازاربایی یک استعاره مکرراً مورد اشاره قرار گرفت، اینکه «باید در شیپور خود دمید»؛ یک اصطلاح ذاتاً منفی با نشانه‌هایی از تبلیغ برای خود، از «شکل بد»:

«ما هرگز مجبور به داشتن آن نوع بازاربایی نبوده‌ایم؛ بالا و

پایین پریدن. در واقع ما نمی‌توانیم موفقیت خود را خیلی خوب تبلیغ و در مورد آن سرو صدا راه بیندازیم.»
 «مشکل ما آن است که مردم دوست ندارند ما شیپور خودمان را بزنییم، و بینندگان دوست ندارند آن را روی صفحه تلویزیون خود ببینند، آنها ترجیح می‌دهند به جای دیدن تبلیغات در مورد ما، برنامه‌ها را تماشا کنند.»

می‌توان حدس زد که فرهنگ BBC از بسیاری جهات علیه یک کارکرد قوی در زمینه بازاریابی شورش می‌کند. اگر باور سازمان این باشد که هدف بنیادین آن قرار دادن مهارت‌های برنامه‌سازی در خدمت مردم بریتانیاست، هر آنچه که منابع محدود موجود را از چنین فعالیت‌هایی به ویژه به سوی یک فعالیت صرفاً تجاری مانند بازاریابی، منحرف کند احتمالاً مورد قبول واقع نخواهد شد. علاوه بر این، BBC هم اکنون پیوندی مستحکم با بافت اجتماعی بریتانیا دارد، پس چرا باید منابع را برای تبلیغ چیزی هدر داد که مردم بریتانیا با آن آشنا هستند؟

معضل^[۳]: فعالیت‌های تجاری بر تعهد خدمت به مردم تأثیر مخربی دارد

از منظر فرهنگ BBC، تعجبی ندارد که اهداف استراتژیک سازمان در عرصه فعالیت‌های تجاری تعارض برانگیز بودند. هدف افزایش فعالیت‌های تجاری باعث درگیری در بسیاری از حوزه‌ها شده‌اند.

مخالفت‌های فرهنگی

اولاً، فرهنگ BBC برای انطباق خود با فعالیت‌های تجاری، که مخالف بسیاری از فرض‌های موجود در پارادایم فرهنگی آن بود- اصل خدمت به مردم، تعهد

به پخش برنامه به خاطر پخش برنامه، تعهد خدمت به مردم بریتانیا و تعهد به حفظ میراث رایت- مشکل داشت. از نظر بسیاری، فعالیت‌های تجاری نشانه معکوس شدن اولویت‌هایی است که سازمان تا آن زمان پذیرفته بود. ناآرامی سازمانی بر محور این سوءظن بود که تسلیم شدن در مقابل فشارهای تجاری به کیفیت آسیب می‌رساند، و اغلب با استفاده از یک استعاره^[۴] دیگر بیان می‌شد: «دم تجاری که سگ سرویس عمومی را به حرکت وا می‌دارد»:

«باز هم، این یک عمل متعادل کننده است، چون از یک سو BBC باید سعی کند از امکانات خود حداکثر بهره‌برداری را بکند تا با استفاده از درآمد تجاری بودجه تأمین شده هزینه مجوز را تکمیل کند و از سوی دیگر نمی‌توان پذیرفت که دم سگ را تکان بدهد. ما در اصل برنامه‌های خود را برای مخاطب آمریکایی نمی‌سازیم، و من فکر می‌کنم هر اشاره‌ای به اینکه ما باید انرژی خود را روی برنامه‌هایی متمرکز کنیم که قابل فروش هستند، در جایی که تمرکز اصلی روی «آیا این برنامه در خارج فروش خواهد داشت» کاملاً غلط خواهد بود.»

«ما در کار... یافتن بخشی از بازار که محصولی را به آن عرضه کنند و در این فرایند درآمدی داشته باشند، نیستیم... ما در دنیای دیگری هستیم.»

«یک ناراحتی عمیق وجود دارد چون من برای شما یک فرهنگ برنامه سازی و یک مخاطب را به عنوان محور فعالیت‌های خود توصیف کرده‌ام. این نگرانی وجود دارد که این دم تجاری سرانجام سگ خدمات عمومی را تکان خواهد داد.»

«یک فرهنگ جهانی در BBC داخلی وجود ندارد. افراد به

برنامه‌سازی داخلی برای مخاطبان داخلی می‌اندیشند. ما از بریتانیا برای بریتانیا بودجه دریافت می‌کنیم، همین. کاملاً طوطی وار.»

محدودیت‌های ساختاری

یک فرهنگ غیر دلسوزانه و عاری از همدلی یک جنبه از تنش برآمده از برنامه‌های تجاری سازمان است. اما علاوه بر محدودیت‌های نگرشی موانع ساختاری هم به شکل بسیاری از محدودیت‌های تجاری تحمیل شده به سازمان، ظاهر شده‌اند:

«خطر آن است که افراد سعی می‌کنند آن را انجام دهند و همه چیز از هم می‌پاشد، (الف) چون آنها تاجر نیستند، و (ب) روابط پیچیده‌ای که ما قبلاً در مورد آن صحبت می‌کردیم، و (ج) هر دو نفر مقصود را بد تعبیر می‌کنند. مقصود BBC از برخی جهات آن است که سهم خود را داشته باشد و از آن استفاده کند. می‌خواهد به مقداری سرمایه دسترسی پیدا کند بدون آنکه معیارهای اخلاقی یا هر خصیه ذاتی دیگر این مشارکت را نقض کند. و مقصود طرف دیگر انجام یک معامله است. در اغلب موارد، قبل از پایان ماجرا در دسرهای بسیاری به وجود می‌آید. این مطمئناً پیچیده است. باید باشد. نوع متفاوتی از پیچیدگی است... یک پارادایم پیچیده‌تر از مدل تجاری است، بدون رابطه علت و معلول. مرداک فقط می‌تواند به ارقام نگاه کند و بگوید، خوب است.»

به گفته یک کارشناس طرف مصاحبه:

آنها واقعاً نمی‌توانند با دو دست بجنگند، زیرا باید در جستجوی

مجموعه‌ای از ارزش‌ها و اصول اخلاقی باشند که مانع کاهش هزینه‌ها یا انجام معامله توسط آنها شوند.

مخالفت‌ها از سوی رقبا

مخالفت‌های ساختاری جدی تر از سوی رقبا ابراز شده‌اند:

«اگر هدف، رقابت در عرصه رسانه‌های نوین باشد، پس BBC باید همه شهرت خود را رها کرده و هزینه مجوز را از دست بدهد. زیرا اگر با هر کس دیگری جدی رقابت می‌کند، هیچ دلیلی وجود ندارد که BBC هزینه مجوز دریافت کرده و ما دریافت نکنیم.» (رقیب)

«حد موفقیت ما [در استفاده از شبکه‌ها و کانال‌های خود BBC برای بازاریابی متقابل] آن حدی است که رقیب در آن فریاد می‌زند «خطا!»، به نحوی که هر کسی در مورد میزان هزینه‌ای که BBC صرف بازاریابی می‌کند، می‌اندیشد همواره بر این واقعیت تأکید می‌کند که کانال‌های شما نقشی اساسی دارند، و اگر ما خیلی قاطع می‌گوییم «حق با شماست» آنگاه آنها می‌گویند «خوب، این درست نیست.»

تخریب نشانه خاص

یک جنبه دیگر این معضل مربوط به تنش میان فرهنگ BBC و نشانه خاص آن از یک سو و اولویت‌های استراتژیک تجاری از سوی دیگر است. فرهنگ BBC به صورت سنتی تقویت‌کننده نشانه خاص آن بوده است، در حالی که تعهد عمیق به پخش برنامه به عنوان یک خدمت عمومی در دسترس همگان، خدمت به مردم بریتانیا، و اعتلا در برنامه‌سازی در مجموع سبکی منحصر به فرد از پخش برنامه را به وجود می‌آورد، که پایگاه مستحکمی در نیازهای ملی

دارد. استراتژی جدید تهدید کننده سه جنبه کلیدی فرهنگ BBC تلقی می‌شد، و برخی معتقد به یک تعارض مستقیم میان تقویت نشانه خاص و فعالیت‌های تجاری هستند:

«نشانه خاصی که ما [از نظر تجاری] تبلیغ می‌کنیم این است که یک ضرورت تجاری نداشته... آنچه شما تبلیغ می‌کنید آن نشانه خاص است، و آن نشانه خاص مبتنی بر همان ویژگی‌های فرهنگی است... استقلال و غیر تجاری و مانند اینها. اگر آن را تغییر دهید آنچه باید تبلیغ کنید تغییر می‌کند، چون شبیه محصولات دیگر می‌شود، هر چه این شباهت بیشتر گردد، تمایز کمتر می‌شود، و هر چه تمایز کمتر باشد خرید آن نشانه خاص جذابیت کمتری دارد، و به این ترتیب چرخه سالم به یک چرخه معیوب تبدیل می‌شود.»

تردیدها در مورد امکان‌پذیری و پتانسیل

تردیدهایی هم در مورد امکان تبدیل شدن سازمان به یک رقیب دارای سودآوری در بازارهای جهانی رسانه‌ها وجود داشت:

«مردم... مخصوصاً سیاستمداران، اما برخی از مردمی [هم] که مجبور بودند بیشتر بیندیشند، تصور می‌کنند که منبع بزرگی وجود دارد که شرکت‌های تلویزیونی انگلیسی، بریتانیایی از آن استفاده نمی‌کنند، و این ائتلاف کامل منابع است.»

برخی احساس می‌کردند که توقعات BBC در این عرصه خوشبینانه است:

«نظر شخصی من آن است که BBC باید در مورد ارتکاب این اشتباه بسیار محتاط باشد که فرض کند رایج بودن زبان انگلیسی در دنیا از برخی جهات معادل تمایل دنیا به هر چیز

بریتانیایی است... ممکن است در دنیا این علاقه وجود داشته باشد که، اگر بتواند، نسخه‌ای از دنیا را خریداری کند که با نسخه CNN از دنیا متفاوت باشد، اما این علاقه معادل آن نیست که دنیا می‌خواهد برنامه‌هایی را تهیه کند که برای بازار بریتانیا ساخته شده‌اند:»

«تنها ظاهر شدن در یونیفورم BBC دیگر مؤثر نیست.» (مفسر خبره آمریکایی)

این نکته را CNN هم مطرح کرد، که اکنون درمی‌یابد این چالشی برای کسب درآمد از بازارهای آنسوی دریاهاست (تا امروز هیچ کانال تلویزیونی سراسری اروپایی سودآوری وجود نداشته است):

«این بازار در بهترین زمان خود یک بازار خاص است... یک بازار خاص با صاحبان آگهی خاص که دسترسی به آنها ساده نیست.»

رفع معضل

مسیر سازمان برای رفع تنش میان فعالیت‌های تجاری و دولتی تعیین اولویت‌های سازمانی بود که بر مبنای آن فعالیت‌های تجاری جدید پس از فعالیت‌های داخلی در زمینه خدمات عمومی قرار گیرند. به این شیوه امیدوار است بتواند پذیرش داخلی را برای برنامه‌های تجاری خود به دست آورد:

«من فکر می‌کنم درک این مطلب که فعالیت‌های تجاری ما از اهداف سرویس عمومی ما نشئت خواهند گرفت، بخش مهمی از کسب پذیرش عمومی برای فعالیت‌های تجاری است. اصل خدمت به مردم فعالیت‌های تجاری را، از جنبه اینکه... محصولات تولید شده باید رابطه‌ای با برنامه‌های منشأ خود

داشته باشند، برنامه‌هایی که هدف از ساخت آنها خدمت به مردم بوده است... راه می‌اندازد.»

زیر بنای این فکر یک نگرش واقع بینانه (شاید واقع بینانه‌تر از نگرش سیاست‌گذاران دولت بریتانیا) در مورد پتانسیل موجود در بازارهای آنسوی دریاها بود:

«فعالیت‌های تجاری، توسعه جهانی، فعالیت‌های مشترک و ائتلاف‌ها، تنها یک وسیله هستند. کار ما رقابت با مرداک و تایم وارنر در صحنه بین‌المللی نیست، و نمی‌خواهیم این کار را انجام دهیم. هر کس این را می‌گوید بازار دنیا را برای تلویزیون درک نمی‌کند. ریسک‌هایی را که ما می‌کنیم نمی‌فهمد، ما نمی‌خواهیم آن کار را انجام دهیم... پس چرا انجام می‌دهیم؟ چون برای پرداخت‌کننده هزینه مجوز درآمد تولید می‌کند. اما این کار را نمی‌کنیم که برای مخاطبان PBS در ایالات متحده برنامه‌های بهتری تولید شود یا گوشه‌ای از فرهنگ بریتانیایی را به استرالیایی‌ها نشان دهیم. این کار ما نیست. ما این کار را برای درآوردن پول از راه فروش حقوق فرعی برنامه‌هایمان انجام می‌دهیم، که باعث کاهش هزینه‌ها می‌شود و ما را قادر می‌سازد که سرمایه بیشتری برای برنامه‌های بهتر هزینه کنیم... آنها یک هدف ثانویه‌اند، چون محصول جانبی تولیدات پخش برنامه داخلی هستند.»

همچنین باید تأکید کرد که از زمان شناسایی فعالیت‌های تجاری از سوی BBC به عنوان یک حوزه رشد کلیدی، موفقیت‌های قابل توجهی، به ویژه در حوزه‌های مجلات مصرف‌کنندگان به شکل ویدیو، نصیب آن شده است.

معضل: هزینه مجوز؛ منبع بدفرجام درآمد و انگیزش؟

دومین معضل عمده مربوط به هزینه مجوز بود. این منبع نه تنها سالی دو میلیارد پاوند سود دارد بلکه منبع قدرتمندی برای انگیزش درونی هم هست. این واقعیت که BBC از بودجه عمومی استفاده کرده و به سود مردم عمل می‌کند منجر به مشارکت و عملکرد بالا در همه سطوح در ازای حقوقی متوسط شد. انرژی خلاق، سطوح بالای حرفه‌ای، و معیاری نوآورانه و برنده برای برنامه سازی، به وجود آورد.

«کار ما ارائه یک کالای عمومی خوب است. ما محافظ در برابر شکست‌های بازار هستیم؛ در ارائه آموزش، سرگرمی از نوع برتر، اخبار با بالاترین کیفیت، نمایش با بیشترین تنوع.»

«اگر چه تأمین بودجه از راه دریافت هزینه مجوز هم، آن طور که بانکداران می‌گویند، ناهار مجانی نیست. در ازای این درآمد BBC باید به نحو مؤثری همه چیز برای همه کس باشد. باید دائماً خود را توضیح دهد (به استناد انبوه انتشارات مربوط به استراتژی، سیاست‌ها و انتشارات دیگر). باید به همه نیازها توجه کرده، یک گستره بسیار وسیع از محصولات با بالاترین استانداردهای ممکن خلاقیت را حفظ کند. این حالت تمرکز سازمان را روی بازارهای داخلی حفظ نموده، و در عین حال آن را متعهد به ارائه برنامه‌هایی با کیفیت برتر در طیف بسیار گسترده می‌کند و همزمان با آن تبدیل شدن به یک هویت رسانه‌ای جهانی که همه اینها با توجه به یک پس زمینه درآمدهای در حال کاهش صورت می‌گیرد.»

بنابراین هزینه فرصت این گونه سرمایه‌گذاری قابل توجه است. این هزینه‌ای است که رقبا مجبور به تحمل آن نبوده، و اگر زرنگ باشند می‌توانند با

استفاده از رابطه با مجلس و چند گزارش مطبوعاتی سنجیده، حتی باعث افزایش آن برای BBC شوند.

هر چه BBC دقیق‌تر تحلیل شود، معمای تأمین بودجه آن بزرگ‌تر به نظر می‌آید و احساسات قدرتمند همراه با آن بیشتر متجلی می‌شود. این موضوع جدی‌تر و فوری‌تر خواهد شد. در عصر تلویزیون پولی و دیجیتالی شدن، هزینه مجوز روز به روز ناهماهنگ‌تر با زمان به نظر می‌رسد.

اگر هزینه مجوز از میان برود، و در همان زمان نقش منحصر به فرد BBC در خدمت به همه مردم بریتانیا با توجه به الزام ارائه کانال‌های خاص برای مخاطبان داخلی و بین‌المللی، کم‌رنگ‌تر شود، دو فرض پارادایم فرهنگی آن به شکل مؤثری خنثی می‌شوند. اجزای مهم توجیه داخلی که افراد را به کار کردن در سطح فعلی وادار می‌کند از میان خواهد رفت، و این خطر وجود دارد که منحصر به فرد بودن سازمان از میان برود. مفاد قرار داد روانشناختی میان^[۵] کارکنان و سازمان هم نقض خواهد شد. بسیاری از مصاحبه‌شوندگان در سطوح ارشد مکرراً به تهدید ناشی از این حالت برای سازمان اشاره کردند:

«من فکر می‌کنم ناآرامی زیادی وجود دارد، و هیچ کس انکار نمی‌کند که انجام این کار دشوار است؛ منتقدان معتقدند که دو مشکل احتمالی وجود دارد: یکی از مشکلات آن است که سازمان خدمات عمومی زمانی که به صورت جدی تجاری شد دیگر خدمات عمومی ارائه نمی‌شود، و دیگری آنکه سازمان خدمات عمومی به واسطه ماهیت خود برای موفقیت تجاری شایسته مجهز نشده است زیرا کسانی را استخدام کرده که با آن اصول مخالف هستند.»

وضعیت فعلی سازمان یکی از مواردی بوده که کارکنان را قادر ساخته

تغییرات اساسی درون سازمان را تحمل کنند. حذف آن ممکن است تأثیری مخرب بر انگیزش در همه سطوح داشته باشد. آنگاه مسئله این می‌شود که آیا می‌توان مفهوم دیگری را در سازمان یافت که کارکنان را برای عمل کردن در سطحی معادل گذشته برانگیزد. این یک کار ساده و بی‌دردسر نیست، چون ظاهراً رابطه‌ای معکوس میان پاداش‌های مالی و انگیزش وجود دارد: «با پرداخت بیشتر به آنان انگیزش را از دست خواهید داد. هرگاه شما بگویید: «ما می‌توانیم تعهد شما را بخریم» آن را از دست خواهید داد، چون مردم می‌خواهند باور کنند که تعهد آنها بالاتر از پول و مادیات است.»

شکل‌گیری یک فرهنگ «رأس»؟

BBC همواره سازمانی بوده که تمرکز اصلی آن روی هنر پخش برنامه است، و افرادی که به رده‌های بالای سازمان رسیدند از میان محفل مورد توجه و نخبه تهیه‌کنندگان موفق بالا آمدند. مهارت‌های مدیریتی با ارزش تلقی نمی‌شدند، و آنها که نقش‌های صرفاً اداری یا مدیریتی بر عهده داشتند عموماً در سلسله مراتب سازمانی جایگاه نسبتاً پایینی داشتند. اما، پژوهش نشان می‌دهد که در سال‌های اخیر پیچیدگی کار استراتژیک درون سازمان منجر به شکل‌گیری گروه نخبگان اجرایی در رأس سازمان گردیده، که در آن مهارت در موضوعات استراتژیک متمرکز شده است.

آنچه در مورد این گروه جدید «رأس» جالب است درک پیچیده آنها از کار مدیریت و تأکید بر بهبود روش‌های مدیریت درون سازمان است، اما نه به این دلیل که آنها به مدیریت به خودی خود اعتقاد داشته، بلکه عمدتاً به این دلیل که

آن را ابزاری برای افزایش تولیدات خلاق سازمان می‌دانند. پس این گروه

ظاهراً موفق به ایجاد یک تغییر ضد فرهنگی در نگرش نسبت به مدیریت شده، و نوعی خبرگی مدیریتی و اجرایی بر مبنای مهارتی خلاق^[۶] خود اضافه کرده است.

این حالت آنها را به گروهی قدرتمند، و همچنین انحصاری، تبدیل می‌کند. عضویت بر مبنای دعوت است، به طور عادی از طریق مشارکت در گروه‌های ویژه گردهم آمده برای تدوین و راه اندازی ابتکارات استراتژیک، مانند حصول اطمینان از تجدید اجازه‌نامه سلطنتی، یا هماهنگ کردن یک پاسخ یا واکنش به چالش‌های تحمیل شده از سوی فناوری دیجیتال:

«گروه بررسی استراتژی برنامه‌ای مجمعی از بهترین برنامه سازان BBC بود که در نوعی پارلمان برنامه‌سازی گردهم آمده بودند.»

پس این گروه «برگزیده» در معرض چالش‌های محیطی و معضلات بسیار متفاوت با سایر بخش‌های سازمان - قرار می‌گیرند. می‌توان استدلال کرد که در مسیر حل این معضلات، یک خرده فرهنگ شکل می‌گیرد که حاوی مجموعه‌ای از فرض‌های پنهان در مورد موضوعات مأموریت و استراتژی است و با مجموعه فرض‌های مشترک میان همه افراد سازمان تفاوت دارد.

نتیجه‌گیری

این فصل نگاهی داشت به چگونگی پاسخ فرهنگ قطعاً رایتی BBC به اولویت‌های استراتژیک دوران برت و معضلات و تناقض‌هایی که برنامه تغییر استراتژیک سازمان را محاصره کرده‌اند. تنش‌های میان تمایلات روشنفکرانه سازمان و ابتکارات مدیریتی، میان خدمت عمومی و فعالیت‌های تجاری، و میان تعهد عمیق به بودجه تأمین شده از راه هزینه مجوز و هنجار تأمین شده از راه هزینه مجوز و هنجار تأمین بودجه از راه فعالیت تجاری که بیش از پیش در کار پخش برنامه در بریتانیا شایع و رایج شده است، مورد بحث قرار گرفت.

ادرنالین

تأثیر فرهنگ بر عملکرد، فرایند و گزینه‌های استراتژیک در CNN فرهنگ CNN چگونه بر توانایی خود برای پاسخ دادن به محیط تأثیر می‌گذارد؟ چه تأثیری بر اقدامات و اولویت‌های کاری دارد؟ این فصل درجه هماهنگی میان ارزش‌های فرهنگی و اهداف استراتژیک CNN و میزان تأثیر فرهنگ آن بر ایجاد توانایی برای انطباق با محیط فعلی کار پخش برنامه را بررسی می‌کند.

نقطه آغاز تحلیل، درک این نکته است که CNN و فرهنگ آن محصولات تغییر محیطی هستند (البته تحولاتی که کمتر از تحولات فعلی مؤثر و جدی بودند). در نتیجه، شواهد اندکی در مورد «تنش» فرهنگی در خصوص خیزش محیطی وجود داشت. به نظر می‌رسید که فرهنگ و محیط عمدتاً در یک راستا باشند، و ظاهراً درک گسترده‌ای از فشارهای محیطی شکل دهنده به جهت‌گیری استراتژیک آن وجود دارد:

«شرکت‌ها، رهبران و مجریانی، که اساساً به این تحولات به چشم فرصت‌هایی برای شکل دادن به جریان اطلاعات و کنترل ایده‌های رایج درون حوزه نفوذ خود می‌نگرند، رهبران فردا خواهند بود. کسانی در میان ما که گذشته را- و حتی زمان

حال را- با علاقه‌ای بیش از استحقاق آن به یاد می‌آورند، از قافله عقب خواهند ماند.» (تایون، ۱۹۹۳)

معنای این سخن آن نیست که سازمان از سرعت و گستره تغییرات در حال وقوع آگاه نبود:

«... سرعت تغییر، فناوری‌ها در حال تغییر هستند؛ محتوا، ماهیت بازیگران زیرا سازمان‌های نظارتی این زمینه را تغییر داده‌اند... پس همه چیز یک باره در حال تغییر است. درست مثل گرفتار شدن در زمین لرزه.»

اما یک اعتماد پنهان در این مورد وجود داشت که سازمان برای رویارویی با آنها مجهز شده است:

«اوضاع کمی شبیه مسابقه شده است. خوشبختانه ما بیرون هستیم. توزیع برای رقبای ما بسیار دشوار خواهد بود. آن طور که ما می‌گوییم، هزینه باقی ماندن در این بازی بالا رفته است.»

«غیر رسمی بودن» عمدی

یک جنبه جالب تأثیر فرهنگ CNN بر وجوه استراتژیک این سازمان آن بود که سازمان را مستعد بی‌توجهی به برنامه ریزی استراتژیک رسمی می‌کرد (فعالیتی که سازمان با خوشحالی آن را به عهده سازمان ما در خود گذاشت). این حالت می‌تواند ناشی از تمایل آن به شکستن قالب‌ها و انجام دادن کارها به شیوه‌ای متفاوت باشد، از غرق شدن آن در دنیای خبرها، که به معنای تمرکز هم زمان روی اقدام به جای تحلیل و روی افق‌های کوتاه مدت است. ریشه آن هر چه بود، باعث افزایش انعطاف‌پذیری در سازمان شد. کارکنان که فریفته فهرست‌های پیچیده اولویت‌های استراتژیک نشده بودند، بیشتر در معرض

برخورد با محیط قرار گرفته و بهتر توانستند به فقدان قطعیت و فرصت محیطی پاسخ دهند:

«نوعی بی ثباتی وجود دارد که در عین تغییر مداوم محیط ایجاد می‌شود، و شما هیچ تضمینی ندارید که هر چه امروز ساخته‌اید فردا به کار آید. این بخشی از اندیشه و نگرش ما بوده است.»

شاید به دلیل جایگاه آن به عنوان یک بیگانه خود ساخته و ماهیت غیرعادی و خلاف معمول CNN، این سازمان هرگز به ایجاد یک ظاهر حاکی از عقلانیت استراتژیک احساس نیاز نکرده است. این ویژگی در دادن پاسخ جدی و جانی در صورت نیاز دست آن را باز گذاشته، چنین رویه فرصت طلبانه‌ای در سازمان سابقه‌ای طولانی دارد:

«اگر مایلید نبوغ ترنر را در نظر بگیرید، در سال ۱۹۷۶ میلادی به عنوان برنامه ساز و سپس در سال ۱۹۸۰ میلادی با CNN وارد کار تلویزیون کابلی شد، زمانی که حدود ۱۸ میلیون خانه متصل به کابل در ایالات متحده وجود داشت. امروز در حدود ۶۳ میلیون خانه به کابل متصل شده‌اند. همین رشد تعداد مشترکان احتمال داشت درآمد زیادی تولید کند. به درخشش یک فعالیت به سرعت در حال توسعه فکر کنید... یک افزایش چهارصد درصدی در حجم کار در یک دوره پانزده ساله، بدون آشفستگی و درهم ریختگی. در همان زمان دنیای کانال‌ها، در حالی که از لحاظ تعدادی افزایشی از ۱۲ تا ۳۶ یا از ۲۰ تا ۴۰ داشت، اما از ۲۰ تا ۲۰۰ نرسید. در حالی که دنیای کابل در حال انفجار است، تعداد افرادی که می‌توانند با ایجاد کانال‌های جدید با شما رقابت کنند و مشکل توزیع که به یک توزیع

جهانی تبدیل می‌شود، یک مانع جدی و قابل ملاحظه برای رقابت است.»

پشتیبانی فرهنگی از اهداف استراتژیک انتخاب شده

در طول دوران پژوهش، استراتژی CNN در پی پرداختن به دو تهدید محیطی بود: نخست افزایش رقابت داخلی، چون حداقل چهار سازمان اعلام کردند برنامه‌هایی برای مقابله با برتری CNN در عرصه خبر دارند؛ دوم ناپایداری این صنعت بود. همگرایی میان رسانه‌ها، تلفن و رایانه در ایالات متحده در مقایسه با اروپا در مرحله پیشرفته‌تری قرار داشت. در پاسخ به این تهدیدها، CNN برای خود سه اولویت استراتژیک تعیین کرد:

تداوم توسعه جهانی

توسعه بیشتر در سطح جهان راهی برای تحکیم نقاط قوت موجود ارائه کرد، و از برخی جهات یک کاربرد گسترده‌تر توانایی‌های موجود بود؛ گردآوری خبر در سطح جهانی و تغییر کاربری‌ها. تعجبی ندارد که تعارض چندانی با فرض‌های فرهنگی سازمان وجود نداشت.

«برنامه‌هایی مانند گزارش جهان ارزش رابطه‌های ما را با دست‌اندرکاران گزارش جهان، که از آنها خبر می‌گیریم، تابه پر کردن زمان پخش ما کمک کند و از لحاظ توانایی‌های گردآوری خبر قطعاتی از دنیا را در اختیار ما قرار می‌دهد، اثبات می‌کنند.»

توسعه جهانی مستلزم تنظیم مجدد ساز و کار شرکت است. سازمان، در جهت کارکردهای خود با چنین کارهایی از یک منظر عملی برخورد می‌کرد:

«اگر می‌خواهید یک دستور کار بین‌المللی داشته باشید واقعاً

باید به مسئله محلی کردن موضوعات خود توجه کنید؛ اینکه چقدر منطقه‌ای خواهید بود، چه نوع مجریانی را می‌خواهید استخدام کنید... شیوه‌های صحیح منطقه‌ای کردن سیگنال ما چگونه یک دستور کار خبری واقعاً بین‌المللی و بخش‌بندی شده به وجود می‌آوریم؟ اگر می‌خواهیم برنامه‌های خبری را منطقه‌ای کنیم، معنای این خواست در مورد استخدام کارکنان، و همچنین انتشار این فکر به درون فرهنگ سازمان چیست؟

ایجاد کارهای جدید

این هدف استراتژیک تعارض اندکی به وجود آورد. دستاوردهای CNN از مدت‌ها پیش ریشه در بهره‌برداری از تحولات تازه داشته است. همراهی‌های آن با فناوری‌های جدید مثبت است. فرهنگ CNN، مانند ملت میزبان آن، از دستاوردهای جدید استقبال می‌کند، و سازمان با همان ذهنیت بازنده ظاهری بودن و روحیه جنگندگی با چالش‌ها روبه‌رو می‌شود:

«آنها در این مورد حرف می‌زنند که در این کشور در پنج یا ده سال آینده حدود ۵۰۰ کانال وجود خواهد داشت... پس اگر ما به عنوان یک شرکت بگوییم: «ما همین حالا پنج تا شبکه داریم، ما آماده‌ایم، ما در موقعیت خوبی هستیم» ساده لوحانه خواهد بود، چون حتی اگر این کانال‌های دیگر فقط چند نفر بیننده را جذب خود کنند، باز هم از تعداد کل بینندگان ما کاسته خواهد شد. پس ما آگاهانه تصمیم می‌گیریم که... هر تعداد شبکه یا ایستگاه که می‌توانیم داشته باشیم... به بیان دیگر، اگر کسی می‌خواهد بینندگان CNN را بگیرد، آن شخص باید از خود CNN باشد.»

سؤالات در مورد حوزه‌های کاری جدید شواهد بیشتری از این مطلب به دست ما داد که مفهوم تغییر کاربری تا چه اندازه در CNN جا افتاده و تثبیت شده است:

«سناریوی شما برای آینده چیست؟ CNN در چه مورد باید فکر

کند؟»

«چگونه باید برای محصولات به شیوه‌های جدید دوباره

بازاریابی کرد؟»

در واقع، سه امکان کلیدی - نشان خاص، زیر ساخت و تعهد به تغییر کاربری - مبنایی مستحکم برای توسعه فراهم می‌آورند:

«ما شبکه‌های جدید را به شکل بسیار صرفه جویانه‌ای ایجاد

می‌کنیم، چون می‌توانیم نه تنها از نشان خاص CNN، بلکه از

زیر ساخت ایجاد و مستقر شده برای CNN، CNN بین‌المللی و

CNN عناوین اخبار، استفاده کنیم. ما شبکه‌های جدید را با

هزینه‌های بسیار اندک ایجاد می‌کنیم.» (تام جانسون^(۱) مدیر

اجرایی ارشد CNN، در تایم وارنر، ۱۹۷۷)

برنامه‌سازی داخلی تقویت شده

اما هدف CNN - تأکید بیشتر روی برنامه سازی زمان بندی شده - مطمئناً پتانسیلی برای تنش به وجود آورد. تعهد فرهنگی نسبت به خبر از بسیاری جهات مخالف تدوین جداول زمان بندی قوی در مورد پخش برنامه هاست:

«شبکه‌های خبری CNN همه ۲۴ ساعته هستند. شاید ما تعهدی

نسبت به پخش برنامه‌های پرطرفداری مانند «برنامه زنده

1. Tom Johnson

لاری کینگ» داشته باشیم، که آنها را به سادگی کنار نخواهیم گذاشت، اما در مجموع کار ما خیر است.»

در واقع، با تأکید بر تعهد سازمان به خیر، و همسان شدن با آن، سؤالات باز معمولاً به شکل خبری پاسخ داده می‌شدند:

«شما توسعه این صنعت را چگونه می‌بینید؟»

«باز هم، ما باید محتاط باشیم. ما هرگز سررشته کاری را که انجام می‌دهیم رها نخواهیم کرد. این کار پوشش دادن به خبرهاست، این مسئولیت ماست.»

«اگر می‌خواستید این سازمان را به شکل آرمانی درآورید، چه می‌کردید؟»

«پوشش دادن به اخبار. همه هدف‌ها و همه پول‌ها باید برای پوشش دادن به اخبار به بهترین شکل ممکن متمرکز شوند.»

تأثیر فرهنگ بر توانایی‌ها، نقاط قوت و ضعف

توانایی عمده CNN مهارت آن در پوشش دادن به اخبار تازه است. یک قیاس ارائه شده برای این نکته در زیر آمده است:

«تشخیص و گردآوری بر یک مبنای جهانی، ویدیو و اطلاعات در مورد وقایع عمده مورد علاقه و توجه مخاطب. این بی‌شبهت به یک عمده‌فروش سبزیجات نیست که مهارت او خرید سبزی‌های مناسب است و تازه نگه داشتن آنها و فروش در زمانی که هنوز تازه هستند.»

در فصل هفتم جنبه‌های فیزیکی سازمان (زیر ساخت توزیع و اخبار و...) و مهارت‌های حرفه‌ای (تصمیم‌گیری در زمان واقعی) را، که اجزای مهم این سازمان هستند، بررسی کردیم. تحلیل پارادایم فرهنگی CNN نشان می‌دهد که

باورهای ناخودآگاه در قلب این فرهنگ چگونه از این توانایی پشتیبانی و آن را تقویت کردند، درست به همان قدرتی که سایر جنبه‌های محسوس‌تر سازمان چنین کرده‌اند. برای کارکنان CNN خبر به معنای عامل تحرک و جنب و جوش (ادرنالین)، شهرت، و فرصتی برای ایفای یک نقش مهم در دنیاست. CNN با تعهد به خبر از شاهرگ فرهنگ ژورنالیستی بهره‌برداری کرد، و به کارکنانش اجازه داد به اهدافی دست یابند که برای هر ژورنالیستی دستیابی به آنها جزو آرزوهای قلبی است. بنابراین پوشش اخبار در سطح عالی نیاز عاطفی بسیاری از کارکنان خلاق CNN را تأمین می‌کرد:

«CNN خبر است. من فکر می‌کنم یکی از عوامل حرکت اساساً آن است که روح آنان همین است، این جایی است که احساس از آن ناشی می‌شود.»

تغییر کاربری

توانایی ثانویه CNN تغییر کاربری است، تغییری که در موفقیت استراتژیک آن نقشی بنیادی دارد. پژوهش فرهنگی حاکی از وجود یک تعهد سازمانی جا افتاده و تثبیت شده نسبت به این مهارت بود. تغییر کاربری به طور سنتی اقدامی استاندارد در این صنعت نبوده است، اگر چه تعدد کانال‌ها و کاهش درآمدها به این معناست که بسیاری از هم‌تایان CNN اکنون همین مسیر را دنبال کنند. این کار قواعد این صنعت را، که حکم‌کننده یک گروه کارشناس ماهر و همفکر در کنار هم یک ماجرای کامل را به وجود آورند؛ این با فرض‌هایی که می‌گویند کیفیت بالا همواره مستلزم سرمایه‌گذاری سنگین است، که برنامه‌ها باید برای تأمین نیازهای خاص یک مجرای اطلاع‌رسانی طراحی شوند، در تعارض است. بنابراین چنین شیوه‌ای با فرهنگ CNN که به یافتن شیوه‌های نو مباحثات می‌کند، با اعمال پذیرفته شده به چالش برمی‌خیزد؛ و هراسی از

مسخره شدن به دلیل استفاده از روش‌های ارزان‌تر ندارد، همگرایی زیادی دارد:

«این بخشی از همین فرهنگ است، بخشی از فرهنگ CNN است، چون انگیزه حرکت CNN این نظریه کمک و هم توانی میان شرکت‌ها و محصولات آن است، به دلیل طریقه دسترسی شما به یک محصول. اگر یک محصول اساسی CNN را به دست آورید، فکر کنید همه اخباری که می‌رسند، همه فیلم‌های خبری خام، صدا، «ما چگونه آن را به دست خواهیم آورد، چگونه می‌خواهیم آن را آماده کنیم؟» هزینه دریافت را نخواهید داشت، و در اصل قطعه‌ای از یک مجموعه آماده شده را جدا می‌کنید، که باعث کاهش هزینه‌های اصلی می‌شود. به این ترتیب شما با آن کار رادیو، ویدیو، کانال‌های فرودگاه، CNN بین‌المللی، مدارس، پیام‌نما و... را راه می‌اندازید و به آن ارزش مالی بیشتری می‌دهید.

تعهد CNN به تغییر کاربری، ظاهراً سازمان مادر جدید آن، تایم وارنر، را هم آلوده کرده است:

«منتظر ما نباشید که پول و سهام خودمان را برداشته و با آن یک خرید بزرگ انجام دهیم. فلسفه ما اهرم کردن زیر ساخت است.» (جرالدوین^[۱])

قدرت نشانه خاص

رابطه میان فرهنگ CNN و قدرت نشانه خاص آن بدیهی است و نیازی به توضیح ندارد. قدرت نشانه خاص آن متکی به توانایی آن در ارائه اخبار تازه است. تعهد جدی به ارائه اخبار تازه در عمیق‌ترین جنبه‌های فرهنگ آن جا

افتاده و تثبیت شده است.

«این یک شبکه خبری است. پوشش دادن به بوسنی^(۱) هزینه سنگینی دارد. پوشش دادن به انتخابات ریاست جمهوری در حالی که نامزدها به همه مناطق کشور پرواز می‌کنند، گران تمام می‌شود، اما ما این کار را می‌کنیم تا اعتبار خود را حفظ کنیم، زیرا تنها ما نشانه خاص را داریم.»

«تنها دارایی ما همین است، یکپارچگی ما و اعتبار ما، این همه دارایی ماست و آنچه که این نام نشان می‌دهد، همین است. از دست دادن آن یعنی از دست دادن موارد بسیار دیگر... کیفیت اطلاعات ما پشتیبان اعتبار ماست و در مورد ما، کمیت چون ما هفت روز هفته و هر روز ۲۴ ساعت کار می‌کنیم. CNN غیر از نام خاص خود چه نشانه دیگری دارد؟»

ضعف در زمان‌بندی برنامه‌ها

معلوم شد که مشکلات CNN در مورد زمان‌بندی منظم برنامه‌ها هم ارتباط نزدیکی با فرهنگ آن دارد. باز هم ناگفته پیداست که یک سیستم کاری مبتنی بر خبرها، که طبق تعریف قابل پیش‌بینی نیست منجر به تدوین برنامه‌های زمان‌بندی شده یا «طبق اعلام قبلی» در دراز مدت نخواهد شد:

«CNN باید راه‌هایی پیدا کند که محصول ما قابل تماشا باشد. وقتی خبری برای تعداد زیادی از مردم مهم باشد معمولاً تماشا می‌کنند... ما باید به نحوی راهی پیدا کنیم که مردم را ترغیب کنیم که همیشه تماشا کنند... ما باید به نحوی برای حفظ نگاه بینندگان به خود مبارزه کنیم.»

1. Bosnia

تلاش برای ورود به یک سبک مردمی تر پخش برنامه، که همواره قلمرو سازمان‌های تلویزیونی «سنتی» بوده است، تعارض‌های متفاوتی را به وجود آورد. انرژی فرهنگی CNN تا اندازه‌ای از نگاه به خود به عنوان یک بیگانه پیشگام ناشی می‌شود؛ اما آیا پیشگامی دقیقاً همان است که شبکه‌ها ده‌ها سال است انجام داده‌اند؟ دوم برنامه سازی مستلزم نگرش تدوینی بسیار متفاوت است. ویژگی برنامه سازی خبری CNN تلاش برای به وجود آوردن ترشح ادرنالین با پخش خبرهای جالب توجه است. برنامه زمان بندی شده، بر عکس، بیشتر به سوی تفریح و سرگرمی، استراحت و از بین بردن تمرکز بینندگان، تمایل دارد.

مشکل دیگر مربوط به این واقعیت است که برنامه زمان بندی شده روی «ستارگان» متمرکز می‌شود؛ افراد سرشناسی که شخصیت آنان باعث جلب مخاطب می‌شود. CNN همواره بر آن بوده که این نقش ستاره را به آخرین خبرها اختصاص دهد.

فقدان تعادل در رده بندی‌ها

جایگاه‌های متفاوت در رده بندی‌ها را هم می‌توان نتیجه غیر مستقیم دیگری از فرهنگ آن تلقی کرد. این فرهنگ وقف خبر شده است، و یک فرمول تلویزیونی که اساساً با فرمول شبکه‌های عرفی و معمولی، که همه روی به حداکثر رساندن درآمد تبلیغات متمرکز شده‌اند، تفاوت دارد. با متفاوت بودن، با کسب برتری در خبر، CNN حتماً درآمد خود از راه تبلیغات را به خطر می‌اندازد، اگر چه منابع دیگر درآمد آن، از حق اشتراک و تغییر کاربری، باعث می‌شوند که دچار فقدان تعادل‌های جدی و شدید نشود. این یک نگرانی است، اما عمده نیست:

«اما آنچه ما انجام داده‌ایم نادیده گرفتن صاحبان آگهی است،

آنان که فکر می‌کنند محتوای برنامه‌های ما جذاب نیستند به ما نیاز ندارند و ما هم به آنها نیاز نداریم. ما مایلیم خودمان حتی به صورت فی‌البداهه با برخی اشخاص وارد معامله نشویم.»

عوام‌زدگی

این را هم می‌توان مستقیماً ناشی از بعضی جنبه‌های فرهنگ CNN تلقی کرد، چون این سازمان جذابیت را برای بیننده در صدر فهرست اولویت‌های خود قرار می‌دهد. معنای این سخن ارائه مطالب به شکلی است که بیشترین تأثیرگذاری را داشته باشد، که به سهم خود به معنای تمرکز روی عمل به جای تحلیل، به حرکت در آوردن یا ایجاد شوک با گذشتن از مطالب مهم (اما احتمالاً با ارزش و خسته کننده) است. علاوه بر این، اگر همه مطالب با توجه به احتمال تغییر کاربری آماده شوند، یک انگیزه برای عموم و چند منظوره نگاه داشتن آن وجود خواهد داشت.

معضل: خبر در مقابل برنامه‌های زمان بندی شده

از بسیاری جهات، تعهد CNN به خبر و تمایل استراتژیک آن به بهبود برنامه‌های زمان بندی شده را می‌توان ناقض یکدیگر نامید. اگر شما سازمانی هستید که خود را وقف ارائه ۲۴ ساعته اخبار وقایع مهم و بزرگ کرده‌اید، و مخاطبان هم از شما همین توقع را دارند، نمی‌توانید کانال‌ها را با برنامه‌های ثابت زمان بندی شده اشغال کنید. با تمرکز کامل روی اخبار، با ایجاد یک زیر ساخت گردآوری خبر که در همه دنیا بی‌نظیر است، CNN یک کار چند میلیارد دلاری به وجود آورده است. همچنین خود را واقعاً متعهد به پذیرفتن جایگاه متغیر در رده‌بندی‌ها، مشکلات زمان‌بندی تثبیت شده، اتهام بازی کردن با احساسات مخاطب و جذاب نبودن برای صاحبان آگهی، کرده است:

«یک مشکل فرعی در اینجا وجود دارد، اگر بخواهیم زمان بندی برنامه داخلی خود را تقویت کنیم، خارج از خبرهای داغ به برنامه هایی با زمان بندی مشخص نیاز است که شکل و محتوای خاصی داشته باشد. اگر هر بار که به قول انگلیسی ها گندکار در بیاید، این برنامه ها را دور بیندازید، چطور می خواهید آن کار را انجام داده و آن را دارای اهمیت هم بکنید؟» برنامه XYZ امروز پخش نمی شود چون ما همچنان به گزارش مربوط به تهدید به بمب گذاری در ابوظبی یا هر جای دیگری که هستیم، ادامه می دهیم.» چگونه می توانید یک کانال خبری ۲۴ ساعته بودن را با نیاز به ایجاد چارچوب های مشخص پخش برنامه و زمان بندی برنامه ها به مردم بگویید برنامه در چه ساعتی از روز پخش خواهد شد و آنان چه وقت می توانند به تماشای آن بپردازند با هم تلفیق کنید.»

اخبار و برنامه های زمان بندی شده اساساً با هم ناسازگارند. تاکنون CNN قاطعانه خبرها را برگزیده، چون درک می کند که یک جزء اساسی فرمول موفقیت است:

«چند هفته پیش اتفاقی افتاد و ما تمام وقتمان را صرف پوشش دادن به آن کردیم. هر چه که ممکن بود در این مورد روی بدهد تحت پوشش قرار گرفت، و BBC هم آن را پوشش داد، و سپس گفت: «و حالا سرویس جهانی یک نمایش مد را تقدیم می کند» و یک نمایش مد نیم ساعته پخش کرد چون آن را در جدول برنامه های خود گذاشته بود. آنها به هر دلیل فکر نکردند که آن واقعه آن قدر مهم است که باید در کنار آن بمانند، و ما چنین فکری داشتیم... ولی ما می فهمیم که وارد کار تازه ای

شده‌ایم... وقتی خبرهای تازه می‌بینید وارد کار می‌شوید و تا هر جا که لازم باشد، همراه آن می‌مانید.»

استراتژی CNN برای حرکت به سوی برنامه‌های زمان بندی شده (شامل نمایش، مستند، کمدی) حاکی از یک تغییر جهت اساسی بود، تغییری که با کمرنگ کردن تمرکز سازمان روی اخبار ناگزیر با فرهنگ تعارض داشت. سازمان از این نکته آگاه بود:

«اینها برنامه‌های از قبل تعیین شده است، اما مهم‌ترین مطلب ما مربوط به اخبار تازه هستند.» (ریک کاپلان^(۱)، رئیس CNN ایالات متحده)^[۲]

راه حل آن تلاش برای تولید، برنامه‌های زمان بندی شده‌ای بود که باعث ارتقاء فرهنگ می‌شود و تمرکز روی اخبار را حفظ می‌کند:

«آنچه برنامه‌های جدید را محدود خواهد کرد آن است که باید مرتبط با اخبار باشد. ما چند کار آزمایشی داشتیم که هرگز پخش نشده‌اند، زیرا مناسب به نظر نمی‌رسیدند، در محیط خبری نمی‌توانند جای خاصی را در اختیار بگیرند.»

«برنامه‌های زمان بندی شده» برای ساختار CNN که به طور سنتی نسبتاً کم هزینه بود، تهدید به حساب می‌آمدند، و همچنین برای جایگاه آن به عنوان یک بیگانه بازنده. برنامه از قبل تعیین شده زمان بندی شده بودجه بالایی را طلب می‌کند، و تکیه‌گاه اصلی شبکه‌های ایالات متحده است. همچنین مستلزم وجود مهارت‌های عرفی پخش برنامه هم بود، که در آن زمان خارج از حوزه توانایی CNN قرار داشت:

1. Rick Kaplan

«کاری که ما انجام می‌دادیم ارزان و همراه با صرفه جویی بود و علم آن را داشتیم برای پخش با برنامه قبلی باید امکانات و منابع داشت و باید هزینه کرد... این یک نوع دیگر بازاریابی است، با انواع متفاوتی از افراد. کسی که کار خبری می‌کند، برای یک و نیم دقیقه، لزوماً کسی نیست که بتواند یک برنامه یک ساعته تهیه و اجرا کند.»

«مجموعه‌های مهارت جدید مستلزم امکانات تازه است، مثلاً شما باید یک استودیوی بزرگ داشته باشید، که ما در حال حاضر یک ساختمان دو میلیون دلاری می‌سازیم، به وسایل نیاز دارید... انواع متفاوتی از استعداد، به جای گوینده خبر، باید کسانی را داشته باشید که میزبان یک برنامه هستند. که خود به برنامه حرکت می‌دهند به جای آنکه محتوا چنین نقشی را در برنامه داشته باشد. هر چه کمتر باشند سرمایه بیشتری می‌خواهند- و نوع متفاوتی از تهیه‌کننده هم لازم است.»

شروع تصلب فرهنگی؟

تحلیل نشان داد که CNN خوشبختانه در وضعی قرار دارد که در آن تنش زیادی میان فرهنگ، استراتژی و محیط وجود ندارد. تلقی‌های فرهنگی محیط اساساً توانبخش بود، و، جدا از حوزه برنامه‌های زمان بندی شده، فرض‌های عمیق فرهنگی عمدتاً پشتیبان مقصد و عزم استراتژیک آن بودند.

فرهنگ قوی CNN در پاسخ به مجموعه خاصی از شرایط شکل گرفت؛ هم درونی و هم بیرونی. بسیاری از این شرایط اکنون تغییر یافته‌اند: این سازمان اکنون تثبیت شده، حتی سودآور است، با یک غول رسانه‌ای ثروتمند پیوند خورده و بنیان‌گذار آن درگیری کمتری با این کار دارد. همان طور که نشان داده

شده است، فرهنگ CNN آن را به سمت عمل سوق داد، به سمت پاسخ‌های جسورانه به تحولات محیطی. اما برخی می‌ترسیدند که این فرهنگ نتواند با سازمان در حال تغییر همگام شود:

«من فکر می‌کنم یکی از نقاط حساس CNN در حال حاضر آن است که من مطمئن نیستم همه ما دقیقاً یک مأموریت واحد را باور داشته باشیم... فکر می‌کنم ما به مرحله‌ای رسیده‌ایم که باید مأموریت و هدف خود را مجدداً تعریف کنیم.»

«مقداری تنش وجود دارد، که ریشه آن در نوعی دلتنگی برای روزگار پیشین CNN است، اینکه اگر CNN تبدیل به یک بازیگر سنتی‌تر لیگ برتر شود، فرهنگ منحصر به فرد آن ممکن است رنگ ببازد. ما هر چه بزرگ‌تر شویم تثبیت شده‌تر خواهیم شد - من از سال ۱۹۸۱ میلادی اینجا بوده‌ام - این را هر روز کمتر از قبل می‌بینم. از روزهای اول، کار با عشق انجام می‌شد، اکنون خیلی شرکتی‌تر شده‌ایم.»

بر عکس، کسانی که در خط اول جبهه پاسخ دادن به تحولات محیطی قرار داشتند در این فکر بودند که قدرت فرهنگی سازمان تبدیل به یک ترمز استراتژیک می‌شود:

«احساس من آن است که یک هنجار بسیار قوی در اینجا سؤال نکردن و به چالش نکشیدن وضع موجود است... می‌دانم این احمقانه است، اما نمی‌خواهم در گذشته تاریخی ام کار کنم.»

این ترس وجود داشت که این فرهنگ را به طور مصنوعی زنده نگاه داشته باشند که به سهم خود منجر به تصلب فرهنگی می‌شد:

«ما هنوز سخت کار می‌کنیم تا مطمئن شویم موضوع ما، در

ارتباط خود و همکاران خود با دنیا، این است که «ما شاید شرکتی با درآمد ۷۰۰ میلیون دلار در سال باشیم اما هنوز همان آدم کوچولو هستیم. ما کوچک‌ترین شرکت بزرگ در دنیا هستیم!... بخشی از چارچوب ذهن ما این است که معتقدیم درجه‌ای از آسیب‌پذیری وجود دارد که همراه محصول است، و بنابراین... در مورد بازنده‌ها و بیگانه‌ها ظاهر می‌شود اگر چه ما دیگر بیگانه نیستیم و واقعاً برنده‌ایم. اما این راه ساده‌ای برای حفظ تمرکز همه است، در عمل وانمود کردن اینکه ما بازنده و هنوز همان آدم کوچولوها هستیم.»

استمرار کاربرد اصطلاح بازنده در CNN عجیب بود. حتی پیش از ادغام آن با تایم وارنر، که آن را تبدیل به بخشی از بزرگ‌ترین سازمان رسانه‌ای دنیا کرد، CNN خود را به عنوان پیش‌تاز عرصه پخش اخبار، و یکی از مشهورترین نشانه‌های خاص رسانه‌ای در دنیا، اثبات کرده بود. این واقعیت که CNN همچنان خود را بازنده تلقی می‌کرد، علی‌رغم شواهد روز افزون در مورد تبدیل شدن سریع آن به یک برنده، باعث این سوءظن می‌شود که مفهوم بازنده بودن همان نقشی را در CNN دارد که رایت در BBC داشت، به عنوان یک افسانه مفید که باعث ایجاد انگیزه و وحدت می‌شود.

نتیجه‌گیری

تأثیر فرهنگ CNN بر فعالیت‌های استراتژیک آن موضوع این فصل بود. در این فصل به هم‌توانی میان ارزش‌های فرهنگی CNN و اهداف استراتژیک آن، و شیوه تأثیر این باورها در مستعد ساختن این سازمان به عبور از آشفتگی‌های محیطی ناشی از همگرایی و تأکید بر جنبه‌های کلیدی و جوه توانایی آن، مخصوصاً توانایی‌های اصلی مانند تغییر کاربری، پرداخته شد و در این مورد

که چگونه جایگاه خود ساخته سازمان به عنوان یک بیگانه و بی‌خانمان آن را از مداخله جدی در فعالیت‌های استراتژیک کلاسیک باز می‌دارد، و به رها شدن سازمان برای دادن پاسخ جسورانه جانبی و فرصت‌طلبانه به تحولات محیطی کمک می‌کند، بحث کردیم. همچنین نگاهی به رابطه نزدیک میان ذهنیت سازمان و جایگاه متغیر آن در رده‌بندی‌ها شد و تنش ایجاد شده در نتیجه هدف افزایش میزان برنامه‌های ثابت زمان‌بندی شده مورد بحث قرار گرفت. نتایجی را که باید از این فصل و فصل قبلی در مورد چالش‌های خاص مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای گرفت می‌توان در فصل بعد و در فصل پایانی کتاب پیدا کرد.

یک مورد خاص؟

چرا سازمان‌های رسانه‌ای نیاز به مدیریت متفاوتی دارند؟

از این مطالعه برای کسانی که سازمان‌های رسانه‌ای را مدیریت می‌کنند چه نتیجه‌ای می‌توان گرفت؟ در مورد تأثیر قدرتمند فرهنگ سازمانی بر فعالیت‌های استراتژیک چه می‌توان آموخت؟ چرا بسیاری از توصیه‌های مدیریتی در یک زمینه رسانه‌ای معنی‌دار نمی‌شوند؟

این کتاب به طور خاص چالش‌های مربوط به مدیریت سازمان‌های رسانه‌ای را بررسی کرده است و در پی آن بوده است که روشن کند چگونه باورهای ناخودآگاه مشترک مدیران در **BBC** و **CNN** - اعتقادات زیربنایی آنان در مورد مفهوم، کارکرد و مقصد فعالیت‌های حرفه‌ای آنان - تحولات استراتژیک آن سازمان‌ها را شکل می‌دهد. به عنوان نتیجه‌گیری، این فصل تعدادی از دریافت‌های کلی حاصل آمده از تحقیق در این دو سازمان را ارائه می‌کند.

دقت مورد نیاز در تصور مفهوم فرهنگ

نکته اول مربوط به درک رابطه میان استراتژی و فرهنگ است. این پژوهش نشان می‌دهد که نگرش‌های نظری از جنبه‌های گوناگون فاقد دقت لازم است: اولاً، از دیدگاه نادرستی به موضوع می‌نگرند. تمایل رایج تأکید بیش از اندازه

بر منابع یا وجوه مثبت بالقوه‌ای است که در صورت هماهنگی دو عنصر ایجاد می‌شود، در حالی که نکته واقعی مورد نظر، حوزه‌ای که باید نگرانی تدوین‌کننده استراتژی روی آن متمرکز باشد، جنبه‌های منفی این رابطه است؛ زیان‌هایی که در نتیجه هم‌جهت نبودن دو عنصر یا ناهماهنگی آن دو حاصل می‌شود.

فرهنگ نوعی محدودیت بالقوه برای استراتژی است و به نظر می‌رسد که فرایندهای استراتژیک یک سازمان و اولویت‌های آن تنها تا حد مجاز از نظر فرهنگ آن سازمان قابل گسترش است، مگر آنکه اقدامی برای رفع تنش‌های ناشی از نقض «مرزهای عمل» از قبل تعیین شده توسط فرهنگ به وسیله فعالیت‌های استراتژیک، صورت گیرد.

این مفهوم را با استفاده از قیاس شاین در مورد فرهنگ سازمان به عنوان شخصیت، بهتر می‌توان فهمید. تحمیل یک استراتژی «از نظر فرهنگی پذیرفتنی» به یک سازمان معادل آن است که از فردی بخواهیم عملی را انجام دهد که با عمیق‌ترین اصول اخلاقی وی در تعارض است. فردی که از لحاظ سیاسی دقیق است، شاید در پی آن باشد که این شرط را نادیده بگیرد. اگر همکاری تحمیلی باشد، حاصل آن نارضایی است و فرد ممکن است خودآگاه یا ناخودآگاه، آن فعالیت را به نحوی تخریب کند. تنها گزینه، تشویق این فرد به تغییر دادن ذهنیت یا اصول خود است، اما اجبار در این مورد ممکن نیست. این کار را تنها با ترغیب و تشویق می‌توان انجام داد، با توضیح دادن ضرورت آن عمل با توجه به منطق پشتیبان آن. در زمینه‌های سازمانی، دقیقاً همین فرایند مصداق پیدا می‌کند.

(اتفاقاً، این نتیجه‌گیری ارتباط خاصی با بحث‌های مربوط به سیاست سازمانی^[۱] در مورد آنچه باید با BBC انجام داد، پیدا می‌کند، مخصوصاً در مورد این پیشنهاد که باید آن را تقسیم و خصوصی کرد. این مطالعه نشان می‌دهد که

این پیشنهادها فقط یک گزینه نیست. چنین اقدامی بسیاری از فرض‌های فرهنگی جا افتاده و عمیق را که بر کیفیت محصول آن تأکید می‌کند، منفی خواهد کرد که به احتمال زیاد تأثیری منفی بر کیفیت محصول آن خواهد داشت که به نوبه خود باعث سرکوب یا حتی تخریب «ارزش» متعلق به سهامداران می‌شود.

فرهنگ نباید یک نیروی پنهان باشد

دومین حوزه بی‌دقتی، مربوط به درک ماهیت بنیادین فرهنگ است. اندیشه پنهان در پشت تقریباً همه نوشته‌ها در مورد فرهنگ سازمان، چه عوامانه باشند و چه فاضلانه، آن است که فرهنگ، یک مقوله تقریباً اسطوره‌ای است، دارای قدرت بلامنازع اما اساساً «ناشناختنی». پس برای پرورش‌ترین کتاب‌های مربوط به تجارت، فرهنگ یک جزء جادویی است که می‌تواند به ابتکارات استراتژیک تحرک بیشتری دهد، اما تنها رهبران دارای کاریزما می‌دانند آن را چگونه مهار کرده و در اختیار بگیرند. در واقع، این توانایی یک معیار کیفی برای چنین توصیف‌هایی به حساب می‌آید. نظریه پردازان به درستی چنین کارکرد ساده‌انگارانه‌ای را رد کرده، و برعکس بر پیچیدگی، ظرافت و فریبندگی این پدیده تأکید می‌کنند، اما آنها هنوز هم تمایل دارند که فرهنگ را به عنوان یک نیروی نامرئی، یک عنصر پنهان مرموز و بسیار قدرتمند در سازمان‌ها، توصیف کنند.

نتیجه قابل حصول از این مطالعه آن است که گرچه شاید هرگز نتوان تمامیت فرهنگ یک سازمان را آشکار کرد، رسم نمودار فرض‌های فرهنگی زیر بنایی یک سازمان در مورد یک موضوع خاص کاملاً قابل اجرا و به نحو حیرت‌آوری ساده است، به شرط آنکه دسترسی و همکاری آماده ارائه شدن و منابع (مالی، زمانی و تحلیلی) کافی باشد. در این مطالعه، سهولت دسترسی به

فرض‌های فرهنگی زیربنایی و کیفیت اطلاعات سازمانی حاصل از آن، هم پژوهنده و هم پژوهیده را حیرت‌زده کرد. لازم نیست فرهنگ، یک نیروی پنهان اسرارآمیز باقی بماند.

اما این مطالعه در عین ارائه شواهد تجربی در مورد امکان دسترسی به این فرهنگ، این نکته را نشان می‌دهد که فرهنگ، و به تبع آن تصمیم‌های استراتژیک تحت تأثیر آن اساساً عقلانی نیست. بر مبنای این مطالعه می‌توان استدلال کرد که فرایندهای عملی تحلیل محیطی و ارزشیابی استراتژیک بسیار غیر عقلانی و در واقع با نگرش‌های منطقی ترویج شده در نظریه مدیریت کلاسیک و مورد استفاده مشاوران مدیریت کلاسیک، تفاوت زیادی دارد. این واقعیت ممکن است تا اندازه‌ای در این مورد کمک کند که چرا تنها بخش کوچکی از استراتژی‌های رسماً تدوین شده عقلانی و منطقی به اجرا در می‌آیند (به گفته مینتزبرگ^(۱)، ۱۹۹۴، کمتر از ۱۰ درصد)، و چرا استراتژی‌های تدوین شده به وسیله مشاوران خارج از سازمان، که در مورد فرض‌های فرهنگی زیر بنایی نظر مشترکی با اعضای سازمان ندارند، چنین ضعیف و بد پذیرفته می‌شوند.

فرهنگ، وابسته به زمینه است و قدرت پیشگویی ندارد

یک نتیجه قابل دستیابی دیگر آن است که برای شناسایی ویژگی‌های ذاتی و درونی یک فرهنگ و استنتاج پیش‌آگهی‌هایی برای آینده با توجه به این ویژگی‌ها چه برای یک سازمان ویژه و چه برای عموم سازمان‌ها دقت و ظرافت زیادی لازم است. در واقع می‌توان استدلال کرد که فرهنگ یک سازمان منحصر به فرد و چنان پیچیده است که نمی‌توان برای آن از نسخه‌های

1. Mintzberg

فرهنگ از نوع بسته بندی شده و کلی که به طور فراوان در متون مدیریت یافت می‌شوند، استفاده کرد.

مثلاً، ماس کانتر^(۱) منافعی را توصیف می‌کند که حاصل یک:

فرهنگ افتخار... بر مبنای عملکرد عالی در گذشته است، که در آن اعضای سازمان احساس می‌کنند متعلق به یک وجود معنی دار هستند... می‌توانند با ایفای نقش خود ارزش‌های مطلوب را محقق سازند... و مباحثات و افتخار یک چرخه صعودی تقویت کننده خود را به وجود می‌آورد؛ عملکرد موجب مباحثات که انگیزه بهبود عملکرد است و...

در سازمان‌های مورد مطالعه ماس کانتر، این خصوصیات کاملاً مثبت بودند. بر حسب اتفاق، همه در فرهنگ BBC به شکل برجسته‌ای مشاهده می‌شوند. اما، پس از انتقال به یک زمینه دیگر، حالت مثبت کمتری دارند، و علاوه بر موارد دیگر در بروز انزوا و انعطاف‌ناپذیری نقش دارند. ماس کانتر، چنین فرهنگ‌های مباحثاتی را ضمن ترجیح دادن در مقابل «فرهنگ‌های حقارت» قرار می‌دهد، که شاخص آنها نگرش به خارج شرکت، به جای درون آن برای یافتن نوآوری و ابتکار است. یکی از قوی‌ترین و سازنده‌ترین عناصر شناسایی شده در فرهنگ CNN احساس حقارت است؛ ذهنیت بازنده بودن که عامل محرک آن برای ورود به جدی‌ترین رقابت‌ها، خلاقیت و ریسک‌پذیری است.

بنابراین می‌توان گفت که نه تنها هر فرهنگی منحصر به فرد است، با قوت‌ها و ضعف‌های منحصر به فرد، بلکه آنچه قوت یا ضعف یک فرهنگ خاص است بستگی به زمینه آن دارد. مباحثات در BBC یک ویژگی تا اندازه‌ای منفی است، و

حقارت در CNN یک ویژگی مثبت است. تلاش‌هایی که برای استخراج قواعد کلی از موارد ویژه صورت می‌گیرد باید محتاطانه و دقیق باشد.

فرهنگ و یادگیری

در فرهنگ CNN تحمل زیادی نسبت به فقدان قطعیت وجود دارد، و آن گونه که شاین اشاره می‌کند، «فرهنگ‌های پذیرای فقدان قطعیت ذاتاً قدرت انطباق زیادتری دارند.» این نکته باعث طرح موضوع رابطه فرهنگ با یادگیری سازمانی^[۴] می‌شود. می‌توان استدلال کرد که یکی از نقاط قوت فرهنگ CNN آن است که سازمان مستعد سبکی از یادگیری است که فقط تطبیقی نیست، بلکه «مولد» است، که شاخص آن یادگیری شیوه‌های تازه درک و تفکر در مورد مسائل است.

در واقع می‌توان قطعاً گفت که اگر این فرض‌ها اعضای سازمان را به سمت کارکردن، نگاه کردن و اندیشیدن به شیوه‌ای مولد هدایت نکنند، وجود یا نبود هر مهارت یا امکان دیگری که به طور عادی انتظار می‌رود در ترویج این نگرش‌ها مؤثر باشد، از لحاظ استراتژیک کاملاً بی‌اثر است. BBC را در نظر بگیرید، و آن حس بیگانگی از مطالب استراتژیک و موضوعات محیطی که در این مطالعه مورد تأکید قرار گرفته بودند. برای هر کسی که از پارادایم فرهنگی آن ناآگاه باشد، چنین یافته‌هایی حیرت‌آور است. این سازمانی است که اخلاق ژورنالیستی بررسی و تحقیق با ذهن باز در آن فرهنگ شده است و کارکنانی دارد که در حد بالایی از روشنفکری قرار دارند. چرا روحیه تحقیق و نوآوری از قسمت برنامه‌ریزی به فعالیت‌های استراتژیک نفوذ نکرد و چرا نوآوری و خلاقیت برجسته آن عمدتاً در برنامه‌سازی مصداق پیدا می‌کند و در موضوعات سازمانی هم اثری از آنها دیده نمی‌شود؟ البته پاسخ، در فرهنگ

است؛ تمایل آن به نگرستن به درون و گذشته خود و تحقیر ضرورت‌های هدایت شده توسط مدیران. به همین نحو، CNN چگونه می‌تواند واقع‌گرایانه بیندیشد و اصرار داشته باشد که همچنان خود را یک بازنده بیگانه بداند که در یک نبرد مداوم درگیر است، حال آنکه مدت‌هاست به یکی از مشهورترین و موفق‌ترین سازمان‌های خبری دنیا تبدیل شده است؟

محیط، کلید حل تعارض‌ها میان استراتژی و فرهنگ است. بدین ترتیب هرگاه فرهنگ یک سازمان با استراتژی آن همخوانی ندارد بهای سنگینی باید پرداخت کند. آنگاه سؤال حساس این می‌شود، که چگونه می‌توان یک فرهنگ را با یک استراتژی ضدفرهنگی تلفیق کرد؟

با تشخیص اینکه تدوین توصیه‌های کاربردی برای حل تعارض فرهنگ و استراتژی، خارج از حوزه این مطالعه است، می‌توان در این مورد تأمل کرد که چگونه باید به این کار نزدیک شده و به آن پرداخت. دو نگرش خاص ظاهراً ارزش بررسی بیشتری دارند.

اولاً، پژوهش نشان می‌دهد که شاید نگرش «مولد» به یادگیری سازمانی، همراه با آگاهی جدی در مورد محیط، کلید ترویج موفقیت‌آمیز تغییر ضدفرهنگی باشد. درک محیط برای به دست آوردن اطمینان از اینکه فرهنگ استراتژی را از بین نمی‌برد، یک ضرورت حیاتی است. اگر سازمانی در پی ارتقاء هماهنگی میان استراتژی و فرهنگ است، نقطه شروع آن باید افزایش آگاهی و درک از تحولات محیط عمومی، نه پاسخ‌های اختصاصی استراتژیک به آنها، باشد. انرژی باید به سوی حصول اطمینان از اینکه اعضای یک سازمان دلایل محیطی تدوین استراتژی را درک می‌کنند (نه جزئیات کاربردی استراتژی را)^[۱۳]، هدایت شوند.

تصویری که از CNN در این پژوهش به دست می‌آید تصویر سازمانی است که حساسیت زیادی به تغییرات در ساختار صنعت خود پیدا کرده است و در

نتیجه اولویت‌های استراتژیکی را که بروز می‌کنند، می‌پذیرد. در مقایسه، در طول مدت پژوهش، مصاحبه‌شوندگان BBC از تغییرات در ساختار موجود عرصه پخش برنامه در بریتانیا به دقت آگاه بودند، اما در مورد تحولات بین‌المللی، یا در مورد تحولات داخلی که عملاً خارج از بخش آنان بود تأثیری جدی بر آن می‌گذاشت^[۴]، اطلاعات کمتری داشتند. در نتیجه اولویت‌های استراتژیک سازمان در آن زمان به عنوان هوس خود سرانه مدیریتی که درک نمی‌کند این سازمان مظهر و نماینده چیست، پذیرفته نمی‌شد و کسی آنها را پاسخ ناراحت‌کننده اما لازم به یک مجموعه از شرایط بیرونی بالقوه مخرب، تلقی نمی‌کرد. برخی اعضای سازمان برای درک علت جداکردن استراتژی (یک عنصر درونی) از محیط (مجموعه‌ای از نیروهای بیرونی) مشکل داشتند و انرژی و مهارت زیادی برای توضیح دادن و توجیه پیشنهادها، که منطق استراتژیک آن قوی بود، صرف شد. برای دست‌اندرکاران رهبری سازمان، در تدوین اولویت‌های استراتژیک و انتقال آنها به دیگران، به همین دلیل به نظر می‌رسید که توسعه فهم زمینه اجرای استراتژی‌ها، نه محتوای آنها، دارای اولویت است.

دومین و شاید بحث‌انگیزترین، پیشنهاد آن است که اگر سازمانی می‌خواهد تنش میان استراتژی و فرهنگ را محدود کند باید حوزه فعالیت‌های استراتژیک خود را به محیط‌های مناسب با فرهنگ خود محدود کند یا به بیان ساده‌تر، سازمان‌ها باید در جستجوی بازارهایی باشند که هم برای محصولات و هم برای فرهنگ آنها مناسب باشد. به این مفهوم، می‌توان گفت که ماهیت فرهنگ یک سازمان نه تنها چشم‌انداز استراتژیک، بلکه محدوده جغرافیایی استراتژی را هم مشخص می‌کند.

CNN تا عمق وجودش یک سازمان بین‌المللی است. پیوند و ارتباط چندانی با صحنه ملی پخش برنامه ندارد؛ هویت و فعالیت‌های آن در جهت

بین‌المللی هدایت می‌شوند. با تولید محصولات خبری بین‌المللی برای بازارهای بین‌المللی (بدون توجه به بحث‌های کیفی در مورد محتوای این برنامه‌ها) جایگاه ویژه موفق‌تری برای خود به وجود آورده است. می‌تواند این کار را با چنین شور و اشتیاقی انجام دهد چون فرهنگ آن به طور مطلق از چنین فعالیت‌هایی پشتیبانی می‌کند. فعالیت‌های اصلی BBC مربوط به برنامه‌سازی و خدمات دیگر برای بازارهای بریتانیاست. BBC می‌تواند این کار را با همان استاندارد انجام دهد چون سازمان حس می‌کند که عمیقاً متعهد خدمت به پرداخت‌کنندگان هزینه مجوز در بریتانیا، با تمام توان خویش، است.

اما هر دو شرکت در حال حاضر طالب تغییر تمرکز بازار خود هستند: CNN می‌خواهد وارد سبک اصلی برنامه‌سازی ایالات متحده شود، و BBC توسعه بین‌المللی را برای خود اولویت فرض کرده است. هیچ یک از این حرکت‌ها از پشتیبانی فرهنگ سازمان خود برخوردار نیستند. CNN خود را یک ماشین خبری تعریف می‌کند، که اعمال، سیستم و فناوری‌های آن خارج از روال رایج در صنعت تلویزیون در ایالات متحده است. این فرایند و ارزش‌های منحصر به فرد ذاتی آن، چگونه پشتیبان برنامه‌های زمان‌بندی شده سنتی خواهند بود؟ BBC برنامه‌های با کیفیت بالا تهیه می‌کند که تدوین بسیار خوبی دارد و تا اندازه‌ای ویژگی‌های خاص بریتانیایی را برای مخاطبان بریتانیایی از خود نشان می‌دهد. توانایی‌های منحصر به فرد و حساسیت‌های سازمانی آن را مستعد کار در بازارهای خاص و با کیفیت بالا می‌سازد. البته بینندگان خارجی ارزشمند هستند اما عمدتاً به عنوان ابزار کسب درآمد بیشتر برای بهبود خدمات داخلی است (که بینندگان آن سوی مرزها هم احتمالاً در نهایت از آنها بهره‌مند خواهند شد). بنابراین «خارج از کشور» یک بازار برای مطالبی است که در اصل برای مخاطبان «داخل کشور» تهیه شده است.

بنیان‌گذار به عنوان «مفسر رسمی» تحولات محیطی

نظریه پردازانی مانند شاین بر نقش بنیان‌گذار یک سازمان در ایجاد بنیان‌های فرهنگ بعدی، تأکید می‌کنند. تحلیل‌های فرهنگی انجام گرفته برای این مطالعه کاملاً مؤید چنین تأکیدهایی است. باورهای شخصی جان رایت و تدرن تا حد حیرت‌آوری در سازمان‌هایی که به وجود آوردند تداوم یافته است.

این مطالعه نشان می‌دهد که یک جنبه از لحاظ استراتژیک، فرهنگ انطباق‌پذیری محیطی آن است. در مورد این سازمان‌ها، این ویژگی را می‌توان مستقیماً تا بنیان‌گذاران آنها ردیابی کرد، که باورهای آنان هنوز عملاً آنچه را که «تفسیر رسمی» تحولات محیطی است، فراهم می‌آورند.

هم در BBC و هم در CNN، دیدگاه و آینده‌نگری بنیان‌گذاران خارق‌العاده آنها، لرد رایت و تدرن، سازمان‌های پیشتازی را به وجود آورد که نقش منحصر به فردی در تحول و تکامل پخش برنامه داشته‌اند.^[۵] اما می‌توان این استدلال را هم مطرح کرد که گرچه ارزش‌های فرهنگی میراث‌ترن از نظر استراتژیک توانبخش هستند، اما آنچه از لرد رایت بر جای مانده است، با توجه به محیط رقابتی فعلی سازمان از نظر استراتژیک، ناتوان‌کننده است.

فرهنگ به عنوان «سرمایه عاطفی»

تا اینجا بحث روی قدرت فرهنگ، پتانسیل آن برای عمل کردن به عنوان یک عامل منفی و توانایی آن برای محدود کردن فعالیت استراتژیک، ایجاد محدودیت برای سازمان‌ها، متمرکز بوده است. اما، البته، فرهنگ فقط یک وجود منفی نیست. پارادایم‌های فرهنگی ارائه شده در اینجا مکرراً نشان می‌دهند که فرهنگ یک برانگیزنده، توانبخش و آزادکننده انرژی سازمانی هم هست. هم در BBC و هم در CNN، توانایی‌های اصلی و نقاط قوت رقابتی ریشه

در فرهنگ آنها دارند، و به مفهومی، برخاسته از فرهنگ آن هستند. فرهنگ آنان موتورهای عاطفی موفقیت‌های استراتژیک آنها هستند. CNN بدون فرهنگی که وقف تولید بهترین برنامه‌های خبری شده باشد، نمی‌توانست مشهورترین سازمان خبری دنیا باشد، و BBC هم نمی‌توانست کیفیت استثنایی برنامه‌های خود را در طول یک دهه آشوب سازمانی بدون یک تعهد عمیق فرهنگی به معیارهای حرفه‌ای خود و اصل خدمت به مردم، و بدون توجه به همه مشکلاتی که از محیط (یا مدیریت) ناشی می‌شود، همچنان بالا نگه دارد. در این موارد فرهنگ‌ها امکانات هم هستند؛ آنها برای سازمان‌ها ارزش افزوده دارند که باعث طرح یک موضوع مهم می‌شود. چگونه می‌توان سازمان‌ها را متقاعد کرد بیشتر به چیزی توجه کنند که چنین مستقیم در موفقیت آنان نقش دارد؟ چگونه می‌توان آنها را به فهمیدن این مطلب وادار کرد که فرهنگ یک سازمان می‌تواند یک امکان استراتژیک بدون جانشین باشد، یک منبع واقعی ارزش افزوده منحصر به فرد و تکثیرناپذیر؟ چگونه می‌توان به آنها فهماند که «سرمایه عاطفی» درست به اندازه «سرمایه فکری» یا سرمایه مالی از نظر استراتژیک اهمیت دارد؟

حدس زدن در این مورد ساده، اما اثبات آن بسیار دشوار است، که خسارت ناشی از بی‌احتیاطی به جنبه‌های مثبت فرهنگ یک سازمان باعث نقص عملکرد خواهد شد، و عواقب ملموس و منفی مالی به دنبال خواهد داشت.

خلاقیت، انگیزش و فرهنگ

سؤال بعد این است، این ارزش فرهنگی چگونه در سطح فردی مؤثر است؟ و همین‌طور، تنش میان فرهنگ و استراتژی چگونه در افراد عضو یک سازمان بروز پیدا می‌کند؟

این کتاب کلیدهایی را در مورد نحوه تعامل این عناصر به دست می‌دهد.

ظاهراً این مکانیزم به نحوی با انگیزش ذاتی و درونی ارتباط دارد. هنگامی که یک استراتژی با تعهدات و اولویت زیربنایی فرهنگ هماهنگی دارد، اعضای سازمان دارای انگیزه هستند، و آماده‌اند تا آن استراتژی را اجرا یا محقق سازند. هنگامی که یک استراتژی با فرض‌های فرهنگ تعارض دارد، عکس این حالت رخ می‌دهد؛ انگیزش داخلی بی‌اثر می‌شود، و کارکنان انگیزه خود را از دست می‌دهند. فرهنگ، پاسخ سازمان به استراتژی را مهار می‌کند. خلاقیت و نوآوری محور تحولات استراتژیک آینده BBC و CNN است. در همین زمینه، کار آمابیل^(۱) در مورد رابطه میان خلاقیت و انگیزش باعث طرح چند موضوع مهم می‌شود.

اولاً، آمابیل میان خلاقیت، تولید ایده‌های جدید و سودمند به وسیله یک فرد یا گروهی کوچک و نوآوری اجرای موفق ایده‌های خلاق درون سازمان به عنوان یک کل، تمایز قائل شده و تأکید می‌کند که این دو سیستم کاملاً مرتبط با هم هستند. یافته‌های این مطالعه نشان می‌دهند که BBC، با آن سابقه تولید مطالب قابل پخش در همه زمینه‌ها با کیفیت بالا، در زمینه خلاقیت فردی یا در گروه کوچک جایگاه بسیار خوبی دارد. بر عکس CNN می‌تواند هم خلاقیت فردی و هم در گروه کوچک پیشرفت کند. همان طور که از نگرش منحصر به فرد آن در مورد خبر پیداست- و هم نوآوری سازمانی، که توانایی آن در اختراع سیستم‌ها و ساختارهای جدید سازمانی (مثلاً سیستم روزنامه نگار ویدیویی و شبکه همکاری وابستگان آن) از نشانه‌های آن است. در اینجا این سؤال مطرح می‌شود که چه مشکلی مانع می‌شود خلاقیت آشکار در حوزه‌های برنامه سازی BBC تبدیل به نوآوری‌های سازمانی گسترده‌تر شود.

ثانیاً، به گفته آمابیل، مهم‌ترین و نادیده گرفته شده‌ترین جزء خلاقیت-

جزء حساس ایجاد انگیزه - آن است که «انگیزش کاری درونی» است. این جزء حساس و مهم است. چون مهارت در حوزه‌های دیگر - عملی، فنی یا خلاق - به هر میزان که باشد جبران کننده فقدان انگیزه کاری نخواهد بود. انگیزش کاری درونی برای خلاقیت فردی ضروری است. اما انگیزش کاری درونی وابسته به محیط (در اینجا به مفهوم محیط کار فرد نه به مفهوم استراتژیک عوامل خارج از سازمان) هم هست. به بیان دیگر، ویژگی‌های خاص یک سازمان، تعیین‌کننده میزان انگیزش درونی فرد برای انجام دادن یک کار و بنابراین میزان خلاقیت اوست، و تغییرات محیط دارای تأثیر اساسی بر انگیزش و خلاقیت فردی است.

عواملی که انگیزش را تقویت یا تشدید می‌کنند و بنابراین خلاقیت را افزایش می‌دهند عبارتند از: آزادی تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار یا دستیابی به هدف، مدیریت خوب پروژه (طبق تعریف حفاظت در برابر مداخله غیر ضروری مدیریت در کار)، منابع کافی، تشویق و اشتیاق به ایده‌های نو، و ویژگی‌های گوناگون سازمانی مانند وجود جو همکاری و همیاری در تمام سطوح و قسمت‌های سازمان. نکته قابل توجه آن است که چند مورد از این عوامل به عنوان عوامل موجود در CNN شناسایی شده‌اند: سطوح بالای خود مختاری فردی، فقدان بوروکراسی، انعطاف پذیری سازمانی، تمایل به انجام امور به شیوه‌ای متفاوت، سابقه نادیده گرفتن قواعد عرفی، تحمل زیاد برای پذیرفتن ریسک و سطوح نسبتاً بالای بودجه.

عوامل مهارکننده انگیزه و بنابراین، خلاقیت، عبارتند از خط قرمزهای بیش از اندازه، جو فقدان همکاری میان قسمت‌ها، فقدان آزادی در تصمیم‌گیری در مورد نحوه انجام کار، منابع ناکافی و تأکید بیش از اندازه بر حفظ وضع موجود. نکته‌ای که به همان میزان جالب است آنکه بسیاری از این ویژگی‌ها در BBC وجود دارند، که از بوروکراسی رنج می‌برند، یک تکلیف

دولتی بسیار پیچیده بر عهده دارند، منابع مالی آنها تحت فشار است، و نمی‌توانند قید و بند میراث گذشته را از دست و پای خود باز کنند.

می‌توان حدس زد که سطوح بالای انگیزش داخلی که در کارکنان BBC وجود دارد، همراه با سطوح بالای مهارت‌های فنی و خلاق آنها، سازمان را قادر به حفظ خلاقیت در برنامه‌سازی می‌کند، چون برنامه‌ها محصول تلاش یک فرد یا یک گروه کوچک است. اما تعداد زیاد عوامل محیطی مهارکننده خلاقیت از تبدیل شدن این خلاقیت فردی یا گروهی به نوآوری‌های سازمانی جلوگیری می‌کند.

از این سخن دو نتیجه می‌توان گرفت: نخست، کاهش خلاقیت و نوآوری سازمانی بخشی از هزینه فرصتی است که BBC به خاطر استفاده از هزینه مجوز برای تأمین بودجه، می‌پردازد. چون همان طور که اثبات شد، پیچیدگی و بوروکراسی یک نتیجه اجتناب‌ناپذیر وضعیت آن به عنوان استفاده‌کننده از بودجه عمومی است. اگر می‌خواهد به عنوان یک سازمان هم‌مانقدر خلاق باشد که بدون تردید به عنوان برنامه‌ساز است باید در پی تجدید ساختار باشد، و عواملی را که مهارکننده خلاقیت است کم کرده یا از بین ببرد. دوم، CNN خوشبختانه، از طریق شانس، اقبال یا بصیرت، سازمانی را به وجود آورده که به طور طبیعی پیش برنده بسیاری از عوامل سطوح بالای نوآوری سازمانی (و نه برنامه‌ای) و بنابراین خلاقیت است. اما بسیاری از این جنبه‌ها در تایم وارنر وجود ندارد؛ یک سازمان پیچیده با تاریخی طولانی و پرفراز و نشیب. خلاقیت و نوآوری مداوم CNN ممکن است متکی به توانایی آن برای مصون ساختن خود در برابر جنبه‌هایی از ماهیت سازمان مادر خود باشد.

اگر انگیزش درونی بخشی از پاسخ به مشکل مکانیزم را تأمین می‌کند، موضوع بعدی مربوط به درمان است. این مطالعه، هم رابطه میان خلاقیت و انگیزش و هم اهمیت خلاقیت در موفقیت استراتژیک این سازمان‌ها را مورد

تأکید قرار داده است. آیا درک بهتری از انگیزش درونی کارکنان را برای درک کردن استراتژی‌های تندرو و حل تعارض میان استراتژی و فرهنگ می‌توان به کار برد؟ انگیزه را تا چه اندازه می‌توان تغییر داد، به نحوی که استراتژی‌های ناخوشایند از لحاظ فرهنگی پذیرفتنی شوند؟ یافته‌های پژوهشی این مطالعه نشان می‌دهد که عوامل خارجی ایجاد انگیزه (بیشتر قرار گرفتن در معرض خلاقیت دیگران، بودجه بیشتر، پرداخت حقوق بالاتر) جبران مؤثری برای فقدان انگیزه‌های درونی نیست اما یافته‌ها به روشنی حاکی از آن هستند که همه استراتژی‌ها را باید از لحاظ پیامدهای آن برای انگیزش درونی دقیقاً بررسی کرد، تا حداقل بتوان امید داشت که مشکلات مشابه آنچه در اینجا مطرح شد غیر منتظره نباشند.

از فرهنگ برای ایجاد توانایی استراتژیک استفاده کنید

اگر تأثیر فرهنگ بر فرایندهای استراتژیک همان قدر زیاد باشد که این پژوهش نشان می‌دهد، پس یک پیامد روشن و آشکار آن برای دست اندرکاران فرایندهای استراتژیک آن است که باید فعالیت‌ها و شیوه دستیابی به تغییر مورد نظر را بر مبنای «دانش» از فرهنگ و محدودیت‌های بالقوه و نقاط قوت ذاتی آن تنظیم کنند. هدف باید «کارکردن با» فرهنگ در موضوعات مربوط به استراتژی باشد، نه آنکه استراتژی تدوین شده و بعد با موضوع نحوه دستیابی به پذیرش فرهنگی مواجه شویم، سازمان‌ها باید فعالانه در پی سرمایه‌گذاری روی منافع پنهان یک فرهنگ باشند، از آن برای ایجاد توانایی در عملکرد استراتژیک استفاده کنند. یک قیاس نگرش به فرهنگ به عنوان باغی است که خاک مخصوصی دارد. این خاک خود به خود برای پرورش گیاهان ویژه‌ای مناسب است، (یعنی قوت‌ها یا توانایی‌های خاصی در آن نمو خواهد کرد)، اما «گیاهان» تازه (توانایی‌ها، اولویت‌ها و اهداف) را باید با دقت

خاصی کاشت و آن خاک (فرهنگ) ممکن است نیاز به آماده سازی خاصی داشته باشد تا بتواند ریشه دوانده و رشد کند.

نخستین گام در این فرایند باید آگاهی و شناخت فرهنگ سازمان از طریق جستجوی جدی و هدفمند و تحلیل فرض‌های ناخودآگاه حاکم بر آن (نه فقط در سطح نگرش‌هایی که جو سازمان را به وجود می‌آورند) و پیامدهای سازمانی این فرض‌ها، باشد.

رابطه متقابل میان فرهنگ سازمان و فرهنگ ملی

این مطالعه می‌گوید که دست اندرکاران استراتژی باید گام‌هایی را برای «شناخت» فرهنگ سازمان خود بردارند و از این دانش برای آگاه کردن فرایندهای استراتژیک استفاده کنند. بر مبنای سازمان‌های مطالعه شده در اینجا، ارزیابی ویژگی‌های فرهنگی ملی ممکن است به عنوان یک واسطه سودمند عمل کند. مشابهت‌هایی که در طول مدت پژوهش میان فرهنگ‌های سازمان‌ها و ملت‌های میزبان آنها آشکار شد حیرت آور بود. فرهنگ‌های شرکتی ظاهراً اجزای مشابه فرهنگ ملی مادر هستند. از نظر پست مدرنیست‌ها این حالت تعجب‌آور نیست، زیرا نمونه‌نوعی از مشابه سازی در سیستم‌های فرعی است، که می‌گوید چند ساختار پویا و مبنای هر سیستم وجود دارد که به دفعات در همه زیر سیستم‌ها (سیستم‌های فرعی) و همچنین در کل سیستم، تکثیر و تکرار می‌شوند.

پس BBC، مانند بریتانیا، برای پذیرفتن و کنار آمدن با واقعیت پایان یک امپراتوری و تمام شدن یک دوران طلایی تلاش می‌کند، و شاید در پی آن است که نقشی بزرگ‌تر از حد امکانات و اختیار خود ایفا کند. آن نوع ادراک از خود که در روزهای با شکوه BBC در آن شکل گرفت اکنون مانع کنار آمدن با حال و با چالش‌های آینده است. به همین نحو، فرهنگ CNN روحیه پیشتازی محض

است و فردگرایی تمایز یافته، آزادی بیان و برخورد فعال را که ارزش‌های محوری در مدیریت ایالات متحده است منعکس می‌کند. نگرش آن به تغییر پژوهاک نگرش کل ایالات متحده است: تغییر به طور عادی با بهبود و پیشرفت همراه و بنابراین خوشایند است. می‌توان گفت که CNN در پی فتح مرزهای جغرافیایی جدید و نشر فرهنگ استقلال است؛ درست همان کاری که پیشتازان آمریکایی قرن‌ها قبل انجام دادند.

این موضوع پیامدهای سازمانی جالبی دارد. درست همان طور که حوزه فعالیت استراتژیک سازمان را فرهنگ آن محدود می‌کند، می‌توان گفت که فرهنگ سازمان هم تا حدی وابسته به فرهنگ ملی است، مگر آنکه به موضوع صریحاً اشاره شود. مثلاً این سؤال وجود دارد که آیا CNN و BBC می‌توانستند در کشور و ملتی غیر از کشور و ملت میزبان فعلی خود شکل بگیرند؟ بدون توجه به این واقعیت که یک سازمان تلویزیون مسلط با بودجه دولتی و با عنایت به حساسیت‌های آمریکایی‌ها بسیار منفور خواهد بود، تعهد ایالات متحده به بازار آزاد، به دادن حق تکلیف کردن به مشتری، و این باور که نظرات همه، بدون توجه به سطح تحصیلات، حداقل ظاهراً، ارزش مساوی دارند، به این معناست که ایالات متحده هرگز نمی‌توانست میزبان و پذیرای شکل‌گیری یک سازمان پخش برنامه باشد که از درآمد عمومی برای ارضای سلیقه‌های اقلیت‌ها استفاده کند، که سال‌ها دچار این احساس باشد که قدرت هدایت سلیقه‌های مردم را در اختیار دارد، که به نام هنر پخش برنامه ریسک می‌کند، حتی اگر به معنای طرد مخاطبانی باشد که برای آن برنامه‌ها هزینه کرده‌اند. مهارت تردیدناپذیر BBC در برنامه‌سازی بازتاب استعداد ملی برای تولید محصولات فرهنگی بسیار اصیل و عالی، از تبلیغات تا موسیقی پاپ است (که یکی از صادرات عمده بریتانیا از دهه ۱۹۶۰ میلادی به بعد بوده است). این حالت پیامدهایی برای شرکت‌هایی دارد که در پی وارد کردن

استراتژی‌ها و شیوه‌های کاری از سازمان‌هایی در سرزمین‌های دیگر هستند. مثلاً، در دوره همگرایی، هیچ یک از شرکت‌های رسانه‌ای نمی‌توانند از منافع «کاربری مجدد» غفلت کنند، فعالیتی که CNN در واقع آن را تا حد یک هنر بالا برده است. می‌توان استدلال کرد که اجزای کاربری مجدد را می‌شود به دو بخش تقسیم کرد: جنبه‌های ملموس (مانند توزیع و زیرساخت سازمانی، خروجی‌های متعدد) و جنبه‌های ناملموس (مانند پذیرفته شدن این مفهوم در سازمان، خبرگی در آفریدن مطالب قابل کاربری مجدد، مهارت در برقراری ارتباط کارکردی متقابل). نخستین دسته اجزا را هر سازمان رسانه‌ای در هر جای دنیا می‌تواند به شیوه‌ای نسبتاً ساده (اما گران) گرد هم بیاورد. دسته دوم، یعنی عناصر ناملموس را احتمالاً نمی‌توان به همین سادگی ایجاد کرد. کاربری مجدد موفق مستلزم مجموعه خاصی از نگرش‌ها و مهارت‌های بین فردی است. مستلزم ارتباط بین فردی انعطاف‌پذیر، آسان، مستقیم و سریع است. کارکنان باید احساس کنند قدرت نادیده گرفتن مرزهای موجود به آنان داده شده است و می‌توانند اعمال سنتی را دگرگون کنند و تقسیم‌های میان انواع مختلف رسانه‌ها را در این صنعت نادیده بگیرند. چون ملت‌های متفاوت حساسیت‌های مختلفی دارند. آنها (کارکنان) باید مفهوم رسانه به عنوان یک «پنجره»-و نه یک «مفسر»-را بپذیرند. می‌توان گفت که نگرش‌ها و رفتارهای پشتیبانی‌کننده از کاربری مجدد تا حد زیادی در فرهنگ ایالات متحده وجود دارند، فرهنگی که بر در دسترس بودن، غیرقابل پیش‌بینی بودن، و ضرورت پذیرای اندیشه‌های نو مانند، تأکید می‌کند. روزنامه‌نگاران آمریکایی در این مورد که یک عنصر محوری ژورنالیسم خوب، تحلیل عمقی و مفصل است، هم عقیده نیستند. به دشواری می‌توان تصور کرد که کشورهای طرفدار یک فرهنگ کاری سلسله‌مراتبی و رسمی پذیرای نگرش‌های رفتاری لازم برای موفقیت در اجرای فرهنگ کاربری مجدد باشند.

معضلات سیاست پخش برنامه

اگر چه پژوهش در ابتدا معطوف به مدیریت سازمان‌های پخش برنامه، به جای محصول آنها بود، در عمل، جدا کردن «سیاست تجاری» از «سیاست پخش برنامه» ممکن نیست. در دنیای پخش برنامه، استراتژی سازمان پیوندی نزدیک با استراتژی برنامه‌سازی دارد، و توانایی یک سازمان پخش برنامه در تدوین یک استراتژی واضح برای فعالیت‌های برنامه‌سازی خود به دلیل وجود چند معضل سیاسی ذاتی محیط فعلی این صنعت، دچار اشکال و پیچیدگی می‌شود.

سازمان‌های پخش برنامه برای تنظیم و حفظ یک مسیر مشخص در دریای توفانی تغییرات محیطی تلاش می‌کنند. مقررات‌زدایی، فناوری‌های تازه، تغییر نگرش‌های اجتماعی و افزایش رقابت در مجموع منجر به از هم پاشیدن پارادایم مسلط موجود در پخش برنامه، و از میان رفتن یک محیط پخش برنامه شدند که از چند دهه قبل وجود داشتند. وظیفه استراتژیک پخش‌کنندگان برنامه ابداع پاسخ‌های مؤثر به مجموعه تغییرات پیچیده محیطی، شامل پراکنده شدن، همگرایی، دیجیتالی شدن، کنترل ورودی و یک افزایش انبوه در تعداد کانال‌ها و بنابراین در رقابت است. اما چون حق انتخاب مشتری افزایش یافته است، و پارادایم سرویس عمومی جای خود را به یک دیدگاه مبتنی بر سیستم‌های ملی پخش برنامه چندکاناله داده است، نااطمینانی که مفروضات کلیدی زیربنای کار پخش برنامه را محاصره کرده، افزایش یافته است. آیا این یک بخش مهم و ذی‌نفع از زیرساخت اجتماعی است، یا فقط یک کالای بازاری؟ آیا بینندگان، شهروندان یک جامعه دموکراتیک هستند یا فقط مصرف‌کنندگان موجود در بازارها؟ آیا کار پخش برنامه باید یک کالای عمومی تلقی، و بر همین مبنا قاعده‌مند، شود که با تقویت دموکراسی، تقویت بافت جامعه، باز کردن اذهان عمومی، و شکل دادن به

حساسیت‌ها، منش‌ها و نگرش‌ها، به سلامت جامعه کمک می‌کند، یا فقط یک منبع زودگذر آرامش و سرگرمی، و کالایی که بر مبنای قدرت خرید هر فرد در اختیارش قرار می‌گیرد؟

در حالی که به نظر می‌رسد نیروهای بازار قصد دارند خودشان را به عنوان نیروی مسلط بر سیستم‌های پخش برنامه تثبیت کنند، در رابطه معکوس احتمالی میان رقابت و کیفیت نوعی معضل رخ می‌نماید. کیفیت درون یک سیستم پخش برنامه البته یک اصطلاح درونی است، اما عده اندکی در این مورد که تنوع یک جزء مهم است، جدل می‌کنند. در حالی که به نظر می‌رسد افزایش رقابت باعث ایجاد طیفی از گزینه‌های پخش برنامه می‌شود که از لحاظ حجمی نسبت به هر زمان دیگری در گذشته بزرگ‌تر است، بسیاری نگران آنند که حق انتخاب به صورت خودکار به معنای تنوع حقیقی نیست. ظاهراً حق انتخاب افزایش یافته است، اما در واقع حالت تلسکوپی پیدا کرده است، زیرا کانال‌های بیشتری طیف بسیار محدود و محدودتری از برنامه‌های مشابه را، همواره برای بیشترین تعداد مخاطبان، پخش می‌کنند، ترس از آن است که رقابت بازیگران را به انجام بهتر همان کار، به جای تجربه کردن کار جدید، سوق دهد.

علاوه بر تنوع، یک جزء بدیهی‌تر کیفیت، مربوط به نگرش تدوینی و خلاقانه به مطالبی است که پخش می‌شود. شواهدی بدیهی در این مورد وجود دارد که رقابت روزافزون برای جلب مخاطبان همراه با تورم هزینه مجریان (افزایش شدید دستمزد افراد پیشرو و خلاق) برنامه‌سازان را تشویق می‌کند که روی برنامه‌های فرمولی و احساساتی تمرکز نمایند. در جایی که سیستم‌های پخش برنامه زمانی شامل تعداد اندکی رقیب در تعامل مکرر با یکدیگر، و همگی متعهد به ارزش‌های برگرفته شده از اندیشه خدمت به مردم در مورد نوع مطالبی که می‌توان عرضه کرد، بودند، در فضای رقابتی امروز حفظ چنین

قیودی ناممکن است؛ ریسک بسیار زیاد است و تعداد رقبا در اطراف بیش از آنکه بتوان آنها را نادیده گرفت.

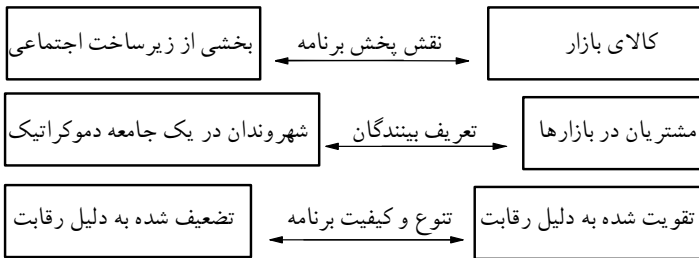
یک افت دراستانداردهای برنامه‌سازی، همراه با توانایی غیرقابل انکار تلویزیون در شکل دادن به نگرش‌ها و حساسیت‌های اخلاقی عمومی باعث نگرانی‌های بزرگ‌تر می‌شود. پیروان جنبش کیفیت کامل ادعا می‌کنند که کیفیت را مشتری تعیین می‌کند که کیفیت یعنی ایجاد نشاط در مشتریان با ارائه آنچه آنها می‌خواهند. اما این خواسته‌ها را تا حد زیادی فرهنگ تعیین می‌کند. اگر فرهنگ به سلیقه مشتری شکل می‌دهد، و نیروهای بازار فرهنگ را شکل می‌دهند، پس بازار فقط آرزوهایی را محقق می‌کند که خودش ایجاد کرده است. یک چرخه معیوب ایجاد شده است که در آن آنچه تماشا می‌کنیم بر سلیقه ما تأثیر می‌گذارد و سلیقه ما هم به نوبه خود بر آنچه ما ارائه می‌شود اثر می‌گذارند. نگرانی آن است که فقر برنامه‌سازی تلویزیونی، که ناشی از رقابت است، در نهایت منجر به فقر فرهنگی جامعه خواهد شد.

پیشسازی یا تأمین نیاز: افزایش گزینه‌ها و استراتژی برنامه‌سازی

برای پخش‌کنندگان برنامه‌ای که طالب پرکردن جداول پخش خود هستند، چنین موضوعاتی در یک معضل خلاصه شده است که می‌توان آن را چنین بیان کرد «پیش‌تاز بودن یا تأمین نیاز؟» هر دو سازمان مورد بررسی در این مطالعه مدعی یک مأموریت برای خود هستند: خدمت به مردم، اما فرهنگ‌های سازمانی متفاوت، که بازتاب فرهنگ‌های ملی متفاوت هم هستند، به معنای آن است که یک مأموریت مشابه به شیوه‌های مختلف تفسیر می‌شود، و در نتیجه به اولویت‌ها، ساختارها و فرایندهای بسیار متفاوتی منجر می‌شود.

از نظر CNN «خدمت به مردم» یعنی ارائه آنچه مردم می‌خواهند، حتی اگر

کاملاً مطابق با ذائقه و سلیقه حرفه‌ای‌های کار پخش برنامه نباشد. نهایتاً مردم بهتر می‌دانند و داوران نهایی بینندگان هستند. این سازمان وظیفه اصلی خود را با توجه به اشتباهی فعلی مردم به اخبار می‌داند؛ و در این فرایند سعی می‌کند تعداد مخاطبان، و بر مبنای آن، درآمد خود را به حداکثر برساند.



معضلات سیاست پخش برنامه

برای انجام این کار CNN باید با هر چه جذاب‌تر کردن اخبار خود، بینندگان را فریب دهد که در زمینه CNN به طور سنتی به معنای اخبار فوری‌تر، جهانی‌تر و زنده‌تر بوده است. از نظر سازمانی این به معنای اولویت داشتن توانایی واکنش سریع، گرفتن بازخورد خوب از مخاطبان، سرعت چرخه تولید (حتی اگر معیارهای تولید اندکی خشک و از پیش آماده باشند)، و ارتباطات سریع داخلی و خارجی، است. برای کارکنان سازمان این حالت جوّی از عمل و هیجان (افزایش ادرنالین) ایجاد می‌کند؛ برای بینندگان این به معنای تأکید بر فوریت به جای بالا بردن معیارهای تولید، و تمرکز روی بازار انبوه است. از نظر BBC، که هنوز رنگ و بوی اصول به ارث رسیده از رایت را دارد، «خدمت به مردم» یعنی ارائه آنچه به نظر کارشناسان سازمان بهترین است به مردم. چگونه می‌توان از مردم انتظار داشت از قبل خواستار محصولی شوند که

تولید آن مستلزم مهارت‌های تخصصی است؟ بنابراین **BBC** به طور سنتی در پی تحریک اشتباهی مردم برای برنامه‌های خود بوده است، با پذیرفتن این نکته که معنای این روش گاهی «هدایت» سلیقه‌های عمومی است، چون نمی‌توان از مردم انتظار داشت محصولی را ارزشیابی کنند که برای فشار آوردن به ذهن آنها طراحی شده است، و شاید مردم پیش از آنکه بتوانند حقیقتاً ارزش محصولات **BBC** را درک کنند نیاز به «آموزش» داشته باشند. بنابراین گروه مرجع حرفه‌ای‌های پخش برنامه‌ها هم‌تایان آنها در این صنعت هستند، نه مخاطبان برنامه‌ها. چنین نگرشی تنها در سازمانی عملی و معقول است که منابع مالی تضمینی و کنترل جدول پخش برنامه‌های خود را در اختیار دارد؛ چیزی که آزادی پذیرفتن ریسک‌های خلاق، تأکید بر ارتقای معیارهای تولید برنامه، و سخاوتمندانه خرج کردن در صورت لزوم را به دنبال خواهد داشت؛ این حالت متکی به امتیاز چشم‌اندازهای دراز مدت و آزادی افزایش تدریجی مخاطبان است که منجر به افزایش انگیزه درونی، محصول با کیفیت عالی و تمرکز روی حد متوسط بازار می‌شود.

به همین دلیل مأموریت‌های زیربنایی برنامه‌سازی در **CNN** و **BBC** به طور سنتی جایگاه‌های دقیقاً مخالف یکدیگر را در طیف «خدمت به مردم» اشغال کرده‌اند، و به مرور زمان برای حمایت از آنها ساختارها، فرایندها و اولویت‌های سازمانی مناسب به وجود آمده‌اند. یک جنبه مهم و گسیج‌کننده استراتژی‌های فعلی برنامه‌سازی هر سازمان آن است که هر دو ملزم شده‌اند در امتداد این طیف به سوی یکدیگر حرکت کنند. هر دو در پی استفاده از یک عنصر پارادایم برنامه‌سازی طرف مقابل هستند. اما یک تغییر نسبتاً آشکار در سیاست برنامه‌سازی می‌تواند، بر مبنای بحث حاضر، مستلزم تغییرات متناسب با آن نه تنها در فرهنگ بلکه در اولویت‌ها و فرایندهای اصلی باشد.

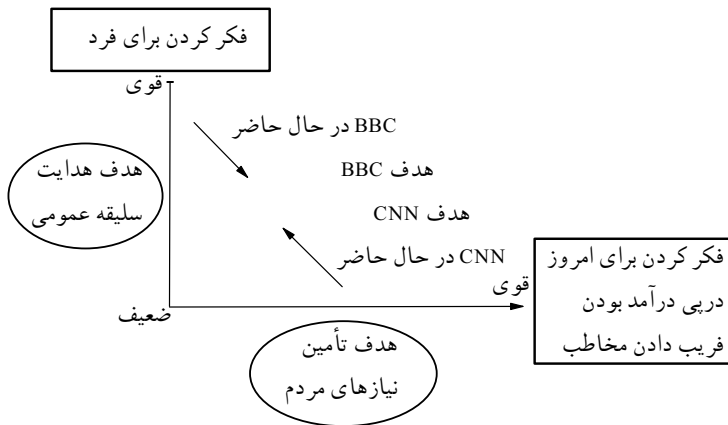
پیامدهای سازمانی سیاست برنامه‌سازی

CNN: «تأمین نیازهای مردم»	BBC: «هدایت سلیقه عمومی»
<p>محتاج: (با تأکید بر فناوری‌های جدیدتر)</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>ایجاد کننده:</p> <p>حرکت و هیجان</p> <p>منافع فوری بیشتر برای بینندگان</p> <p>تمرکز روی بازار انبوه</p>	<p>محتاج: (با تأکید بر فناوری‌های موجود)</p> <p>چشم‌اندازهای دراز مدت</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>ایجاد کننده:</p> <p>انگیزه درونی زیاد</p> <p>ارزش بیشتر برای مخاطبان</p> <p>تمرکز روی حد متوسط بازار</p>

فرهنگ‌های توانمندکننده در مقابل فرهنگ‌های ناتوان‌کننده

گرچه شاید نتوان از نمونه‌های خاص سازمان «دستورالعمل‌های فرهنگی» قابل اعمال در سطح عمومی استخراج کرد (به این دلیل که شدیداً تحت تأثیر ویژگی‌های خاص میراث و محیط سازمان قرار دارند)، اما شاید بتوان با توجه به فرهنگ یک سازمان دشواری‌های آن را برای انطباق با محیط خود، مخصوصاً هنگامی که ویژگی محیط پویایی و تغییر غیرمداوم باشد، سنجید. آنچه مهم و حساس به نظر می‌رسد حضور یا فقدان نگرش‌ها یا ارزش‌های خاص نیست، بلکه جهت‌گیری کلی فرهنگ نسبت به محیط خود، و تمایل آن

به سمت دنیای بیرون است. این مطالعه نشان می‌دهد که، از نظر تأثیرگذاری بر فرایندهای استراتژیک، موضوع مهم آن است که آیا فرهنگ دارای قابلیت انطباق با محیط و بنابراین «توانمندکننده» و مشوق یک جهت‌گیری به سمت یادگیری و خودسازی است، یا قابلیت انطباق ندارد، بنابراین «ناتوان‌کننده» است، و باعث می‌شود که سازمان خود را از محیطش جدا و منزوی کند.



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

(به این معنا، شاید، ضعف حقیقی نگرش‌هایی مانند نگرش ماس کمتر در تمرکز درونی، پرداختن به تأثیر فرهنگ بر فعالیت‌های داخلی، نادیده گرفتن موضوع نحوه تأثیر فرهنگ بر شیوه تعامل سازمان با سیستم بزرگ‌تری که خود درون آن قرار دارد [که به همان اندازه مهم است]، باشد). روشن است که فرهنگ‌های تحلیل شده در این مطالعه بر توانایی در دادن پاسخ استراتژیک به تحولات محیطی تأثیر گذاشته‌اند. برای مثال، مشاهده این نکته جالب است که چگونه فرهنگ CNN مروج نگرش ذهن باز،

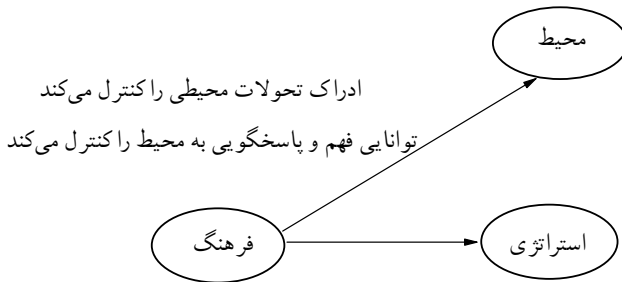
عملگرایی و ریسک‌پذیری است، در حالی که BBC پیش از آنکه ابتکارهای جدید استراتژیک را وارد صحنه عمل کند یک دوره طولانی را برای معرفی مفهوم و جلب پذیرش دیگران اجباری می‌داند.

بنابراین فرهنگ می‌تواند از لحاظ استراتژیک توانمندکننده یا ناتوان‌کننده باشد. می‌تواند سازمانی را مستعد رشد کند یا آن را به سمت سکون و انحطاط سازمانی سوق دهد؛ می‌تواند سازمانی را آماده انعطاف، انطباق و تسلط بر محیط خود سازد، یا آن را به رد کردن، نادیده گرفتن و دست کم گرفتن تحولات و تخریب استراتژی‌های تدوین شده برای پاسخ دادن به آن تحولات بکشانند؛ می‌تواند سازمان را به سوی پذیرش، ترویج و حتی تقویت تغییرات محیطی مناسب در فرایندها و اولویت‌های استراتژیک یا تخریب کردن آنها، هدایت کند.

به بیان ساده، فرهنگ می‌تواند روی فرایندهای استراتژیک تأثیر مثبت یا منفی داشته باشد. پس چه چیز ماهیت تأثیر را مثبت نگاه داشت؟ تعجبی ندارد که موضوع حساس ظاهراً ماهیت فرض‌های موجود در ریشه فرهنگ است. سنگ بنای توانایی یک سازمان برای انطباق با محیط پارادایم فرض‌هایی زیربنایی است که اعضای سازمان همراه خود دارند، که تعیین می‌کند محیط چگونه ادراک می‌شود، و هم تصویر سازمان از خود در ارتباط با محیط و هم «حوزه عمل مجاز» سازمان از نظر تعامل با آن محیط را تعیین می‌کند. همین ارزش‌های زیربنایی هستند که یک سازمان را مستعد یادگیری، باز بودن، انطباق و درک بدون اعوجاج محیط اطراف می‌کنند. این ارزش‌ها کنترل می‌کنند که فرض‌های موجود مجدداً ارزیابی و دچار تغییر شوند و فرض‌های جدید در صورت لزوم امکان به وجود آمدن پیدا کنند.

هزینه فرصت ناهماهنگی میان فرهنگ و استراتژی

نکته محوری مطرح کردن آن است که آیا فرهنگ یک سازمان به شکل خالص از فرایندهای استراتژیک آن پشتیبانی می‌کند، و آیا آن فرایندها مظهر یک پاسخ بهینه به تقاضاهای محیطی هستند. در آن صورت یک بنیان مستحکم برای عملکرد فوق‌العاده سازمانی فراهم آمده است. این پژوهش نمی‌تواند چنین ادعایی را تقض یا اثبات کند اما شواهدی را از پیامدهای سازمانی بی‌تعادلی میان چنین عناصری ارائه می‌کند.



مقبولیت پاسخ‌های استراتژیک را تعریف می‌کند

تعهد به پاسخ‌های استراتژیک را تعیین می‌کند

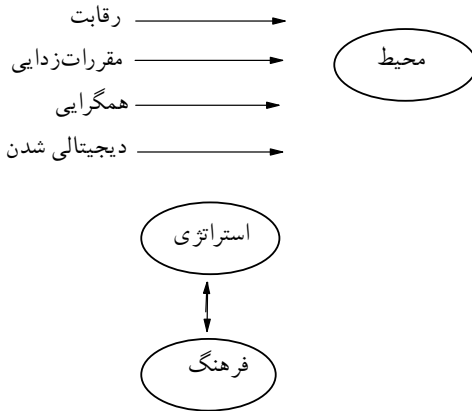
تأثیر فرهنگ بر فرایندهای استراتژیک

مثالی که ناگزیر از طرح آن هستیم BBC است. این سازمان چندین دهه در جایگاه بهره‌مندی از یک محیط پایدار (با مشخصه محافظت شدن در برابر رقابت و سطوح بالای درآمد تضمین شده) قرار داشت. استراتژی آن بر همین مبنا ثابت و کاملاً متمرکز بود؛ عمدتاً ارائه برنامه‌های با کیفیت بالا به شهروندان بریتانیایی پرداخت‌کننده هزینه مجوز. یک محیط ثابت، استراتژی مستحکم و

موفقیت در بازار، همراه با پرستیژ عالی ملی و یک سیاست جذب نیروی مبتنی بر نخبه‌گرایی، موجب ظهور یک فرهنگ قدرتمند شد، که انگیزه حرکت آن ارزش‌های مشترکی چون مهم دانستن کیفیت، محصول نوآورانه، آرمان‌های خدمت به مردم، خدمت به بریتانیا و حفظ میراث منحصر به فرد سازمان برای نسل‌های آینده بود. یک «سناریوی طلایی» که در آن محیط استراتژی و فرهنگ با یکدیگر هماهنگ بودند، منجر به ورود سازمان به آنچه که خود «سال‌های طلایی» می‌نامد، شد؛ زمانی که سازمان به عنوان یکی از سازمان‌های برتر پخش برنامه در جهان به موفقیتی بی‌نظیر دست یافته بود.

اما، تغییر ریشه‌ای در بافت سازمان در دهه‌های ۱۹۸۰ و ۱۹۹۰ باعث از میان رفتن هم‌راستایی میان این عوامل شد. BBC خود را برای اولین بار در یک بازار واقعی، یک بازار تجاری، جهانی و چندکاناله دید، که در آن حریفان و رقبا از امتیاز بیشتری برخوردار بودند. تغییر در محیط، تعریف مجدد مأموریت، اهداف و وسایل دستیابی به آن اهداف را اجباری کرد.

تغییر اساسی مستلزم یک پاسخ استراتژیک اساسی بود. BBC دنده عوض کرد، یک بازار داخلی (انتخاب تهیه‌کننده، ۱۹۹۱) به وجود آورد، تهیه‌کنندگان را وادار کرد روی طیف گسترده‌تری از نیازهای بیننده تمرکز کنند (بررسی استراتژی برنامه‌سازی، ۱۹۹۲) بخش‌های جدیدی را برای جمع‌آوری سود بهره‌برداری تجاری از دارایی‌های موجود و اداره کانال‌های بین‌المللی به وجود آورد و برای کاهش هزینه‌های بالا سری اداری و قرار دادن سازمان در موضع آمادگی برای تحولات فناورانه (ساختاری برای عصر دیجیتال، ۱۹۹۶) دست به سازماندهی مجدد زد. به این ترتیب استراتژی و محیط هم جهت شدند، و به نظر می‌رسد که هم جهت شدن فرهنگ با آن دو، از طریق کاربرد عاقلانه مداخلات مدیریتی و ابتکاراتی برای ارتباطات داخلی، در فرض موجود، ممکن خواهد بود.



تغییر اساسی محیطی باعث از میان رفتن هم‌جهتی میان استراتژی و فرهنگ در BBC می‌شود.

در هر حال، با وجود چنین فعالیت‌هایی، ابتکارهای استراتژیک جدید از سوی فرهنگ غالب به خوبی پذیرفته نشدند. نه تنها استراتژی جدید با بسیاری از باورها و ارزش‌های آن متناقض بود، بلکه آنچه باعث بدتر شدن اوضاع شد این واقعیت بود که بسیاری از کارکنان، به دلیل قدرت فرهنگ، درک چندانی از تحولات محیطی الزامی‌کننده این واکنش‌های ریشه‌ای نداشتند. این واقعیت که بخشی از کار تدوین استراتژی به مشاوران خارج از سازمان سپرده شده بود به این معنا بود که بسیاری از افراد درون سازمان در حد درک فرایندهای استدلال زیربنایی خودی تلقی نمی‌شدند، و برخورد محدودی با مسئله منطق محیطی اساسی برای توجیه تغییر استراتژیک داشتند (در واقع به دشواری می‌شد چنین نیندیشید که «مقاومت فرهنگی» در مقابل مشاوران در واقع یک مقاومت «منتقل شده» نسبت به محتوای تغییرهای استراتژیکی بود که مشاوران توضیح می‌دادند: نشانه آنکه مشاوران هر قدر هم

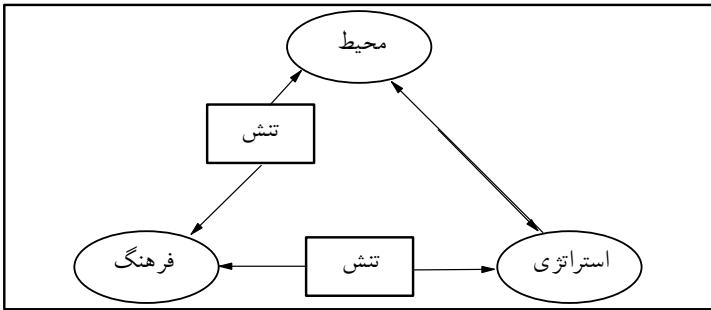
که از به کار بردن اصطلاحات تخصصی یا ایجاد حساسیت کلامی احتراز می‌کنند، باعث کاهش خصوصیت سازمان نسبت به آنها نمی‌شد.

همان طور که نمودار زیر نشان می‌دهد، نتیجه آن است که محیط و استراتژی با یکدیگر هماهنگی دارند اما با فرهنگ در تعارض هستند. هزینه فرصت این ناهماهنگی میان فرهنگ و استراتژی قابل توجه است. این هزینه شکل امکانات مصرف شده برای توضیح و قبولاندن تغییر استراتژیک، پاسخ دادن به مخالفت‌های سهامداران، و شاید در نهایت هزینه فرصت‌های استراتژیک از دست رفته، را به خود می‌گیرد.

یک نکته قابل توجه خاص در مورد BBC آن است که سال‌ها فرهنگ، استراتژی و محیط آن با یکدیگر هماهنگ بودند، و منجر به موفقیت مداوم آن می‌شدند و این به نوبه خود موجب تقویت فرض‌های فرهنگی آن می‌شد. این وضع تا زمانی که محیط ثابت بود، و استراتژی بدون تغییر ماند، ادامه یافت. اما هنگامی که محیط تغییر کرد، ویژگی‌های مثبت مانند توجه صرف و یکسویه به برنامه‌سازی بدون توجه نگرانی‌های مدیریت، افتخار کردن به نتیجه کار، احساس منحصر به فرد بودن تعهد عمیق نسبت به بریتانیا جهش یافته و تبدیل به، مثلاً درونگرایی، قومیت محوری و انعطاف‌ناپذیری شدند. این یک نمونه کلاسیک از موفقیت فرهنگی است که نزدیک‌بینی محیطی ایجاد می‌کند، که در آن فرهنگ که چندین دهه سنگ بنای موفقیت سازمان بود شروع به تخریب و از میان بردن اصل وجود سازمان می‌کند. در واقع، می‌توان فرض کرد که با توجه به فشار ناشی از این وضع، فرهنگ عملاً، تقویت شد، عمق بیشتری در ذهن افراد یافت، و به همین دلیل توانایی سازمان را برای پاسخ دادن به محیط خود بیش از پیش تضعیف کرد.

فرهنگ، استراتژی و مسیر پیشرفت

شاید نتیجه کلیدی کلی که باید از این پژوهش گرفت آن باشد که فرهنگ سازمان‌های پخش برنامه تأثیر زیادی بر اولویت‌های استراتژیک آنها می‌گذارد. در واقع در سازمان‌های پخش برنامه، تأثیر فرهنگ بر استراتژی جنبه محوری دارد. فرهنگ مانعی برای استراتژی نیست، اما بسیار کندتر از ضرورت‌های استراتژیک دچار تغییر و تحول می‌شود. بنابراین فرهنگ است که میزان جذب و پذیرش ضرورت‌های استراتژیک را کنترل می‌کند. فرهنگ نه تنها نحوه ادراک تحولات محیطی را کنترل می‌کند، بلکه مقبولیت پاسخ‌های استراتژیک به آن تحولات را تعیین می‌کند، و در ادامه، سطح تعهد برای دستیابی به آن پاسخ‌ها را هم مشخص می‌کند.



ناهماهنگی میان فرهنگ و استراتژی در BBC

تا اینجا، این پژوهش عمدتاً با دیدگاه نظری غالب، در این مورد که فرهنگ تأثیری بالقوه قدرتمند روی استراتژی می‌گذارد، هماهنگی دارد. اما تفاوت نتایج با فهم غالب آکادمیک به معنای آن است که ارزیابی‌های نظری تأثیر فرهنگ بر موضوعات استراتژیک عمدتاً قدرت آن تأثیر را دست کم

می‌گیرند. استعاره‌های «قدرت پنهان» که نوعاً برای توصیف تأثیر بالقوه فرهنگ بر استراتژی به کار می‌روند قدرت فرهنگ را به اندازه کافی نشان نمی‌دهند. فرهنگ چیزی بسیار فراتر از «نقطه شروع» برای استراتژی است. بر مبنای شواهد ارائه شده در اینجا، می‌توان استدلال کرد که فرهنگ به شکلی مؤثر فعالیت‌های استراتژیک را تجویز می‌کند، و در اصل استراتژی یک سازمان تنها تا حدی که فرهنگ آن اجازه دهد، توسعه می‌یابد.

دشواری‌های سازمانی ظاهر شده در ارتباط با تلاش‌های BBC برای ورود به عرصه‌های بین‌المللی و تجاری، و اهداف CNN برای تدوین برنامه‌های جدول‌بندی شده بر مبنای نظم مشخص، را در نظر بگیرید. در هر دو مورد از نظر موضوعات ملموسی چون امکانات، مهارت‌ها و مانند آن نقاط آسیب‌پذیر حقیقی وجود دارند. اما، همان‌طور که پژوهش نشان می‌دهد، مبنای این اشکال‌ها مضایق و محدودیت‌های فرهنگی ناشی از پذیرش بنیادین عاطفی و تعهد نسبت به برخی از حوزه‌های عمل، همزمان از حوزه‌های دیگر است.

نتیجه‌گیری: فرهنگ به عنوان موتور «عاطفی» موفقیت در پخش برنامه
این فصل با تأکید بر قدرت غالباً به رسمیت شناخته نشده فرهنگ برای تعیین سرنوشت استراتژیک سازمان‌های رسانه‌ای مانند BBC و CNN، به این مطالعه پایان می‌دهد. 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 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 می‌شود.

در هر حال، گرچه فرهنگ یک سازمان رسانه‌ای پتانسیل مخرب قابل توجهی دارد، اما بیش از پیش یک دارایی استراتژیک باارزش 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، محرک انگیزش، خلاقیت و محتواست.

برای **BBC** و **CNN**، فرهنگ‌هایشان موتورهای عاطفی موفقیت هستند. 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 بریتانیا با برنامه‌سازی منطبق با بالاترین معیارهای حرفه‌ای و خلاق، حفظ کند.

باورهای فرهنگی متمایز **CNN** و **BBC** در مورد هدف بنیادین پخش برنامه، ماهیت رقابت، و رابطه میان رقابت و کیفیت- محصولات، عملکرد و گزینه‌های استراتژیک آنها را تعیین می‌کنند. باورهای فرهنگی آنها بنیادهای موفقیت‌های فعلی و گذشته هر سازمان را به وجود آورده‌اند، و نحوه پاسخ دادن آنها به انقلاب در حال بروز رسانه‌ای، و همچنین توانایی آنها برای حفظ بقا در آن دوران، را هم تعیین خواهند کرد.

پیوست

متدولوژی تحقیق

این پیوست توصیف مختصر متدولوژی تحقیق مورد استفاده برای این مطالعه است.

طرح تحقیق

برای این تحقیق یک نگرش کیفی و اکتشافی بر مبنای مدل فرهنگ سازمانی شاین انتخاب شده، که عناصری از نگرش‌های انسان شناسانه، استنباطی، بالینی و تکاملی را با هم می‌آمیزد. این متدولوژی شامل مراحل متوالی گردآوری داده‌ها و در فواصل آنها تحلیل داده‌ها و تفسیر آنها و باز خورد منسجم یافته‌ها برای کنترل اعتبار و ارتباط با موضوع بود. این متدولوژی هفت مرحله داشت.

مدل شاین به چند دلیل انتخاب شد: یک ابزار صیقل یافته است که قبلاً فراوان و در سطح گسترده‌ای به کار گرفته شده و بنابراین مطالعه حاضر را به کارهای قبلی در این زمینه پیوند می‌دهد؛ جامع است و از یک مجموعه واژگان^[۱] دقیقاً تعریف شده استفاده می‌کند؛ در بردارنده ملاحظات گسترده و عمیق در مورد جنبه‌های استراتژیک یک سازمان است؛ و متدولوژی آن

ابزاری برای سرمایه‌گذاری روی داده‌های موجود فراهم می‌آورد و محدودیت‌های گردآوری داده‌ها در آن لحاظ شده است.

دسترسی به لایه‌های فرهنگ

مطابق نظر شاین، فرهنگ خود را در سه لایه نشان می‌دهد: مصنوعات، ارزش‌های پذیرفته شده و فرض‌هایی زیربنایی. دسترسی به مصنوعات از راه مشاهده ارزش‌های پذیرفته شده را با مرور متون «رسمی» حاوی اهداف، مأموریت و فلسفه رسمی یک سازمان می‌توان یافت، و فرض‌های زیربنایی را با مصاحبه‌های طولانی متمرکز روی موضوع، می‌توان کشف کرد.

مصاحبه‌ها

انتخاب مدل شاین، گزینه مصاحبه‌های طولانی متمرکز روی موضوع را تقریباً به صورت خودکار به دنبال دارد. به عنوان یک ابزار تحقیق، این مصاحبه‌ها منافع زیادی دارند؛ از لحاظ لجستیکی استفاده بهینه از زمان را ممکن می‌سازند، و می‌توان اطمینان داشت که در هر مصاحبه تمام موضوع مورد نظر طرح و بررسی شده است. از موضع متدولوژیک دسترسی به فرض‌های فرهنگی درونی را تسهیل می‌کنند، دیدگاه فرد مورد مصاحبه را محترم می‌دارند و بدون نقض حریم خصوصی یا آزمودن صبر و حوصله آنان می‌توان به موضوعات مورد نظر دسترسی پیدا کرد؛ مخصوصاً برای مدیران ارشد دست‌اندرکار مسائل حساس اقتصادی که مشغله زیادی دارند، مناسب است.

موضوعات مصاحبه در جریان پژوهش کتابخانه‌ای و مصاحبه با خبرگان شناسایی شده بود. اینها جنبه‌های کلیدی فعالیت‌های استراتژیک یک سازمان را که شاین بر آنها تأکید کرده است، پوشش می‌دهند، و عبارتند از:

- **تغییر محیطی:** تغییرات ساختاری در این صنعت چگونه تلقی می‌شوند؟

● **سهامداران:** مهم‌ترین سهامداران چه کسان یا گروه‌هایی هستند؟
● **مأموریت:** مأموریت اصلی سازمان چیست. نقش اساسی آن در حالت بزرگ‌تر چیست؟

● **توانایی‌های اصلی:** در حال حاضر توانایی‌های اصلی سازمان چیست؟ آیا این توانایی‌ها با تحولات محیطی تناسبی دارند؟

این عنوان به شکل ساده‌ای مورد استفاده قرار گرفتند. هر موضوع در هر مصاحبه مطرح می‌شد، اما اگر سؤالات منجر به شروع یک بحث جالب نمی‌گردید، از دنبال کردن آنها پرهیز می‌شد. اظهارات پیچیده یا گیج‌کننده و معماگونه، استعاره‌ها و اصطلاحات هم پیگیری و از آنها به عنوان نقطه شروع بحث استفاده می‌شد.

مصاحبه با خبرگان با دانشگاهیان برجسته در زمینه‌های مدیریت و رسانه‌ها، دست اندرکاران موفق و برجسته در صنعت تلویزیون و تحلیلگران صنعتی از میان مشاوران یا متخصصان مالی انجام گرفت. اینها هم چند نقش داشتند. از منظر تئوریک آنها ابزاری برای محک زدن اعتبار و درستی پژوهش کتابخانه‌ای، تولید ایده‌های تازه و بررسی اعتبار ساختاری تزه‌های مبنایی به دست آمده در بررسی متون بودند. از لحاظ عملی آنها به اصلاح سؤالات مصاحبه و ارائه توصیه‌های کاربردی در مورد نحوه برخورد با پژوهش درون سازمانی و بنابراین تضمین استفاده بهینه از زمان درون شرکت‌ها کمک کردند.

باز خورد در دو مرحله صورت گرفت: پس از تثبیت تزه‌های مبنایی و موضوعات مصاحبه، و همچنین پس از تکوین فرضیه‌ها و نتیجه‌گیری‌ها. این شیوه به معنای محک مجددی برای اعتبار خارجی بود، به عنوان محافظتی علیه تفسیر نادرست داده‌های اولیه و ثانویه عمل نموده، امکان گردآوری

بیشتر داده‌های مرتبط با موضوع را ایجاد و به نوعی نقش یک اعتبارسنجی پاسخگویان را هم ایفا کرد.

نمونه

یک ویژگی تحقیق کیفی، تمرکز عمیق آن روی نمونه‌های نسبتاً کوچک است. شیوه نمونه‌گیری انتخاب شده برای این مطالعه نمونه‌گیری هدفمند یا انتخاب بر مبنای معیار بود. این شامل انتخاب عمدی نمونه‌ای است که اطلاعاتی را در اختیار ما می‌گذارد که نمی‌توان بهتر از این در منابع دیگر به آنها دسترسی پیدا کرد، و برای پاسخ دادن به سؤال تحقیق ضروری است. منطق و قدرت این شیوه نمونه‌گیری در انتخاب موارد غنی از اطلاعات برای مطالعه عمقی است؛ یعنی مواردی که در آنها اطلاعات زیادی درباره موضوعات دارای اهمیت محوری در تحقیق می‌توان دید.

نمونه شامل دو سازمان بود: BBC، پخش‌کننده دولتی برنامه در بریتانیا، و CNN، یک پخش‌کننده تجاری برنامه در ایالات متحده^[۲]. انتخاب اولیه، بازتاب این گمان، که بعدها با پژوهش اولیه و ثانویه مورد تأیید قرار گرفت، بود که موضوع تحقیق ارتباط زیادی به این سازمان‌ها در حال حاضر دارد، چون هر دو از فرهنگ‌های سازمانی قوی بهره‌مند و با چالش‌های استراتژیک جدی روبه‌رو بودند. یک نکته مهم در اینجا آن است که انتخاب سازمان‌ها بر مبنای مقایسه نبود، چون آنها دست‌اندرکار انواع بسیار متفاوتی از کار پخش برنامه هستند (ساده‌تر آنکه، BBC یک پخش‌کننده برنامه‌های متنوع و چند منظوره است در حالی که CNN روی حوزه‌های خاص متمرکز شده است) و در زمینه‌های ملی کاملاً متفاوتی فعالیت می‌کنند.

مصاحبه‌شوندگان

مطالعه کل فرهنگ سازمان‌های بزرگ^[۳] عملی نیست. از طرفی، همه بخش‌های فرهنگ یک سازمان به موضوع مورد بررسی مربوط نیست. نمونه برای این مطالعه محدود به کسانی بود که فرض‌های فرهنگی مشترکی در خصوص موضوعات استراتژی دارند («رأس ساختاری» سازمان)، که شامل مدیران ارشد دخیل در فرایندهای استراتژیک می‌شد. مصاحبه‌های حضوری در محل دفتر کار آنان برگزار شد (تا بتوان مصنوعات را هم مشاهده کرد). همه مصاحبه‌ها غیر از یک مورد روی نوار ضبط شد.^[۴]

در BBC با بیست و یک نفر از کارکنان ارشد، و در CNN با سیزده نفر، مصاحبه شد؛ با اکثر این افراد^[۵]، دوبار؛ یک بار برای گردآوری اطلاعات اولیه و یک بار برای بازخورد. علاوه بر آن دو مصاحبه «گردآوری اطلاعات» با سایر مصاحبه‌شوندگان در BBC به عمل آمد تا بتوان حوزه‌های جدید فعالیت شرکت را کشف کرد و کاوید. نوزده مصاحبه نیز با خبرگان یا چهره‌های برجسته این صنعت یا اساتید دانشگاه انجام گرفت.

یادداشت‌ها

فصل اول: فرهنگ سازمانی چیست؟

۱- تایب^(۱) (1994) این یافته الدر و بارتولومیو^(۲) (1992) را گزارش می‌کند که ۷۰ درصد همه مقالات بین‌المللی در زمینه رفتار سازمانی و منابع انسانی به مفهوم فرهنگ اشاره می‌کنند.

۲- برای بحث در مورد گستره و پیامدهای نگرش‌های انسان‌شناسانه به فرهنگ به مطلب سکمن^(۳) (1991) نگاه کنید. برای بحث در مورد تأثیر نظر روان‌شناسان اجتماعی بر این مفهوم به مطلب پتی‌گرو^(۴) (1985) و بولمن و دیل^(۵) (1991) نگاه کنید.

۳- برای نخستین بار ادوارد ب. تایلر اصطلاح «فرهنگ» را در زمینه انسان‌شناسی در سال ۱۸۷۱ میلادی، برای اشاره بر آن «کلّ پیچیده‌ای که شامل دانش، باورها، هنر، اخلاقیات، قانون، آیین و هر توانایی و عادت اکتسابی دیگر انسان به عنوان یک عضو جامعه است» مورد استفاده قرار داد.

۴- شاین هم سطحی‌نگری کسانی را که [فرض می‌کنند] فرهنگ را هم

1. Tayeb

2. Alder & Bartholomew

3. Sackman

4. Pettigrew

5. Bolman & Deal

می‌توان مانند غذای موجود در صورت غذای یک رستوران سفارش داد طرد می‌کند.

۵- ادگار ای. شاین استاد افتخاری کرسی اسلون^(۱) در مدیریت و سخنران ارشد دانشکده اسلون در MIT است. او یک Ph.D در رشته روان‌شناسی اجتماعی از واحد روابط اجتماعی دانشگاه هاروارد گرفته است؛ جایی که او فوق‌لیسانس خود را در همین رشته از آنجا دریافت کرد، اما در آن دوران به شدت تحت تأثیر روان‌شناسی بالینی، جامعه‌شناسی و انسان‌شناسی قرار داشت.

۶- دست‌اندرکاران معمولاً از اصطلاح «جو» به جای «فرهنگ»، و بالعکس، استفاده می‌کنند، اما دانشگاهیان معمولاً میان این دو اصطلاح تمایز قائلند. مثلاً: وارنر بورک^(۲) جو را مربوط به سطح تعادل رفتار انسانی می‌داند. تعاملات و تبدلات روزمره‌ای که یک «جو» را به وجود می‌آورند و فرهنگ را با فرایندهای تغییر شکل انسانی، همراه با جهش‌های ناگهانی در رفتار مرتبط می‌داند.

۷- ناهماهنگی‌ها در نوشتن کلمه «artefacts» (مصنوعات) ناشی از تفاوت در انگلیسی آمریکایی و بریتانیایی است. در بریتانیا «artefacts» و در ایالات متحده «artifacts» درست است.

۸- این کاربرد اصطلاح پارادایم ریشه در آثار تی.اس. کوهن^(۳) در مورد تاریخ علم دارد. کوهن (۱۹۷۰) پارادایم را به عنوان شیوه‌ای برای نگرش به مسائل و یک فرض مشترک تعریف کرد که حاکم بر نگاه به یک عصر و نگرش آن به مسائل علمی است. در زمینه‌های علوم اجتماعی این اصطلاح به صورت

1. Sloon

2. Warner Burke

3. Kuhn

«مجموعه‌ای از باورهای اساسی... که نشانه نوعی جهان‌بینی است که ماهیت جهان، جایگاه فرد در آن، محدوده روابط ممکن با آن جهان، را برای فرد تعریف و تعیین می‌کند» تعریف شده است. در یک مفهوم مدیریتی این کلمه اکنون در سطح گسترده‌ای برای اشاره به یک متاتئوری (فرانظریه) به کار می‌رود که مسائل اصلی و روش‌ها را در یک رشته علمی خاص تعریف کرده و به درک حاکم بر یک زمان خاص شکل می‌دهد.

۹- شاین (۱۹۹۶) به ویژه روی سه زیرگروه تأکید دارد: فرهنگ اپراتور یا «خط» (در زیرسیستم‌های مسئول انتقال محصولات و خدمت)، فرهنگ «مهندسی» (مشترک میان طراحان و تکنولوژیست‌هایی که گرداننده فناوری‌های اصلی سازمان هستند)؛ و فرهنگ «اجرایی» (فرض‌های پنهان مدیران ارشد اجرایی و زیردستان آنها تا یک رده پایین‌تر).

۱۰- پژوهش نشان می‌دهد که مثلاً مدیران سوئیسی محیط را کمتر از هم‌تایان آمریکایی خود بررسی می‌کنند، و گروه دوم هم کمتر در قید سنت و اعمال قبلی و بسیار عملگراتر از مدیران اروپایی هستند.

۱۱- شاین اشاره می‌کند که دسترسی به تمامیت یک فرهنگ به ندرت ممکن است، اما می‌توان به اندازه کافی برای قابل فهم کردن پدیده‌های مهم به آن دسترسی پیدا کرد. نکته مهم و حساس آن است که دسترسی به گروه‌های فرهنگی مربوط به موضوعات مورد بررسی ممکن است.

۱۲- شاین اصطلاحات «استراتژی» و «مأموریت» را یکی کرده و آنها را از اهداف متمایز می‌کند: استراتژی مربوط به تکامل مأموریت اساسی است، در حالی که اهداف عملیاتی بازتاب موضوعات تاکتیکی کوتاه مدتی است که سازمان شناسایی می‌کند.

۱۳- در واقع، در جریان مصاحبه، سؤال‌های مربوط به مأموریت مکرراً با پاسخ‌هایی در اشاره به دید و نگاه به آینده مواجه می‌شدند.

فصل دوم: «وضع موجود یک گزینه نیست»

۱- عنوان این فصل از یک شعار مورد استفاده BBC برای ترویج ابتکار استراتژیک گرفته شده است. برای بحث مفصل نگاه کنید به وگ پروسر^(۱) (1996).

۲- بنابراین در بریتانیا، حمله دولت تاچر به BBC همان‌قدر ناشی از این اعتقاد سیاسی بود که این دایناسورهای خدمات عمومی یکپارچه باید با سختی‌های دنیای قرن بیستم روبه‌رو شوند.

۳- برای بحث در مورد نگرش ضد بوروکراتیک جدید مدیریت بخش دولتی، نگاه کنید به پالیت^(۲) (1990).

۴- مثال‌ها عبارتند از: نیوز اینترنشنال و فینینوست^(۳).

۵- مثلاً، مرداک، در طول بیش از سه دهه، دوستی‌های مشهوری با سران حکومت‌ها ایجاد کرده است تا بتواند منافع رسانه‌ای در حال توسعه خود را افزایش دهد؛ ابتدا در استرالیا، سپس در بریتانیا و ایالات متحده و بعدها در آسیا. برلوسکنی از دوستی خود با نخست‌وزیر کراسی^(۴) برای معرفی شدن به سیستم رسانه‌های فرانسوی استفاده کرد (و البته بعداً او همین ارتباط‌های رسانه‌ای را برای تبدیل شدن به یک سیاستمدار به کار برد).

۶- تحلیل مبتنی بر متدولوژی تفکر شبکه‌ای گومز-پروبوست^(۵) برای تحلیل ارتباطات متقابل میان تأثیرات اقتصادی، اجتماعی، سیاسی و تکنولوژیکی در محیط یک سازمان، است. در این شبکه «+» نشانه تأثیر قطب موافق و «-» نشانه تأثیر قطب مخالف است.

1. Wegg Prosser

2. Pollitt

3. Fininvest

4. Craxi

5. Gomez- Probst

۷- نقل از تایمز مالی، ۲۲ مارس ۱۹۹۵.

۸- مجموعه این نگرش به صورت فشرده در تغییر نگرش‌های این صنعت به پخش مکرر برنامه‌ها مشاهده می‌شود. اینها زمانی نماد تلویزیون با کیفیت پایین بود. تقریباً مترادف «کلک زدن به مردم» در عصر چندکاناله بازارگرا، که در آن محتوا گلوگاه سیستم‌های چندکاناله است. اشارات تداعی‌کننده این اصطلاح تغییر کرده است. تکرارها مطلبی غیر از «ارائه فرصت‌های دیگری برای تماشای برنامه» که به نفع بینندگان پرمشغله و کم فرصت است، تلقی نمی‌شوند.

۹- در واقع، در سال ۱۹۹۶ میلادی BBC محاسبه کرد که رقیب اصلی آن در مزایده‌های حق پخش مسابقات ورزشی، یعنی **Bsky B**، می‌توانست چهار برابر BBC یا هر رقیب دارای ایستگاه زمینی تجاری برای هر مسابقه بپردازد.

۱۰- رئیس هیئت مدیره، سر کریستوفر بلاند، دیلی تلگراف، ۱۱ مارس ۱۹۹۹.

۱۱- لونسنت تکنولوژی^(۱) که در تاریخ ۵ ژوئن ۱۹۹۹ بررسی شد.

۱۲- تایمز مالی، ۲۸ مه ۱۹۹۶.

۱۳- دولت‌ها نگران حصول اطمینان از آن هستند که بازیگران داخلی در ورود به بازار جهانی در حال توسعه رسانه‌ها با درهای بسته مواجه نشوند و به همین دلیل در حال اصلاح مقررات ملی هستند. مثلاً، شرکت‌های مخابراتی اجازه ورود به عرصه خدمات تلویزیونی را یافته و شرکت‌های تلویزیون کابلی سرویس‌های تلفنی ارائه می‌کنند، و روزنامه‌ها می‌توانند مالکیت کانال‌های رادیویی و تلویزیونی را به دست آورند. مقررات مالی و موسوم به «**fin-syn**» در ایالات متحده، که شرکت‌های رسانه‌ای را وادار کرد میان محتوا و

1. WWW.lucent. Com/ news/ pubs/ luworld/ int.html

توزیع، یکی را انتخاب کنند. آشکارترین نمونه این روند هستند، اما تغییرات قانونی مشابهی را می‌توان در بریتانیا و ایتالیا مشاهده کرد. ۱۴- همه ارقام از هفته‌نامه اکونومیست، ۱۲ نوامبر ۱۹۹۷ می‌باشند.

فصل سوم: ماهیت متغیر فعالیت پخش برنامه

- ۱- برای بحث شرایط خاص که چنین دانشگرانی به سازمان‌ها تحمیل می‌کنند، نگاه کنید به هندی^(۱) (1989-94) و نوناکا و تاکه اوچی^(۲) (1995).
- ۲- گرایش به سمت توزیع دیجیتالی، و همراه با آن افزایش کاربرد فناوری‌های رمزسازی برای اطمینان از یک بار مصرف بودن و بنابراین تولید کپی‌رایت، حاکی از تهدیدی نسبت به ماهیت خوب و علنی امکانات پخش برنامه است.
- ۳- دو وسیله دیگر تأمین بودجه، کمک دولتی و هدایای مردمی، در اینجا مورد بحث قرار نگرفته است. شرکت‌های پخش دولتی برنامه در استرالیا و کانادا، CBC و ABC، به طور کامل از بودجه دولتی استفاده می‌کنند. شبکه‌های پخش دولتی برنامه در ایالات متحده، PBS، ۴۰ درصد بودجه خود را از راه کمک دولت و بقیه را با کمک‌های مخاطبان خود تأمین می‌کنند.
- ۴- یک مطالعه BBC نشان داد که نیمی از تولیدکنندگان برنامه‌های خبری مستقیماً از دانشگاه وارد تلویزیون ملی شده و نیمی از آنان تحصیلکرده آکسفورد بوده‌اند.
- ۵- درک فرهنگ ژورنالیسم، ارتباط خاصی با این مطالعه دارد، زیرا CNN در اصل یک پخش‌کننده اخبار است، و دپارتمان «اخبار و امور جاری» در BBC بزرگ‌ترین بخش برنامه‌سازی آن است.

1. Handy

2. Nonako & Takeuchi

۶- سازمان‌های رسانه‌ای چند ملیتی، مانند نیوز کورپ (News Corp)، به سختی دم به تله سیاست‌گذاران و مجریان مقررات می‌دهند، چون از برخی جنبه‌ها بدون وابستگی به کشور خاصی هستند و در عین حال به صورت همزمان در نقاط جغرافیایی متعددی فعالیت می‌کنند. مثلاً، در سال ۱۹۹۵ میلادی، نیوز اینترنشنال یک ائتلاف دو میلیارد دلاری MCI آمریکایی انجام داد، و سعی کرد از پول نقد به دست آمده برای خرید بخشی از امپراتوری تلویزیونی برلوسکنی استفاده کند، و هم زمان مشغول مذاکره در مورد معامله‌ای برای خرید یک تلویزیون ماهواره‌ای در آسیا بود و مباحثاتی هم با مجریان مقررات در ایالات متحده در مورد مالکیت خود بر شبکه فاکس داشت.

فصل چهارم: خدمت به ملت

۱- مارکتینگ ویک^(۱) (هفته‌نامه بازاریابی)، ۲۸ ژانویه ۱۹۹۴.

فصل پنجم: دهان جنوب و شبکه کله جوجه‌ای او

- ۱- بیزنس وایر، ۲۴ اوت ۱۹۹۸.
- ۲- پس از آنکه مصاحبه‌های مربوط به این مطالعه پایان یافته بود.
- ۳- داده‌های بیننده- مشترک از گزارش سالانه تایم وارنر برای سال ۱۹۹۷.
- ۴- ارقام از پال کیگان و همکاران، ۵ ژانویه ۱۹۹۹.
- ۵- اسکرین دایجست، اکتبر ۱۹۹۶.
- ۶- تایمز مالی، ۹ دسامبر ۱۹۹۶.

۷- شاید مربوط به اختلال دو قطبی، یا مانیک- دپرسیو، باشد که زمانی به دلیل ابتلا به آن تحت درمان بود، اگرچه پزشک دوم با این تشخیص مخالف بود.

۸- ریدرز دایجست، ۲۴ اوت ۱۹۹۸.

۹- رد هرینگ آنلاین^(۱)، ۳ فوریه ۱۹۹۹.

۱۰- تایم، ۱۵ مارس ۱۹۹۹.

۱۱- تایم، همان.

۱۲- فورچون، ۱۵ مارس ۱۹۹۹.

۱۳- نایت ریدر و تریبیون بیزنس نیوز^(۲)، ۱۹۹۷.

۱۴- مارک فولر^(۳)، رئیس کمیسیون فدرال ارتباطات (FCC)، تشکیلاتی که ناظر بر فعالیت تلویزیون است، در سخنرانی سال ۱۹۸۱ در هنگام کاهش شدت مقررات کنترل‌کننده تبلیغات برای کودکان.

۱۵- اکونومیست، ۱۱ مارس ۱۹۹۵.

فصل ششم: انقلاب مستمر

۱- این دیدگاه را جرالد کافمن^(۴) نماینده پارلمان، و رئیس کمیته منتخب دولتی در مورد فرهنگ، رسانه‌ها و ورزش، شاید ندانسته، در هنگام اشاره به BBC به عنوان یک سازمان «دورگه» تکرار کرد.

۲- گاردین^(۵)، ۲۲ سپتامبر ۱۹۹۷.

۳- در سال ۱۹۹۰ میلادی PSBها ۶۵ درصد درآمد تلویزیون اروپا را تولید

1. Red Herring Online

2. Knight Ridder & TBN

3. Fowler

4. Gerald Kaufmann

5. The Guardian

می‌کردند، و بقیه آن به جیب گردانندگان تجاری می‌رفت. در سال ۱۹۹۴ میلادی، PSBها تنها ۴/۵ درصد آن درآمد (اکنون میست، ۱۳ آوریل ۱۹۹۶) را داشتند، شامل امور بانکی و خرید از خانه.

۴- یک بررسی داخلی نشان می‌دهد که کارکنان BBC اولویت‌های سهامدار را چگونه رده‌بندی می‌کنند. گفته شده بود که سازمان بسیار خوب به پارلمان (۳/۹ از ۵) پاسخ می‌دهد، بسیار بیش از آنکه در مقابل بینندگان، شنوندگان و مشتریان خارجی پاسخگو باشد (۳/۷ از ۵). پاسخگویی به رقبا ۳/۱ بود.

۵- یک بررسی انجام گرفته توسط سازمان در سال ۱۹۹۵ میلادی حاکی از تهدید ناشی از تفکیک اجتماعی برای وضعیت مداوم سازمان به عنوان یک بخش‌کننده ملی برنامه بود. اگر چه هنوز هم به عنوان بخش‌کننده رسمی برنامه در کشور شناخته می‌شد، و به دلیل اقتدار و یکپارچگی خود مورد احترام هم بود، اما جوانان و مخاطبان کم درآمدتر آن را محافظه‌کار، نخبه‌گرا و بخشی از دستگاه (حکومتی) تلقی می‌کردند: «به نظر نمی‌رسد که متعلق به آنها باشد، بلکه بخشی از آنهاست؛ لندن، حکومت و یک گروه نخبه از طبقه تحصیل کرده انحصاری. بینندگان سیاهپوست و آسیایی احساس می‌کردند که کنار گذاشته شده و بینندگان در اسکاتلند، ایرلند شمالی و ولز از وجود نوعی گرایش تبعیض‌آمیز به سوی لندن و جنوب شرق بریتانیا، عصبانی بودند.

۶- یک شاخص قدرت گروه‌های فشار ذی‌نفع منطقه‌ای سیاست سازمان برای انتقال تولید در صورت امکان به مناطق است، حتی اگر این کار لزوماً کم‌هزینه‌ترین شیوه تولید برنامه نباشد.

۷- سازمان کارکنان خود را به سه گروه عمده تقسیم می‌کند: مدیران (شامل کارکنان خلاق مانند تهیه‌کننده‌ها، کارکنان ارشد پشتیبانی مانند مشاوران سیاست‌گذاری، حسابداران و مهندسان ارشد)، کارکنان فنی و حرفه‌ای، و نقش‌های اداری.

- ۸- ساندی تایمز، ۱۶ آوریل ۱۹۹۵.
- ۹- استعاره سازمان برای این حالت «مدیریت در یک تنگ ماهی طلایی» است.
- ۱۰- تایمز، ۲ دسامبر ۱۹۹۶.
- ۱۱- رقبا یک سازمان ویژه لابی کردن به نام «گروه صنعت رسانه بریتانیا» تأسیس کرده‌اند تا برای تصویب قوانین انعطاف‌پذیرتری در مورد مالکیت رسانه‌ها تلاش کنند. نشریه سال ۱۹۹۵ این سازمان BBC را متهم کرد به اینکه هنوز اساساً انحصاری و تحت حمایت دولت و دارای جایگاه ویژه در بازارهای داخلی است، مبنای این قضاوت «سهم ملی از صدا»- زمانی که مردم صرف تماشای تلویزیون یا خواندن روزنامه‌ها می‌کنند- بود (تایمز مالی، ۲۱ مارس ۱۹۹۵).
- ۱۲- اینها عبارتند از: گسترش انتخاب (نوامبر، ۱۹۹۲)، تبدیل وعده‌ها به واقعیت (ژانویه، ۱۹۹۳)، انتخاب برای تهیه‌کننده (آوریل، ۱۹۹۳)، مروری بر استراتژی برنامه (فوریه، ۱۹۹۵)، گسترش انتخاب در عصر دیجیتالی (آوریل، ۱۹۹۳)، ساختاری برای عصر دیجیتال (ژوئن، ۱۹۹۶).
- ۱۳- گاردین، ۱۹ فوریه ۱۹۹۹.
- ۱۴- گاردین، ۶ ژوئیه ۱۹۹۸.
- ۱۵- جمله کوتاه رایج در BBC در این مورد «با ارزش ساختن مطالب عامه‌پسند و عامه‌پسند ساختن مطالب با ارزش» است.
- ۱۶- این اصطلاح در اینجا به مفهوم سنتی بازاریابی به کار رفته است؛ برای اشاره به «نام یا نماد مشخص برای شناساندن کالاها و خدمات یک فروشنده یا گروهی از فروشندگان و متمایز کردن کالاها و خدمات از آنچه رقبا عرضه می‌کنند»

۱۷- بررسی کارکنان در سال ۵-۱۹۹۴ نشان می‌دهد که پیشنهاد «بوروکراسی باید در حداقل ممکن حفظ شود» پاسخی حدود ۱/۶ داشت، در حالی که موافقت کامل با امتیاز «۵» و مخالفت کامل با امتیاز «۱» مشخص می‌شود.

فصل هفتم: اختراع مجدد اخبار

- ۱- نگاه سویس به امور جهانی، نوامبر ۱۹۹۴.
- ۲- این رقبای جدید آمریکایی توانستند رقم مخاطبان شبکه عناوین خبری CNN را کاهش دهند، یعنی تعداد متوسط روزانه خانه‌های استفاده‌کننده در سال ۱۹۹۸ به میزان ده درصد کاهش یافت و به ۱۵۴۰۰۰ رسید (دیلی وراثتی، ۵ ژانویه ۱۹۹۹). جالب آنکه، ادغام ترنر با تایم وارنر باز هم رقبای CNN را زیاده‌تر کرد، چون تأیید فدرال این معامله منوط به موافقت شرکت‌های تایم وارنر به ایجاد رقیبی برای CNN بود. آنها موافقت کردند MSNBC را منتقل کنند و این باعث خشم نیوز کورپ شد، که انتظار داشت به جای MSNBC کانال فاکس نیوز متعلق به خودش به ماهواره منتقل و پخش شود.
- ۳- گزارش سالانه شرکت تایم وارنر، ۱۹۹۷.
- ۴- تایمز مالی، ۲۱ فوریه ۱۹۹۶.
- ۵- وراثتی، ۲۵-۱۹ ژوئن ۱۹۹۵.
- ۶- عصر تبلیغات^(۱)، ۲۴ فوریه ۱۹۹۷، صفحه ۷۰.
- ۷- اما سنت‌گرایان اتکای CNN به وابستگی‌هایش را نقد کرده و مدعی هستند که نشانه تبدیل گردآوری خبر به بسته‌بندی خبر است و معیارهای تدوین را در معرض خطر قرار می‌دهد.

۸- اما CNN به صورت خودکار به سیاستمداران احترام نمی‌گذارد. پیترز در مورد سناتور می‌گوید که او را نشسته در یک استودیو بلااستفاده رها کردند چون در طرح کلی پوشش خبر مورد نظر تهیه‌کننده جایی برای او پیش‌بینی نشده بود.

۹- تایمز مالی، ۸-۷ دسامبر ۱۹۹۶.

۱۰- در نخستین بار مراجعه برای انجام پژوهش اولیه، CNN هیچ مدیر ارشدی نداشت که مسئول استراتژی باشد.

۱۱- به گفته رئیس آینده CNNI، کریس کریمر^(۱) [که از کارکنان BBC بوده است] «چند هفته از ورود من به آتلانتا، تد ترنز CNN بین‌المللی را به عنوان فضله موش توصیف کرد، اگر چه دقیقاً همین کلمه را به کار نبرد» (تایمز، ۵ ژوئن ۱۹۹۷: ۴۰).

۱۲- کامیونیکیشنز دیلی^(۲)، ۲۲ ژانویه ۱۹۹۹.

۱۳- رئیس CNNI، در Interspace شماره ۶۶۲.

۱۴- این جنبه‌های CNN در هنگام تنظیم مصاحبه‌ها آشکار شد. افراد اغلب فوراً با تلفن جواب داده (پس از دریافت متن درخواست مصاحبه) و مستقیماً وقت مصاحبه را تنظیم می‌کردند و در گفت و گو از عبارات دوستانه خودمانی استفاده می‌کردند. تماس بعدی از طریق ابزارهای ارتباطی فوری (پست صدا، نمابر) و غیررسمی بود. برعکس، ملاقات‌ها در BBC اغلب به صورت مکتوب با نامه، یا از طریق یک منشی یا دستیار، تنظیم وقت می‌شدند. علاوه بر این، به نظر می‌رسید تعداد آدم‌هایی که فقط منشی بودند، در CNN بسیار کمتر از BBC است.

فصل هشتم: بخشی از شیوه زندگی بریتانیایی

۱- البته فرض‌ها ناخودآگاه هستند و آنها که در اینجا ارائه شده‌اند ترکیبی از احساس‌های اصلی مصاحبه‌شوندگان هستند نه اظهارات واقعی و علنی آنان.

۲- متدولوژی مورد استفاده فرض می‌کند که رابطه غیرمستقیمی میان زبان فرد یا سخن گفتن او با فرض‌های گروهی و ناخودآگاه شرکتی وجود دارد. بنابراین فرض‌های کدگذاری شده مستقیماً از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج شده بود. شاین این متدولوژی را صریحاً ذکر نمی‌کند، اما به نظر می‌رسد خود او هم از آن پیروی می‌کند.

۳- همه نقل‌قول‌ها کلمه به کلمه است؛ از لحاظ دستور زبان تصحیح نشده‌اند، اما برای کمک به فهم مطلب، تکرارهای بیش از حد و جملات نا تمام حذف شدند.

۴- آلن ینتوب، کنترل‌کننده سابق BBC2، گزارش داد که کارکنان به طور سنتی از اشاره به «پخش برنامه» به عنوان یک صنعت اکراه دارند (گاردین، ۱۹ نوامبر ۱۹۹۶).

۵- تونستال^(۱) توصیف می‌کند که چگونه تا همین اواخر، کارهای تولیدی و تجاری با دقت تفکیک شده بودند؛ در واقع از کارکنان تولید خواسته نمی‌شد که به جنبه‌های تجاری و مالی کار خود هم توجه داشته باشند:

«از اواخر دهه ۱۹۹۰ میلادی، تهیه‌کنندگان BBC، کسانی که مسئولیت هزینه کردن درآمد قابل توجه BBC از دریافت هزینه مجوز را برعهده داشتند، در دنیایی زندگی می‌کردند که در آن پول رایج پول نقد یا مبلغ مشخصی نبود. یک تهیه‌کننده در

چارچوب بودجه کار می‌کرد، اما نه بودجه پولی بلکه بودجه از لحاظ امکانات و... به این ترتیب اطلاع چندانی از هزینه‌های واقعی کار برنامه‌سازی نداشت. مفهوم بیش از حد طرح کردن مبهم بود. چون در سازمانی با امکانات و کارکنان دائمی هزینه مورد توافقی وجود نداشت تا بتوان یک روزکار اضافی با ۴۰ نفر کارمند و یک استودیو را بر مبنای آن محاسبه کرد. بدین ترتیب تهیه‌کنندگان ممکن است با ایده‌ها چندانی از روشنی از مخاطب مورد نظر، هزینه واقعی یا هدف واقعی (از دید شرکت) کار کنند.

۶- تایمز، ۱۷ اوت ۱۹۹۸.

۷- رگه‌های ضدمدی‌ریتی در فرهنگ BBC عمری دراز دارند. برنر (۱۹۷۷) گزارش داد که مدیران ارشد از نظر بقیه کارکنان سازمانی «جذامی» محسوب می‌شوند. در سال ۱۹۹۶ میلادی مدیر پرسنلی آن گزارش داد که برخی از برنامه‌سازان اگر از کلمه مدیر برای خطاب کردن آنان استفاده کنند، از خشم می‌میرند، حتی اگر مدیریت بودجه‌های ۲۰۰ میلیون پاوندی و یا ۱۶۰ نفر کارمند را برعهده داشته باشند. (مدیریت امروز، نوامبر ۱۹۹۶)

۸- BBC در پی تغییر این برداشت است که یک سازمان دولتی است. یکی از آشکارترین شیوه‌ها استفاده از مجریانی است که لهجه‌های منطقه‌ای دارند (تا همین اواخر، تلفظ BBC، یک سبک تلفظ مخصوص تحصیل کرده‌های جنوب انگلستان، به عنوان استاندارد، مورد استفاده قرار می‌گرفت).

۹- نگرش مبتنی بر شیوه تفکر شبکه‌ای گومز و پروبست (۱۹۹۱)

فصل نهم: بازندگان و بیگانگان

۱- خود مؤلف این را تجربه کرد. اگر یک نامزد مصاحبه ایده‌ای در مورد

یک نامزد دیگر برای مصاحبه بعدی داشت، مصاحبه قطع می‌شد و در همان محل ملاقات با فرد صورت می‌گرفت.

۲- TVworld، ژوئن ۱۹۹۶.

۳- گاردین، ۳ ژوئن ۱۹۹۶.

فصل دهم: رایتینیسیم در مقابل برتیسیم

۱- حتی امروز، اکثر اشارات به استراتژی در انتشارات رسمی در واقع با استراتژی برنامه‌سازی سروکار دارند نه با استراتژی سازمانی.

۲- در فاصله میان دو مصاحبه، هدف اول، برنامه‌های نوآورانه با کیفیت بالا، ظاهراً تا حدی جای خود را به یک هدف تازه داد یا با آن ترکیب شد، یعنی «دستیابی به تمرکز مخاطب». در پیگیری معلوم شد که هدف جدید تفاوت چندانی با هدف اول ندارد، فقط حصول اطمینان است از اینکه مخاطب برنامه‌های نوآورانه با کیفیت بالا را دریافت و مشاهده می‌کند.

۳- «معضل» کلمه‌ای یونانی و به معنای «دو پیشنهاد» یا دو راه است. در این مورد مربوط است به تنش ناشی از پیشنهادها متعارض، که هر دو مدعی این سازمان هستند و هر دو هم زمان در مورد یک سازمان همگرایی دارند. نیاز به حل و فصل چنین پارادوکس‌هایی به عنوان یک مشخصه معرف سروکار داشتن با محیط‌های پیچیده شناسایی شده است. (هندی، ۱۹۹۴ و گومز، ۱۹۹۵)

۴- استعارات می‌توانند کلیدهایی برای کشف رمز فرهنگ فراهم آورند، که هم در بردارنده موضوعات پیچیده عامل نگرانی سازمانی و هم حاوی تأکید بر معضلات فرهنگی تجربه شده به وسیله سازمان، باشند. این استعاره ویژه را می‌توان در نقل‌قول‌های مورد اشاره در مطالعه مک دانلد (۱۹۹۴) در مورد بازوی تجاری BBC در آن زمان، یعنی شرکت‌های BBC، نیز پیدا کرد.

۵- این اصطلاح اشاره به این واقعیت دارد که هر فرد مجموعه‌ای از نتایج نانوشته اما مورد توافق طرفین را از یک سازمان انتظار دارد، که نیازهای آن را بر طرف و در مقابل او هم انرژی و استعداد خود را خرج خواهد کرد. پایان وضعیت استفاده کننده از بودجه عمومی را می‌توان به عنوان یک بازنگری اساسی این قرارداد روان‌شناسانه تلقی کرد. بسیاری از نیازهای کارکنان، شامل آنها که مربوط به از خود گذشتگی یا فرصتی برای مخاطب قرار دادن کل مردم بریتانیا می‌شوند، دیگر ارضا نخواهند شد.

۶- این گروه را بعضی از مصاحبه شونده‌گان «برتیست» می‌نامیدند (طرفداران مدیرکل جان برت) برتیسم، به سهم خود، به شکل زیر تعریف می‌شد: «یک برتیست طرفدار تغییر است و اهمیتی به اصطلاحات خاص آن نمی‌دهند. ضد برتیست‌ها عکس این کار را انجام می‌دهند».

فصل یازدهم: ادرنالین

۱- نیویورک دیلی نیوز، ۴ فوریه ۱۹۹۹

۲- مالتی چنل نیوز^(۱)، ۱۹۲۲، اول ژوئن ۱۹۹۸

فصل دوازدهم: یک مورد خاص؟

۱- به طور خاص نگاه کنید به براکن و فولر^(۲)، که می‌گوید «علاقه طبیعی کارکنان BBC به خود ربطی به منافع مصرف کنندگان ندارد» نتیجه‌ای که، بر مبنای فرض‌های فرهنگی آشکار شده در این مطالعه، می‌توان به طور جدی در مورد آن جدل کرد.

۲- برای بحث در مورد رابطه فرهنگ با یادگیری نگاه کنید به: Schein (۱۹۹۳).

(۱۹۷۸) Argiris & Schon, (۱۹۹۰) Senge, (۱۹۹۵) Gomez & Probst, (۱۹۹۵)

.Nonaka

۳- این تشابهاتی با گام «یخ‌زدایی» (یا از حالت انجماد خارج کردن) به عنوان فرایند تغییر سازمانی برنامه ریزی شده لویین (۱۹۹۵) دارد. همچنین بازتاب گمانه گومز و پروبست در این مورد است که تغییرات شرکتی باید با ایجاد یک «آگاهی جمعی» از ضرورت و اهداف تغییرات شرکت، دارای یک «تکیه‌گاه فرهنگی» بشوند.

۴- اما باید تأکید شود که از هنگام اجرای این تجزیه و تحلیل تاکنون، مدیران ارشد BBC ظاهراً نسبت به تحولات بین‌المللی و جهانی بسیار آگاه‌تر شده‌اند.

۵- هر دو نفر از کسانی بودند که ضمن داشتن کاریزما در برقراری ارتباط با دیگران هم ماهر بودند؛ خصیصه‌ای که شاین برای توانایی یک بنیان‌گذار در القای ارزش‌های مورد نظر خود به سازمان در حالت جنینی یک ضرورت می‌داند.

یادداشت پیوست:

- ۱- کاربرد تجربی بسیاری از تعاریف فرهنگ دشوار است، زیرا معمولاً از تعدادی اصطلاحات مشابه (باورها، آیین‌ها، هنجارها، تئوری‌ها، اسطوره‌ها، جوّ و...) به جای هم استفاده می‌کنند. شاین در کاربرد کلمات عمداً دقیق بوده و اشاره می‌کند که کلماتی چون باورها، منس‌ها و ارزش‌ها مفاهیمی روان‌شناختی با تفاوت‌های بنیادین هستند.
- ۲- برای سادگی و سهولت، بریتانیا به جای «بریتانیای کبیر» یا «پادشاهی متحد» (UK) و ایالات متحده به جای «ایالات متحده آمریکا» به کار رفته است.
- ۳- آن‌گونه که شاین اشاره می‌کند، «تلاش برای مطالعه فرهنگ از همه جنبه‌ها نه تنها غیر عملی... بلکه معمولاً نامتناسب هم هست.
- ۴- اگر چه قضاوت در این مورد دشوار است، اما به ظاهر شواهدی حاکی از تأثیر ضبط شدن مصاحبه روی مصاحبه‌شوندگان وجود ندارد. مثلاً آنها در مورد مطالبی که می‌گفتند محتاط‌تر نشده بودند.
- ۵- مصاحبه دوم در مواردی ناممکن بود، چون فرد مورد نظر در دفتر خود نبود، یا مسئولیت‌های جدید به معنای آن بود که دیگر وقتی برای اختصاص دادن به این کار ندارد.

منابع و مأخذ

- Aaker, D. A. (1991) **Managing Brand Equity**: Capitalizing on the Value of a Brand Name, New York: Free Press.
- Alder, N. J. and Bartholomew, S. (1992) '**Academic and professional communities of discourse**: generating knowledge on transnational human resource management', *Journal of International Business Studies*, 23 (3): 551-70.
- Amabile, T. M. (1988) '**A model of creativity and innovation in organizations**, *Research in Organizational Behavior*, 10: 123-67.
- ____ (1990) '**Within you, without you**: the social psychology of creativity, and beyond', in M. A. Runco and R. S. Albert (eds), *Theories of Creativity*, Newbury Park: Sage.
- ____ (1993) '**Motivational synergy**: toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, *Human Resource Management Review*, 3/3: 185-201.
- Ansoff, H. I. (1965) **Corporate Strategy**, Harmondsworth: Penguin.

- Argyris, C. (1977) **'Double loop learning in organizations,** Harvard Business Review, September / October: 115-25.
- ____ (1992) **On Organizational Learning,** Cambridge, Mass: Blackwell Business.
- ____ (1993) **Knowledge for Action: A Guide to Overcoming Barriers to Organizational Change,** San Francisco: Jossey-Bass.
- ____ and Schön, D. A. (1978) **Organizational Learning: A Theory of Action Perspective,** Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Auletta, K. (1991) **Three Blind Mice: How the TV Networks Lost Their Way,** New York: Random House.
- ____ (1996) **'The news rush: Why are the networks so eager to invade CNN's turf?'** ,New Yorker, 3 March, pp. 42-5.
- Barnard, C. (1938) **The Functions of the Executive,** Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Barnert, S. and Curry, A. (1994) **The Battle for the BBC,** London: Aurum Press.
- Barney, J. B. (1991) **'Integrating organisational behaviour and strategy formulation research: a resource- based analysis',** Advances in Strategic Management, 8: 39-61.
- Bartlett, C. A. and Ghoshal, S. (1989) **Managing Across Borders: The Transnational Solution,** London: Hutchinson Business Books.

BBC (1992) **Extending Choice: The BBC's Role in the New Broadcasting Age**, London: BBC.

____ (1993a) **An Accountable BBC: The Role of the Governors, New Challenges, The Programme of Reforms**, London: BBC.

____ (1993b) **The BBC - A Staff Guide to Life, the Universe and Extending Choice - The Workshop**, London: BBC.

____ (1993c) **Public Service Broadcasters Around the World: A McKinsey Report for the BBC**, London: BBC.

____ (1994a) **Report and Accounts 1993/4**, London: BBC.

____ (1994b) **The BBC's Fair Trading Commitment**, London: BBC.

____ (1995a) **Britain's Digital Opportunity: The BBC's Response to the Government's Proposals for Digital Terrestrial Broadcasting**, London: BBC.

____ (1995b) **People and Programmes: BBC Radio and Television for an Age of Choice**, London: BBC.

____ (1995c) **'BBC- wide staff survey results 1994/95'**, Ariel, 27 June, London: BBC.

____ (1995d) **'Annual Report Special 1995'**, Ariel, London: BBC.

____ (1996a) **Extending Choice in the Digital Age**, London: BBC.

____ (1996b) **'Perfectionist in the powerhouse: feature in Alan Yentob'**, Ariel, 13 August, London: BBC.

____ (1998) **The BBC Beyond 2000**, London: BBC.

- ____ (undated) **The BBC's Commercial Policy: A Brief Guide**, London: BBC.
- Bennet, P. and Carrot, S. (1995) **European Cable and Satellite, II, Competition and Companies**, London: Financial Times Telecoms and Media Publishing.
- Bergquist, W. (1993) **The Postmodern Organization: Mastering the Art of Irreversible Change**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bibb, P. (1993) **It Ain't as Easy as It Looks: Ted Turner's Amazing Story**, New York: Crown.
- Birt, J. (1993a) **The BBC Present and Future**, speech to the Radio Academy.
- ____ (1993b) **The BBC, The 1993 Fleming Memorial Lecture**.
- Bleicher, K. (1992) **Das Konzept Integriertes Management**, Frankfurt: Campus.
- Blumler, J. G. (1992) (ed.) **Television and the Public Interest: Vulnerable Values in West European Broadcasting**, Newbury Park: Sage.
- ____ and Nossiter, T. J. (1991) **Broadcasting Finance in Transition**, Oxford: Oxford University Press.
- Bolman, L. G. and Deal, T. E. (1991) **Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Bosshart, L. (1990) 'Fernsehunterhaltung aus der Sicht von Kommunikatoren', in M. Kunczik and U. Weber, **Fernsehen: Aspekte eines Mediums**, Köln: Böhlau.

- Bracken, W. and Folwer, S. (1993) **What Price Public Service: The Future of the BBC**, London: Adam Smith Institute.
- Briggs, A. (1961) **The History of Broadcasting in the United Kingdom: The Birth of Broadcasting**, 1, Oxford: Oxford University Press.
- Broadcasting Research Unit (1985) **The Public Ideal in British Broadcasting- Main Principles**, London: Broadcasting Research Unit.
- Brooks, R. (1996) 'The ex files', **Guardian**, 26 August, p. 8.
- Brown, A. D. (1998) **Organisational Culture**, London: Financial Times Publishing.
- Brown, D. H. (1991) 'Citizens or consumers: U. S. reactions to the European Community's directive on television', **Critical Studies in Mass Communication**, 8: 1-12.
- Bryman, A. (1988) **Quantity and Quality in Social Research**, London: Routledge.
- Burns, T. (1977) **The BBC: Public Institution and Private World**, London: Mecomillan.
- Campbell, A., Devine, M. and Young, D. (1990) **A Sense of Mission**, London: Century Business/ Economist Books.
- Chandler, A. D. (1962) **Strategy and Structure**, Massachusetts: MIT Press.
- Clemens, J. (1996) 'The forces shaping the future', **EBU Diffusion**, summer 1996: 41.

- Cloot, P. (1994) **BBC Producer Choice: A Case Study**, Briefing Paper Number 16, Major Projects Association, Oxford.
- CNN (1994) **Untitled Information Pack**, Atlanta.
- CNNI (1994) **Untitled Information Pack**, Atlanta.
- Collingwood, R. G. (1974) **Essay on Metaphysics**, Chicago: Gateway.
- Collins, R. (1998) **From Satellite to Single Market: New Communication Technology and European Public Service Television**, London and New York: Routledge.
- Commission of the European Communities (1989) Council Directive of 3 October 1989 on the Coordination of Certain Provisions Laid down by Law, Regulation or Administrative Action in Member States Concerning the Pursuit of Television Broadcasting Activities (OJ No. L298, 17.10.1989, pp. 23-30), Brussels.
- Congdon, T. et al. (1992) **Paying for Broadcasting**, London: Routledge.
- Cremer, C., speech at Financial Times New Media & Broadcasting Conference, London, 23/24 February 1998.
- Cronkite, W. (1996) **A Reporter's Life**, New York: Knopf.
- Culture, Media and Sport Committee of the House of Commons (1998) **'The Multi-media Revolution'** Report and Proceedings, Session 1997-8, 1, London: The Stationery Office.

- Curran, J. and Seaton, J. (1997) **Power without Responsibility: The Press and Broadcasting in Britain** (5th edn), London and New York: Routledge.
- Deal, T. E. and Kennedy, A. (1982) **Corporate Cultures**, Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Derming, W. E. (1986) **Out of the Crisis**, Cambridge: Cambridge University Press.
- Dennis, E. (1994) **Mapping and Understanding the Information Superhighway**, speech to The Global Networking Society, University of Madrid, May 1994.
- Denzin, N. K. (1970) **The Research Act**, Chicago: Aldine.
- Downes, L. and Miu, C. (1998) **Unleashing the Killer App: Digital Strategies for Market Dominance**, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Drucker, P. F. (1998) **Peter Drucker on the Profession of Management**, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Euromedia Research Group (1992) **The Media in Western Europe: The Euromedia Handbook**, London, California, New York: Sage.
- Fombrun, C., Tichy, N. and Devanna, M. A. (1984) **Strategic Human Resource Management**, New York: Wiley.
- Forman, D. (1987) 'Will TV survive the politicians and the media mercenaries?', *The Listener*, 16 July, London.

- Frank, R. H. and Cook, P. J. (1995) **The Winner- Takes- All Society**, New York: Free Press.
- Froschauer, U. and Lüger, M. (1992) *Das Qualitative Interview zur Analyse sozialer System*, Wien: Universitätsverlag.
- Frost, P. J. (ed.) (1991) **Reframing Organizational Culture**, Newbury Park: Sage.
- Gates, B. (1995) **The Road Ahead**, New York: Viking.
- Georgiou, M. (1998) 'Television use in the digital age: a Personal perspective on change', Reuter Foundation Paper 63.
- Gergen, K. J. (1989) 'Organization theory in the postmodern era', paper presented at the Rethinking Organization Conference, University of Lancaster September 1989.
- Giddens, A. (1979) **Central Problems in Social Theory: Action, Structure and Contradictions in Social Analysis**, London: Macmillan.
- Glaser, B. G. and Strauss, A. L. (1965) 'The discovery of substantive theory: a basic strategy underlying qualitative research', *American Behavioral Scientist*, 8(6): 5-12.
- Goldman Sachs (1995) **UK Cable Market**, UK Research.
- Gomez, P. (1993) 'Organising for autonomy', in R. Espejo and M. Schwaninger (eds) *Organisational Fitness: Corporate Effectiveness Through Management Cybernetics*, New York: Campus.

Gomez, P. and Probst, G. (1991) **Vernetztes Denken: Ganzheitliches Führen in der Praxis** (2nd edn), Wiesbaden: Gabler.

____ (1995) **Die Praxis des ganzheitlichen Problemlöens: Vernetzt denken, Unternehmerisch handeln, Persönlich überzeugen**, Bern: Paul Haupt.

Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M. (1994) **Corporate Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company**, New York: Wiley.

Granovetter, M. (1991) 'Economic action and social structure: the problem of embeddedness', *American Journal of Sociology*, 3: 481-510.

Guba, E. G. and Lincoln, Y. S. (1988) 'Do inquiry paradigms imply inquiry methodologies?', in D. Fetterman (ed.), **Qualitative Approaches to Evaluation in Education: The Silent Scientific Revolution**, New York: Praeger.

Hamel, G. and Prahalad, C. K. (1994) **Competing for the Future**, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Hampden-Turner, C. M. (1990) **Charting the Corporate Mind: From Dilemma to Strategy**, Oxford: Blackwell.

____ (1994) **Corporate Culture: From Vicious to Virtuous Circles**, London: Piatkus.

____ and Trompenaars, F. (1993) **The Seven Cultures of Capitalism: Value Systems for Creating Wealth in the**

- United States, Britain, Japan, Germany, France, Sweden and the Netherlands, London: Piatkus.
- Handy, C. (1985) **Understanding Organizations**, Harmondsworth: Penguin.
- ____ (1989) **The Age of Unreason**, London: Business Books.
- ____ (1994) **The Empty Raincoat**, London: Hutchinson.
- Hargreaves, J. (1996) 'Interview: John Birt', *New Statesman*, 21 June, pp. 16-17.
- Hassard, J. and Parker, M. (1993) (eds) **Postmodernism and Organizations**, Newbury Park: Sage.
- Hassard, J. and pym. D. (1990) (eds) **The Theory and Philosophy of Organizations**, London: Routledge.
- Heller, R. (1996) 'Bravo for the bean counter', *Management Today*, November: 12-15.
- Henzler, H. (1998) **Communications and Media in the Digital Age**, speech to mcm Forum, St. Gallen.
- Hofstede, G. (1991) **Cultures and Organizations: Software of the Mind**, Maidenhead: McGraw Hill.
- Holland, P. (1997) **The Television Handbook**, London: Routledge.
- Horrie, C. and Clarke, S. (1994) **Fuzzy Monsters: Fear and Loathing at the BBC**, London: Mandarin.
- House of Commons (Session 1997- 98), **The Multi- media Revolution**, Report and Proceeings of the Culture, Media

- and Sport Committee, 4th Report, London: The Stationery Office.
- Information Strategy in association with INSEAD and Novell (1998) Global Internet 100 Survey 1998, Special Report, London.
- Jeffres, L. and Atkin, D. (1996) '**Predicting use of technologies for communication and consumer needs**', Journal of Broadcasting and Electronic Media 40: 318-30.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1993) **Exploring Corporate Strategy**, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Kao, J. J. (1989) **Entrepreneurship, Creativity and Organizations, Englewood Cliffs**: Prentice Hall.
- Kay, J. (1993) **Foundations of Corporate Success: How Business Strategies Add Value**, Oxford: Oxford University Press.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. and Serpa, R. (1986) **Gaining Control of the Corporate Culture**, San Francisco: Jossey-Bass.
- Köcher, R. (1985) **Spürhund and Missionar: Eine vergleichende Untersuchung über Berufsethik und Aufgabenverständnis britischer Journalisten**, unpublished thesis, Universität München.
- Kotter, J. P. (1995) '**Leading change: why transformation effects fail**', Harvard Business Review, March/ April 1995: 59-67.

- Kotter, J. P. and Heskett, J. L. (1992) **Corporate Culture and Performance**, New York: Free Press.
- Krathwohl, D.R. (1985) **Social and Behavioural Science Research: A New Framework for Conceptualizing, Implementing, and Evaluating Research Studies**, San Francisco: Jossey- Bass.
- Kuhn, T. S. (1970) **The Structure of Scientific Revolutions**. Chicago: University of Chicago Press.
- Lansley, S. (1994) **After the Gold Rush: The Trouble with Affluence: 'Consumer Capitalism and the Way Forward**, London: Century.
- Laurent, A. (1983) **'The cultural diversity of westren management conception'**, International Studies of Management and Organizations, 8: 75-96.
- Lawrence, P. (1995) **Management in the USA**, Newbury Park: Sage.
- Lawrence, P. R. and Lorsch, J. W. (1967) **Organization and Environment**, Boston, Mass.: Harvard Graduate School of Business Administration.
- Le Compte, M. D. and Preissle, J. (1993) **Ethnography and Qualitative Design in Educational Research** (2nd end), San Diego: Academic Press.
- Levitt, T. (1983) **'The globalisation of markets'**, Harvard Business Review, May/ June: 92-102.
- Lewin, K. (1951) **Field Theory in Social Sciences**, New York: Harpet & Row.

- Linstead, S. and Grafton- Small, R. (1992) 'On reading **organizational culture**', *Organization Studies*, 13/3: 331-55.
- Lorsch, J. W. (1985) 'Strategic myopia: culture as an invisible barrier to change', in R. H. Kilmann, M. J. Saxton and R. Serpa (eds), *Gaining Control of the Corporate Culture*, San Francisco: Jossey- Bass.
- Macdonald, S. (1994) 'Selling British culture in Europe', in A. Sögren and L. Janson (eds) *Culture and Management in a Changing Europe*, Stockholm: Institute of International Business.
- McCracken, G. (1988) **The Long Interview**: Qualitative Research Methods, 13, Newbury Park: Sage.
- McGregor, D. (1960) **The Human Side of the Enterprise**, New York: McGraw Hill.
- McIntyre, I. (1994) **The Expense of Glory: A Life of John Reith**, London: Harper Collins.
- McKibben, B. (1992) **The Age of Missing Information**, New York: Random House.
- McNair, B. (1996) **News and Journalism in the UK** (2nd edn), London and New York: Routledge.
- McQuail, D. (1987) **Mass Communication Theory: An Introduction**, Newbury Park: Sage.
- ____ (1992) **Media Performance: Mass Communication and the Public Interest**, Newbury Park: Sage.

- ____ and the Euromedia Research Group (1990) '**Caging the beast**: constructing a framework for the analysis of media change in Western Europe', *European Journal of Communication*, 5: 313-31.
- Mintzberg, H. (1983) **Structure in Fives**: Designing Effective Organisations, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- ____ (1987) '**Crafting strategy**', *Harvard Business Review*, July/August: 65-75.
- ____ (1989) **Mintzberg on Management**, New York: Free Press.
- ____ (1994) **The Rise and Fall of Strategic Planning**, Hemel Hempstead: Prentice Hall.
- Morgan, G. (1986) **Images of Organization**, Newbury Park: Sage.
- Moss Kanter, R. (1984) **The Change Masters: Corporate Entrepreneurs at Work**, London: Allen & Unwin.
- Murdoch, R. (1989) **Freedom in Broadcasting**, MacTaggart Lecture at the Edinburgh International Television Festival, 25 August.
- Negroponte, N. (1995) **Being Digital**, London: Hodder & Stoughton.
- Noam, E. (1991) **Television in Europe**, New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995) **The Knowledge Creating Company**: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation, New York: Oxford University Press.

- Nossiter, T. J. (1986) '**British television: a mixed economy**', in Research on the Range and Quality of Broadcasting Service, A Report for the Committee on Financing the BBC/West Yorkshire Media in Politics Group, London: HMSO, pp. 1-71.
- OECD (1992) **Telecommunications and Broadcasting: Convergence or Collision?**, Paris: OECD.
- ____ (1995) **Governance in Transition in OECD Countries**. Conclusion of the Public Management Committee, Brussels: OECD.
- Ouchi, W. (1980) **Theory Z: Meeting the Japanese Challenge**, Reading, Mass: Addison Wesley.
- Parker, M. (1992) '**Postmodern organizations or postmodern organization theory?**', *Organization Studies*, 13/1:1-17.
- Pascale, R. T. and Athos, A. G. (1981) **The Art of Japanese Management**, New York: Simon & Schuster.
- Patton, M. Q. (1990) **Qualitative Evaluation and Research Methods**, Newbury Park: Sage.
- Peacock, A. (Chairman) (1986) **Report on the Committee on Financing the BBC**, London: HMSO.
- Peled, A. (1998) '**Digital Broadcasting will Revolutionise the Way we are Entertained and Informed**', speech to E- Screen' 98 Conference, Monte Carlo, 19/20 February.
- Peters, T. (1992) **Liberation Management: Necessary**

- Disorganization for the Nanosecond Nineties, New York: Knopf.
- _____ and Waterman, R. H. (1982) **In Search of Excellence: Lessons from America's Best- Run Companies**, New York: Harper & Row.
- Pettigrew, A. M. (1973) **The Politics of Organizational Decision-Making**, London: Tavistock.
- _____ (1985) **The Awakening Giant: Continuity and Change at ICI**, Oxford: Blackwell.
- Phyllis, B. (1995a) **The BBC in the International Multi-Media Marketplace**, speech at Financial Times Cable, Satellite & New Media Conference, London.
- _____ (1995b) **The BBC in the Marketplace**, speech to the Royal Television Society Cambridge Convention, London.
- _____ (1996) **Broadcasting in Europe- Serving the Citizen, Satisfying the Consumer**, speech to the Viewer and Listener Forum, London.
- Platt, R. (1989) 'Reflexivity, recursion and social life: elements for a postmodern sociology', *Sociological Review*, 37(4): 636-67.
- Pollitt, C. (1990) 'Performance indicators, root and branch', in M. Cave, M. Kogan and R. Smith (eds) **Output and Performance Measurement in Government: The State of the Art**, London: Jessica Kingsley.

- Potter, M. E. (1980) **Competitive Strategy**, New York: Free Press.
- Potter, D. (1994) **Seeing the Blossom**, London: Faber & Faber.
- Power, M. (1992) 'The audit society: monitoring as a technology of government', paper presented at History of the Present Workshop. London, November 1992.
- Puttnam, D. (1996) **Dilys Powell Memorial Lecture**, Hay on Wye.
- Quinn, J. B. (1992) **The Intelligent Enterprise**, New York: Free Press.
- Robins, M. (1995) 'Juiced- up CNN is ready to try again', Variety, 19-25 June, p. 21.
- Ronen, S. and Shenkar, O. (1985) 'Clustering countries on attitudinal dimensions', Academy of Management Review, 10(3), July: 435-54.
- Rosenstiel, T. (1994) 'The myth of CNN: why Ted Turner's revolution is bad news', The New Republic, 22 & 29 August, pp. 27-33.
- Rumelt, R. P., Schendel, D. E. and Teece, D. J. (1994) **Fundamental Issues in Strategy: A Research Agenda**, Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Sackmann, S. A. (1991) **Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind**, Newbury Park: Sage.
- Samuelson, P. A. (1954) 'The pure theory of public expenditure', in Review of Economics and Statistics, 36: 387-9.

- Saxer, U. (1989) (ed.) **Unternehmenskultur und Marketing von Rundfunk-** Unternehan, Stuttgart: Kohlhammer.
- Scannell, P. and Cardiff, D. (1991) **Social History of Broadcasting 1922-1939: Serving the Nation**, Oxford: Blackwell.
- Schein, E. H. (1983) 'The role of the founder in the creation of **organizational culture**', *Organizational Dynamics*, summer: 3-18.
- ____ (1987a) **The Clinical Perspective in Fieldwork**, Newbury Park: Sage.
- ____ (1987b) **Process Consultation**, 2, Reading, Mass.: Addison Wesley.
- ____ (1992) **Organizational Culture and Leadership** (2nd edn), San Francisco: Jossey- Bass.
- ____ (1993a) 'On **dialogue, culture, and organizational learning**', *Organizational Dynamics* special edition: 40-51.
- ____ (1993b) 'How can **organizations learn faster?** The challenge of entering the green room', *Sloan Management Review*, 34: 85-92.
- ____ (1995) 'The role of **leadership in the management of organization transformation and learning**', *OD Practitioner*, 27 (1): 17-24.
- ____ (1996) 'The three **cultures of management: implications for organizational learning**', *Sloan Management Review*, 38 (1).
- ____ (1997) '**Organizational learning: What is new?**', in M. F.

- Rahim, R. T. Golembiewski and L. E. Pate (eds), *Current Topics in Management*, 2, Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Schneider, S. C. (1989) 'Strategy formulation: the impact of national culture', *Organization Studies*, 10/2: 149-68.
- Selznick, P. (1957) *Leadership and Administration*, New York: Harper & Row.
- Senge, P. M. (1990) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of a Learning Organisation*, London: Random Century.
- Setstrup, P. (1989) 'Transnationalization of television in Western Europe', in C. W. Thomsen (ed.), *Cultural Transfer or Economic Imperialism?*, Heidelberg: Carl Winter Universitätsverlag.
- Siune, K. and Truetzschler, W. (1992) *Dynamics of Media Politics*, Newbury Park: Sage.
- SRG (*Schweizerische Radio- und Fernsehgesellschaft*) (1994) *Geschäftsbericht*.
- Starlk, G., Evans, P. and Shulman, L. (1992) 'Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy', *Harvard Business Review*, March/ April: 62-9.
- Stevenson, N. (1995) *Understanding Media Cultures: Social Theory and Mass Communication*, London: Sage.
- Stewart, C. and Laird, J. (1994) *The European Media Industry: Fragmentation and Convergence in Broadcasting and Publishing*, London: Financial Times Business Information.

- Tayeb, M. (1994) '**Organizations and national culture: methodology considered**', *Organization Studies*, 15/3: 429-46.
- Tichy, N. and Charan, R. (1989) '**Speed, simplicity and confidence: an interview with Jack Welch**', *Harvard Business Review*, September/ October: 37-52.
- Tichy, N. and Sherman, S. (1993) **Control your Destiny or Someone Else Will: How Jack Welch is Making General Electric the World's most Competitive Corporation**, New York: Doubleday Currency.
- Time Warner Inc. (1997), **Annual Report**, New York.
- Tiven, K. D. (1993) '**Global television news in the new age of video**', SID speech, May 1993.
- ____ (1994) Untitled speech, December 1994.
- Trompenaars, F. (1993) **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**, London: Economist Books.
- Tunstall, C. (1993) **Television Producers**, London and New York: Routledge.
- Turner Broadcasting Systems, Inc, (TBS) (1995) 1994 **Annual Report**, Atlanta.
- US Department of Commerce, Secretariat on Electronic Commerce (1998) **The Emerging Digital Economy**, Washington.

- Venturelli, S. S. (1993) **The Imagined Transnational Public Sphere in the European Community's Broadcast Philosophy: Implications for Democracy**, unpublished paper.
- Vogel, H. L. (1994) **Entertainment Industry Economics: A Guide for Financial analysts** (3rd edn), Cambridge, Cambridge University Press.
- Wallace, D. and Marer, M. (1991) **'Renegades 91'**, Success Magazine, 38(1, 5 February: 22-30.
- Warner Burke, W. (1994) **Organization Development** (2nd edn), Reading, Mass.: Addison Wesley.
- Wassenberg, A. (1997) **'The powerlessness of organization theory'**, in S. Clegg and D. Dunkerley (eds), **Critical Issues in Organizations**, London: Routledge.
- Watzlawick, P. (1978) **'Wie wirklich ist die Wirklichkeit'**, in Aulavortrge, St. Gallen: Hochschule St. Gallen.
- Wegg Prosser, V. (1996) **producer Choice and the Management of Organisational Change**, unpublished notes from PhD dissertation, London.
- Weick, K. (1996) **'Interview with John Geirland'**, Wired, April:137.
- Weischenberg, S. (1994) **Legitimation als Gegenschäft: Warum CNN zum Symbol journalistischer Dummheit geworden ist**, speech presented to Media Symposium, Luzern, 26 November 1994.

- Wernerfelt, B. (1984) 'A resource- based view of the firm', Strategic Management Journal, 5: 171-80.
- ____ (1989) 'From critical resources to corporate strategy', Journal of General Management, 14 (3), 4-12.
- Whittemore, H. (1990) CNN: The Inside Story, Boston: Little, Brown.
- Whittington, R. (1993) What is Strategy and Does it Matter?, London: Routledge.
- Wilke, J. (1987) (ed.) Zwischenbilanz in der Journalistenausbildung, München: Ölschläger.
- Willis, E. E. and Aldridge, H.B. (1992) Television, Cable and Radio: A Communications Approach, Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Wood, D. (1996) 'A new set of tools for television', EBU Diffusion, Autumn: 46-8.
- Wyver, J. (1996) 'Audience participation', Wired, October 1996: 33-5.
- Young, E. (1989) 'On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organizational culture', Organization Studies, 10/2: 187-206.