

راپرو

خدمت‌های برنامه‌سازی برای



ارینک گ. نوربرگ
ترجمه: دکتر ناصر باغی

تفصیلی و تخصصی



خط مشی‌های
برنامه‌سازی برای رادیو

ارویک گ. نوربرگ
ترجمه دکتر ناصر بلیغ

تحقیق و توسعه رادیو

اسفند ۱۳۸۲

تهران

Norberg, Eric G.

نوربرگ، اریک

خطه‌شناسی برنامه‌سازی برای رادیو | اریک گ. نوربرگ ترجمه ناصر
پلیه ایران | تحقیق و توسعه صدای - تهران: طرح آید - ۱۳۹۲.

۲۱۰ صفحه | ۱۳۹۲ | ۲۱۵ × ۲۷۰ م.

ISBN 964-95156-6-6 | ۲۱۰۰۰ ریال

نورستوریس بر اساس آلامانک لیوا

Radio programming: tactics

موضوع اصلی:

and strategy. c1996.

۱. رادیو -- برنامه‌ها -- برنامه‌ریزی.

۲. آید. پلیه ناصر. ۱۳۹۰ - ترجمه: پ. صدای سمیای جمهوری اسلامی ایران.

۳. آید. کل تحقیق و توسعه صدای. منزل.

مخبرگان: ۱۳۹۱ / ۱۵۵ | ISBN 964-95156-6-6

۱۳۹۲

۱۱۹۲۲ - ۱۱۲۰

کتابخانه ملی ایران

نام کتاب: خطه‌شناسی برای برنامه‌سازی رادیو

ترجمه: اریک گ. نوربرگ

توسعه: ناصر پلیه

ناشر: صدای سمیای ایران

مکان: تهران، جمهوری اسلامی ایران

طرح: طرح آید، تهران

سال: ۱۳۹۲

تعداد صفحات: ۲۱۵

تاریخ انتشار: آبان ۱۳۹۲

بها: ۲۱۰۰۰ ریال

مکان: تهران، ایران

تهران، خیابان ولیعصر، خیابان چایچوب صدای سمیای جمهوری اسلامی ایران،

شماره: ۲-۲۲۲-۲

تلفن: ۰۲۱-۱۲۱۱۱۰۰

سایت: www.radioiran.ir

هر کتبی که از این کتاب خریداری می‌کنید، خواهشمندیم به خرید کتابخانه ملی ایران کمک کنید.

فهرست مطالب

مقدمه	۱
تشکر	۸
اصل اول: ایسنگا، در مقابل برنامه فاد.....	۹
اصل دوم: سازمادهای ایسنگا، و فریت سازی	۳۸
اصل سوم: مرشدگاری ایسنگا، شما، و پیرایهها.....	۴۵
اصل چهارم: رهبری کارکنان.....	۴۸
اصل پنجم: مرسدنی حضور صلاح برنامه سازی	۱۰۴
اصل ششم: نور حضور - صلاح برنامه سازی	۱۶۵
اصل هفتم: تبایع برای ایسنگا.....	۱۵۱
اصل هشتم: روجه بندی سئوکار، برنامه سازی: آنچه باید، و مرور، و رهنموی ها بپایند.	۱۸۴
اصل نهم: کارکردن یا مدیریت ایسنگا.....	۱۹۹
اصل دهم: کارکردن یا پیشن آروتن.....	۲۰۹
اصل یازدهم: کار کردن یا پیشن هودسی.....	۲۶۸
اصل دوازدهم: مدیریت دراز اجزایات FCCI و نهاد.....	۳۰۹
اصل سوزدهم: سبایین به اهداف شغلی.....	۳۳۸

مقدمه

بد عنوان دانشجو، مطلب نویسنده و مخصوصاً دست‌اندرکار رادیو از ۱۹۶۰ تاکنون، کتاب‌های بسیاری را در مورد برنامه‌سازی مدرن در رادیو خوانده‌ام. بسیاری از آنها جالب به نظر می‌رسیدند و خوب نوشته شده بودند. اما تا امروز هر کتابی که خوانده‌ام شیوه‌های برنامه‌سازی‌ای را در ایستگاه‌های رادیویی ارائه کرده است که نهایت آن «چگونه این کار را انجام بدهیم» بوده است. بسیاری از نکات مورد اشاره در این کتاب‌ها مفیدند و در اجرا مؤثر خواهند بود. اما عموماً برای آنکه مؤثر باشد آنها را باید به همان ترتیبی که مؤلف گفته است به کار بست.

هدف من از نوشتن این کتاب ارائه اصولی است که برنامه‌سازی مدرن در رادیو از آنها تشکیل شده است. اگرچه مثال‌هایی را برای روشن شدن نکات ذکر کرده‌ام، اما به طور کلی فقط با اصول زیربنایی سروکار دارم و شما را تشویق می‌کنم که با استفاده از این اصول روش منحصر به فرد خودتان را پیدا کنید. اگر از آن دست برنامه‌سازی هستید که هنوز به سهولت خود در برنامه‌سازی بر خلاف شیوه کار دیگران اعتماد ندارند، این اصول کمکی می‌کند تا درک کنید علت موفقیت ایستگاه‌های مورد تقلید شما چیست. همچنین به شما کمک خواهم کرد که دریابید کدام یک از روش‌های آنها ممکن است برای شما مفید نباشد و کدام یک ممکن است با اوضاع بازار کار شما تناسب داشته باشد.

تقش رادیو در فرهنگ ما منحصر به فرد است، و اگر بنا‌های ایجاد چنین تقشی گنایده و درک نشوند، نمی‌توانیم در آینده موفق شویم. پس این کتاب، تا آنجا که من می‌دانم، اولین کتاب برنامه‌سازی در رادیو است که عملاً به روش‌های برنامه‌سازی در رادیو می‌پردازد و راهنمای کامل خط‌مشی‌های زیربنایی در آفریدن چادویی است که به رادیو امکان می‌دهد قوی‌ترین رسانه ارتباطی باشد که تاکنون اختراع شده است.

دو عامل در کنار هم قدرت رادیو را به وجود می‌آورند. اول آنکه رادیو را می‌توانیم حتی در زمانی که به کار دیگری مشغولیم، گوش کنیم. همه اشکال دیگر ارتباط جمعی مستلزم توجه متمرکز مصرف‌کننده پیش از برقراری ارتباط هستند. رادیو به‌تدریج به یک همراه شخصی تبدیل شده است، همچون رد صدایی که همراه زندگی ما است. و دلیل آن همین ویژگی منحصر به فرد است.

ویژگی دوم رادیو که در ایجاد قدرت آن نقش دارد آن است که فناوری رسانه آن به شونده کاملاً نامرئی است. وقتی چیزی می‌خوانیم، افکار نویسنده را جذب می‌کنیم. اما هنوز آگاهیم که در حال مرور تصاویری روی یک صفحه هستیم. وقتی تلویزیون تماشا می‌کنیم یا به سینما می‌رویم، می‌توانیم محو یک داستان خوب شویم یا یک فکر خوب بیان شده را دنبال کنیم. اما هرگز این نکته را فراموش نمی‌کنیم که بلا تولید آن داستان را روی یک صفحه نمایش مشاهده می‌کنیم. در هر مورد ابزار ارتباط، خود سانی پنهان میان ما و مؤلف یا بازیگران است. اما وقتی به رادیو گوش می‌دهیم، صدای اصلی، صدای موسیقی همان طور که ساخته شده است، از طریق فناوری شفاهی به ما می‌رسد. ما «صدای» بلندگو را جز به صورت صدای محض نمی‌شنویم. این به ما امکان می‌دهد که به شیوه عمیقاً شخصی به آنچه می‌شنویم واکنش نشان دهیم؛ حالتی که در هیچ یک از رسانه‌های ارتباطی

دیگر، که در همه آنها خود رسانه همواره بخشی از پیام می‌شود، وجود ندارد. عامل قوت بیشتر قدرت رادیو چیزی است که آن را حاصل تحلیل تعاملی می‌تواند. زمانی کتابی بفروش به نام برنده، مادر دل را در این مورد خواندم. برای خلاصه کردن آن به منظور استفاده در بحث خودمان، می‌توانم آن را چنین بیان کنم: مردم همان گونه به ما پاسخ می‌دهند که ما خودمان را به آنها نشان می‌دهیم. مردم همان طور در برابر ما عکس‌العمل نشان می‌دهند که ما در برابر آنها عمل می‌کنیم. این در هر زمینه‌ای درست است. اما این اصل در رادیو تأثیر منحصر به فردی دارد زیرا وقتی مردم ما را می‌بینند، بخشی از شیوه نشان دادن خودمان به مردم شامل ویژگی‌های نامرئی مثل ظاهر ماست. اینکه چه پوشیدیم، یک لکه غشای روی آستین لباس ما و یا پیچیدگی‌های زبان غیرشعاعی حرکات بدن ما. در رادیو هیچ یک از اینها وجود ندارد. و تنها چیزی که باقی می‌ماند صدای ماست. از طریق تعلیم، تمرین، و نحوه برخورد، می‌توانیم شیوه تأثیرگذاری خودمان را بر شنونده کاملاً تحت اختیار خودمان داشته باشیم. در رادیو، ارتباط میان ما و شنوندگان می‌تواند کامل و البته قوی باشد.

چند سال قبل، در مقالهای در مجله **انتهای تاویزون**، استاد دانشگاهی گفت که دوسوم تمامی ارتباطات گفتاری غیرشعاعی هستند. در ابتدا من این اندیشه را رد کردم. چون به نظر می‌رسید حالتی از آن است که تلویزیون در برقراری ارتباط بسیار مؤثرتر از رادیو عمل می‌کند، که می‌دانستم این سخن نادرستی است. امر واقع، عکس این حالت درست است؛ اما پس از اندکی فکر کردن، دریافتم که منظور واقعی آن مرد چه بود و باید با آن موافقت می‌کردم. نکته مورد نظر او این بود که هفتاد درصد همه ارتباطات چیزی غیر از کلمات بیان شده است. و این حقیقت دارد. نحوه گفتن کلمات، منش و حالتی که از خود نشان می‌دهیم، ابزارهای واقعی انتقال مفاهیم کلمات گفته شده‌اند.

به دلیل شفافیت این رسانه، رادیو بهتر از همه رسانه‌های دیگر می‌تواند از این طریق ارتباط برقرار کند.

وقتی در رادیو صحبت می‌کنیم، خیلی صمیمانه فقط با یک نفر در ارتباطیم. اگر می‌خواهیم آن شخص با ما ارتباط برقرار کند، برایش مهم باشد که به چه کسی گوش می‌دهد. به آنچه ما می‌گوییم توجه کند، و بر مبنای آن عمل کند. باید همه سربامان را بتلازم و با آن شنونده مثل یک دوست صمیمی ارتباط برقرار کنیم. شخصیت، در رادیو، چیزی بیش از این نیست و در طول سال‌ها، این نکته را دریافته‌ام که هر کسی می‌تواند یک شخصیت رادیویی باشد. بخش دشوار آن برای بسیاری از افراد صرفی نظر از شرایطهای پنهان آنان، دریافتن این نکته است که در ظاهر مانند هر کسی دیگر، و آدم‌هایی دوست داشتنی هستند. بنابراین، باید به شنونده اجازه دهیم ما را همان‌طور که واقعاً هستیم، تجربه کند.

انسان با شخص زنده، اصل کار رادیو است، و در آینده هم خواهد بود. چنانکه در حال حاضر هست و در گذشته بوده است. تلویزیون، با نزدیک‌تر شدن اقدام رایانه با آن، دستخوش تغییرات جهانی می‌شود. با برآکته شدن مخاطبان تلویزیون، کسب درآمد در کار بر هزینه تلویزیون برای ایستگاه‌های محلی دشوارتر می‌شود. بخش مستقیم ماهواره‌ای و تلویزیون‌های کابلی، تعداد شبکه‌های ملی را افزایش می‌دهد تا پاسخگویی نیاز فعلی به برنامه‌سازی با هزینه سرانه کمتر باشند.

اما در رادیو، اساس کار همچنان مجری برنامه زنده است که می‌تواند با او ارتباط برقرار کرد، و این مستلزم هزینه فوق‌العاده‌ای نیست. با افزایش شبکه‌های تلویزیون‌های کابلی که نیاز به سیستمی دارند، رادیو یعنی همراه قابل حمل حقیقتاً بی‌سبب، آینده‌ای حتی در شانزده قرن گذشته قابل توجه خود دارد.

رادیو، برای محقق کردن این آینده، باید از نقاط قوت خود استفاده کند. در سال‌های آینده، شبکه‌های رادیویی مستقیم ماهواره‌ای و کابلی بیشتری وجود خواهند داشت. و همچنین سرویس‌های صوتی ارائه موسیقی بدون کلام ایجاد خواهند شد. رادیو، در مفهوم مورد اشاره این کتاب، تنها با حفظ استیلاهای پایدار خود سر پا خواهد ماند و پیشرفت خواهد کرد. رادیو باید، تا حد امکان، از کاملاً خودکار شدن و ارائه ماهواره‌ای برنامه اجتناب کند چون این عوامل رادیویی محلی سودآور را تا حد بی‌شخصیتی بر زرق و برق تلویزیون و رسانه‌های دیگر تنزل می‌دهند.

بالاخره، تفاوت واقعی میان چهارچوب ماهواره‌ای که از یک ایستگاه محلی بخش می‌شود و همان چهارچوب که مستقیماً از ماهواره ارسال می‌شود، برای شنونده چیست؟ در غالب موارد، فقط آگهی‌های تجاری محلی و شاید یک بخش کوچک مربوط به اخبار محلی متفاوت باشد. این تفاوت ضعیفی معنی‌دار نیست. ارائه‌کنندگان چهارچوب ماهواره‌ای در موقعیتی قرار دارند که می‌توانند در زمان مناسب ارتباط ایستگاه‌های محلی را داشته، برنامه‌های آنها را قطع کنند.

بدون ترتیب، ایستگاه‌های رادیویی اگر می‌خواهند باقی بمانند و رشد کنند، باید دو عنصر را حفظ کنند که شنوندگان آنها را در هر حال شامل ارزشمندتر بودن رادیو می‌دانند: محلی بودن و ارتباط انسانی. ما در طول سفری که با هم در این کتاب خواهیم داشت در این مورد بیشتر صحبت خواهیم کرد.

تشکر

مایلم از برخی افراد که در لحظات حساس کارم در رادیو معلم و سرپی من بوده‌اند و بنابر این تأثیر مهمی در این کتاب داشته‌اند، تشکر کنم:

کتی وارن

کالین «داک» هوند

دن هافمن

مارک بلنوف

ریچارد کیل

بیل گوین

با تشکر ویژه از بیل درو، مشاور و برنام‌ساز، به خاطر خواندن تقاضایم و عالمانه دست‌نویس اولیه این کتاب.

ایستگاه در مقابل برنامه‌ها

از دهه بیست تا اواسط دهه پنجاه، رادیو رسانی‌های برنامه‌محور بود. شنودگان به برنامه‌ها گوش می‌دادند و اینکه چه ایستگاهی (یا حتی چه شبکه‌ای) آنها را بخش می‌کند برایشان نسبتاً بی‌اهمیت بود. در دهه پنجاه تلویزیون این نقش را برود و در ابتدا در اوج کاهش شمار مخاطبان، به نظر می‌رسید که رادیو یعنی رسانی‌های که تصویر ندارد، مقهور تلویزیون شده است. این تشبیه بنابرهای پیش از موعد بود.

نخستین گام به سوی رادیوی مدرن چهار پویا-محور در اوماها، نبراسکا، برداشته شد. طبق روایت، ناد استورتز به دنبال کار سودآوری برای ایستگاه رادیویی روزانه خود، WHB، می‌گشت. او و همکارش بیل استوارت مشغول صحبت در این مورد، در یک مکان تفریحی بودند که متوجه شدند مشتریان آن مجموعه‌ای از ترانه‌ها را با استفاده از دستگاه بخش موسیقی *jukebox* موجود به صورت تکراری بخش می‌کنند. استورتز و استوارت به این نتیجه رسیدند که اگر آنها هم فهرست بخش موسیقی ایستگاه را به ترانه‌هایی محدود کنند، که بیشترین طرفدار را دارند، و آنها را مکرراً بخش کنند، WHB مخاطبان بیشتری خواهد داشت. و همین طور هم شد آن ایستگاه رادیویی

مخصوصاً روز به سرعت سهمی معادل پنجاه درصد مخاطبان آن بازار را به دست آورد.

به دالتس و نگزاس بروپ، جایی که گوردون مک‌کاشون قبلاً در رادیو موقت‌هایی به دست آورده بود، او شبکه ملی لیبرتی را برای بخش‌هایی از هفته بیس‌بال به وجود آورده بود، اما تیم‌های بیس‌بال لیگ برتر از دالتس حق بخش بازی‌هایشان به او امتناع کردند و او مشکل را به این ترتیب حل کرد که فردی را در ورزشگاه مستقر کرد و گزارش‌های تلگرافی لحظه به لحظه بازی‌های منتخب را از او دریافت می‌کرد. با استفاده از همین گزارش‌ها و با کمک حس دراماتیک خود، آن بازی‌ها را در استودیوی خودش در نگزاس، بازسازی می‌کرد و از جلوه‌های صوتی هم بهره می‌گرفت. انطباق شنوندگان هرگز تمهیدت که «آن بی‌سرد اسکاتلندی» که بازی‌ها را گزارش می‌کردند پیر بود و نه در صحنه هیچ یک از بازی‌ها حضور داشت.

در اواسط دهه پنجاه، شبکه لیبرتی دیگر قدیمی شده بود، و در آن زمان مک‌کاشون مسئول ایستگاه **CLF** در دالتس بود. **CLF** ایستگاه رادیویی **AM** کوچک و مستقلی بود که تعلق به پدر او داشت. او مجذوب گزارش‌هایی فعالیت **DWH** در اوماها شده بود، و پس از بررسی آنها، کاری مشابه آن را در **CLF** آغاز کرد. بدین ترتیب مفهوم ۴۰ ایستگاه برتر متولد شد. درست مثل مفهوم بیاریوب شکل‌دهی رادیویی مدرن، ایستگاه‌های افست‌های **WABC**، **WDC**، **WVA**، **CELW**، **WMGM**، **WLA**، **WVI**، **WMA**، **WNS**، **WQAM**، **WLS**، **WFL**، **WJL**، **WJFL**، **WMOA**، **WJL**، **WJL** و بسیاری دیگر آن مفهوم را پروراندند و به شکل امروزی درآوردند.

آنچه مک‌کاشون به مفهوم استورتر- استوارت افزود، نوعی حس نمایشگری و درک این مطلب بود که برای موفق شدن، این بیاریوب ۴۰ ایستگاه برتر باید معزف بیشترین بخش فرهنگ مردمی جوانان باشد.

بهوانان همواره تعیین‌کننده بخش بیشتر فرهنگ مردمی بودم‌اند این مطلب در دوران اوج گروه‌های بزرگ موسیقی همان قدر واقعی بود که امروز هست. بزرگسالان بالاخره آنچه را که همچون یک پدیده اشتیاق برانگیز بهوانان آغاز شد (در موسیقی، بد، فرهنگ صرف و سا) می‌پذیرند. پس از آن، بهوانان حرکت می‌کنند همواره برای آنکه خودشان را به شیوه‌ای تعریف کنند که آنها را نه تنها از والدینشان، بلکه از نسل بالاتر از نسل قبل از خودشان هم متمایز کند. بدین ترتیب مفهوم «ایستگاه برتر» باید روی تکرار بخش آهنگ‌های پرطرفدار روز متمرکز می‌شد. زیرا آهنگ‌های روز که بر اساس فروش و تقاضا برای بخش تعیین می‌شوند معزف گروهی هستند که خود را با این موسیقی تعریف می‌کنند. یعنی نوجوانان، فعال‌ترین گروهی که نوار آنها را می‌خرند و با تلفن‌های درخواست بخش آهنگ تماس می‌گیرند این درست است که تنها «فعالان» واقعی فرهنگ، یعنی نوجوانان بیش از همه خرید و درخواست می‌کنند. اما فرهنگ بهوانان را هم آنان می‌سازند. پس استفاده از آن داده‌ها برای برنامه‌سازی در یک ایستگاه دارای ویژگی «ایستگاه برتر» کاملاً معقول است.

چهل ایستگاه برتر به دو دلیل مخاطبان بزرگسال زیادی را جذب می‌کنند. اول آنکه بسیاری از آن بزرگسالان والدین نوجوانان (یا کودکان) استفاده کننده از برنامه‌های ایستگاه هستند. دوم، بسیاری از بزرگسالان دوست دارند اساسی کنند هنوز با فرهنگ بهوانان هماهنگی دارند. چون بسیاری از مشتاقان خرید در اوماها بزرگسالان بودند. آنها هم برای سهولت و راحتی به دست آوردن هر چه می‌خواستند و هر وقت می‌خواستند، ارزش قائل بودند. پس اصل اساسی در اندوختن سنتی بر چهار چوبه را با کسی تعریف برای بزرگسالان هم می‌شد به کار بست. می‌کنندون آن قدر رنگ بود که این نکته را دریابد، اگر چه تا سال ۱۹۵۹ طول کشید تا شرایط رفاهی او را به سمت توسعه رادیویی

پس از پیوستن در جهت دیگر هدایت کرد. او ابتدا در ۱۹۱۱، اوکلند، نیوزیلند، جایی که مجموعه موفق ترکیب جنگ‌نوازی با شعر خوانی را برای چارلیوب موسیقی زیبا تدوین کرد. و بعد در لس‌آنجلس از طریق XITIA تپخوانان در سکزیک با اولین چارلیوب تمام شهر گماناً موفق در رادیو موفق بدین کار شد.

تصیر کار نمایش که می‌کنندون به رادیوی چارلیوب آورد شامل به وجود آوردن شخصیت‌های برجسته رادیویی بود که مخاطبان همیشه بتواند با آنها ارتباط برقرار کند و نیز کاربرد عناصر سبک یافته چارلیوب، مانند شیرین‌کاری‌های عجیب و غریب و ساقه‌های زنده همچنان‌نگین. تبلیغ‌های مبتکرانه او شامل کارهایی مانند بخش پیام‌های بازرگانی برای خدمات خیالی به‌منظور دست انداختن شوخ‌نگان بودند با تشکر از دینو و روزی در ایستگاه ۱۹۱۱ در لس‌آنجلس، که برای می‌کنندون کار می‌کرد. در اینجا بخشی از یادداشت گویند در مورد این ایده تبلیغاتی غیرمعمول را آورده‌ایم:

هررا با تبلیغات ایستگاه مطالب غیرطبیعی دلت آسان صحبت ننموده، تنها هستند آنها را باید طوری در برآمده نرازد که در طولی بود حداقل هر سه ساعت یک‌بار مطرح شوند. بهترین این نوع مطالب ظاهرأ آنها این هستند که کاملاً غیرمعمول بافند. مثلاً تبلیغ کشی بدک‌کش پروتون در سن اریسکو مایع خوب این نوع مطالب مناطق دورتر هستند. انوش بدسوفتی که به‌طور خاصی در این منطقه زیورته بود. دنده، تبلیغ چیزی که کاملاً برای افکار جدیدی نگاه است و غیره. همه مطالب غیرطبیعی باید کاملاً جدیدی مطرح شوند. مرکز نباید آنها را به صورت زنده، اجرا کرد. شرایط تولید آنها باید بدون قصی باشد. آنها معمولاً باید بسیاری را می‌باید می‌کنند و تنها تکالیف خاصی دریافت خواهید کرد. این تکالیفات با نادید، بگمید. پیام‌های بازرگانی غیرطبیعی تقریباً یکی این نوع عملیات هستند. تصور می‌شود که حتی آنها در موفقیت ۱۹۱۱ در درجه دوم بعد از سیاست و امنی بخش موسیقی این ایستگاه، اند.

بسیاری از کسانی که به ایستگاه ۴۱ و ایستگاههای منطقه متعدد آن در اواخر دهه پنجاه و اوایل دهه شصت گوش دادند آن ایستگاهها را به عنوان هرادیوهای رایگ اند رول» به خاطر می آورند. اما فهرستهای پخش مشترک شده ۴۰ ایستگاه برتر حاکی از آن است که بسیاری از توارهای پخش شده اصلاً رایگ اند رول نبودند. برخی از آهنگها در واقع ترانههای ساندبای بودند از هنرمندانی مثل فرانک سیناترا، تونی پنت، دوریس دی و رزماری کلتونی. ترانه «من ظلم را در سن فرانسیسکو جا گذاشتم» از تونی پنت یکی از ترانههای بر طرفدار ۴۰ ایستگاه برتر در پاییز ۱۹۶۲ بود.

همیشه ترانههای بر طرفداری وجود دارند که ریشه در سبکهای قدیمی تر باب دارند ولی برای جوانان جالبه دارند و به حق جزو پیشنهادان فرهنگ عمومی محسوب می شوند. ایستگاههای رادیویی محبوب در دهه های بعد اغلب این نکته را فراموش کردند. آنها به دلخواه خود هر ترانه محبوب و رایج در آن زمان را که جزو آهنگهای برپان اصلی مورد توجه جوانان نبود، رد کردند و همین کار باعث کاهش جالبه ایستگاه آنها برای همه طیفهای مخاطبان شد. آنها توجه برای توجیح گستردهای که شاخصه ۴۰ ایستگاه برتر موفق است رایج بودن و به روز بودن همه این آهنگهاست. آن توجیح بی حد و مرز همواره پایه و اساس جالبه ۴۰ ایستگاه برتر در میان یک جمعیت قابل توجه بوده است.

پس ما باید انتخاب و اعتبار شروع تمامی آنچه را که رادیو در نیمه دوم قرن بیستم انجام داد به گوردون مک کیندون بدهیم. ایستگاهها یاد گرفتند که جذب مخاطب با سازگاری و ثبات آغاز می شود. این اصول را در طی سالها برنامه سازان و مشاوران بر جستهای چون مایک جوزف، بیل گوین، بیل درو، کنت بورکهارت، لی آلومن، بیل استوارت، جورج برنز، ریک اسکاتز، و بسیاری دیگر تصفیه و تعدیل کردند. پس از آنکه رادیو به عنوان یک همراه

صوتی مداوم و هنگام با شیوه زندگی دوباره اختراع شد. به‌جای برنامه‌محور شدن ایستگاه محور شد. امروزه مردم بر مبنای فهم و ذهنیت خودشان از نوع خدماتی که هر ایستگاه ارائه خواهد کرد، ایستگاه‌ها را برای گوش دادن انتخاب می‌کنند. تا بر مبنای بخش یک برنامه خاصی.

اما در این مورد یک استثنا وجود دارد. بخش وقایع ورزشی بازی به بازی، برنامه تلفنی می‌شود. از آنجایی که در طول مدت کارم فرصت زمانی برای مشاهده و تحقیق در مورد آن نداریم. دریافتیم که شنوندگان رادیویی خود را برای شنیدن این نوع «برنامه» روی طول موج هر ایستگاهی که لازم باشد تنظیم می‌کنند. پس از آن، دوباره به سراغ ایستگاه‌هایی می‌روند که معمولاً به آنها گوش می‌دهند. این صالحت مشکلات پیش‌بینی نشده‌ای را برای ایستگاه‌هایی ایجاد می‌کند که از ورزش برای جذب شنوندگان استفاده می‌کنند. احتمالاً تبدیل آنها به شنوندگان دائمی، استفاده می‌کند. در فصل بعد در مورد این نکته بیشتر و مفصل‌تر بحث شده است.

اهمیت ثبات

امروزه ایستگاه‌های موفق خودشان را به‌طور ثابت وقف یک نوع از برنامه‌سازی می‌کنند. این برنامه‌سازی عموماً مستحکم از مخلوط عناصر سازگار با هم، مانند بخش‌های خبری، پیام‌های بازرگانی و سایرین برنامه‌هایی زنده است. اصل ثبات را می‌توان به شکل زیر هم بیان کرد: برنامه‌سازی موفق یعنی بر آوردن توقع شنونده، و توقع شنونده غالباً مبتنی بر عملکرد ایستگاه در گذشته است. این تعدیل روشن می‌کند که یک برنامه‌ساز برای به صداقت رساندن میزان موفقیت ایستگاه چه باید بکند. ایستگاه باید برای تقویت انتظار و توقع شنونده سازگاری خود را با آنچه در گذشته انجام داده است، حفظ کند. برای موفق شدن در کار کارگردانی برنامه، باید بتوانید صدای ایستگاه

خودتان را، و صدای رادیو را در کل، از جایگاه شنونده بشنوید. باید وارد ذهن شنونده که به اندازه شما دل‌مشغول رادیو نیست شود تا درک کنید که مخاطب عملاً ایستگاه شما و ایستگاه‌های رقبا را چگونه می‌بیند.

اگر ایستگاه شما توقعات شنونده‌ای که رادیو را روی طول موج آن تنظیم می‌کند، برآورده سازد، اساس می‌کند که پاداش گرفته و برای گرفتن موج ایستگاه شما تلاش بیشتری می‌کند و به مدت طولانی‌تری به آن گوش می‌دهد. اگر ایستگاه شما نتواند توقعات شنونده را برآورد، درک وی از ایستگاه شما تضعیف شده و کمتر به سراغ ایستگاه شما می‌آید و هر بار به مدت کوتاه‌تری به آن گوش می‌دهد.

رده‌بندی‌ها به‌طوراً در مورد آنها در فصل ۸ عمیق‌تر بحث شده است. وقتی ایستگاهی توقعات شنوندگان را برآورده نمی‌کند، مخاطبان نسبی هفتگی برای مدت نسبتاً درازی وفادار خواهند ماند. زیرا گاه به گاه دوباره سراغ آن می‌روند، به این امید که ایستگاه دوباره همان خواهد بود که آنها توقع دارند. اما سهم متوسط بازده دقیق‌هایی که مبتنی بر متوسط زمان گوش دادن است، سری تزیلی را نشان خواهد داد. در این مورد تنها اقدام لازم آن است که ایستگاه را برای پاسخ دادن به توقعات شنوندگان دوباره سازماندهی کنیم. اما در بسیاری از موارد، مشورت ایستگاه واکنشی به شکل تغییر چارچوب کار نشان خواهد داد. به این امید که مخاطبان زیادتر اما مغایری را برای یک سرویس تازه به دست آورد. و به توقعات مجموع مخاطبان موجود بی‌توجهی می‌کند. جلب مخاطبان تازه هرچند همیشه دشوارتر از «اصلاح» یک ایستگاه موجود است که مخاطبان پایداری را هم اکنون در اختیار دارد.

در زمینه توقعات شنونده، آنچه ایستگاه در هر لحظه مفروضه دقیقاً انجام می‌دهد هیچ ربطی به تصویر ذهنی تثبیت شده آن ندارد. این نکته روزی به ذهنم رسید که یکی از مدیران برنامه زنده در **۴۱۹** در یورشند اورگون، جایی

که در آن زمان کارگردان برتانه بودم. به دفتر آمد و نکته‌ای را به من گفت که او را گنج و سردرگم کرده بود. او در یک مکان لباسشویی مشغول کار بود و متوجه شد که رادیوی روی قفسه در آنجا روی طول موج ۱۱۱ تنظیم شده بود. بلکه آن را روی طول موج یکی از ۴۰ ایستگاه برنو. یعنی ۱۱۱.۱ تنظیم کرده بودند. در حالی که او با سب لباس جلو می‌رفت. مدیر آن لباسشویی از دخترش بیرون برید. نگاه مشکوکی به اطراف انداخت. پرسید که چه کسی تنظیم رادیو را تغییر داده. و سپس دوباره آن را روی موج ۱۱۱ تنظیم کرد. بعد کاملاً راحت شد و به دخترش بازگشت. آنچه باعث حیرت منجری ما شد آن بود که در آن لحظه هر دو ایستگاه یک آهنگ را پخش می‌کردند. اساساً مدیر به خاطر بازگرداندن بیچ تنظیم رادیو روی طول موج ایستگاه مسیحیوش نمی‌توانست به خاطر موسیقی باشد که هر دو ایستگاه در آن لحظه با هم پخش می‌کردند. در واقع. طرد ۱۱۱.۱ و ترجیح دادن ۱۱۱ از سوی آن مدیر مبتدی بر درک او از چیزهایی بود که هر ایستگاه نشانه آنها بوده و اینکه از هر کدام از دو ایستگاه انتظار شنیدن چه نوع موسیقی‌ای را بعد از آن آهنگ. داشت. آنچه ایستگاهی همین الآن پخش می‌کند ممکن است هیچ ربطی به تصویر ذهنی و بنابراین توفهات شونده از آن ایستگاه نداشته باشد.

توفهات شونده بُعد دیگری هم دارد. بُعدی که اتصالاً تنش عمدی در واکنش آن مدیر لباسشویی داشت. همان‌طور که پیش از این اشاره شد. با بهره‌گیری از چهار جوب مدرن. رادیو رسانه مستقل کننده سبک زندگی شد. در نتیجه. شنوندگان ایستگاه محبوب خود را حداقل تا حدی به این دلیل انتخاب می‌کنند که به نظرشان می‌رسد بازناب سلیقه‌ها، ارزش‌ها و خود حقیقی‌شان است. رادیو برای آنها یک «آینه فرهنگی» است. از این نظر که سنگ محکی برای تعریف خودشان است و با کمک آن. اساس خود را با عناصر فرهنگشان حفظ می‌کنند.

این نقش ویژه رادیو در بخش برنامه‌های موسیقی بسیار بدیهی است. در همین حال، این نقش در تقسیم‌بندی شنوندگان نیز مهم است. و به همین دلیل است که جمعیت‌شناسی گروه‌های سنی که رده‌بندی‌ها به‌طور مرسوم بر اساس آنها تقسیم می‌شوند، برای تعیین مخاطبان رادیو تا کفایت است. ایستگاه موسیقی یاب بزرگسال معاصر، ایستگاه‌های قدیمی‌گرا، ایستگاه‌های موسیقی محلی، ایستگاه‌های موسیقی راک کلاسیک، و ایستگاه‌های موسیقی جاز عموماً بر سر یک گروه جمعیتی رقابت می‌کنند. اما از چند سبک زندگی به مخاطبان بسیار متفاوتی دست پیدا می‌کنند.

نقش رادیو به عنوان آینه فرهنگی، انگیزه استفاده شنوندگان از ایستگاهی همچون «سیر صوتی» برای تمام زندگی‌شان است، و این نکته نشان می‌دهد که برای مردم از تغییر چارچوب ایستگاهشان تا این حد عصبانی می‌شوند. بالاخره این تا حدی شبیه نگاه کردن به آینه و دیدن بیگانگی است که به شما نگاه می‌کند. تغییر چارچوب ظاهراً نوعی طرد ارزش‌های مطلوب شنونده و حتی انکار هویت او است. کارکنان رادیو گاهی اوقات نقش مهم ایستگاه‌های رادیویی را در زندگی مردم دست کم می‌گیرند. برای درک این نقش، کافی است پس از تغییر چارچوب به تلفن‌ها پاسخ بدهید!

تعیین چارچوب رادیو زمانی بسیار ساده‌تر از امروز بود، حتی بازاریابی بزرگ، ایستگاه‌های رادیویی اندکی داشتند که تعداد مخاطب آنها قابل توجه باشد، و همه آنها هم روی موج **AM** برنامه پخش می‌کردند. اما اواسط دهه شصت ایستگاه‌های **FM** در اغلب رده‌بندی‌ها حتی به حساب نمی‌آمدند؛ مخاطبان قابل محاسبه ایستگاه‌های **FM** را تا آن زمان در مجموع در یک دسته «متفرقه» در کنار هم قرار می‌دادند، البته غیر از سرویس رده‌بندی هورباخ در دهه هشتاد هنگامی که ایستگاه‌های **FM** مخاطبانی بیش از ایستگاه‌های **AM** داشتند. محدوده انتخاب در اغلب نواحی چنان گسترده بود که برنامه‌سازی

خاص به صورت قاعده در آمد، و اغلب اینگاه‌های AM و IM شروع به دادن خدمات به بخش‌های کوچکی از مخاطبان موجود کردند.

تا حدود دهه هفتاد حتی اینگاه‌های رده دوم هم می‌توانستند انتظار داشته باشند در یک بازار شلوغ و پرجمعیت سهمی معادل ۵ درصد یا بیشتر از مخاطبان را به دست آورند. در دهه هشتاد، حتی اینگاه‌های پیش‌تاز در بازارهای رقابتی برای سهمی کمتر از ۳ درصد مخاطبان با هم مبارزه می‌کردند. این بدان معنا نیست که تلاش برای ارائه خدمت به مخاطبان تنوع و گسترده بهبود است چرا که حتی موفقیت متوسط در چنین کاری ممکن است به سادگی به کسب سهم مخاطب سودآوری منجر شود. بلکه بدان معناست که این کار مستلزم آن است که برنامه‌ساز نظری کاملاً واضح و روشن از اینکه شونتندگان اینگاه را تدوین می‌کند، او را به‌گونه می‌بیند، داشته باشد.

در اینجا اجازه دهید کتابی را به شما توصیه کنم که هر کارگردان برنامه هر مدیونکل، و هر مدیر فروش باید آن را بخواند و در دسترس خود نگاه دارد. موضوعی، نیرتی برلی ذمن شما، نوشته ال رایس و جیک تراوت آیسویورک، مک گراو- هیل، ۱۹۸۱. اگرچه این کتاب در ۱۹۸۱ منتشر شد و برخی از مثال‌های آن قدیمی شده‌اند، اما هنوز هم چاپ می‌شود و همچنان یک اثر جدیدی و فایده‌مند در مورد ارتباطات مدرن است. محور اصلی این کتاب آن است که مردم چیزهای تازه را با ربط دادن آنها به چیزهایی که می‌شناسند، درک می‌کنند. مثلاً این کلمات را در نظر بگیرید: گاری بدون لیب، تاب‌بدون تیوبه دوپلیدی، خارج از میدان، بزین بدون سرب. علاوه بر این، با آگاهی فوری و اولیه، از اینکه مردم به‌گونه‌ای لحاظ ذهنی در هر دسته از محصولات جانشین‌ها را درمندی می‌کنند، می‌توان توجهات و انگیزهای مصرف را تعیین کرد.

نویسندگان به موضوعی درخشان بیون آپ در مقابل نوشیدنی سلط بر

بازار تحت عنوان «غیر کولاه» اشاره می‌کنند که سون آپ را از دست محصولات مشابه خود به جایگاه شماره ۳ در گروه «کولاه‌ها» برد و پس از کوکا کولا و پپسی قرار داد. اگرچه اغلب مثال‌های این کتاب برگرفته از تبلیغات هستند، اما موشوع زیربنایی، برقراری ارتباط در یک فضای بیش از حد ارتباطی است. و رادیو به‌طور قطع در حوزه کار ارتباطات قرار دارد. اگر امیدوارید در نبردهای رادیویی برنده شوید کتاب مذکور را بخوانید و درس‌های آن را درک کنید.

FM در برابر AM

از نظر آماری، احتمال اینکه شما در مقام برنامه‌ساز رادیو، مأمور برنامه‌سازی برای ایستگاه AM یا FM بشوید، تقریباً یکسان است. تقریباً پنج هزار مجوز برای هر یک از این دو نوع ایستگاه برای فعالیت تجاری بخش برنامه در ایالات متحده صادر شده است. تحول سرویس‌های بخش برنامه AM و FM در ایالات متحده منجر به ایجاد دو مجموعه متفاوت از توفعات برای این دو موج شده است. و جالب آنکه گروه اندکی از کارکنان رادیو درک می‌کنند که این مسئله باید به روشی همبسته و در نظر گرفته شود تا بتوان احتمال موفقیت را به حداکثر رساند.

تایز میان توفعات شونده از ایستگاه‌های AM و FM در طول ۲۵ سال گذشته قطعاً یادگار بوده است. اما امروز بخش‌کنندگان برنامه اغلب سعی می‌کنند برنامه‌های خود را در چهار پیوپ‌های رایج، هم در ایستگاه‌های AM و هم FM بسازند و وقتی AM خوب کار نمی‌کند، اعلام می‌کنند که این رادیو مرده است یا فقط برای حرف زدن مناسب است.

رادیوی AM برخاسته از سنت جهت‌گیری برنامه‌های و تنوع خدمات رادیویی بود. رادیوی FM پس از چندین دهه ناشناخته بودن، سرانجام در

اواخر دهه شصت و آغاز دهه هفتاد، هنگام با رشد دستگاه‌های سرگرمی خانگی از اسباب‌بازی سرگرم‌کننده تا لوازم خانگی همه‌کاره، تاگهان مورد توجه قرار گرفت. در واقع FM بخشی از دستگاه استرئوی خانگی بود و به همین دلیل همیشه آن طاقی شد و چاشنی شد برای گوش دادن به نواز یا صفحه‌کده به همان نحوه کار می‌رفت؛ فراهم آوردن «بافت» یا پس‌زمینه همراه برای انجام دادن کارهای دشوارنهنی. از گفت‌وگویی‌های خانوادگی سر سبز شام گرفته تا کار در محیط اداری. این نکته همان قدر که برای موسیقی‌های ملایم مسدای دارد برای موسیقی راک نیز صادق است. و در نتیجه، برنامه‌سازی FM از دهه هفتاد به بعد نشان داد که هنگامی بیشترین کارایی را برای افراد بزرگسال دارد که متناسب با این توقعات و کاربردهای شونده باشد. در آن زمان ویژگی‌های شیوه کار اغلب ایستگاه‌های FM موقی عبارت بودند از: دفعات اندک قطع برنامه، حداقل استفاده از ابزارهای کمکی تولید، حداقل استفاده از مجری (اغلب محدود بود به متن‌های آماده)، پوشش ضری اندک یا فقدان آن جز در زمان برنامه‌هایی. حداقل تفاوت آشکار میان یک صفحه و صفحه بعدی موسیقی و تحریر، یاد می‌آید که زمانی در دهه هفتاد یک ایستگاه FM متخصص موسیقی راک که ردیپندی بالایی هم داشت، سعی کرد با افزودن مقداری از راک (در آن زمان) مدرن و در حال تحول، خود را روزآمد کند ولی با دیواری از مقاومت شنوندگان روبرو شد. این‌گونه (اثر) جدید تضاد و توج زبانی را به بافت ایستگاه تحمیل کرد و معلوم شد که اثر مخربی بر گوش دادن شنوندگان به آن ایستگاه دارد. در نتیجه موسیقی راک مدرن از برنامه‌ها حذف شد.

متأسفانه، آنچه در مورد FM مؤثر و مفید بود، معمولاً بعد از آن روی رادیوی AM آزمایش می‌شد، که در آنجا اصلاً کارکرد واقعی نداشت. به این دلیل که توقعات شونده بزرگسال، همان‌طور که گفتیم، از ایستگاه‌های AM متفاوت

باقی مانده بود و هنوز هم چنین حالتی دارد. شنوندگان هنگامی به رادیوی AM گوش می‌دهند که مشغول کارهای ضعیف‌کننده و کسالت‌آوری چون زدن زمین باشی، بستن ظرف‌ها، رانندگی به سمت محل کار، انجام دادن کارهای تکراری و تماشایند. هستند آنها به رادیوی AM گوش می‌دهند چون بی‌حوصله و خواهان محتوای درگیرکننده، تعامل، هیجان، اطلاعات مفید، و تنوع در موسیقی‌ها هستند. حتی گروه سنی 25 تا 33 سال هم که به رادیوی AM گوش می‌دهند چنین نوعی دارند.

روش‌های موفق FM در ایستگاه‌های AM همان قدر موفق خواهند بود که روش‌های AM در ایستگاه‌های FM. اما اغلب مجریان رادیو دچار سوءتفاهم شدیدی می‌شوند، و به غلط فرض می‌کنند که این شکست‌ها به معنای آن است که برنامه‌سازی بر مبنای موسیقی در رادیوی AM دیگر مؤثر نخواهد بود، و به سمت چهار پیوی‌های گفت‌وگویی، سفره و بدون موضوع مشخص و جایگاه‌های فوق‌العاده تخصصی عقب‌نشینی می‌کنند که مایه نابودی رادیوی AM می‌شوند.

انفاداً، چهار پیوی‌های گفت‌وگو‌های عناصری هستند که شنوندگان از AM توقع دارند، و به همین دلیل در رادیوی AM کارآمد و مؤثرند. اما این چهار پیوی‌ها همان‌طور که پندین شکست آشکار و پست‌مگر نشان داده‌اند، در ایستگاه‌های FM تجاری به دلیل توقعات شنوندگان و نیز شکل استفاده آنها از ایستگاه‌های FM تجاری و تأثیر ضعیفی ندارند.

اگر قرار است برای یک ایستگاه AM برنامه‌سازی کنید، متوجه باشید که برنامه‌سازی بر مبنای موسیقی، حتی در چهار پیوی‌های مقبول تمام مانند «معاصر بزرگسال» و «محلی (روستایی)»، هنوز هم در رادیوی AM خوب کار می‌کنند. البته اگر برای تأمین توقعات شنوندگان از رادیوی AM طراحی شده باشند. وقتی چهار پیوی‌های موسیقی در رادیوی AM درست اجرا شوند، FM

ممکن است عملاً خود را در این رقابت ظهور یابد زیرا «جالب بودن» که امتیاز برنامه‌سازی AM است، باعث می‌شود که مخاطبان از FM به سمت AM جلب شوند.

کتر از ۲۰ درصد مخاطبان (حتی معمولاً کمتر از این) در هر بازاری به رادیوی گفت‌وگو علاقه‌مندند. به همین دلیل، تنها ۲ یا ۳ ایستگاه دارای چارچوب گفت‌وگو می‌توانند روی موج AM در هر محل مفروض یاوجا باشند. نه آنکه رشد و پیشرفت داشته باشند. اما تقریباً یک سوم کل میزان گوش دادن به رادیو حتی امروز متعلق به رادیوی AM است. به این ترتیب، بر خلاف تفکر رایج، هنوز فرصت‌های زیادی برای موفق ساختن یک ایستگاه AM موسیقی با بهره‌گیری از برنامه‌سازی زیرکانه، وجود دارند. این نگرش به برنامه‌سازی AM در تعدادی از بازارها با موفقیت همراه بوده است، اما بسیاری از بخش‌کنندگان برنامه هر موفقیتی را به دلیل شانس بودن تاجیز شمرده‌اند. اگر AM در حال مرگ است، این نمود کارکنان رادیو هستند که آن را می‌کشند) هم برای مالکان و هم برنامه‌سازان. بزرگ‌ترین فرصت‌ها در رادیو در قرن بیستویکم ممکن است در رادیوی AM امروز پیدا شوند. آن هم به دلایل زیر:

۱. هشتاد درصد میزان گوش دادن به رادیو مربوط به موسیقی است. اگر همان طوری که در بالا توضیح دادم کار برنامه‌سازی با یک سیگنال قوی و اشتیاق‌کننده بازار AM صورت گیرد، چارچوب‌های موسیقی روی موج AM سهم قابل توجهی از مخاطبان را به خود اختصاص می‌دهند.
۲. خریدن ایستگاه‌های FM امروز بسیار پرهزینه است، و منجر به بدیهه‌هایی می‌شود که تعلیقات سودآور هم ممکن است نتوانند آنها را جبران کنند. از سوی دیگر ایستگاه‌های AM معمولاً به بهایی کمتر از قابلیت درآمدزایی‌شان فروخته می‌شوند. و بدین

ترتیب شانس راه انداختن کلاری برسد با یک استگاه AM بیشتر می‌شود.

۳. استگاههای AM به احتمال کمتری از جریان گذار به سوی بخش دیجیتال عقب می‌مانند، و این نکته به شکلی خارج از تناسب باعث افزایش ارزش نهایی استگاههای AM در مقایسه با استگاههای FM خواهد شد. از حدود سال ۱۹۹۳، کنسرسیوم دیجیتال آمریکا روش بسیار جالب و عملی درون‌باند، روی کاتالوگ را برای استگاههای AM روی یک فرستنده AM که همزمان برنامه‌های ساده‌ای را روی موج AM پخش می‌کرد، با موفقیت به نمایش گذاشت.

سعی کرده‌ام دو نکته را در این بحث در مورد فرصت‌های برنامه‌سازی روی موج FM در مقابل AM روشن کنم. اول، در جایگاه برنامه‌ساز AM شما گزینه‌ها و فرصت‌هایی بسیار بیشتر از آنچه به باور شما در «دنیای FM» تصور می‌شود وجود داشته باشد، در اختیار دارید. دوم، اگر بتوانید حقیقتاً به ذهن شنوندگان راه پیدا کنید و رادیو را همانند آنها درک کنید، به وجود آوردن شبکه رادیویی موفق آن قدرها هم دشوار نیست.

اهمیت خط‌مشی غیرمعمول

در اینجا نکته سومی هم وجود دارد، و آن آخرین اصل برنامه‌سازی است که در این فصل به شما تقدیم می‌کنم؛ بزرگ‌ترین فرصت همواره در جایی قرار دارد که همکاران شما در آنجا به دنبالش نمی‌گردند. در دنیای سرمایه‌گذاری، این مفهوم را «مغایرت‌گرایی» می‌نامند، و مبتنی بر این اصل اثبات شده است که وقتی جمع سرمایه‌گذاری سودآوری را کشف می‌کند، فرصت موجود در آن تقریباً از میان رفته است.

به بیان دیگر، برای موفق شدن، باید به جایی بروید که جمع در آنجا حضور ندارد، زیرا با تابع بودن نمی‌توانید رهبر باشید. این کار ممکن است مستلزم پژوهش و تفکر زیاد برای یافتن یک ایده موفق باشد، و مطمئناً به اندازه پیروی از جمع و تقلید از آنچه ظاهراً در جایی دیگر مؤثر است، ساده نخواهد بود. اما، با توجه به همین واقعیت که اینستگاه شما متفاوت است، بسیار ساده‌تر خواهد بود که آن را برای شنوندگان خودتان در جایگاهی کاملاً غیرمتعارف قرار دهید زیرا این امر همواره فرصت‌های بیشتری برای موفقیت ایجاد می‌کند.

علاوه بر این، با استفاده از خط‌مشی‌های غیرمتعارف برای برنده شدن که در صنعت رادیو چندان رایج نیست، موفقیت شما بدون تردید باعث تضعیف روحیه رقباقتان خواهد شد (همی، این روش نباید مؤثر باشد. هیچ‌کس این کار را نمی‌کند. پس چرا مؤثر است؟) و واکنشی که رقباقتان در اغلب موارد در برابر موفقیت شما نشان می‌دهند کمتر گذاشتن همان عناصری از برنامه‌سازی خودشان است که باعث موفقیت آنها بوده‌اند. و همین کار توان رقابت مؤثر با شما را از آنان می‌گیرد. ایمنی از بُرد در برنامه‌سازی رادیو، نظیر صحنه جنگ، آن است که حرفتان را وادار به باختمن کنید؛ بالاخره، شنونده نمی‌داند که چه چیز در صنعت رادیو غیرعادی و غیررایج است، و استفاده هوشمندانه از ایده‌های ته چندان مقبول در نزد دیگران، به سادگی از نظر شنونده، هم روی سوج AM و هم FM کاری تازه و متمایز تلقی خواهد شد.

موفقیت آشکار آن چیزی است که برنامه‌ساز را مشهور می‌کند، راه رسیدن به این جایگاه درک کردن نحوه نگرش شنونده به رادیو و مخصوصاً به اینستگاه شماست؛ ثابت در اجراء و یک دُر (مقدار مصرف) بی‌خطر از «مغایرت‌نگرایی». در فصل‌های بعدی، شیوه‌های رسیدن به اهداف برنامه‌سازی با استفاده از این اصول و روش‌های برگرفته شده از آنها را خواهیم کاربرد. همچنین یاد خواهید

گرفت که چگونه بهترین نتایج را از کار گروهتان به دست آورید. چگونه رهبری کارآمد باشید. چگونه کار خود را با توجه به رده‌بندی‌ها «در جهت‌دهی» کنید. چگونه بنده کارکنان ایستگاه از جمله بخش فروش را وارد گروه خود کنید و بسیاری چیزهای دیگر.

سازماندهی ایستگاه و هویت‌سازی

نقش ساختار

همان‌طور که در فصل قبل اشاره شد، اساس برنامه‌سازی تأیید و سپس ابروی توقعات مشتری است. این همان چیزی است که باعث روی آوردن مخاطبان به ایستگاه شما، گرفتن طول موج ایستگاه گوش دادن به مدت طولانی، و اغلب اوقات به آن می‌شود. هر چه توقعاتی که به وجود می‌آورید و برآورده می‌کنید قوی‌تر باشند، نتیجه بهتر خواهد بود. بیگونه می‌توانید انتظارات روشن و عینی از آنچه ایستگاه نماینده آن است در ذهن شنونده به وجود آورید؟

رادیو همزمان در هر دو سطح عقلانی (خودآگاه) و عاطفی (ناخودآگاه) با شنونده ارتباط برقرار می‌کند؛ نظیر همان کاری که شعر می‌کند. توقعات عقلانی را می‌توان از طریق کاربرد ابزارهایی مانند «تون» توصیفی به وجود آورده، یعنی اظهارات ساده و مکرر در مورد آنچه ایستگاه عرضه می‌کند، «هرگز بیش از دو دقیقه برای بخش آگهی در هر ساعت نخواهیم داشت» «تایم ایستگاهی که همه در دفتر کار شما با آن موافقت» «جایی که اخبار محلی اول بخش می‌شود» تا حدی، ایستگاه شما همان چیزی است که می‌گویید. اما توقعات بسیار قدرتمندتر، توقعات عاطفی هستند. بی‌فایده است که برای متقاعد کردن

شوندگان به گوش دادن دوباره به برنده‌هایشان با آنها بحث کنید. آنها باید با گوش دادن احساس خوبی پیدا کنند. نکته مهم آن است که عناصر عقلانی و عاطفی یک ایستگاه با یکدیگر هماهنگ و هم‌سویت‌کننده هم باشند.

مثلاً بافولترین برنامه‌ساز دهه شصت، بیل دریک، وعده «موسیقی بیشتر» (توصیف عقلانی) را داد و هنگامی که شیوه ۴۰ ایستگاه برتر او (تحقیق عاطفی) وعده به شکلی گوش‌نواز و تابانته از موسیقی، ایستگاه به ایستگاه در سراسر کشور گسترش یافت. تمام رقابش را در آن دهه از نظر کاری قتل عام کرد. شوندگان هرگز با چنین برخوردی از طرف یک ایستگاه جزو ۴۰ ایستگاه برتر مواجه نشده بودند. تا آن هنگام آنها تعداد زیاد پیام‌های بازرگانی را ندانسته بودند. موسیقی برتر می‌دانستند پس به سادگی پذیرفتند که دلیل آنها برای گوش دادن، موسیقی بوده است و «موسیقی بیشتر» همان چیزی بود که می‌خواستند.

اما درست همان طور که بچه‌ها می‌گویند به جای شام فقط مقدار بیشتری دسر می‌خواهند، وقتی شوندگان «موسیقی بیشتر» را دریافت می‌کنند بلاخره از آن خسته می‌شوند. آنها تنوع می‌خواهند، درست همان طور که بچه‌ها همیشه در نهایت چیزی غیر از دسر می‌خواهند.

بدین ترتیب، گروه چارچوب ابتدایی دریک همه جا را گرفت. ۴۰ ایستگاه برتر چارچوب مبتنی بر «شخصیت» امجری را از میان برد. و در آغاز کار خسارات زیادی بر جای گذاشت. هنگامی که عملیات دریک در نیمه نخست دهه شصت شروع به اوج گرفتن کرد، ایستگاه‌هایی که آنها شکست دادند سهم‌هایی در حدود ۲۰ و ۳۰ درصد از مخاطبان را در آن بازار داشتند. پس از آنکه آنها در رده‌بندی از رقبا پیش افتادند، آن پیروزی با سهم کمتری از مخاطبان حتی حدود ۱۰ و ۱۵ سهم همراه بود. و ایستگاه‌هایی شکست‌خورده سهمی حتی کمتر از این داشتند. به عبارت دیگر، شوندگان

وقتی مطلقاً متقاعد شدند که آنچه می‌خواستند «موسیقی بیشتر» بود، یوندهایشان را جاه‌ها کردند. اما در انتها، با کاهش «شخصیت» و رفتاری مواجه شدند که معمولاً منجر به کسالت‌آور بودن در سطح عاطفی می‌شود. آنها هم به سمت پمار محبوب‌های تخصصی‌تر رفتند تا شاید «موسیقی بیشتری» را پیدا کنند که با دقت بیشتری ترجیحات آنها را هدف قرار داده باشد.

هدف از برنامه‌سازی در رادیو تأثیرگذاردن بر رفتار مخاطب است. و برای این منظور باید خدمات همراهی از لحاظ عاطفی ارضاءکننده به مخاطب ارائه کنید. یعنی یک جای ویژه صوتی برای تمام عمر شتوند. که پس از آن می‌توان با کمک توصیف منطقی آن را تقویت کرد. در آغاز، باید به ساختار ساعت استگاه رادیویی دقت کنید. ساختار همان «بسته‌بندی» شما برای قرار دادن «محمول» یعنی استگاه رادیویی در آن است. و این بسته‌بندی است که محصول را معرفی می‌کند.

به مثالی از خرید و فروش توجه کنید. اگر یک قوطی سوپ کمیل را دو قسمت کنید و نیمی را در قوطی سوپ کمیل و نیم دیگر را در یک قوطی با برچسب «سوپ ایکس» بریزید، به احتمال زیاد مصرف‌کنندگان همواره سوپ موجود در قوطی کمیل را ترجیح می‌دهند. حتی اگر هر دو را بپزند. آن گونه که آل رایس و چک تراوت در کتابشان می‌گویند. دلیل این امر فقط آن نیست که «نمای مزایا را حس می‌کنید که انتظار دارید حس کنید بلکه به دلیل آن است که بسته‌بندی (که شامل نام محصول و علامت خاصی آن است) انتظارات بسیار واضحی را در مورد محصول بر مبنای تجربه قبلی به وجود می‌آورد. که محصول درون قوطی پس از پختن شدن آنها را برآورده و تقویت می‌کند.

علامت ناشناخته روی بسته‌بندی دیگر، هیچ توقع مثبتی را بر نمی‌انگیزد. جز آنکه تلاش می‌کند از محصول برتر تقلید کند. پختن آن سوپ فقط آن توقع را تقویت خواهد کرد (چون مزایای مشابه سوپ کمیل دارد) و تنها موجب

این برداشت خواهد شد که این به خوبی آن یکی نیست چون تقلیدی است. توقع حاصل آن است که در آینده سوپ ناشناخته نمی‌تواند مزایای بهتر از کمیل داشته باشد و احتمالاً به آن خوبی نتواند بود. بنابراین مشتری پول بیشتری برای خرید محصول کمیل خواهد برداشت.

شرکت ایکنس برای آنکه در رقابت برنده باشد باید سوپ خوشمزهای ایجاد کند که کاملاً با سوپ کمیل فرق داشته باشد. طراحی بستهبندی باید مظهر این تفاوت باشد. و سپس مطمئن شود که توفقات مثبت در مورد سوپ آنها برآورده و با هر تجربه تقویت شوند. برخی از سوپ‌سازان با موفقیت به رقابت با کمیل، که بیشترین سهم را در بازار در اختیار دارد، برخاسته‌اند و آنها هم از همین شیوه استفاده کرده‌اند. نظیر سوپ‌های پت میلک پروگرسو یا سوپ‌های خشک اهبه شده با مواد تازه لیبون.

چرا باید طراحی شیوه برنامه‌سازی ایستگاه را با کارگرمز روی ساختار ساعت آغاز کنید؟ در رادیو، بستهبندی شما ساختار ایستگاه روی آنتن است. صداهای خاص علامت هر ایستگاه، هنگامی که به شکلی ویژه و دائماً مورد استفاده قرار گیرند، در ایجاد ساختار بسیار مؤثرند. بیل دریک در ایستگاه‌های موفق ۴۰ ایستگاه برتر که قبلاً در موردشان بحث کردیم، در فاصله هر دو صفحه موسیقی این علامت را پخش می‌کرد حتی اگر ایستگاه‌های چندین آهنگ با ترانه را پشت سرهم پخش می‌کردند. و به این ترتیب هر ساعت را به کوچک‌ترین قطعات ساختاری ممکن تقسیم می‌کرد. این نظم‌ی بسیار زیروکانه‌ای است و در یک اولین کسی نبود که این کار را کرد. مایک جوزف سال‌ها قبل از آن نظم‌ی مشابهی را در ایستگاه **WABC** در نیویورک رایج کرده بود. و بعد از پایان هر صفحه موسیقی از علامت ایستگاه استفاده می‌کرد و ران بیکنز همین کار را پیش از او در ایستگاه‌های کالیفرن در شرب ایالات متحده انجام می‌داد.

اناس ساختار در جزئیات است. جزئیاتی نظیر: جای وقفه‌های صین برنامہ کجاست؟ بطور اجرا می‌شوند؟ نام ایستگاه روی آنتن چه خواننده می‌شود؟ از چه کلماتی برای شروع بخش ضربی استفاده می‌شود و آیا علامت صوتی یا موسیقی خاصی برای این کار وجود دارد که با آن همراه باشند؟ کارگردانان برنامہ شهرت بدی در تحمیل نگردن خودسری مجریان، در خصوص عناصر ساختاری برنامہ‌ریزی شده دارند و حق هم دارند چون اینها عناصر اصلی معرف ایستگاه در ذهن شنونده هستند. هر عنصر متمایز از نظر سبک و شیوه کار که مورد استفاده ایستگاه در هنگام بخش برنامہ است، اگر به صورت دائمی و ثابت به کار رود می‌تواند به معرفی ایستگاه کمک کند.

برای استفاده از عناصر ساختاری مورد نظران، به دنبال چیزهایی بگردید که ایستگاه‌های دیگر دنبال آنها نیستند. اغلب برای یافتن آنها باید نگاهی به گذشته کرد. اغلب کارکنان رادیو می‌خواهند در نظر همکاران و همتایان خود در این کار، به روز و پیشاز باشند، اما شنوندگان رادیو نمی‌دانند در این صنعت چه چیزی شد است و چه چیز نیست. وقتی کاری را روی آنتن اجرا می‌کنید که به نظر شنونده معنی‌دار است، باعث می‌شود ایستگاه شما متمایز و متفاوت به نظر برسد. قطعاً به تعجب شماست که رهبران آن را قدیمی و تاریخ گذشته تلقی کنند. این حالت باعث می‌شود که شما را دست کم بگیرند و با حرکات شما مقابله نکنند، و این کار شما را برای پیشی گرفتن بر آنها و پشت سر گذاشتن آنها در رده‌بندی‌ها بسیار ساده‌تر می‌کند.

این هم مثالی از آنچه در موردش صحبت می‌کنم. در دهه‌های پنجاه و شصت برای مدتی استفاده از «امضاهای زمانی» در هنگام اعلام ساعت شد. مانند: «ساعت ۱۰:۲۹ به وقت WXXX موسیقی بیشتر» دنباله افزوده شده به زمان در آن عبارت را «امضاء» می‌نامند و در واقع مربوط به ایام قبل از

تلویزیون در راه دور بود. یعنی هنگامی که مواقع اعلام زمان به صاحبان تبلیغات بازرگانی فروخته می‌شد (۱۰۰۰۰ ساعت) به وقت ساعت بولوا بود.

در فعالیت برنامه‌سازی موفقی که مدت زیادی از آن نمی‌گذشت این ایده قدیمی و از مد افتاده را برای یک ایستگاه جدید به کار بستیم. و از آن برای ایجاد ساختار و تقویت آگاهی جامعه استفاده کردیم. شیوه استفاده از آن ایده این بود که همواره یک کاروت ابتدایی با متن اعلام زمان نصب شده کنار ساعت دیجیتال اتاق کنترل همراه بود. زمان همواره دنباله‌ای داشت که به اختصای موفقیته به آن افزوده می‌شد. مثل «ساعت ۶:۳۱ به وقت تابستانی WXXX». چهار امضای زمانی اولیه‌ای که من به کار بردم مستی بر فصل‌های بهار، تابستان، پاییز، زمستان بودند. اما از آنها فقط هنگامی استفاده می‌شد که هیچ متن مشخص‌تر دیگری برای اعلام زمان وجود نداشت.

با استفاده از منابع سازمان ایالتی جهانگردی، فهرستی از همه مراسم و وقایع برنامه‌ریزی شده در حوزه خبر ایستگاه را برای تمام سال تهیه کردم. و هرگاه یکی از مناسبت‌ها با وقایع در جریان بود متن مربوط به آن را در کنار ساعت نصب می‌کردم (ساعت... به وقت پست‌تازه روستای WXXX). با توجه به اعلام مکرر زمان در طول هر ساعت، ایستگاه توانست اطلاعات اختصاری نام خود را با مراسم محلی و وقایع اجتماعی تویاً همراه کند. اگر در یک روز دو اتفاق همزمان در جریان بود، امضاهای زمانی یک روز را به یکی و روز بعد را به دیگری اختصاص می‌دادم.

این کار نه تنها باعث شد که ایستگاه به شکل جهانی درگیر همه فعالیت‌های اجتماعی در سراسر منطقه شود، بلکه امضای زمانی «درود» به شدت مورد توجه اتاق‌های بازرگانی و گروه‌های مدنی قرار گرفت. گاهی اوقات برای ایستگاه برنامه بخش تبلیغ یا بودجه فوق‌العاده‌ای به مناسبت یک واقعه خاص به دست می‌آوردیم که در هیچ صورت دیگری امکان‌پذیر نبود. من تنها

کسی بودم که تصمیم می‌گرفت روی کدام مطلب یا واقعه باید تأکید شود و خود اعضاهای زمانی هرگز فروخته نمی‌شدند. فروختن آنها به پهای تابودی حسن نیت ایستگاه تمام می‌شد زیرا باعث کاهش اعتماد جامعه به آن می‌شد. اعضاهای زمانی فقط یک نمونه از این نکته هستند که بگویند می‌توان از ایده‌های برنامه‌سازی ازمدافنده برای موفقیت بهره گرفت. راه‌های دیگری هم هست. یادم هست که کارگردان برنامه‌ای به نام جانی هاید از یک شورای زمانه (یک توپا جلوه صوتی که همواره با التلام زمان همراه است) در **BOY** در ساکراتو در اوایل دهه هفتاد استفاده می‌کرد و مفهومی بود که حتی در آن زمان هم به شکل تألیف‌کننده‌های قدیمی و از مدافنده شده بود. حتی عجیب‌تر از آن، نوای مورد استفاده صدای سریع، بلند و گوشخراشی بود شبیه این‌که کسی سوزن را از روی صفحه در حال کار گرامافون با یک ضربه کنار بکشد. این کار باعث می‌شد که آن ایستگاه قطعاً از بقیه متمایز باشد با کاربرد چنین ایده‌های عجیب و ازمدافنده‌ای. **BOY** توانست رقیب سرسختی را که به شکل متعارف برنامه می‌ساخت، و قدرت فرستنده و پوشش و تعداد مخاطب آن بیشتر بود شکست دهد.

قطعات موسیقی پشت سرهم به تنهایی نمی‌تواند برای ایستگاه رادیو ساختار به وجود آورد. اگر ایستگاه رادیویی شما تنها ایستگاه موجود در آن بازار یا بازار چوب‌کار خاص است، حتی بدون ساختار هم کارکرد رضایتبخشی خواهد داشت. اما فقط تا هنگامی که رقیب دیگری با همان چوب‌کار وارد بازار نشده باشد. اگر ایستگاه شما از وفاداری واقعی مخاطب که ناشی از ایجاد و ارزشی توقعات شونده از طریق عناصر ساختاری است، برخوردار نباشد، همیشه رقیب تازه‌وارد شما برنده خواهد شد. اگر ایستگاه جدید فقط کاری که شما انجام می‌دهید تکرار کند بدون آنکه ساختاری واضح‌تر و روشن‌تر از شما داشته باشد، توقعات شونده تا سطح

مدنی زدن اینکه هر ایستگاه به نوح آهنگی را پس از آهنگ در حال اجرا بخش می‌کند سقوط خواهد کرد. پس تغییرات ظریف و زیرکانه در موسیقی از سوی رقیب ممکن است منجر به ایجاد توقعات جدیدتری از نظر موسیقی نسبت به ایستگاه آنها در مقابل ایستگاه شما بشود و مخاطبان شما از دستتان بروند.

شنوندگان فقط به یک ترکیب موسیقی وفادار نمی‌مانند. برای باقی ماندن و رشد کردن ایستگاه شما باید وفاداری بیشتری را از شنوندگان انتظار داشته باشید. بیشتر از آنکه فقط با نحوه ترکیب کردن سبب‌های موسیقی حاصل می‌شود. ایستگاه شما باید شخصیت خود را نشان دهد و مجموعه روشن و واضحی از توقعات را در ذهن شنونده به وجود آورد. درست‌نظر همان اتفاقی که در ذهن مصرف‌کنندگان سوپ کئیل رخ می‌دهد. این به معنای ساختار ساعتی، یا بسته‌بندی و تیات در شیوه اجرای ساختار است.

اگر ساختار یعنی شیوه‌ای که ایستگاه عناصر خود را تعریف می‌کند. از نظر شما هنوز دارای اهمیت اساسی نیست. به این نکته بپوشید؛ شما یک لیوان آب را چگونه تعریف می‌کنید؟ محصول آب است. اما با خود همین عبارت، شما آب را بر مبنای بسته‌بندی آن یعنی لیوان تعریف می‌کنید. موسیقی یا هر عنصر اصلی تشکیل‌دهنده چهارچوب کار ایستگاه شما، محصول است. عناصر ساختاری متمایز، تکراری و مورد انتظار ساعتی که آن محصول را در آن عرضه می‌کنید همان بسته‌بندی است.

نقشی چهارچوب کار

نخستین و ابتدایی‌ترین شیوه متمایز کردن یک ایستگاه رادیویی از دیگری آگاهی از چهارچوب کار آن است. این (چهارچوب)، در مبنای‌ترین مفهوم به معنی آنکه از نظر شنوندگان نه از نظر تجارت رادیو

همان‌طور که قبلاً اشاره شد، رادیویی مدرن در دهه پنجاه با چهار چوب‌های کار ثابت آغاز شد، که به سادگی همه ایستگاه‌های شناخته شده در چهار چوب «بیتنگ» یا برنامه‌های کلیشه‌ای را از میدان به در کرد. شنوندگان وقتی به ایستگاه دزلی چهار چوب گوش می‌دادند نظارات روشن و واضحی در مورد آنچه خواهد شد، نداشتند. و هر بار آنچه انتظار داشتند بشنوند، برایشان بخش می‌شد. تمام عناصر ساختاری که قبلاً در این فصل در مورد آنها بحث کردیم باید از نظر هنری هماهنگ با یکدیگر کار کنند تا مفهوم مطلوب آنچه را که ایستگاه مظهر آن است در ذهن شنونده ایجاد کند. مخصوصاً هنگامی که رقیب با چهار چوب مشابه وجود داشته باشد.

مدیران کل گاهی شک می‌کنند که کارگردانان برنامه بیشتر نگران هنر هستند تا تجارت، اما اگرچه بخش تجارت همه‌ها را می‌برداند، این عناصر خلاق هستند که مخاطب را جلب می‌کنند و نگه می‌دارند. پسبازان یک گزارش سفارشی از ورزش گلف وسط یک چهار چوب موسیقی را که که ضد آن فرهنگ است، اشتیاق که این کار را کرده‌اند می‌تواند از راه ایجاد تناقض با «توجهات عاطفی» مثبت شونده‌گان، آن ایستگاه را از بین ببرد. اگر شنوندگان را در ازای پول در آوردن سریع از دست بدهید، به زودی ته یول خواهید داشت و نه شنونده. (میان این دو ارتباط وجود دارد.)

نقش تنوع در چهار چوب ثابت

هنگامی که ساختار چهار چوب ایستگاهتان را طراحی می‌کنید، لطفاً آنچه را که تا اینجا نوشته‌ام به این معنی تصور نکنید که در آنچه ایستگاهتان عرضه می‌کند هیچ تنوعی نباید باشد. در واقع، این چهار چوب‌ها در تقاطعی با هم تلاقی دارند. مثلاً، عناصر گفت‌وگویی مانند خبر وجود دارند که در یک چهار چوب موسیقی کارایی دارند. باید تمام عناصر متنوعی را که می‌توانید، در طراحی خود

بگنجاند البته تا آنجا که با اهداف ایستگاه شما و سبک زندگی مخاطبان شما سازگاری دارند.

از خبر در چهارچوب موسیقی به تنگ خودتان استفاده کنید. شنوندگان موسیقی دوست دارند بدانند چه خبر است، و انتظار دارند رادیو اولین رسانه‌ای باشد که آنها را مطلع می‌کند. اخبار محلی بخشی است که معمولاً شنوندگان زیادی به آن علاقه دارند و ارائه پهنی و تند و تیز اخبار محلی باعث می‌شود که ایستگاه پیوند و ارتباط بیشتری با جامعه پیدا کند. این به نوبه خود باعث افزایش وفاداری شنوندگان و گوش دادن مکرر برای دانستن اخبار خواهد شد. راه حل این کار ارائه خبر به شیوه‌ای متناسب با توقعات شنوندگان است. به این ترتیب خبر هم از طریق قرار دادن ثابت آن در ساعت‌ها ساعت، سبک ثابت ارائه آن، و محتوای همواره متناسب و قابل اعتماد آن، به یک عنصر ساختاری دیگر تبدیل می‌شود. از طریق خبر، و همچنین عناصر محتوایی دیگر، دریابید که چه چیز برای شنوندگان مورد نظران اهمیت دارد، و سپس آنچه را که می‌خواهند در بسته‌بندی چهارچوب کار شما بشنوند به شکلی هماهنگ از نظر حسی و عاطفی در آن بگنجانید.

مشکل برنامه‌های ورزشی

حالا می‌رسیم به برنامه‌سازی بازاری به بازاری ورزش‌ها که از مدت‌ها پیش جزو کارهای عادی رادیو بوده است. من هفت سال وقتم را صرف کار برای سازمانی کردم که شدیداً اعتماد داشت بخش برنامه‌های ورزشی رمز موفقیت ایستگاه‌های آن در بازارهای بزرگ است زیرا کار آنها جلب مخاطبان تازه است. آن شرکت برای اثبات این مدعا پول زیادی خرج تحقیق کرد و سپس گزارش تحقیق را دفن کرد چون نتایج خلاف آن مدعا را ثابت می‌کردند.

همان‌طور که در فصل اول گفته‌ام، گزارش‌های ورزشی بازاری به بازاری

استای بزرگی در نحوه استفاده شوتندگان از رادیو است، به عنوان یک صدای همراه و مطابق با شیوه زندگی ضمن هر کاری که انجام می‌دهند حتی ایستگاه‌های تمام گفت‌وگو هم چنین قشری دارند. در هر حال شوتندگان رادیو هنوز هم بخش گزارش ورزشی را برنانه می‌دانند. مثل برنام‌های تلویزیونی. آنها به هر ایستگاهی که باید برای شنیدن برنام‌های که می‌خواهند گوش می‌دهند. پس از پایان آن دوباره به سراخ ایستگاهی می‌روند که معمولاً به آن گوش می‌دهند. وقایع ورزشی ممکن است باعث تجمع موقت مخاطبان به تعداد زیاد شوند. اما هزینه کسب این نتیجه سنگین است. در اینجا به برخی از مشکلاتی که این شیوه ممکن است ایجاد کند اشاره می‌کنیم.

اول مخاطبی که برای شنیدن گزارش بازی به سراخ یک ایستگاه رفته است. به همان اندازه برای ایستگاه رادیویی بخش‌کننده گزارش مسابقه نیم محبوبیت اهمیت قائل است که برای یک شبکه تلویزیونی بخش‌کننده گزارش مسابقات جهانی. در هر دو مورد، ایستگاه فقط یک مسیر است نه یک همراه. نظم‌ش راجع زمان برگزاری مسابقات رادیویی مفصل بر مبنای مسابقه ورزشی. صبح روز پس از بخش آن است. اما این مسابقات عموماً فقط مخاطبان معمول آن ایستگاه را که به بخش مسابقات گوش داده‌اند جلب می‌کند. و قشری در بازگرداندن شوتندگان موافق گزارش مسابقه ورزشی به آن ایستگاه نخواهد داشت.

دوم. بخش بازی به بازی مسابقات باعث گریز برخی از شوتندگان منظم ایستگاه می‌شود. و آنها پس از پایان مسابقه به کندی دوباره به سراخ ایستگاه خودشان می‌آیند. زیرا آنها گوش نمی‌دهند. آنها نمی‌دانند که بازی کی تمام شده است. شوتندگان موقت به محض پایان یافتن مسابقه ناپدید می‌شوند. و ایستگاه تا زمانی در حدود چند ساعت که دوباره شوتندگان صدای آن به سراخش بیایند. تعداد بسیار کمی مخاطب خواهد داشت. در اغلب موارد. خلاصاً

شونده پس از بازی باعث می‌شود که همه امتیازهایی به دست آمده در نتیجه حضور شوتنگان موفق هیچ تأثیری در رده‌بندی آن ایستگاه نگذارد. این دو مشکل باعث بروز مشکل سوم می‌شود. گزارش بازی به بازی به طور مداوم یعنی سطح برنامه‌سازی عادی، در حالی که و این برنامه‌سازی عادی است که چهارچوب کار ایستگاه را تشکیل می‌دهد؛ این حالت باعث کاهش اطمینان در توقعات مخاطب می‌شود، که معنای آن در درازمدت هراس‌آیند مخاطبان در صورت وجود یک رقیب کارآمد است، و این تلقی عمومی خطرناک را به وجود می‌آورد که «کار اصلی ایستگاه» (که همان چهارچوب است) در واقع پرداختن به ورزش است.

گزارش بازی به بازی ظاهرأ در یک چهارچوب رادویی گفت‌وگو عملکرد کم‌ضرورتی دارد زیرا خود گزارش هم شکلی از گفت‌وگو است. اما به طور کلی، جز در شهرهای بسیار کوچک، که گزارش بازی تیم دبیرستان محلی شکل اصلی مشارکت اجتماعی است، تنها دلیل خوب برای گزارش بازی به بازی در جاهای دیگر کسب درآمد است. اما باور بکنید یا نکنید، بسیاری از ایستگاه‌های بزرگ امروزه بیش از درآمد حاصل از تبلیغات هنگام گزارش واقعه ورزشی برای حق پخش آن پول می‌دهند. آنها این خسارت را تحمل می‌کنند فقط به این دلیل که تصور می‌کنند می‌توانند منافع حاصل از افزایش شمار شوتنگان در نتیجه پخش بازی‌ها را به دست آورند. این کار درست مثل آن است که حقوق ماهانه پلاندان را خودتان بپردازید.

اگر باید این کار را بکنید، کم خسارت‌ترین زمان برای پخش گزارش ورزشی هفتای یک بار در تعطیلات آخر هفته است، زیرا الگوهای گوش دادن به رادیو در تعطیلات آخر هفته با روزهای دیگر هفته متفاوت است. اما هنوز هم در درازمدت این کار پتانسیل معی‌داری نیست که آسیبی به توقعات شوتنگانان، حتی در تعطیلات آخر هفته، وارد کند. بدون توجه به اینکه آیا

پسین واقع‌ی برای ایستگاه سودی دارند یا نه. ضارنی که به هویت بازار چوب کار ایستگاه در ذهن شونده وارد می‌شود و در نهایت منجر به فرسایش مخاطب می‌شود. در درازمدت به صورت ارزش منافع فرضی حاصل از این روش را دارد.

شاید اکنون بتوانید بپذیرد که چرا بازار چوب‌های کار تماماً ورزشی به صورت عملکرد خوبی دارند. حداقل خارج از نیویورک. جایی که بسزهایی مانند ایستگاه‌های ویژه موسیقی رقص یا گفت‌وگویی ورزشی مداوم ظاهراً معترف شیوه‌های زندگی خاصی هستند که در جایی دیگری وجود ندارد. حتی **ESPN** شبکه تلویزیونی تماماً ورزشی. اغلب امتیازهای رده‌بندی خود را در زمان بخش مسابقات ورزشی آخر هفته به دست می‌آورد.

مشکلات بازار چوب رده‌بندی تماماً ورزشی در جنبه دارند، مخاطب قابل توجهی برای بخش بازی به بازی مسابقات ورزشی و گزارش‌های ویژه واقع ورزشی وجود دارد اما همان طور که قبلاً بحث کرده‌ایم. مخاطب به برنامه گوش می‌دهد و می‌رود. که این امر منجر به بروز الگوهای پراکنده گوش دادن. حتی در مقایسه با بازار چوب‌های دیگر. می‌شود. علاوه بر این. مخاطب همبستگی که می‌شاهد گفت‌وگویی ورزشی در تمام طول روز همراه او باشد در اغلب بازارها بسیار کم‌تعداد است. البته. یک سهم از بازار در یک بازار بزرگ ممکن است بولسا باشد. و این احتمال. کاربرد پارچه‌بومی با این عملکرد ضعیف را توجیه کند. اما در بازارهای متوسط و کوچک. یک یا دو سهم در واقع فقط حاکی از آن است که تعداد مخاطب کمتر از آن است که بتوان هزینه‌های ادامه کار را تأمین کرد.

صدور دستورات اجرایی برای گروه خودتان

تا اینجا در این فصل ما در مورد منطق سازماندهی متناوب و ثابت. یا بسته‌بندی

یکی این‌گونه شامل عبارات و عناصر سازنده یک ساعت بخش صحبت کرده‌ایم. همچنین در مورد نیاز به نایب در شیوه انجام دادن کار مورد نظر یکی این‌گونه رانندگی صحبت کردیم. حالا وقت اجرای مفهومی است که شما به شومای نایب و صرف شده برگردید. معمولاً، این کار مستلزم داشتن چیزی است که من آن را یک «کتاب چهارچوب» یا جزوه برنامه‌سازی می‌نامم. جزوه‌ای در دسترس همه که نه تنها به کارکنان می‌گوید که عناصر ساختاری چگونه باید ارائه شوند، بلکه استدلال موجد آنها را هم توضیح می‌دهد.

متوجه شدم که بسیاری از کارگردانان برنامه می‌توانند توضیحی در مورد این عناصر را به صورت مکتوب ارائه کنند و سپس آنها چند دلیل دارد: (۱) «اگر آنها را توضیح بدهم، رقیبا ممکن است به آنها دسترسی پیدا کنند. و با داشتن این اطلاعات دست به حمله متقابل خواهند زد» (۲) «اگر سعی کنم توضیح بدهم، کارکنان ممکن است فکر کنند من واقعاً نمی‌دانم چه می‌کنم» (۳) «چگونه می‌توانم توضیح بدهم در حالی که خودم آن را از روی اینستاگرامی در جایی دیگری کپی کرده‌ام و نمی‌دانم چرا مؤثر است؟»

اگر از این می‌ترسید که در صورت دسترسی رقیب به جزوه شما چه اتفاقی ممکن است بیفتد، تنها چیزی که می‌توانم به شما بگویم این است: در طول سه دهه کار برنامه‌سازی، که در آن دست‌نوشته‌های من برای اینستاگرام‌های مختلف می‌ترسید باید به دست دشمنان افتاده باشد، هرگز رقیبی پیدا نشد که از جزوه‌های من بر ضد خود من در رقابت استفاده کرده باشد. شاید دلیل این نکته کاربرد عناصر ساختاری «از مد افتاده» برای متمایز کردن اینستاگرام من بقیه اینستاگرامها بود، که همواره باعث می‌شد رقیبا تلاش‌ها را جزوه‌هایی مرا چندی نگیند و من فرصت زیادی برای پیش افتادن از آنان داشته باشم. توصیه من آن است که اگر به شومای مبتکرانه فکر و برنامه‌سازی می‌کنید، احتمال اینکه رقیب شما درایت و دانشی لازم را برای استفاده رقابتی از هر

نوع اطلاعات فایده‌ای در مورد برنامه‌سازی شما داشته باشند. بسیار اندکی است. امتیازات ناشی از اینکه کارکنان شما بدانند و بپذیرند، اینها باید کاری را که از آنان می‌خواهید در ایستگاه انجام دهند، بسیار بیش از احتمال خطر ناشی از دسترسی رقیب به آن اطلاعات است. این مهم‌تر است، زیرا به کارکنان در اجرائی صحیح ساختار کمک می‌کند. بلکه به ایجاد احساس عضویت در یک گروه واقعی، که طرح مشخصی برای موفقیت‌های آن است، منجر خواهد شد.

اگر نگرانی شما از نوع دوم است، یعنی از کنایه‌های کارکنان خودتان هراس دارید، پس ماهیت رابطه میان کارگردان برنامه و کارکنان استودیوی بخش را بدقت ببینید. کارکنان شما از ابتدا رهبری را به دست می‌گیرند، زیرا شما رهبر تعیین شده هستید. مجبور نیستید رهبری را به دست آورید، شما از آغاز کار آن را در دست دارید. آنچه باید انجام دهید کسب احترام است و این احترام را با صادق بودن با کارکنان، اجازه ورود دادن به عرض‌ها، نظم‌های خودتان به آنها، و ایجاد این احساس در آنها که عضو یک گروه هستید و از سرگروه بیرون خود بیرونی می‌کنند، به دست خواهید آورد. حتی اگر آنان از برخی حرکات شما احساس ناراحتی کنند، تنها چیزی که آنها نیاز دارند این است که ببینند شما در پشت آن حرکات یک طرح روشن و دقیق دارید.

اگر نگرانی شما از نوع سوم است، هنوز یک کارگردان برنامه حقیقی نیستید. اگر امیدوارید که کارگردان برنامه شوید، شروع به تجزیه و تحلیل عناصری کنید که از روی کار دیگران تقلید کرده‌اید و آنهایی را که موجب پیشرفت شما در دستیابی به هدف تصویرسازی از ایستگاهتان می‌شوند، شناسایی کنید. سپس عناصری را که فقط در آن ایستگاه به دلیل موقعیت بازار یا سنتها، رهایی آن، یا عوامل دیگری که ربطی به بازار شما ندارند، کاربرد عملی دارند، کنار بگذارید. عناصری را که تصمیم گرفته‌اید مورد استفاده قرار

دهید یا عناصر سازگار و مشخص خودتان ترکیب کنید. و اینستاگرامی رایج به وجود آورید که روزی دیگران از آن تقلید کنند. حتی اگر نتوانند که چرا آن روش مؤثر است!

برای همین کتابچه چارچوب خودتان، آن رایج بخش‌هایی تقسیم کنید که منعکس‌کننده عناصر عمده خدمات اینستاگرام که کارکنان مسئولیت آنها را بر عهده دارند، باشند. با تبیین گسترده چارچوب کلی و اهداف اینستاگرام شروع کنید. سپس همه عناصر مهم چارچوب رایج روشنی تعریف کنید. از آن جمله متن‌های آغاز و پایان بخش‌های خبری و متن‌های هر یک از عناصر دیگر اینستاگرام که متمایز از بقیه ارائه می‌شوند. پیش‌بینی وضع هوا را معمولاً می‌توان به کمک یک متن طراحی شده بر اساس نیاز به سبک خاصی ارائه کرد که برای شنونده مفیدتر باشد. این کار باعث انتقال بهتر اطلاعات ارائه شده در گزارش‌های ارسالی هسته‌کننده اداره هواشناسی، که اینستاگرام‌های دیگر معمولاً آن را همان‌طور که هست می‌خوانند، خواهد شد.

بخشی از کتابچه رایج توفعات خودتان از کارکنان بخش اختصاصی دهید و افراد خود را محدود به خواندن کارت‌هایی متن از پیش آماده نکنید. شاید تعجب کنید، اما این همه تفصیل دقیق در مورد نحوه اجرای عناصر اصلی ساختار اینستاگرام ممکن است عملاً کارکنان بخش شما را برای نشان دادن شخصیت و توان واقعی خودشان آزاد بگذارد؛ آنها تا وقتی که به روشنی ندانند که مرزها کجا هستند نمی‌توانند در آنها به کاوش بپردازند. جبری برنامه زنده نمی‌تواند در شرایط غیرمعمول (هواپیمایی هم اکنون در نزدیکی شهر سقوط کرده است) وضع اضطراری مربوط به هوا رخ داده است) بدافه‌گویی مؤثری داشته باشد. مگر آنکه بدانند در شرایط موجود چه چیزهایی را باید بگویند و از گفتن چه چیزهایی می‌تواند صرف نظر کند. این حالت فقط با فهم اهداف اینستاگرام و چارچوب آن به وجود می‌آید.

صمیمیت رادیو ممکن است منجر به ایجاد رابطه اصلی میان شنونده و ایستگاه شود که کاربرد آگهی‌ها را در رادیو بیش از هر رسانه دیگری می‌کند. شخصیت رمز چنین تأثیری است. به نظر افراد بسیاری در کنار رادیو، شخصیت بودن به معنای پانز، یا عجیب بودن است. در صورتی که به هیچ وجه این‌طور نیست. بلکه بدین معنی است که برای شنونده انسانی باشد که بتواند با او ارتباط برقرار کند. زمین گذاشتن سیرهای دفاعی خویش و برضورد با شنونده، در صحبت‌های زنده، مانند برضورد با یک دوست نزدیک افراد بافکری را پیدا کند که بتواند نظر خودشان را به شکل جالبی بیان کند. و آنها را مجری برساند کنید. شخصیت یعنی همین.

زمانی نوشتن کتابچه چهارچوب را تمام گردید، بازخوانی آن برای وضوح جملات و تصحیح غلط‌ها لازم است (وقتی به نظر برسد که زبان ساده‌تری را خوب بدید. جلب احترام کارکنان برایتان راحت‌تر خواهد بود). سپس فهرست مفصلی برای پشت جلد کتاب تهیه کنید. تازه استخدام شده‌ها (و کارکنان موجود) به تدریج که با روش‌های کار جدید آشنا می‌شوند، آنرا تشریح کنید که کتابچه را برای مدتی در اتاق فرمان همراه خود داشته تا بتوانند در هنگام بروز سؤالات به آن مراجعه کنند. سؤالاتی چون: «گزارش پیش‌بینی وضع هوا را از کجا می‌آورم؟ از کدام قسمت‌های آن استفاده کنیم؟» و «انتخاب جاری محلی را از کجا پیدا کنیم؟»

اگر می‌خواهید مطمئن شوید که کارکنان شما شیوه‌های کاری ایستگاه را به درستی اجرا می‌کنند، باید اجرائی این کار را تا حد امکان ساده کنید. علاوه بر این، هنگامی که از عهده این کار بر نمی‌آیند، از سرگرفت زدن به آنها خودداری کنید. وقتی کارکنان شما اشتباهی می‌کنند، برای بحث کردن در مورد آن تا پایان نوبت کاری آنها صبر کنید. و سپس سعی کنید موضوع را با شیوه‌ای مثبت حل و فصل کنید. مجربان هرسان شرایط لازم برای احساس ناراحتی در

ایستگاه را دیدی را فراهم می‌آورند و این یعنی فقدان امکان کار گروهی. اگر کسی را بابتند که نمی‌خواهد عضو گروه شما باشد، باید او را با کسی که می‌خواهد عضو گروه باشد عوض کنید. برای برهیز از مشکلات قانونی بعدی، گفت‌وگوها، جلسات و رفتارهای منجر به این نتیجه‌گیری رایج صورت مستند در پرونده‌های ایستگاه ثبت کنید. وقتی چنین تغییری آشکارا ضرورت دارد، باید بر مبنای حفظ قواعد ایات و بیخ کاری ایستگاه و همچنین حفظ احترام کارکنان باشد. باید حداقل تلاش‌تان را در رعایت ملاحظات انسانی و درک مشکلات بکنید. اما در نهایت کارکنان شما باید بنهتند که جسدی هستند و قواعد کار را بدون استناد سرود همه اجرا می‌کنند.

موضعگیری ایستگاه شما در برابر رقبا

شیدن صدای ایستگاهتان آن طور که شنوندگان می‌شوند شما در حلقه برنامہ‌سازی نمی‌کنید مگر آنکه ایستگاه شما تنها ایستگاهی باشد که مخاطبان صدای آن را دریافت می‌کنند. اگر رقیبانی وجود دارند کار شما متمایز کردن ایستگاهتان از آنها به شیوه‌ای مثبت است. این به معنای تقلید از روش‌های ایستگاه پیشتر نیست زیرا نمی‌توانید با تقلید از آنچه یک ایستگاه پیشتر می‌کند آن را شکست بدهید.

به عنوان کارگردان برنامه در اینجا باید کمی شیروفرتیک بشوید. طبعاً نمی‌توانید با ایستگاهی رقابت کنید که صدای آن را نشنیده‌اید، ولی نباید به خود اجازه بدهید مرعوب رقیبان شوید. اگر بشوید، سرانجام به آنها واکنش نشان خواهید داد و این یعنی خودکشی. کار شما باید تمرکز روی ایستگاه خودتان باشد و وادار کردن رقیب به اینکه به شما واکنش نشان دهد.

تقطه شروع در برخورد با رقیب به دست آوردن یک تکی واضح‌گرایانه از نحوه ادراک شنوندگان از ایستگاه رادیویی شماست. اگر مدتی در آن ایستگاه کار کرده باشید یا فقط از منظر صنعت رادیو به مابعد نگاه کنید، چنین کاری را دشوار خواهید یافت. من این نکته را به تجربه دریافته‌ام. در اولین کار برنامه‌سازی‌ام در لواتر دهه شصت، کارگردان برنامه ایستگاه شهر زانگهام

بودم. همان استگاهی که با آن بزرگ شده بودم و علاقه زیادی به آن داشتم. درست در همین زمان بود که تازه‌واردی به بازار با تقلید از فرمول موفق تریک برای ۴۰ استگاه برتر (بخش علامت ویژه صوتی استگاه بین هر دو صفحه موسیقی و سهریاتی که اشارات خود را نامند ممکن کوتاه می‌کنند) ضربات شدیدی به آن استگاه وارد کرده بود. موسیقی آن استگاه به نظر من خوب هدف‌گیری نشده بود.

اما فقط در عرض چند سال، آن استگاه بر بازار مسلط شده بود. و استگاه من هم در کنار آن وجود داشت. بدتر از آن، با وجود آنکه استگاه سابقاً بیش از حد تجاری شده من پیام‌های بازرگانی نسبتاً کمی بخش می‌کرد و رقیب «بیشتر موسیقی بخش کن» سعادت‌مند شده بود و مجموعه مفصلی از پیام‌های بازرگانی بخش می‌کرد. تحقیق من نشان داد که شنوندگان هنوز هم احساس می‌کردند که استگاه رقیب کمتر از ما پیام‌های بازرگانی بخش می‌کند. اگر از مردم در خیابان می‌پرسیدید که چرا به استگاه من گوش نمی‌دهند، غالباً پاسخ می‌دادند که چون آگهی زیاد بخش می‌کند.

در آن هنگام بود که شروع به یادگرفتن این درس کردم که ادراک همان واقعیت است. شما نمی‌توانید با استدلال مردم را متقاعد کنید که نظرشان را در مورد ادراکشان عوض کنند. فقط می‌توانید سعی کنید ادراکشان را به نحوی تغییر دهید که با آنچه به باور شما واقعیت است مطابقت داشته باشد. هر چند در آن هنگام من هنوز یابنده این تلقی خودم بودم که استگاه من از هر جهت بهتر از استگاه دیگر است. آدم چگونه می‌تواند مشکلی را که نمی‌تواند حل کند؟ برای من، راه حل عبارت بود از گرفتن یک روز مرخصی. سوار شدن بر خودرو و رفتن به سوی یک تریه دنج و خلوت. این بخشی از بازار کار بود که قبلاً آن را ندیده بودم. صحت‌های کاملاً دیگرگون. بازار کردم و به هر دو استگاه گوش دادم. اول یکی و بعد دیگری. نقطه عطف برای من همان روز

بود پس از ساعت‌ها گوش دادن به هر دو استگاه، ناگهان دریافتم که حتی اگر همه امزای استگاه من بهتر بودند، به آن خوبی ارائه نمی‌شدند. آن استگاه واقعاً صدای بهتری داشت، و بسیاری از چیزهایی که من در مورد آنها دوست داشتم، در واقع بخشی از دلیل موفقیت آنها بودند.

حتی امروز، سال‌ها پس از آن دوران، هنوز هم متحکم‌م که من درست فکر می‌کردم که استگاهم موسیقی مناسب آن بازار را بخش می‌کرد و آن استگاه دیگر این کار را نمی‌کرد، اما در بهرست بخش استگاه من صفحات موسیقی خیلی زیادی بود، و برخی از آنها به دفعات کافی برای جلب توجه مشتری بخش نمی‌شدند. پرتعدادترین موسیقی‌های روز به اندازه کافی تکرار نمی‌شدند و برخی از آهنگ‌های نه چندان پرتعداد بیش از حد لازم بخش مکرر داشتند.

به‌علاوه، موضوع تصویر ذهنی از استگاه نیز مطرح بود. علائم ویژه آن استگاه که بین هر دو آهنگ بخش می‌شد خیلی تکراری بود، اما نقش مهمی در ایجاد تلقی شنوندگان از تصویر ذهنی آن استگاه داشت. (به این ترتیب ساختار ساعت به کوچک‌ترین واحد ممکن یعنی فقط یک آهنگ پیش از «تکرار» تقسیم شده بود) استگاه من علائم ویژه‌ای داشت اما الگوی ثابتی برای استفاده از آن نداشت، و تقریباً تنها عناصر ساختاری قابل اتکا در استگاه من، علامت‌های ویژه رأس ساعت استگاه و اضیاری بود که در ۴۰ دقیقه بعد از آن بخش می‌شد.

کار استگاه من سرگردان‌تر بودند و از رهب توانایی بیشتری داشتند، اما فاقد ساختار مستحکم استگاهی بودند که درون آن کار کنند. شخصیت‌های استگاه من گاهی بی‌نظم و شلخته بودند، و گاهی بدون هدف شخصی بداهه‌گویی می‌کردند. علاوه بر آن، معمولاً انرژی کمتری داشتند و

اغلب در هنگام اجرا خود را در حال انجام دادن کاری هدفمند و جهت‌دار نشان نمی‌دادند.

آنچه برای من به خصوص دردسر ساز بود، طقی نادرست شنوندگان در مورد پیام‌های بازرگانی هر ایستگاه بود. آن وضع بهترین نکته در مورد برنامه‌سازی در رادیو را به من نشان داد؛ آنچه مردم از یک ایستگاه توقع دارند همان انگیزه گرفتن طول موج ایستگاه و به مدت بیشتر و در دفعات مکرر گوش دادن به آن است. که مبتنی بر تجربه گذشته آنان از آن ایستگاه است.

دانشی را که در فصل ۶ در مورد مدور آن لباس‌شویی گفتم، به یاد دارید؟ در اینجا هم می‌بینیم که آنچه ایستگاه در لحظه ورود شنوندگان به طول موج آن انجام می‌دهد نقش چندانی در پذیرش یا نپذیرش آن‌ها در مورد آن ایستگاه ندارد. آنچه مخاطبان انتظار دارند که از آن پس رخ دهد، بهترین تأثیر را بر رفتار گوش دادن آنها می‌گذارد. ایستگاه من، در تجربه گذشته شنوندگان، آگهی‌های زیادی پخش کرده بود (مخصوصاً برای چند صاحب تبلیغات محدود و به صورت بسیار تکراری). این واقعیت که حالا این ایستگاه، هر وقت که به سراغش می‌آمدند، ظاهراً تبلیغات گسترده‌تری پخش می‌کرد، نظیری در انتظار آنان برای شنیدن تعداد زیادی پیام‌های بازرگانی در نوبت بعدی گوش دادن به آن، ایجاد نمی‌کرد. به همین دلیل از آن دوری می‌کردند.

از طرف دیگر، ایستگاه رهیب همان ویژگی‌هایی را داشت که از چند سال قبل در هنگام آغاز کارش نشان داده بود. با علاقت ویژه صوتی که پیش از هر آهنگ (صوتی جمله روز به روز نادرست‌تر «موسیقی بیشتری پخش می‌کنیم») پخش می‌شد. تجربه گذشته شنوندگان با آن ایستگاه مبتنی بر آن بود که پیام‌های بازرگانی آن‌کی پخش می‌شدند. و حتی با آنکه ایستگاه اکنون در هر ساعت حداقل ۶۸ دقیقه آگهی پخش می‌کرد، شنوندگان هنوز انتظار داشتند

دهد دیگری که به آن گوش می‌دهد تعداد آگهی‌ها کمتر باشد. بنابراین برای شنیدن موسیقی بیشتر با هم به سراغ آن می‌آیند.

راهنما من در این شرایط ایجاد یک ساختار ساعتی قوی برای استگاهم بود تا به‌عنوان «استندبی» برای «محموله» برنامه‌سازی‌ام، عمل کند. می‌بایست «هویت» استگاهم را دوباره به وجود می‌آوردم و استگاه مرا به روشی از آن استگاه دیگر متمایز می‌کردم.

راه حلی که برگزیدم نکته‌ای را در این مورد نشان می‌دهد که به‌گونه ساختار ساعتی استگاه و شیوه اجرایی آن می‌تواند درک مخاطب را تغییر دهد و توجهات جدیدی به‌وجود آورد. و تجربه‌های قبلی شنوندگان را در مورد آن استگاه «یادگ» کرده. به این نتیجه رسیدم که رمز کار، تغییر دادن درک مخاطب در مورد کیفیت تبلیغات تجاری در هر استگاه است. این کار به‌این دلیل نیست که پیام‌های بازرگانی به خودی خود لزوماً قابل اعتراضند. در واقع، به نظرم بسیار اصفاته است که شنونده را متقاعد کنیم پیام‌های بازرگانی نامطلوبند. آن هم با عباراتی مانند «XXXX» آگهی‌های کثرتی بخش می‌کند» یا «XXXX» ساعات بدون بخش آگهی دارید. من با این اندیشه مخالفم. بی‌شک هنگامی که شنونده بپذیرد که مسئولان استگاه فکر می‌کنند پیام‌های بازرگانی بدند، به‌طور طبیعی هرگاه یک پیام بازرگانی از استگاه بخش شود اندیشه‌ای منفی در مورد استگاه در ذهنش شکل می‌گیرد.

بسیاری از شنوندگان درک نمی‌کنند که چرا استگاه‌ها پیام‌های بازرگانی بخش می‌کنند، و برخی حتی اعتقاد دارند که هزینه اداره استگاه‌های رادیویی را دولت تأمین می‌کند. حتی در مورد کسانی که می‌بایست بخش آگهی برای تأمین هزینه‌های استگاه لازم است، به‌رغم این آگاهی، وقتی که استگاه از شعارهایی استفاده می‌کند که این اندیشه را تقویت می‌کند، بخش آگهی را نامطلوب می‌تواند و طبیعتاً از آن پس هر بار که یک آگهی را از آن

ایستگاه می‌شنود واکنشی منفی به پیام آن آگهی نشان می‌دهد. این مسئله باعث کاهش تأثیر آگهی در آن ایستگاه می‌شود. کار قسمت فروش را کم می‌کند، و کار ایستگاه را به‌عنوان یک تجارت فلج می‌کند. این خط‌های برنامه‌سازی بسیار ضعیفی است.

در واقع، اگر پیام‌های بازرگانی با منابع و نیازهای شنوندگان و با فرهنگ آنان ارتباط داشته باشند، پس می‌توانند عناصر مثبتی باشند. برای رعایت انصاف در مورد صاحبان آگهی و تصویر خود ایستگاه در ذهن شنوندگان، آگهی‌ها به شکل اطلاعات جالب توجه، که اغلب چنین حالتی هم دارند ارائه شوند.

بنابراین، هر چند حسن کردم که تلقی نامرست شنونده در مورد حجم تبلیغات در ایستگاه‌ها راه حل خط‌های من در این سوهیت خاص برنامه‌سازی بود، نمی‌خواستم باعث ایجاد احساسات منفی در مورد خود پیام‌های بازرگانی بشوم. خط‌های ساده و متعارف آن بود که از تبلیغ‌ها و شعارها برای نمایش کردن فقدان پیام‌های بازرگانی در ایستگاه خود استفاده کنم، اما آن کار به ایستگاه به‌عنوان رسانهای برای فروش آسیب جدی وارد می‌کرد، و به همین دلیل هرگز به آن فکر نکردم.

ثبات بر بی‌ثباتی خلبه می‌کند

تحلیل من از قدرت رهابت ایستگاه نشان داد که شب هنگام و در روزهای یکشنبه و دوشنبه، وقتی که میزان بخش آگهی‌های ایستگاه کم بود، قابلیت بخش صفحات متعدد موسیقی به صورت متوالی (با بخش علامت ویژه صوتی در بین آنها) و در نتیجه لرضای توقعات تثبیت شده شنوندگان در ایستگاه وجود دارد. اما هنگامی که یک مجموعه کامل آگهی وجود داشت، پس از بخش هر تریه «وقفه می‌دادند» (یعنی بخش موسیقی با برنامه را متوقف

می‌کردند و هر بار پیش از علامت صوتی ویژه که نشانه شروع بخش مجدد موسیقی بود، آگهی‌ها را پشت سر هم بخش می‌کردند. پیش‌بینی‌ناپذیر بودن تعداد تکرارها در فاصله بخش آگهی‌ها به استگانه کمک کرده بود تا وجهه خود را به مخاطب موسیقی بیشتر حفظ کند. اما فهمیدم که این بی‌ثباتی سرانجام باعث می‌شود شنوندگان منتظر بخش آگهی بین هر دو تکرار باشند.

اگر موفق می‌شدم، استگانه من می‌توانست سرانجام آگهی‌های نسبتاً زیادی را بخش کند. بنابراین می‌خواستم راهی را برای ایجاد تصویری ثابت از بخش مقدار زیادی موسیقی و در عین حال مقادیر متنوعی آگهی از استگانه برای شنوندگان پیدا کنم. من آماده پذیرش قدرت رقیب بودم و در عین حال می‌خواستم به قطعه ضربه‌های آن ضربه کنم.

راه حل من را از استگانه‌های موسیقی زیادی آن روز وام گرفتم. بر ما اولین استگانه با چهار پیویب ۴۰ استگانه برتر بودیم. تا آنجا که من می‌دانم، که بدون توجه به حجم آگهی‌ها نقاط توقف ثابت در میان برنامه‌ها داشتیم. یعنی من زمان‌های وقفه برای آگهی را در دقایق ۱۰-۲۰-۳۰-۴۰ (موقع بخش ضربه ۵۰ و ۶۰ دقیقه همراه با یک علامت ویژه صوتی برای ورود به بخش موسیقی تعیین کردم. به جای ادعای «موسیقی بیشتر» که نه تنها تقلید از دیگران بود بلکه مخاطبان هم آن را باور نمی‌کردند. از شعار میهم «قدرت موسیقی» به عنوان عبارت مفهومی استگانه استفاده کردم و آن را در همه علامت‌های صوتی ویژه استگانه گنجاندم. این بیانی مثبت اما مهم در مورد موسیقی در آن استگانه بود. که شنوندگان خودشان به مرور زمان معنای آن را درک می‌کردند. آن چهار پیویب، همان‌طور که طراحی کرده بودم، مستلزم آن بود که در فاصله این وقفه‌های تجاری اجباری حداقل دو صفحه موسیقی، به اضافه هر چند آهنگ دیگر که در فاصله ۷ یا ۸ دقیقه بین وقفه‌ها ممکن بود، بخش شود. به مجربان یاد دادم که در هر ساعت در زمان این وقفه‌ها به دلیلی برنامه را

موقف کنند. اگر آگهی برای بخش برنامه‌ریزی نشده بود، آنها باید یک اطلاعیه خدمات عمومی IPS AI یا تبلیغ خود ایستگاه را بخش می‌کردند. سلاح سری من در این خط‌مشی برنامه‌سازی ثابت نقاط توقف بود. شنوندگان به مرور زمان یاد می‌گیرند که هر وقت ما آن علامت صوتی «صورت موسیقی» را بخش کردیم، پس از آن حداقل دو صفحه موسیقی را پشت سرهم خواهند شنید، و سپس دوباره وقفه بعدی برای بخش آگهی. شنوندگان حتی به صورت ناخودآگاه یاد می‌گیرند که زمان بخش آگهی را در ایستگاه من حدس بزنند، و من هم می‌خواستم همین اتفاق بیفتد. این ایده «مستعارف مبتنی بر این اصل بود که اگر شنوندگان بدانند آگهی‌ها چه موقع بخش خواهند شد، زمان بخش موسیقی‌ها را هم خواهند دانست. اگر شنوندگان بدانند که آگهی‌ها در شبکه من مثلاً در فواصل ۱۰ و ۲۰ هر ساعت بخش می‌شوند، این را هم خواهند دانست که موسیقی بین آن دو وقفه کمی بخش خواهد شد. این فهم روشن و آشکار آنها را به سمت باقی ماندن روی طول موج ایستگاه در مدت بخش آگهی‌ها هدایت کرد. حتی اگر هر وقفه ممکن بود حاوی چهار آگهی یا سه دقیقه بخش آگهی‌هایی که کوتاه‌تر بودند، باشد.

این خط‌مشی مؤثر بود. فقط با همین ساختار «مغایرت» برای متمایز کردن ایستگاه من از بقیه، ما در سال اول توانستیم دوباره از نظر رده‌بندی به جایگاه قبلی خود بازگردیم. در سال دوم، ما رقیب را در عرصه ایستگاه مشترک دو شهر شکست دادیم. این رقیب مجوز کار در یکی از دو شهر داده شده، و در سال سوم، ما آنها را در تمام ۶۰۰ مایل طول بازار با چند امتیاز اختلاف شکست دادیم. با آنکه رقیب تمام آن منطقه را تحت پوشش داشت، در حالی که ایستگاه من تنها ۲۰ درصد جمعیت آن بازار را پوشش می‌داد.

هر موقعیت برنامه‌سازی با دیگری متفاوت است، اما اصل لازم برای برنده شدن در هر موقعیت مستلزم رقابت، یکی است: با ادراک و توقعات شنوندگان

ایستگاهتان و ایستگاه رقیب شروع کنید. ایستگاه‌های رقیب به نقاط ضعیف فیزی دارند؟ نقاط ضعف و قوت شما کدامند؟ بطور می‌توانید از ضعف‌های رقیب به نفع خودتان استفاده کنید. بدون آنکه به آنها بیش از حد واکنش نشان دهید؟

در پایان هر دو ایستگاه تقریباً به یک اندازه موسیقی بخش می‌گردند (گرچه هنوز آهنگ‌ها و ترانه‌ها متفاوت بودند) و تعداد آگهی‌هایشان هم تقریباً یکسان بود. اما با هم متفاوت بودند. به این معنی که هر کدام در ذهن شنونده هویت متفاوتی برای خود ساخته بودند. اگر شنوندگان شما ایده روشنی در مورد هویت ایستگاهتان ندارند، مطمئناً برای تبدیل کردن آنها به شنوندگان وفادار و بی‌وفادار دوران سختی را پیش رو خواهید داشت.

اجازه دهید بار دیگر آنچه را که در این مثال رخ داد مرور کنیم. خط‌مشی عبارت بود از تبدیل نقاط ضعف ایستگاه دیگر - یعنی بی‌ایمانی در تعداد ترانه‌های بخش شده در فاصله تبلیغات، که با توجه به حجم آگهی‌ها توانست شدیدی داشت - به نقاط قوت ایستگاه من. توجه کنید که نقاط قوت آنها (تعداد وقتهای آنها زیاد بود چون در هر وقفه بیش از دو آگهی بخش نمی‌کردند) برعکس، نقاط ضعف من بودند (تعداد وقتهای یکی بود، در همان نقاط در همه ساعات، و ما هرگز وقتهای را به‌دلیل نبودن آگهی حذف نکردیم). معنای تئوریک این سخن آن بود که هر دو ایستگاه از نظر آماری برابر

بودند. دلیل موفقیت ما در حالتی که به نظر می‌رسد راهی برای برتری هیچ یک از طرفین وجود ندارد، آن بود که ساختار چهارچوب ما نه تنها تفاوت آشکاری با آنها داشت بلکه جدیدتر از آنها هم بود. توآوری لزر برتری ما بود. همان‌طور که اغلب در چنین موقعیت‌های رخ می‌دهد، در برابر بهره‌گیری از خط‌مشی غیرمتعارف موفق، رقیب برتری ما را با واکنش نشان دادن به ما کامل کرد. ناسدی، با تحریک تصویر ذهنی قوی و ساختار ساعتی‌ای که ایجاد کرده

بودند. با کاهش ناگهانی کاربرد عزالت ویژه صوتی ایستگاه‌ها، و با اکتفا کردن تصور موسیقی، از راه افزون بستن آلود موسیقی راگ کم‌شونده و از مد افتاده، نمی‌از پیروزی، وادار کردن حریف به پذیرش باقت است. همان طوری که قبلاً اشاره کرده‌ام، و این کار هر رادیو هنگامی نسبتاً آسان است که شما با کشک چیزی برنده شوید که در این صنعت «از مد افتاده تلقی می‌شود.

هنواره از راه شروع کردن یاد و سپس شکل دادن به، اثرات‌ها و توجهات مخاطبان ایستگاه خودتان و ایستگاه رقیب، به موفقیت خواهید رسید. اما این کار را فقط از طریق ناگزیری و ثبات قاطع در سبک ارائه مطلب می‌توانید انجام دهید نه از طریق اهانت به رقیب یا کاربرد منطقی، هرگز با شنوندگان بحث نکنید.

رادیو رسانه‌ای است که به صورت ناخودآگاه و عاطفی «صرفه» می‌شود. ذهن واقعی و منطقی شنونده در هنگام گوش دادن به صدای رادیو جهانی دیگری است. یا اشغال شدن ذهن خودآگاه، رادیو به صورت ناخودآگاه و تقریباً بدون توجه، جذب می‌شود. به عنوان یک صدای همراه زندگی شنونده، رادیو از طریق الگوی ارائه خود اثر راگ می‌شود. همین بهانه است که نقش بستندیدی خاص ایستگاه، یعنی ساختار ساختنی آن، روشن می‌شود. آن الگو را واضح، مثبت، متمایز و خوب تعریف شده ارائه کنید تا از همان آغاز کار از رقیبان جلوتر باشید.

نقش تحقیق

حال اجزاء بعدی قدری هم وقت صرف آن کنیم که چگونه می‌توان اثرات‌های شنوندگان ایستگاه خود و ایستگاه رقیب را شناخت. رمز کار، تحقیق در مورد مخاطب است که اشکال مختلفی دارد. ممکن است ارزان یا بسیار پرهزینه،

بسیار با ارزش یا عملاً گمراه کننده باشد. ضوابط راهنمای ارائه شده در این بخش به تضمین مؤثر بودن آن برای شما کمک خواهد کرد.

تحقیق برای مؤثر بودن، باید عینی باشد، نه دچار یکسونگری و گرایش به یکی دیدگاه خاص یا نتیجه مورد انتظار. باید به شما بگوید که شنوندگان چه می‌اندیشند، نه فقط آنچه محقق فکر می‌کند که می‌اندیشند. در تجربه من، محققان حرفه‌ای دچار مشکلاتی در تفسیر نتایج هستند. آنها برای توضیح دادن یافته‌هایشان متکی به منطق هستند، حتی وقتی منطق ارتباط اندکی با رفتار شنونده دارد.

اگر در مورد مثال من یک محقق به تدوین خط‌مشی‌ای برای ایستگاه من کمک می‌کرد، درمی‌یافت که اغلب مخاطبان بالقوه فکر می‌کنند که ایستگاه من مقدار زیادی آگهی بخش می‌کند. آن محقق احتمالاً توصیه می‌کرد که ایستگاه تعداد آگهی‌های بخش شده را کاهش بدهد. اما آن ایستگاه در هر ساعت فقط ۴ دقیقه آگهی بخش می‌کرد و در شرف ورشکستگی بود. و ما احتمالاً گزارش آن تحقیق بی‌فایده را با اشتزاز روانه سطل زباله می‌کردیم.

آن واکنش اشتباه بود زیرا داده‌های اساسی درست بودند؛ شنوندگان معتقد بودند که ایستگاه ما بیش از حد آگهی بخش می‌کند. این حقیقت که اثر آن‌ها تا این حد با واقعیت فاصله داشته باشد عملاً فرصت واقعی را به ما نشان داد. پس پیشنهاد می‌کنم در هنگام کار با محققان حرفه‌ای داده‌ها را خودتان بررسی کنید و یافته‌ها را با الگوی درک شنونده تطبیق دهید. تفسیر «محققانه» محقق حرفه‌ای را آن داده‌ها را بپذیر نکنید.

تحقیق نباید بی‌فایده باشد و حتی نیاز به محقق حرفه‌ای هم ندارد. تحقیق ممکن است مانند تحقیق مورد اشاره در مثال ایستگاه من، غیررسمی باشد. آن تحقیق مشکل از اتیوه گفته‌های آنالیزکننده‌ها شنوندگان، و به دنبال آن

گوش دادن خوب، جدی و واقعاً عینی به صدای هر دو ایستگاه بود. در حالی که باورهای حرفه‌ای و پیشداوری‌هایم را برای مدتی کنار گذاشته بودم.

طراحی تحقیق

به تصمیم بگیری خودتان تحقیق را انجام دهید و چه خواهید آن را به یک شرکت (یا دپارتمان بازاریابی یک دانشگاه) واگذار کنید تا تحقیقی رسمی برای شما انجام دهند. این سه بخش طرح تحقیق یکی هستند: (۱) تعریف اهداف و طراحی سؤالات، (۲) کسب اطلاعات عینی از طریق نوعی فرایند مصاحبه یا مطالعه رفتار، و (۳) تفسیر نتایج. اجازه دهید به هر یک از این سه بخش در جایی خود بپردازیم.

اگر ندانید که چه می‌خواهید پیدا کنید هرگز تحقیق مفیدی را به انجام نخواهید رساند! از همین نکته شروع کنید. هدف طرح تحقیق پاسخ دادن به سؤالاتی مشخصی در مورد ایستگاه خودتان و دیگران است. کدام سؤالات؟ آنها را تا حد امکان کمتر کنید. پرسشنامه‌های طولانی و قسسه‌کننده پاسخ‌ها و نتایج قابل اعتمادی نخواهند داشت. چون کسانی که قول همکاری داده‌اند به دلیل زمان طولانی و تلاش فراوان لازم برای مشارکت قبلی خود قسسه می‌شوند.

اگر در مورد نحوه تمرکز سؤال‌ها چنان مطمئن نیستید، گفت‌وگویی غیررسمی و غیرعلمی با شنوندگان را پیش از شروع تدوین پرسشنامه توصیه می‌کنم. سعی کنید افکار و ادراک‌های تکراری در مورد ایستگاه خودتان و دیگران را مشخص کنید (در شرایط رسمی‌تر، گروه‌های تمرکز می‌توانند این کار را انجام دهند).

وقتی مشخص کردید که در مورد چه چیز می‌خواهید بیشتر بدانید، سؤال‌ها

را با دقت طراحی کنید به خاطر داشته باشید که موضوع بررسی شما رفتار شونده است نه نظر شونده. وقتی از مردم می‌خواهید که رفتار خود را گزارش کنند یا توضیح بدهند، از آنها می‌خواهید چیزی را که ذاتاً عاطفی و احساسی است، به محصولی فکری تبدیل کنند. آنها شاید تمام تلاش خود را برای حفظ صداقت در پاسخگویی به شما انجام دهند، اما غالباً در پایان کار آنچه بدان دست می‌یابید افکار آنهاست نه اعمال آنان.

مثلاً، وقتی از مردم می‌پرسید که نشانهای چه برنامهای را در تلویزیون دوست دارند، می‌گویند برنامه‌های مستند و نمایش‌هایی با کیفیت بالا را دوست دارند. اما وقتی شما وسیله‌ای روی دستگاه تلویزیون آنها نصب می‌کنید تا عادات واقعی نشانهای تلویزیونی آنها را ضبط کند، اغلب درمی‌یابید که کمدهای سبک و بازی‌هایی بسیار ساده را نشان می‌کنند. نتیجه‌گیری معمول آن بوده است که مردم به محققان دروغ می‌گویند تا جایگاه اجتماعی خود را بالا ببرند. شاید برخی این کار را بکنند، اما بر مبنای تجربه‌های خودم در کار تحقیق، می‌بینم که اغلب مردم واقعاً تلاش دارند چیزی را به شما بگویند که فکر می‌کنند حقیقت دارد.

پس اگر این طور است چرا این تفاوت فاحش روی می‌دهند؟ وقتی از بینندگان می‌خواهید که در مورد نمایش‌های تلویزیونی محبوب خود فکر کنند، آنها می‌گویند که یاد می‌آورند همان برنامه‌های استثنایی تلویزیون هستند که به آنها اشاره می‌کنند. اما وقتی شب، خسته از کار روزانه، به خانه می‌آیند، تنها چیزی که نمی‌خواهند آن است که وارد یک پخش تازه شوند یا کسی به روشنگری آنها بپردازد. آنها خسته‌اند، و به دنبال نوعی «تخلات ذهنی» هستند که به آرامش آنها کمک کند. پس نمایش‌های ساده و کم‌ارزش را نشان می‌کنند. رفتار منطبق با عقیده نیست و مردم بیچاره‌ای که کمدهای موقعیتی را به برنامه مستند، آن هم در پایان یک روز شلوغ و پرکار، ترجیح می‌دهند احتمالاً

در این انتخاب خود تاساژگاری مشاهده نمی‌کنند. با همه این حرف‌ها، ما از آنها پرسیدیم کدام تماش‌ها را بیشتر دوست دارند، نه آنکه پس از یک روز کاری سخت، وقتی حال و موصله فکر کردن ندارند، کدام را انتخاب می‌کنند. اتفاقاً، این پدیده یک مشکل واقعی را در رایج‌ترین شکل تحقیق در مورد موسیقی به وجود می‌آورد؛ بخش قطعه‌ها، یا تکه‌هایی از آهنگ‌ها و ترانه‌ها برای افراد روی خط تلفن یا حتی بدتر از آن در یک تالار، در این موصلت‌ها، شرکت‌کننده باید هر قطعه ترانه را تشخیص دهد. سعی کند نام آن را دوباره به یاد آورد، و سپس بپندد که در مورد آن چه نظری دارد. پس از کمی فکر کردن، شنونده صادقانه می‌گوید که چه نظری دارد اما در مورد رفتار خود چیزی نمی‌گوید. از آن هم بدتر، وقتی آزمون در یک تالار اجرا می‌شود، هر شرکت‌کننده ممکن است تحت تأثیر زبان حرکات بدن فرد بغل دستی خود قرار گیرد یا صحبت‌های در گوشی آن فرد در وی تأثیر بگذارد.

در واقع، در باقی‌تمام که علامت یافته‌های عروشنفکرانه شده‌اند و بنابراین ناقص— آزمون موسیقی انجام گرفته در مورد مخاطبان بالای ۲۵ سال، گزارش بخش پیش از حد است؛ پس زدن ترانه‌های فوق‌العاده آشنا به صورت فعال، یک بزرگسال معمولی هنگامی که به‌راندیو گوش می‌کند فقط به خاطر زیاد شنیدن هر ترانه‌ای که آن را می‌شناسد و دوست دارد، بیچ تنظیم راندیو را در هنگام بخش آن جابه‌جا نمی‌کند. بخش پیش از حد یک ترانه، به عنوان ابزار برنام‌سازی، ظاهراً فقط یک خیال باطل و نتیجه پاسخ‌های روشنفکرانه شده است.

بلا هم می‌گویم، هنگام طراسی برش‌های طرح تحقیق در مورد مخاطب، همیشه روی رفتار شنونده تمرکز کنید نه روی نظراتی او. با وجود این، بد نیست که چند برش نشان‌دهنده نظر شنونده در خصوص نقاط کلیدی مورد

بررسی خود در پرسشنامه بگنجانید. این نظرها ممکن است در تفسیر رفتار مفید باشد، حتی اگر هیچ همبستگی با رفتار واقعی نداشته باشند. از تحقیق در مورد نظرها برای رد یا تأیید پاسخ‌های رفتاری و کمک در پیدا کردن تاسازگاری‌ها و تناقض‌هایی، مانند «آگهی‌های پیش از صبح» در مورد مثال استگای من، استفاده کنید.

یک پرسش رفتارگرایانه ممکن است این باشد که «شما صبح‌ها اغلب به کدام استگای رادیویی گوش می‌دهید؟» پرسش آشکارکننده نظر در همین مورد ممکن است این باشد: «فکر می‌کنید در این منطقه کدام استگای رادیویی بهترین برنامه صبحگاهی را دارد؟» پرسش رفتاری دیگر، «وقتی دیگر به آن استگای گوش نمی‌دهید، دنبال چه نوع مطلق می‌گردید و معمولاً آن را در کدام استگاه‌ها پیدا می‌کنید؟» پرسش در مورد نظر، «در مورد استگای رادیویی **XXXX** چه فکر می‌کنید؟ در مورد **WXYZ** چه فکر می‌کنید؟»

اگر ناهماهنگی میان ادراک شونده و واقعیت می‌بینید، آن را تحلیل کنید تا پیامدهای آن را بشناسید. تحقیقات مشابه در مورد استگاهی در لس آنجلس یک بار به من امکان کشف این نکته را داد که اگرچه کارکنان فکر می‌کردند برای یک استگای رادیویی موسیقی کار می‌کنند، اما موسیقی چنان دور از شنوندگان بود که مخاطبان آن را یک استگای رادیویی گفتگوگو می‌دانستند. موسیقی فقط یک برکننده زمان میان گفتگوگوها تلقی می‌شد. این حالت منجر به اتخاذ این تصمیم در برنامه‌سازی شد که موسیقی باید برای مخاطبان جوان‌تری پخش می‌شد که استگای می‌خواست به دست آورد، بدون آنکه حتی یکی از شنوندگان فعلی سن‌تر خود را از دست بدهد و اتفاقاً همین طور هم شد.

وقتی اهداف تحقیقات را مشخص و پرسش‌ها را طراحی کردید، مطالعه

واضح صورت می‌گیرد. عموماً، اگر یک مطالعه مبتنی بر مصاحبه باشد، برای اطمینان از یکی بودن کلمات پرسش‌ها باید آنها را از روی متن خواند. انتخاب کلمات و ترتیب سؤال‌ها روی پاسخ‌های به دست آمده تأثیر می‌گذارد. پس باید برای کسب نتایج درست در تمام مدت بررسی ثابت باقی ماند.

برای اغلب آندهای خارج از کار رادیو خواندن یک متن به شکلی باورکردنی، درست مثل صحبت کردن بدون متن، بسیار دشوار است. به همین دلیل، برخی از استگاه‌ها ترجیح می‌دهند از هزینه‌های سنگین کار با شرکت‌های تحقیقاتی پرهیز کنند و خود به کار تحقیق مفهومی بپردازند. البته بیشتر به‌خاطر داشتن بهترین اطلاعات‌پذیری و کنترل کیفیت تا صرفه‌جویی در هزینه‌ها. میزان امتیاز از پاسخ دادن در مطالعات تلفنی در سال‌های اخیر مرتباً رو به افزایش بوده است که علت آن نبودن این نوع اطلاعات بازاریابی تلفنی است که انجام می‌گیرند، و مصاحبه‌گری که پیداست از روی متن می‌خواند بیشتر با این امتیاز روبرو خواهد شد تا مصاحبه‌گری که به‌عظر می‌رسد فردی مؤدب و علاقه‌مند به موضوع پرسش خودش است. هزینه این امتیازها بیشتر باشد عامل ایجاد خطا با افزایش فاصله از انتخاب یک نمونه حقیقتاً تصادفی نقش جدی‌تری خواهد داشت. این توجه از مطالعه احتمالات مستلزم یک مطلع انتخاب شده به‌صورت تصادفی از جمعیت است تا صحت آن از نظر آماری قابل قبول باشد.

تلفن راحتمال‌ترین راه برای مصاحبه است، اما با موارد امتیاز زیادی مواجه خواهید شد. علاوه بر آن، کسانی که تلفن ندارند قطعاً در این مطالعه نادیده گرفته می‌شوند، و این تا حدی باعث انحراف نتایج می‌شود. زیرا کسانی که تلفن ندارند معمولاً تفاوت‌هایی از جنبه‌های مختلف با دارندگان تلفن دارند و این ممکن است شامل تفاوت در سلیقه مربوط به رادیو و موسیقی هم باشد. اما همه شرکت‌های خدماتی بزرگ، رده‌بندی رادیوها در بازار امروز هم نمی‌توانند

به آن خانه‌های بدون تلفن دسترسی پیدا کنند، و مزایای بررسی با استفاده از تلفن معمولاً از معایب آن بیشترند.

یکی از معایب قابل رفع مربوط به خانه‌هایی است که تلفن ثبت‌شده ندارند. مقامات نشان می‌دهند که اگر افراد صلاحاً شماره تلفن خود را ثبت نکرده باشند از چندین‌گانه گوناگون روان‌شناختی با آنها که تلفن ثبت شده دارند، متفاوت خواهند بود، و شرکت‌های بررسی رادیو تلاش می‌کنند که این خانه‌های ثبت نشده را هم وارد عالم بررسی خود بکنند. این گروه باید در بررسی شما هم گنجانده شود. ساده‌ترین راه این کار روشی است که شرکت بررسی بروج، که دیگر کار نمی‌کند، زمانی به کار برد و شرکت تحقیقاتی و بهایات سیاتل، در واتینگتن، که اکنون موسس شرکت موپن در زمینه ردیابی رادیوهاست، هنوز هم از آن استفاده می‌کند، برای نمونه آغازین خود با یک انتخاب اتفاقی شماره تلفن‌های ثبت شده شروع کنید، اما به آن شماره‌ها رنگ زردی کاری که باید بکنید این است، با استفاده از دفتر و اعتمادی تلفن، در هر صفحه شماره تلفنی را انتخاب کنید که تعداد از پیش تعیین شده‌ای سطر پایین‌تر از قسمت بالایی صفحه در یک ستون معین قرار دارد سپس رقم آخر را با استفاده از کم کردن یک عدد ثابت از آن تغییر دهید. مثلاً شماره ۱۲۳۴-۵۵۵۵ را به ۱۲۳۳-۵۵۵۵ و ۲۳۴۱-۵۵۵۵ را به ۵۵۵۵-۳۳۳۹ تبدیل کنید.

با این تغییر ساختاری، احتمال گرایش به استفاده از تلفن‌های ثبت شده‌ای را که در نمونه اصلی به دست آورده، ضعیف خواهید کرد. البته، در این شیوه با شماره تلفن‌های قطع شده هم مواجه خواهید شد که بهای تصادفی انتخاب کردن نمونه‌هاست و باید بپردازید. شرکت‌های ردیابی رادیو همه صاحبان مشاغل و اماکن گروهی (خوابگاه‌ها و سرپلازخانه‌ها) را از بررسی‌های خود حذف می‌کنند. به دلیل جزو نامناسب این اماکن شروع برای مصاحبه تلفنی، شما هم ممکن است مایل به حذف آنها، در صورت برخورد با آنها، باشید.

بررسی حضوری کاری سنگین‌تر از کاربرد تلفن برای مصاحبه است. اما معمولاً با موارد انتاج کمتر و همکاری بیشتری مواجه می‌شود. برای واقعاً درست انجام دادن آن، باید از شیوه‌های مشابه همان‌که زمانی مورد استفاده شرکت خدمات رده‌بندی یالسی سرار گرفت. استفاده کنید، مصاحبه‌های خانگی. این نوع مصاحبه از یکسوزنگری‌های ناشی از مصاحبه در اماکن دارای سبک زندگی خاص، مانند بازارهای بزرگ، مصون خواهد بود. این شیوه شامل مصاحبه در محلات مسکونی برگزیده شده از روی نشانی‌های اضافی دفتر راهنمای تلفن است. همه خانه‌های یک محله جزو بررسی هستند غیر از آن خانه‌ای که از روی دفتر تلفن نشانی آن را پیدا کرده‌اید. این یک مرحله باعث از میان رفتن یکسوزنگری‌های مربوط به خانه‌های بدون تلفن و خانه‌های دارای تلفن ثبت نشده خواهد شد.

با یک مصاحبه‌گر خوب شرکت یالسی مصاحبه‌گرانش را از میان داوطلبان سرشماری اداره آمار انتخاب می‌کند. میزان انتاج سوزدهای بالقوه باید کمتر از ۵ درصد باشد. تعجبی ندارد که، با استفاده از این روش، یالسی دقیق‌ترین و صحیح‌ترین رده‌بندی‌ها را در میان همه شرکت‌های رده‌بندی انجام می‌داد. این کار برهزینه بود و فقدان حمایت ایستگاه‌های رادیویی موجب لغول این شرکت در اواخر دهه هفتاد شد. اما اگر شما از کارکنان خودتان یا دانشجویان کلاس آمار یا بلاژیایی یک دانشکده نزدیک برای مصاحبه استفاده کنید، این روش ممکن است چندان هم برهزینه نباشد.

به شکل دیگر تحقیق در مورد شنوندگان هم باید اشاره کنیم. گروه‌های تمرکز از گروه‌های تمرکز فقط باید به عنوان «شروع‌کننده فکر» استفاده کرد. حتی برای شناسایی لغتیت شنوندگان برای تحقیق بعدی، یک گروه تمرکز نه تنها کوچک‌تر از آن است که ارزش آماری داشته باشد، بلکه تصادفی هم نیست. کسانی که عضو گروه تمرکز می‌شوند معمولاً از میان بهرست افرادی

انتخاب می‌شوند که مایل به شرکت در چنین گروه‌هایی هستند. نه فقط برای کسب درآمد بلکه برای بیان نظر خودشان.

بزرگ‌ترین خطر گروه تمرکز آن است که مدیر اجرایی استگاه که پشت یک شیشه یک‌طرفه نشسته است، ابزار نظر گروهی را خواهد شنید که مطابق با نظر خود اوست. و این را تأیید نظر خود خواهد پنداشت، و در نتیجه فوراً تصمیمی به‌درمورد استگاه خواهد گرفت. این طبیعت انسان است. اغلب اتفاق می‌افتد و مختص مدیران کل هم نیست. ممکن است برای شما هم اتفاق بیفتد! هر چه را که از یک گروه تمرکز استاندارد بیخ تا یازده نفره می‌شنوید با بدینی تفسیر کنید تا هنگامی که قادر باشید آن را با یک تحقیق قابل انکشاف تأیید کنید.

معنای این سخن آن نیست که باید تحقیق را به روش متعارف انجام دهید. همان‌طور که تاکنون دریافته‌اید، پیشنهاد می‌کنم که بهترین کارگردان‌هایی برنامه به دنبال شیوه‌های غیرمتعارف برای رسیدن به اهدافشان بگردند. و این شامل تحقیق در مورد مخاطبان هم می‌شود. بهترین شیوه برخورد با هر مشکل رادویی و احتمالاً هر مشکل دیگری که با آن مواجه می‌شوید، ابتدا شناسایی هدف و سپس برگشت به عقب برای یافتن یک شیوه کارآمد و قابل اعتماد برای رسیدن به آن هدف است.

مثلاً من در زمینه تحقیق در مورد موسیقی با استفاده از روش «گروه تمرکز معکوس» که آن را به نام ضووم تحت عنوان ریخوکوس ثبت کرده‌ام، موفقیت‌های بزرگی به دست آورده‌ام. این روش نیاز به حفظ ارزش آماری را از میان می‌برد، اما همچنان امکان کسب نتایج قابل اعتماد و صحیح را با هزینه کم و با استفاده از یک گروه کوچک، به ما می‌دهد. اساس کار در این مورد استفاده از افرادی است که قبلاً از لحاظ کیفی تأیید شده‌اند. یعنی قطعاً تأیید شده، با استفاده از عبارتهای مشخص، در خصوص حضور در میان گروه

مخاطب مورد نظر - و سپس کار بود یک حالت مصاحبه‌ای که دوستانه است و باعث نمی‌شود که گروه شروع به روشنفکرانه کردن یا سخن‌های عاطفی و رفتاری خود بکند. محقق باید مطمئن شود که شرکت‌کنندگان، جلسه را یک محفل اجتماعی غیررسمی برای گفت‌وگو تلقی می‌کنند، نه یک واقع مهم و جدی که در آن با آنها مصاحبه می‌شود. طبیعتاً، اگر از پیش شوهای استفاده می‌کنید باید روش خودتان را برای تأیید صلاحیت افراد پیدا کنید، و همچنین ناچار خواهید بود که راهی هم برای سنجش متقاطع آنها بیابید تا مطمئن شوید گروه «روی هدف» متمرکز می‌ماند و شروع به روشنفکرانه کردن رفتار خود نمی‌کند.

استثناً راهی کاملاً متفاوت و غیرمتعارف برای تحقیق پیدا خواهید کرد که نتایج آن برای شما قابل اعتماد خواهد بود. اگر موفق شدید، از آن استفاده کنید.

اگر برگزیدید که «تحقیق در مورد ادراک» مخاطبان را یک شرکت حرفه‌ای تحقیقاتی یا یک کلاس آمار دانشگاهی انجام دهند، به یاد داشته باشید که به جمع‌آوری و جدول‌بندی داده‌ها باید اعتماد کنید. در مورد هر «تفسیر و توصیه» همراه که از محقق دریافت می‌کنید شکاک و مردد باشید. مانند بسیاری از فروشنده‌گان و مدیران، مصاحبه‌گران حرفه‌ای بسیار منطقی و عقلایی عمل می‌کنند. آنها کار خود را در خصوص تمهیدات مطالعه و جدول‌بندی نتایج خوب انجام می‌دهند، اما اغلب آنها استنتاج‌ها، توافقی‌ها و نکات ظریفی موجود در داده‌ها را نادیده می‌گیرند یا فراموش می‌کنند. آنها معمولاً تفسیرهای دقیق و منطقی ارائه می‌کنند که ممکن است شما را به سوی اقدامی کاملاً غلط هدایت کند.

شونده برنامه‌های رادیو را با نیمکره راست مغز که به شلط «ذهن ناهشیاره» نامیده شده است، «مصرف» می‌کند، و پاسخ رفتاری و عاطفی

ا کارکردهای نمکره راست مغز) چیزی است که ماده عنوان کارگردان برنامہ سعی می‌کنیم آن را بهمیم. «نمکره راست مغز» شنودگان ما چیزی است که ما ارتباط برقرار کردن با آن را با استفاده از همه عناصر برنامه‌سازی مورد استفاده در ایستگاه‌ها، یاد می‌گیریم.

در این فصل، نگاهی به بستبندی ایستگاه رادیویی، و اصول اساسی تدوین خط‌مشی‌ای برای ایجاد هویتی واضح برای ایستگاه‌ها و موضع آن در برابر رقیب پرداختیم. همچنین به مسئله نحوه شناخت ذهنیت فعلی مخاطب در مورد ایستگاه خودمان و ایستگاه رقیب پرداختیم. با مخالفت مستقیم و منطقی با آنچه که شنوده فکر می‌کند به هیچ جا نخواهید رسید. اما می‌توانید با تغییر بستبندی ایستگاه برای تأکید بر نقاط قوت آن و نیاز کردن آن در مقایسه با ایستگاه‌های دیگر، تلقی‌های شنوده را تغییر دهید. نقطه شروع تلقی‌های موجود شنوده است.

هر نوع خط‌مشی‌ای که تدوین کنید احتمالاً کارکنان بخش شما آن را به اجرا در خواهند آورد. البته، امکان خودکار کردن ایستگاه رادیویی به شیوه‌ای پیچیده با استفاده از رایانه رومیزی وجود دارد، اما در آن صورت احتمالاً یک یا هر دو نقطه قوت برجسته و مهم ایستگاه را از دست خواهید داد: تماسی تنگ به تنگ انسانی میان مجری و شنونده، و رنگ و بوی محلی ایستگاه. در فصل بعد، فرض خواهیم کرد که شما قرار است مربی یک گروه، و نه یک رایانه باشید. در آن صورت گروهتان را چگونه رهبری خواهید کرد؟

رهبری کارکنان

کارکردن با آدم‌های خلاق

برخی از کارگردانان برنامۀ عملاً کار کردن خودکار (اوماسیون) را ترجیح می‌دهند. بیون به معنای داشتن کارکنانی بخش کاملاً مطیع است. در واقع، بسیاری از دستگاه‌های رادیویی کاری نکندفرماند دیگران ترجیح می‌دهند مجربانی را که هفراست کنندگان متن از پیش آماده شده با استعداد محدود هستند. به کار بگیرند. زیرا بسیار مطیع هستند و کار کردن با آنها بسیار ساده است.

کارکردن با آدم‌های با استعداد دشوارتر است. آنها معمولاً هوش و ذهن خاص خودشان را دارند. اما آنها افرادی هستند که شخصیت خود را دارند. آدم‌های جالبی که می‌توانند گوش دادن به دستگاه شما را برای مخاطب به یک تجربه شخصی و مشارکتی تبدیل کنند. آیا می‌تواند کسی را استخدام کنید که فکر می‌کند لزوماً با استعدادتر است؟ نکته صورت‌آور این است که او دقیقاً همان کسی است که باید برای کار مجربگری استخدام کنید. باید قوی‌ترین گروه مجربگری را در حد امکان خودتان، گرد هم آورید. استعداد شما باید در زمینه مجربگری و هدایت آن گروه باشد.

اگر شما قوی‌ترین مجرب هستید، تشکیل این گروه یک اشتباه جدی بوده

است. این اشتباه را معمولاً کارگردانان برنام‌های مرتکب می‌شوند که از توانایی خود برای رهبری دیگران مطمئن نیستند و می‌خواهند با تبدیل شدن به «ستاره» گروه مجربان اقتدار خود را تضمین کنند. این کارگردانان برنام‌ها معمولاً بیرون گرا هستند. آنها غالباً از مسائل اجتماعی لذت می‌برند و معمولاً از اینکه دیگران تصمیمشان کنند خوششان می‌آید.

علافاً، این اشتباهی نسبتاً رایج است که مدیران فروش هم مرتکب آن می‌شوند. برخی افراد در این جایگاه مکرراً ایده‌هایی را استخدام می‌کنند که اصلاً توانمند به نظر نمی‌رسند و همیشه این مدیر فروش است که سرنوشت اینستگاه را در دست دارد. وقتی این اتفاق می‌افتد، اینستگاه هیچ گاه آن قدر که باید درآمد نخواهد داشت. درست مثل یک کارگردان برنام‌ها ضوابط، مدیر فروش خوب هم باید مرئی باشد. او نباید با کارکنان فروش رقابت. بلکه باید برای تکمیل آنها تلاش کند.

رقابت میان کارگردان برنام‌ها و گروه مجربان تنها مشکل این نوع کارگردان برنام‌ها نیست. حتی بدتر از این، او برای آنکه به جای شونده بیرون از اینستگاه قرار گیرد و به صدای اینستگاه گوش بدهد دشواری‌های زیادی دارد. این نوع کارگردانان برنام‌ها معتقدند که کار آنها با تولید از ایده‌های برنام‌سازی ظاهراً مؤثر در جاهای دیگر است یا «انفرادی کردن» اینستگاه با در آوردن آن به شکل مطابق با سلیقه خودشان، که باعث خروج شونده از این معادله می‌شود. اگر خود را در میان این گروه می‌بینید، به شما توصیه می‌کنم که وقت زیادی را صرف صحبت با شونده‌گان اینستگاه خود و اینستگاه‌های دیگر نکنید. در جاهای غیر از اماکن معمول رفت و آمد خودتان. تا بپذیرد مردم خارج از حلقه دوستان و همکاران‌تان اینستگاه شما را چگونه می‌بیند.

اشتباه رایج کارگردان برنام‌های با ذهنیت کاملاً متضاد، یعنی کسی که درون‌گراست، اندکی متفاوت است: نوعی تمایل به «رهبری از طریق مرعوب

گردید. این نوع کارگردان برنامه مطمئن نیست که در نزد کارکنان دارای احترام است. و به همین دلیل دور از دیگران و مستبدانه عمل می‌کند. ممکن است تلقین فرمز رنگی در اتاق کنترل باشد که کارگردان برنامه از آن برای هدایت مجریان استفاده می‌کند. این برنامه‌ساز ظاهراً نمی‌فهمد که چهارراه محترم بودن این است که مستحق احترام باشید. و یا در ضلالت احترام از دیگران آن را از دست می‌دهند.

هر گروهی رهبر می‌خواهد و حداقل در آغاز کار به رهبر خود تودیدی دارد که به تعجب خود اوست. شما باید نه طالب دوستی نزدیک با کسانی باشید که آنها را رهبری می‌کنید. و نه به آنها بی‌احساس باشید. مانند هر تلاش دیگری. برمی‌نویس حالت پنداره دارد و با ارائه الگو گروه خود را رهبری می‌کند.

پیروی از قواعد خودتان

حالا به اشتباهی می‌رسیم که هر دو گروه این کارگردانان برنامه اغلب مرتکب آن می‌شوند، آنها به خودشان اجازه انجام دادن کارهایی را روی آنتن می‌دهند که دیگران را از آنها منع کرده‌اند. عجز و پنهان‌های آنها عبارتند از: «خوب، من برنامه صبحگاهی را اجرا می‌کنم» و «من استعداد، قدرت قضاوت و تجربه بیشتری از کارکنانم دارم. پس می‌دانم این کار را چگونه انجام بدهم» و حتی «این قاعده من است. پس خودم می‌توانم آن را نقض کنم» امتیاح کردن از رعایت قواعد خودتان. یا هر توضیحی. مطمئناً به از دست رفتن احترام شما در نزد کارکنان می‌انجامد.

شما قواعد را برای مجریان تعیین می‌کنید. وقتی هم که خودتان در حال اجرا هستید باید از آن قواعد پیروی کنید. به همین سادگی. کارکنان به شما به چشم یک الگو نگاه می‌کنند تا نشان دهید کار چگونه باید انجام گیرد. آنها را از خودتان نالید نکند.

استفاده از کتاب چهارچوب

اجازه دهید در مورد دو نکته دیگر هم بحث کنیم. در فصل ۲، به کتابچه چهارچوب اشاره کردم. کتابچه‌ای که توضیح می‌دهد برنامه‌سازی چگونه باید اجرا شود و چرا. گفتم که بسیاری از کارگردانان برنامه با چنین تفصیلی مخالفت چون می‌ترست که اسرارشان به دست رقیبانشان بیفتد، و به شما گفتم چرا این مسئله نباید مایه نگرانی شما باشد. علت دیگر آنکه کارگردانان برنامه چنین جزئیاتی را نمی‌توانست آن است که خودشان هم به تمام جزئیات برنامه‌سازی دقیق فکر نکرده‌اند! آنها تازه‌واردها را درون اتاق کنترل می‌اندازند و فرض می‌کنند که آنها به اندازه کافی از کارکنان دیگر خواهند آموخت تا بتوانند در موقع اجرا کارشان را درست انجام دهند. این شیوه منجر به ایجاد یک مجموعه شلخته و نامصالح‌گس می‌شود که تاخیر شده است زیرا به نظر می‌رسد که هرگز نمی‌تواند مایه خرسندی رئیس را فراهم آورد.

اگر وقتی را صرف فکر کردن به این موضوع نکرده‌اید که می‌خواهید ایستگاه رادیویی شما چرا و چگونه صدایی داشته باشد، حقیقتاً نمی‌توانید از سربازان انتظار داشته باشید که خودشان آن را طوری بفهمند که موجب رضایت شما باشد. در بهترین حالت، هر کس برای خودش فکری خواهد کرد. در این مورد فکر کنید، نتیجه را بنویسید، یک فهرست به آن اضافه کنید و آن را به کارکنان ایستگاهتان بدهید. نقشه بلزی همین است! به سؤالی که بعداً از شما در مورد آن می‌شود دقت کنید. سؤالی که نگرانی به شما می‌گویند که کجا را باید بیشتر توضیح بدهید کتابچه چهارچوب را آن قدر خیر دهید تا آنچه از ایستگاه شما بخش می‌شود همان باشد که می‌خواهید. بررسی از کارگردانان برنامه کتابچه چهارچوب را به شکل یک کلاسور در می‌آورند تا بتوان صفحاتی را به آن افزود یا تغییر داد.

تنظیم حال و هوای برنامه‌ها

تکته دیگری که می‌خواهیم در مورد آن بحث کنیم این مشاهده من است که شوتندگان همان حال و هوایی را حس می‌کنند که مجریان شما از خود نشان می‌دهند. این همان اصل تحلیل تعاملی است که در مقدمه به آن اشاره کردم و احتمالاً بزرگ‌ترین نقطه قوت رادیو، مردم همان گونه به شما واکنش نشان می‌دهند که شما خودتان را به آنان نشان می‌دهید. این حالت به شکل حضوری وجود دارد و در رادیو به شکل جدی‌تری مطرح است. بیون در رادیو شوتندگان کسی را که با آنها صحبت می‌کند نمی‌بیند و در نتیجه پیام‌های ترکیب ناشی از طرز لباس پوشیدن، ظاهر و زبان حرکات بدن او را دریافت نمی‌کنند.

تथा چیزی که شوتندگان در رادیو می‌توانند با آن ارتباط برقرار کنند صداست که آن را می‌توان آگاهانه تحت کنترل داشت. پس، رابطه‌ای که مجریان با استعداد می‌توانند میان خودشان و شوتندگان به وجود آورند ممکن است بسیار قوی باشد. البته این رابطه ممکن است در پوشش حالایی قرار داشته باشد که شوتندگان از حس کردن آنها لذت می‌برند این امر مستلزم وجود یک مجری مستعد و دارای اعتماد به نفس است که خود را قطعاً بخشی از یک گروه انگیزه‌دار می‌داند. شما می‌توانید حالت کارکنان خود را به همان شیوه‌ای کنترل کنید که مربی خوب یک تیم ورزشی روحیه تیم خود را شکل می‌دهد. گروه شما حالت و روحیه شما را می‌گیرد و منعکس می‌کند. خودتان را مطابق با آنچه می‌خواهید نشان دهید.

شما آن تلقین فرمز املی کنترل را می‌شناسید؟ از آن استفاده نکنید. سعی کنید از تماس گرفتن با مجریان خود در هنگام بخش برنامه پرهیزید. البته چند استای بدیهی وجود دارد. اگر مجری برنامه زنده کاری شرفه‌آئونی انجام می‌دهد، یا کاری که مشکلات فوری برای ایستگاه به وجود می‌آورد، یا یک

اشتهاء فاحش را مرتب تکرار می‌کند (مثلاً غلط تلفظ کردن یک نام محلی هم‌ها باید تماس بگیرد و اشتهاء را اصلاح کند. حتی در آن حالت هم برضورد تند نمانند باشید و پیش از بیان مشکل چیزی بگویید که حداقل خوشایند باشد. مهربان در ابزاری برنامه زنده در مقابل مخاطبانی هستند که فقط می‌توانند آنها را تصور کنند. روحیه آنها ممکن است به سادگی درهم بشکند (و حالتی را که آنها از خود نشان می‌دهند شنونده حس می‌کند). روحیه آنها را بالا نگاه دارید نه اینکه آنها را عصبانی یا هراسان یا شغبی یا شرمند و ضحالت‌زده کند.

هدردی یا کارکنان، که البته کاری است که باید انجام دهید. یک جنبه منفی هم دارد و آن تمایل به اولویت دادن به نیازها و خواسته‌های آنان در برابر مقتضیات اداره کردن ایستگاه است. به یاد داشته باشید که شما فقط مربی تیم نیستید بلکه نماینده حقوق‌گیر مالکان و مدیریت ایستگاه هم هستید. در جستجوی یک سناریوی برد برای طرفین باشید. با کارکنان خود با وضاحت رفتار نکنید. اما همه اسوال ایستگاه را هم به آنان نپخشید.

پرداخت‌ها و تشکیل اتحادیه کارکنان

در تجربه من، آنچه کارکنان پیش از هر چیز از مربی خود می‌خواهند ترک کردن و حمایت آنهاست. باور بکنید یا نکنید، فکر و اقتضار کردن به عضویت در تیم پیش از حد تصور در ارتقای آن مؤثر است. وقتی برای پرداخت حقوقی که مالکید پرداخت یا تجهیزاتی که اساس می‌کنید مورد نیازند سوال در دسترس نیست به عقیده من بهترین راه آن است که صادقانه با کارکنان ایستگاه در مورد وضع اقتصادی آن صحبت کنید. این احتمال زیاد است که آنها جنبه اقتصادی و تجاری کار ایستگاه را نمی‌بینند آنها ممکن است معتقد باشند که در جایی یک طرف پسر از سوال برای تأمین هزینه حقوق‌ها و

یادداشت‌هایی هست که مالک این‌گاه به میل خود به افراد می‌دهد و حرص و طمع مالک این‌گاه علت هر اشکالی است که در این مورد مشاهده می‌کند. به نظر می‌رسد که اغلب این‌گاه‌ها مایلند اوضاع مالی این‌گاه را از سبزیان و کارکنان پخش بپنهان نگاه دارند. اگر این‌گاه ضرر می‌دهد، مدیریت ممکن است نگران آن باشد که کارکنان از شکست بهراسند و کارشان را تری کنند؛ اگر این‌گاه سوددهی دارد، مدیریت از آن می‌ترسد که کارکنان نفعی بیش از حد درآمد این‌گاه پیدا کنند. اما اگر بتواند کارکنان را از اهداف اقتصادی و وضع فعلی این‌گاه (ولو به شکل کلی) مطلع کند، تجربه من نشان می‌دهد که آنان قادر به درک موضوع هستند و نا آنجا که نقش و کارشان اجازه بدهد برای تحقق آن اهداف کمک خواهند کرد.

همچنین بر اساس تجربه‌ام معتقدم که وقتی کارکنان شاهد موفقیت این‌گاه باشند یا ببینند که مسائل صاف‌شده و صریح با آنها مطرح می‌شود، منافع این‌گاه رایبه نوعی با سعادت و موفقیت خود پیوند می‌زنند.

برای مدیرکل این‌گاه برای تدوین طرح تقسیم سود، که از طریق آن درصد مشخصی از سود پس از پرداخت مالیات بین کارکنان احمد کارکنان، نه فقط قسمت پخش) تقسیم شود، همکاری نمی‌کنند؟ این روش در مطایبه با شیوه سنتی پرداخت یادداشت آخر سال، که معمولاً هیچ ارتباط قابل تشخیصی با موفقیت و تلاش کارکنان ندارد، بهر صورتی بالاتری دارد و نیازی هم نیست که مبلغ آن از یادداشت آخر سال بیشتر باشد.

یک نکته هم در مورد تشکیل اتحادیه، عموماً، این‌گاه‌های رانمایی در بازارهای بزرگ هستند که تشکیل اتحادیه کارکنان در آنها روی می‌دهد، اگرچه من برخی فعالیت‌های سازماندهی جدی را در این‌گاه‌های کوچک‌تر هم دیدم. مخصوصاً وقتی کارکنان احساس می‌کنند با آنها بدرفتاری می‌شود و باید نمایندگی داشته باشند (نا از حقوقشان دفاع کند). دلیل اینکه معمولاً

ایستگاه‌های بزرگ‌تر هدف اتحادیه‌ها هستند آن است که سهم اتحادیه‌ها فقط در کارهای بزرگ رقم قابل توجهی را تشکیل می‌دهد. مسئله تشکیل اتحادیه را به این سبب مطرح می‌کنیم که برخی نکات واقعاً مفید در جریان کار این اتحادیه‌ها در رادیو وجود دارد.

مدیران ایستگاه معمولاً از تشکیل اتحادیه استقبال نمی‌کنند. وقتی اتحادیه کارگری به عنوان واسطه میان کارکنان بخش و ایستگاه در مسائل اقتصادی ابزاری نقش می‌کند، این فرایند معامله جمعی اغلب نوعی رابطه خصمانه و رقابت‌آمیز میان طرفین به وجود می‌آورد. آنها مدیران ایستگاه را اغلب به چشم آدم‌های طماع و بی‌اصالت می‌نگرند. و در مقابل با درخواست پول و مزایای دیگری که ایستگاه ممکن است قادر به پرداخت آنها نباشد، واکنش نشان می‌دهند. با این روحیه، جریان ممکن است نتواند آنچنان که باید با شتودنگان ارتباط برقرار کنند، که بر روحیه مخاطب ایستگاه و انریختی ایستگاه به عنوان یک رسانه تبلیغاتی، تأثیر منفی خواهد داشت.

اغلب دریافته‌ام که اتحادیه‌های کارکنان ظاهراً معتقدند که ترویج و حفظ این رابطه خصمانه نه فقط به عنوان ابزار چانه‌زنی، بلکه به عنوان وسیله‌ای برای حفظ نیاز مفروض به نمایندگی اتحادیه به نفع آنهاست. بنابراین، اگرچه آدم‌های زیادی در اتحادیه‌ها به این نکته اعتراف نمی‌کنند، عموماً اتحادیه هیچ انگیزه‌ای برای بالا بردن روحیه و نفوذ سازمانی در ایستگاه رادیویی ندارد. آنها اجزای اصلی تشکیل دهنده یک ایستگاه موفق هستند، زیرا مجموعه‌ای از کارکنان شاد و بازوویه نیازی به وجود اتحادیه، به عنوان نماینده خودشان، ندارند.

پس در اینجا بحث توسعه ویژه در مورد ایستگاه‌های دارای اتحادیه کارکنان مطرح می‌کنیم. اگر ایستگاه شما هم اکنون یک اتحادیه دارد، از انتقاد از آن برهذر باشید. این حقیقتی انکارناپذیر است. اگر به نظر برسد که حتی

اندکی هم این وضع را نپذیرفت‌اید. رابطه خصمانه مفروض را تشدید خواهید کرد. سعی کنید به کارکنانتان اندکی بیش از آنچه تعهدیه تعیین کرده است بپردازید. هم در رفتار و هم از نظر مالی. تا به شیوه‌ای ظریف و عملی نشان دهید که کارکنان ایستگاه شما به خاطر هزینه دارند بدون تعهدیه نیستند.

اما قرارداد را حتماً بخوانید. بدانید که انواع خاصی از اقدام‌های تریبی می‌دوطلبانه ممکن است بعداً جزو قرارداد تلقی شوند. مثلاً، اگر به کارکنان بخش معادل ۴۰ ساعت در هفته پرداخت می‌کنید، اما شما عادت فقط ۳۷ ساعت کارکردن در هفته را در آنان به وجود می‌آورید. یا معمولاً به کارکنان اجازه می‌دهید که بیش از ساعت مقرر به خانه بروند. قانون کار اغلب چنین فرض می‌کند که حقوق پرداخت شده به کارکنان برای ساعتی است که عرفاً مشغول کار هستند. اگر مدتی بعد شروع به اجرائی دقیق مقررات ۴۰ ساعت کار در هفته بکنید، ممکن است مجبور شوید برای آن ساعت‌های اضافی به کارکنان اضافه کاری بدهید. این حالت قطعاً منصفانه به نظر نمی‌رسد، اما به طور معمول در مواردی که کارمندی در این خصوص شکایتی مطرح کند، تصمیمی که گرفته خواهد شد به نفع اوست. رئیس سخاوتمندی باشید، اما از پنا نهادن امری که ممکن است نیت سخاوتمندانه شما را به شکایتی تبدیل کند که برنده آن تعهدیه و بازنده آن ایستگاه خواهد بود، احتراز کنید.

اگر ایستگاه شما تعهدیه ندارد، با کارکنانتان به تعویب رفتار کنید که برای تلاقی کردن آن متوسل به ایجاد تعهدیه نشوند. اگر کارکنان احساس کنند که ایستگاه تا حد امکان سخاوتمند است و بنگاهی است که آنها هم در آن سهمی دارند و به آن وفادارند، وضع ایستگاه خیلی بهتر خواهد بود.

موضوع اصلی عامل شروع صحبت در مورد تشکیل تعهدیه در ایستگاه‌ها میزان پرداخت است. قبلاً پیشنهاد کردم که کارکنان بخش را تا آنجا که ممکن است در جریان وضع اقتصادی ایستگاه قرار دهید. آنها نه فقط باید ذهنیتی

واضحی در مورد متصفانه بودن دستمزد خود داشته باشند، بلکه باید این را هم درک کنند که اگر منافع ایستگاه افزایش پیدا کند آنها هم پاداش خواهند گرفت. علاوه بر این، کارکنان باید به انصاف و عدالت شما در پرداخت دستمزدها اعتقاد داشته باشند. همه به تازموردها و مجریان برنامه شبانه و همه به کسانی که در ساعات پرکار ایستگاه کار می‌کنند.

این سنت در رانندگی وجود دارد که مجری برنامه صاحبگاهی بیشترین دستمزد را دریافت می‌کند. من در صورتی با متصفانه بودن این تفاوت پرداخت موافقم که بدانم همه مجریان آن را متصفانه می‌دانند. اتفاقی که به ندرت روی می‌دهد. سعی کردم که در جهت مخالف حرکت کنم و یک سطح پرداخت اولیه مشخص را برای همه مجریان تثبیت کنم. با سالز و کار اعلام شده‌ای برای افزایش بر مبنای سابقه کار در ایستگاه تا فردی که بیشتر می‌ماند، درآمد بالاتری هم داشته باشد. این روش با افزایش ثبات مجریان و ایجاد انگیزه‌ای برای ماندن در کارکنان در مجموع به نفع ایستگاه است.

ایده‌های مربوط به تقسیم منافع که قبلاً مطرح شد فراز و بالاتر از حقوق خواهند بود. بسته به این نکته که در طول سال کار ایستگاه چگونه بوده است، برضگس، سالز و کار ارتقا ثابت و برای همه قابل درک است. درست مانند مزایایی که کارکنان به صورت معمول دریافت می‌کنند. در بسیاری از موارد، مجری صبح برای تحقق اهداف ایستگاه در زمینه رده‌بندی ایستگاه و توفیق اقتصادی قشری اساسی دارد. دریافت‌ها که فقط حفظ این موقعیت دارای برستی‌ها می‌تواند پاداش آن دانست. من همواره مجریانی را استخدام می‌کنم که می‌توانند در هر شیفتی کار کنند. معمولاً تازموردها را در جایگاه‌های کم اهمیت‌تر قرار می‌دهم. حتی در برنامه‌های تمام شب یا اول شب که بعد از ارتقا، در نوبت‌های کاری نیروی- عصرگاهی و صبحگاهی قرار می‌گیرند. البته به شرط رفتن کسانی که قبل از آنها در این شیفت‌ها بوده‌اند. من از پذیرفتن میزان

یرداختی که به برخی از مجربان نشان می‌دهد که کمتر از بقیه اهمیت دارند. استعاج می‌کنم.

اگر شما هم جزو اکثریت دست‌اندرکاران این حرفه باشید، موافق من نیستید. اگر قصد دارید بر مبنای ارزش مفروض هر نوبت کاری تفاوت یرداخت برای آن قائل شوید، به خاطر رضا نجات را در مورد این تفاوت یرداخت رعایت کنید. به کارکنان فعلی فرصت در خواست انتقال به نوبت کاری دارای دستمزد بالاتر را هنگامی که چنین فرصتی جدید داشته باشد، بدهید. تا کارکنان شما بپندند که تفاوت یرداخت مربوط به ارزش و اهمیت زمان اجرائت نه فردیت آنها. در آن صورت این تفاوت انگیزه‌ای برای ماندن در ایستگاه و تلاش برای ارتقا به جایگاه‌های پردرآمدتر است. اگر همه از هم ناخشنود باشند نمی‌توانید با آنها یک گروه به وجود آورید. این حالت منجر به ایجاد گروه‌بندی و مواجبت‌های مخرب و آسیب‌زا برای کارکنان می‌شود.

دومین علت رایج گرایش کارکنان به تشکیل اتحادیه‌های مجروح رفتارهای ایستگاه با آنان، مخصوصاً در زمینه تنظیم جدول کاری، است. باز هم می‌گویم، اگر کارکنان شاهد تلاش شما برای رعایت انصاف باشند، مشکلی پیش نمی‌آید. انصاف یعنی قرار دادن خودتان در جدول کاری در هنگام نیاز. به جای آنکه به دیگران کار اضافی تحمیل کنید و خودتان به مرضی بروید.

شبهه رایج دیگر نوبت‌بندی کار مجربان در رانندگی شش روز کاری در هفته است. کارکنان هر روز باید شش ساعت و نیمه شش روز در هفته کار کنند تا مطمئن باشید که برخی از مجربان تمام‌وقت در روزهای آخر هفته کار می‌کنند و هزینه‌های انکاب به کار تمام‌وقت‌ها را کاهش دهید. اتحادیه‌ها معمولاً متقاضی پنج روز کار در هفته به عنوان تنها شیوه قابل قبول کار تمام وقت هستند، که مستلزم یرداخت اضافه کاری برای روز ششم است. بسیاری از ایستگاه‌های فاقد اتحادیه تصمیم گرفته‌اند که روز ششم را با یک الگوری ثابت تعطیل کنند

یعنی تعطیل کردن روز آخر هفته دوم، سوم یا چهارم در هر ماه تا مسجریان بتوانند اگر خواستند از تعطیلات کامل آخر هفته استفاده کنند. مراقب باشید که اگر این کار را بکنید و بعد به دلیل مرضی یا بیماری یا تعطیلات بین هفته بتوانید آن تعطیلی روز آخر هفته را حذف کنید، قانون کار ممکن است شما را ملزم به پرداخت اضافه‌کار برای کارکردن در روزی که به طور معمول تعطیل بوده است، بکند حتی اگر آن فرد کمتر از ۱۰ ساعت در هفته هم کار بکند.

کارگردان برنامه‌ای که مجری هم هست

اگر شما هم مثل اغلب کارگردانان برنامه یکی از مسجریان باره وقت خودتان هستید، باید جاه‌ها را بر کنید و وقتی کسی دیگری نمی‌تواند کار کند خودتان جای او را بگیرید. اگر سخت‌کوش هستید و تا وقتی که مجری بازار وقتی مطابق عبارتهایمان پیدا نکرده‌اید خودتان کار او را انجام می‌دهید، به شما درود می‌فرستم، به احتمال زیاد در این کار پیشرفت خواهید کرد. بسیاری از کارگردانان برنامه در صورت لزوم از افراد بی‌کفایت استفاده می‌کنند، تا خودشان مجبور به اضافه‌کاری نشوند، حتی اگر این کار باعث تخریب وجهه این‌گاه شود.

اگر شما هم مثل اغلب کارگردانان در رادیوهای آمریکایی هستید، باید خودتان هم یک شیفت منظم را به کار می‌گیرید. بپردازید. ایستگاه‌های رادیویی نسبتاً اندکی، غیر از ایستگاه‌های بازارهای خیلی بزرگ، می‌توانند هزینه داشتن کارگردانی را تحمل کنند که خودش مجری نیست. آنهایی که این کار را می‌کنند گاهی تغییر عقیده می‌دهند و تصمیم می‌گیرند به عنوان آندامی صرفه‌جویانه جای او را به یکی از کارکنان بخش یا یک مجری بدهند. اگر خودتان یکی از مسجریان باشید قطعاً در کارتان به عنوان کارگردان برنامه هم

دوام بیشتری خواهید داشت، و در آن صورت دیگر نمی‌توان شما را به راحتی کنار گذاشت.

در هر برنامه زنده‌ای که اجرا می‌کنید باید از قوانندی که خودتان برای مجریان تعیین کرده‌اید پیروی کنید. آنها را حتی اندکی هم تغییر ندهید. شما الگوی کارکنانتان هستید و هر باز که مشغول اجرا می‌شود اهمیت قوانندی را که وضع کرده‌اید به آنها هم منتقل می‌کند.

من خوب می‌فهمم که برای کارگردان - مجری ارائه برنامه زنده خیلی خوب و خلاق بسیار دشوار است. زیرا این کار نه فقط وقت کافی برای آماده‌سازی برای برنامه لازم دارد بلکه مستلزم توجه دقیق شما در جریان اجرای آن هم هست. و وقتی شما در حال اجرا هستید همه می‌توانند با کارگردان برنامه (حتی شما) صحبت کنند یا او را بیستد. اگرچه باید سیاست فاطمی در مورد ممنوعیت قطع کار مجری در هنگام اجرای برنامه زنده در هر زمان، داشته باشید. سیاستی که باید حمایت مدیر کل را هم داشته باشد و حتماً اجرا شود. اما کارگردان برنامه معمولاً مستثنی از این قاعده تلقی می‌شود چون مسئولیت‌های اداری دیگری را بر عهده دارد.

شما با مزاجت‌های بسیار مدیر کل، کارکنان فروش، کارکنان بخش و تلفن‌های همگی که ممکن است لازم باشد به آنها پاسخ دهید، در هنگام اجرای برنامه مواجه خواهید شد. توجه دقیق و جدی شما به قواعد عامل نجات در هنگام اجرای یک برنامه خوب در صورت بروز این عوامل مزاحم خواهد بود.

چه کسی کار اجرای زنده شما را نقد می‌کند؟

اگر برای حفظ کار مجریگری خودتان در عالی‌ترین سطح تلاش نکنید، نمی‌توانید از کارکنان خودتان توقع احترام داشته باشید. چه کسی کارگردان برنامه را نقد می‌کند؟ بیش و پیش از هر کسی خودتان. به طور منظم نوار برنامه

زنده خودتان را گوش دهید. انگیزه‌های کارتان را مشخص کنید، و آنها را اصلاح کنید. جاهایی را که نیاز به اصلاح دارند شناسایی و روی آنها کار کنید. علاوه بر این، رئیس شما باید کار مجریگری شما را نقد کند. از مدیر کل بتوانید که گاهی نظر و انتقاد خود را به شما بگوید، و آنها را بر مبنای ارزش و اهمیتشان بپذیرید. اگر مدیر کل صلاحیت مشاوریت در مورد کار مجریگری را دارد، این کار به شما کمک زیادی می‌کند. سرانجام، اگر دستگاه شما مشاور دارد، او باید کار شما را نقد کند. اگر ندارد، همتایان ضربه شما در کار نقد می‌تواند این وظیفه را انجام دهد؛ البته اگر اطمینان دارید که آنها آن قدر صداقت دارند که صراحتاً از شما و کارتان انتقاد کنند.

به خاطر داشته باشید که هر کارگردان برنامه، مشاور و مدیر کل تفسیر خاصی خودش را در مورد به یا خوب بودن اجرای زنده دارد، و ممکن است کسی از شما به خاطر انجام دادن کاری انتقاد کند که شما به درستی و صحت آن معتقدید. از مشاورت خودتان استفاده کنید، اما راه را برای انتقاد آگاهانه باز بگذارید.

نقد کارکنان خودتان

با ذهنی باز، اما با همان ملاحظات، به بازخورد مربوط به کار سبزیان خود گوش دهید. چیزی که شاید به وجود آن در کار مجری عادت کرده باشید ممکن است هاجمی از ساختگی، تبلی یا بی‌توجهی او به کارش باشد، و شما شاید به یک نظر دیگر نیاز داشته باشید تا به وجود آن پی ببرید. مشاوران، به شرط آنکه کارشان خوب باشد، ارزش زیادی در زمینه ارائه دیدگاه‌های تازه و بدون یکسوگیری دارند. اما آنها معمولاً در جایگاهی نیستند که بتوانند عوامل محلی و ملاحظات مربوط به سابقه کار را در مورد هر یک از گزینه‌های غیرمعمول کار دستگاه به حساب بیاورند. عواملی که ممکن است در جهت

موقعیت ایستگاه عمل کنند حتی اگر در جاهای دیگر یا تحت شرایط دیگر چنین اثری نداشته باشد.

البته اولین منبع هدایت و تکامل برای همه مجریان در ایستگاه شما همینان خود شما خواهد بود. برخی از کارگردانان برنامہ را می‌شناسم که به ندرت در مورد کار مجریان یادداشت یا کسانی که در نوبت‌های کاری عاشقانه، مانند اول شب یا تمام شب مشغولند، اظهارنظر می‌کنند.

کارکنان شما به نظر شما احتیاج دارند؟ اگر همه چیز خوب است، فراموش نکنید که این راه به زبان بی‌آورد. اگر نگاه مشکلی وجود دارد، آنگاه تقصیرها و پیشنهادها زمینه‌ای مناسب و مثبت دارند. اگر کارکنان فقط انتقادهای شما را بشنوند، تصور می‌کنند که از آنها خوششان نمی‌آید یا نمی‌تواند شما را راضی کند. و به همین دلیل به دنبال کار دیگری خواهند گشت. کارگردانان بسیاری در طول این سال‌ها به من گفته‌اند: «اگر چیزی به آنها نگویم، باید بدانند که از کارشان راضی هستند» در واقع چنین نیست. آیا خود شما، اگر به جای آنها بودید، چنین برداشتی از سکوت کارگردان برنامہ داشتید؟

گزینه‌های مجری جدید

اندازه کردن کارکنان با گزینه‌های آنها آغاز می‌شود. البته وقتی شما کارکنان را به‌عنوان کارگردان آغاز می‌کنید، مجریان پیش از شما در آن ایستگاه بوده‌اند. شاید مجبور باشید با آنها کار کنید تا آنها را به شکلی که می‌خواهید رشد دهید. قطعاً باید به آنها وقت کافی برای برآورده کردن انتظار خودتان، پیش از تصمیم گرفتن در مورد ضرورت یک تغییر، بدهید.

از نظر من، اولین گام در پرورش و تکامل مجریان استخدام آنهاست. اگر افرادی را استخدام کنید که معلوم شود کفایت لازم را ندارند، مرتکب اشتباه شده‌اید. مگر آنکه آنها در ابتدا خود را طور دیگری نشان داده باشند. در مقام

کارگردان برنامه، اگر مجبور شوم کسی را که خودم استخدام کرده‌ام به دلیل ناتوانی در انجام دادن کارش اخراج کنم، آن را نتیجه خطای شخصی خودم تلقی می‌کنم. از اینکه مجبور شوم کارمندی را مجازات کنم چون خودم در گزینش او اشتباه کرده‌ام، عمیقاً متأثر می‌شوم.

بنابراین، در استخدام هر کارمندی با دقت بررسی کنید. اگر مطمئن نیستید متقاضیان شرایط لازم را دارند، تقاضای پر کردن یک نوار دیگر را بکنید. اگر می‌توانید، متقاضی را برای مصاحبه به ایستگاه دعوت کنید. اما در هر حال، یک مصاحبه عمیق و موثکافانه تلفنی با او انجام دهید. باید از متقاضی به‌عنوان یک شخص و همچنین کارمندی بالقوه (عضو گروه) شناخت داشته باشید تا بتوانید تصمیم درستی بگیرید.

بررسی مدارک متقاضی

کارگردان‌های برنامه تازه‌کار گاهی به این فکر می‌افتند که چگونه می‌توان از نوار ضبط و کوتاه شده صدای متقاضی، که حدود سه یا چهار دقیقه آن بخش شود، برای گرفتن تصمیم درستی برای استخدام متقاضی استفاده کرد. در اینجا چند نظر در این مورد مطرح می‌کنم که به چه چیزهایی باید گوش داد. اول، نوار ارائه شده همراه با درخواست استخدام باید یک کساز نمونه باشد آنچه می‌خواهید بشنوید و آنچه مجربان با تجربه می‌دانند که شما می‌خواهید بشنوید، چیزی است که اگر به‌طور اتفاقی طول موج ایستگاهتان را بگیرد و آنها ندانند که شما گوش می‌دهید، از ایستگاه خودتان خواهید شنید. نوار باید نمونه کار متقاضی باشد، نه بهترین کار او. این نمونه کار سطح کفایت متقاضی را اثبات می‌کند. تازه‌کارها معمولاً یک برنامه «نمونه و سخن» را ارائه می‌کنند که شامل مقدمه عالی، بخش ویژه بسیار خوب، یک لطفه عالی، و... است. نه تنها این نوع از نمونه نوار، تازه‌کار را الو می‌دهد، بلکه چون با تلاش فراوان برای

سطحی از عملکرد که متقاضی به قدرت به آن دست پیدا می‌کند تهیه شده است. امرا غالباً تا امتداد ناهمگون یا ناشیانه به نظر می‌رسد.

همراه با نمونه کار ضبط شده، متقاضی باید خلاصه سوابق (رزومه) خود را هم ارائه کند. رزومه طولانی‌تر از یک صفحه معمولاً سالی از فقدان تجربه است. به تجربه دریافت‌کننده که طول متن رزومه معمولاً نسبت معکوس با میزان تجربه متقاضی دارد؛ رزومه هیچگاه نباید بیش از یک صفحه باشد. در متن رزومه به دنبال موارد الثرائی و مبالغه نگردید. اگر به نظر می‌رسد که توصیف زیادی در مورد مزایای شغل قبلی شده است، مخصوصاً اگر مطالبی است که برای شروع کار شما اهمیتی ندارد. این هم نشانه فقدان تجربه است. یک رزومه بر آب و تاب نشانه خطر است. این شخص حس می‌کند که برای کار شما مناسب نیست و می‌خواهد فردی به نظر برسد که در واقع نیست. چنین فردی به احتمال بسیار زیاد هنگام اجرای برنامه سعی خواهد کرد کسی به نظر برسد که نیست، و همین باعث دور شدن شهودنگاران از او خواهد شد.

اما ابتداء دقیق و تقادانه به نواز صدای ارائه شده گوش دهید. نواز صدای خوب مربوط به یک دی جی (مجری برنامه‌های موسیقی) باید شامل یک برنامه زنده ضبط شده و یک کار تولیدی خود او باشد. چون ضبط پیام‌های بازرگانی معمولاً بخش مهمی از کار است، متقاضی باید نشان دهد که می‌داند چگونه باید این کار را بکند. اگر کار تولید خودش در نواز نیست، پیش از تصمیم‌گیری از او یک نمونه کار بخواهید. اگر خواندن خبر بخش مهمی از کار شماست، یک نمونه هم از آن بخواهید. تعداد سیرت‌انگیزی از مجریان شایسته و حتی بالاتعداد هم از خواندن خبر می‌ترسند درست مثل آنکه تفاوتی میان خواندن متن آگهی یا هر چیز دیگری با خواندن خبر وجود دارد. اگر متقاضی نمی‌تواند بدون تیپ‌های زیاد متن خبر را بخواند، این نکته بر تصمیم‌گیری شما تأثیر خواهد گذاشت.

جزیی که قبلاً در یک نوار ضبط شده برنانه اجباری بود. اطمینان از منظم بودن قطعات برنانه و ترتیب آنها بود. چون قسمت‌های ضبط شده و مطالب نامربوط به موضوع در چنین توارهای حذف می‌شوند، یعنی فقط آغاز و پایان هر کدام به صورت تصویر شده با سرعت مناسب برای شنیدن روی نوار هست. ممکن است بخواهید اطمینان حاصل کنید که یک نوار ظاهراً رضایتبخش سر هم شده مجموعه‌های از برداشته‌ها یا برنانه‌های متعدد و متفاوت نیست. اما امروز این همه ایستگاه‌های آدیویی قطعات سرده (آدیو یا پست صفحه موسیقی که پشت سر هم و بدون قطع یخش می‌شوند) یخش می‌کند و شما احتمالاً می‌توانید توارهای زیادی ضبط کنید که در آنها مجری از یک نوار ضبط وارد و از دیگری خارج شود. و به این ترتیب تشخیص توارهای دستکاری شده مشکل‌تر می‌شود.

اگر به نظر می‌رسد نوار دستکاری شده است، نوار به شما می‌گوید که: (۱) این محتاطی فاقد اعتماد به نفس است و احساس می‌کند که نمی‌تواند به طور مداوم کار خوب حرفه‌ای انجام دهد. (۲) او ممکن است در این مورد حق داشته باشد. اگر تازه‌واردها نتوانند در ایستگاه شما همان کاری را انجام دهند که روی نوار خودشان انجام می‌دادند، کاملاً حق دارید فوراً آنها را به دلیل ارتکاب این تقصیر اخراج کنید. اما بهتر است توارهای دستکاری شده را در مرحله اول تشخیص بدهید و از استخدام این افراد خودداری کنید.

تهیه کردن نوار ضبط شده از کار خودتان

ضمناً، هر وقت احتیاج به تهیه یک نوار ضبط شده از کار خودتان داشتید، با یک نوار طولانی شروع کنید. تهیه نوار را از نقطه تسلط خودتان به صحبت آغاز کنید. حتی حرفه‌ای‌ترین مجری هم با دانستن اینکه ضبط یک برنانه زنده مهم همزمان صورت می‌گیرد کسی تعادل خود را از دست می‌دهد. و کسی

طول می‌کشد تا این نکته را فراموش کند و دوباره به حالت عادی کار خود بازگردد.

سیاستی که من توصیه می‌کنم آن است که به طور معمول هر برنامه زندگی را از آغاز تا پایان ضبط کنید. کاست را در ابتدای شب درون دستگاه ضبط صوت قرار دهید و تایپان هر برنامه بگذارید ضبط ادامه پیدا کند و هر بار که نوار تمام می‌شود از روی دیگر آن استفاده کنید. به این ترتیب نه تنها همیشه یک کاست جدید از کار زنده معمول و روزمره خود برای مواقع احتیاج در اختیار دارید، بلکه اگر ناگهان بیکار شدید، همواره یک نوار جدید دارید که می‌توانید از آن برای تقاضای کار استفاده کنید! (همان طور که قبلاً پیشنهاد کردم. حتماً نوارهای برنامه‌های خود را مرتب گوش بدهید، تا مطمئن شوید که دچار عادت‌های بد و غلط‌های تکراری نشده‌اید.)

فرض من آن است که شما یک ضبط صوت (موسوم به *Slimmer machine*) دارید. به خاطر خودتان و مجرب‌تان (و تقدیمات شما از کار آنها) باید یکی از آنها را در استودیو داشته باشید این یک ضبط صوت است که فقط وقتی میکروفون باز باشد ضبط می‌کند. و به این ترتیب به طور خودکار یک نوار کوتاه شده تهیه می‌شود. بسیاری از ایستگاه‌های گویندگی این دستگاه را ندارند، اما این دستگاه گر اهمیت نیست و کار با آن ساده است. برای این کار شما فقط به یک دستگاه ضبط صوت با اندازه استاندارد (که مینیاتوری و قابل حمل احتیاج دارید و می‌توانید یک نوع مناسب آن را به قیمت سی یا چهل دلار در هر فروشگاه لوازم الکترونیکی تهیه کنید. مطمئن شوید که با سری متابوب (AC) کار می‌کند تا در حالت عادی برای کار با آن مستحاج باتری نشود.

برای تبدیل آن به یک اسکیم، به یک ورودی اودیو سی‌مور، مجهز به

یک دو شاخه میکروفون میناتور برای قرار دادن آن در ورودی «خط» (Line) یا «کنک» (con) هرگز آن را در یک ورودی میکروفون قرار ندهید و یک سیم دوم، مجهز به یک دو شاخه میکروفون کوچکتر از میناتور، که درون سوراخ کوچکتر کنار سوراخ میکروفون قرار می‌گیرد، احتیاج خواهد داشت. قطع یا وصل ارتباط میان دو سیم وصل شده به دو شاخه کوچکتر از میناتور به موتور ضبط صوت امکان کار کردن می‌دهد. به مهندسان بگویید این سیم را به شکل متناسبی به اتصالات خالی روی سوچ میکروفون سبز کنترل متصل کند.

بعد از اینکه کاسی درون این ضبط قرار داده شد و آماده ضبط کردن می‌شود، نوار وقتی راه می‌افتد که میکروفون روشن باشد و در هنگام خاموش شدن میکروفون، متوقف می‌شود. مجموع هزینه سرمایه‌گذاری در این مورد نباید بیش از ۴۰ دلار، برای همه قطعات از جمله خود ضبط صوت باشد. هر ایستگاهی باید بتواند این مقدار پول را برای تهیه ایزاری چنین اساسی در کار برنامه‌سازی تأمین کند.

توصیه کوچک دیگر در مورد نوازی که باید همراه هر تقاضای کار ارسال کنید، هرگز نوار اصلی را ارسال نکنید! برای تقاضاهای کار همواره از کپی آن استفاده کنید. ایستگاههای معدودی هستند که این نوارها را به متقاضی بازمی‌گردانند. امن همواره این را بخشی از آداب کار رادیو می‌دانستیم که این نوارها را بازگردانیم. مخصوصاً وقتی خودمان برای ارسال تقاضا آگهی داده باشیم، اما این کار معمول نیست و نباید روی آن حساب کرد! اگر شما نوار اصلی را بفرستید و ایستگاه آن را به شما بازگرداند، شانس شما برای پیدا کردن یک کار مناسب از میان رفته است. شما نه تنها نمی‌توانید بدون داشتن چنین نوازی وارد اغلب ایستگاههای رادیو بشوید، بلکه این واقعیت که شما

چون نسخه اصلی را برای یک ایستگاه فرستاده‌اید، حتی اگر قول داده باشند که آن را بازگردانند، باعث می‌شود که به شما بر حسب سادگی و بی‌مهرگی بزنند.

بررسی معرفه‌ها

اگر متقاضی برای شما نواز کاملاً قابل قبولی از کارش فرستاده است و شما مایل به استخدام او شده‌اید، حتماً با معرفه‌های او تماس بگیرید. تعجب می‌کنید اگر بدانید که کارگردانان برنامه به‌ندرت این کار را انجام می‌دهند و البته بیشتر هم از انجام ندانن آن متأسف می‌شوند.

چندی پیش یک نواز ضبط شده از کار بسیار عالی مجری‌ای در یک ایستگاه بسیار کوچک روستایی دریافت کردم. تقریباً فراموش کردم که با معرف او صحبت کنم چون می‌توانستم با شنیدن صدای او به استعدادش پی ببرم. اما خدا را شکر که بالاخره این کار را کردم. معرف آن متقاضی تأیید کرد که او مجری بسیار بااستعداد و ماهرتری است و گفت که «شرم‌آور بود که او مجبور شد از اینجا برود» پرسیدم که چرا مجبور شد برود و فهمیدم که او دوبار به علت کشیدن بیگ بر محل در اطاق کنترل ایستگاه بازداشت شده است. تجاری به گفتن نیست که شنیدن این حرف‌ها به پرس و جوی من و علاقمند به استخدام او پایان داد. کمی پس از آن استگاهی بزرگ‌تر در یک بازار بزرگ کمی او را استخدام کرد، چون معرفه‌های او را بررسی نکرده بود. من در این فکرم که بیشتر طول کشید تا آن ایستگاه از این اقدام خود متأسف شد.

باید بدانید که با شیوه امروزی اعمال قانون، ممکن است به خاطر ذکر سابقه سوء کارمند فعلی یا سابق خودتان به دادگاه کشانده شوید. این موضوع که سوء سابقه مورد اشاره حقیقت دارد دفاع خوبی است، اما ممکن است مجبور

شود برای ارائه دلیل خود به دانشگاه بروید و هزینه‌های قانونی سنگینی را متحمل شوید. و تازه آن مواقع هم باید ثابت کنید که نیست بدخواهانه‌ای نداشته‌اید تا زمانی که قانون این‌گونه اعمال می‌شود. وضع همین است. پس می‌بینید که من شانس آوردم که توانستم با وجود آن پاسخی که دادم حسن نیت خودم را اثبات کنم.

وقتی با معرف‌ها صحبت می‌کنید، به فضای کلام گوینده و آنچه گفته می‌شود دقت کنید. آیا به نظر می‌رسد که او کلمات را برای بیان کردن انتخاب می‌کند؟ آیا به رغم کاربرد کلمات مثبت، نشانی از اشتیاق در کلام او دیده نمی‌شود؟ اگر مطمئن نیستید که به شما چه گفته می‌شود، اندکی جستجو کنید، آیا دوباره او را استخدام خواهید کرد؟ نقاط ضعف این متقاضی کدامند؟ آیا او تا به حال شما را تأمید کرده یا به وسعت انداخته است؟ متقاضی با دیگران چگونه همکاری می‌کند؟ فقط به کلمات گوش ندهید بلکه به محتوای عاطفی و روی پاسخی که دریافت می‌کنید دقت کنید. نمی‌توانید به آنچه که به شما گفته می‌شود اتکا کنید و فکر کنید که مطلقاً درست است. در هر حال باید متناً با معرف‌ها تماس بگیرید و ببینید که چه می‌گویند.

ضمناً، اگر معرفی که در رزومه ذکر شده نتوانست توصیه خوبی در مورد داوطلب بکند، باید به علت آن فکر کنید. آیا متقاضی با کسب اجازه از معرف نام او را در رزومه خود آورده است؟ اگر معرف کسی را که دوباره او سؤال می‌کند به یاد نمی‌آورد، احتمالاً نام او بدون اجازه ذکر شده است. و آنگاه شما باید به این فکر کنید که این متقاضی واقعاً به قدر اهل مسئولیت و در مورد جزئیات دقیق است.

البته، توصیه بد ممکن است بدخواهانه و نادرست باشد، اما اگر توصیه بد است، شما حق دارید فرض کنید که متقاضی معرف بهتری برای ارائه نداشته است و امیدوار بوده که شما بررسی نخواهید کرد. از استخدام این فرد بپرهیز

کنید. بهترین راه برای جلوگیری از دردسر یک کارمند دردسر آفرین آن است که از ابتدا او را استخدام نکنید.

کسبک به جانشان تازمواردها در کار

وقتی کسی را استخدام کردید، اگر از جای دیگری آمده است، به او کسبک کنید که در شهر شما مستقر شود. این روستایترین قسمت یک کار جدید است؛ فرد تازموارد آسیبپذیر است و تعداد سؤالات او از پاسخ‌هایش بیشتر است. کسی کسبک و مهربانی در آغاز کار ممکن است بعدها نتایج مانند وفاداری و همکاری داشته باشد.

اگر فرد تازموارد نیلای به مقداری پول دارد تا کاملاً جاهدیا شود، توصیه نمی‌کنم از پول خودتان به او قرض بدهید. قرض دادن از جیب خودتان شما را از ابتدا با فرد تازموارد در وضع دشواری قرار می‌دهد. اگر اجازه بدهید مدتی از زمان قرض دادن بگذرد، یعنی برهیز از ایجاد یک رابطه طلبکار- بدهکار با کارمند جدیدتان آن هم وقتی که شما باید مری باشید، ممکن است دیگر نتوانید پولتان را پس بگیرید، حتی اگر خود وی واقعاً قصد پس دادن آن را داشته باشد. به جای این کار، با کسبک مدیر کل، به فرد تازه وارد مساعده بدهید. از کارمند جدید بخواهید که قراردادی را برای بازپرداخت وام (یا مساعده) به صورت قسطی امضاء کند.

پس از ملاقات تازمواردها با کارکنان و آشنا شدن با اوضاع، باید یک نسخه از کتاب چهارجوب را به آنها بدهید. به آنها وقت لازم را برای پیش از یک بار خواندن آن بدهید. به آنها توصیه کنید که به صدای اینستاگرام گوش کنند، و سعی کنند با توجه به مطالب جزوه حدس بزنند که بعد چه اتفاقی در چه زمان‌هایی، با چه کلمات، خواهد افتاد. اگر کارکنان پیش شما از انگوی اینستاگرام درست

بیرونی کنند. این کار به تازمواردها کمک خواهد کرد که یاد بگیرند و بهیمنند که چه باید بکنند.

به تازمواردها توصیه کنید که هر گاه سؤالی برایشان پیش آید، ابتدا کتابچه چهارجوب راد برای آنکه خودشان پاسخ را پیدا کنند، مطالعه کنند. اگر نتوانستند جواب را پیدا کنند، باید با شما بنشینند و صحبت کنند. این کار باعث فهم و شناسایی بخش‌هایی از کتاب که نیاز به وضوح یا تفصیل بیشتر دارند، خواهد شد. به تازمواردها بگویید که در طول چند نوبت اول کارشان آن کتاب را در دسترس نگه دارند و از فهرست آن برای یافتن پاسخ‌های مورد نیاز استفاده کنند. در عین حال آنها را تشویق کنید که در هنگام اجرای برنامه، در صورت لزوم، سؤال‌های خود را تلفظی با شما مطرح کنند.

هرگز به اولین نوبت اجرای یک تازمواردها گوش ندهید. اولین نوبت کاری همواره کمتر از حد انتظار خواهد بود، و باعث خواهد شد که شما با میلی مقاومت‌ناپذیر با توصیه‌ها و نظریاتشان به سراغ او بروید. ممکن است تصمیم بگیری به تازمواردها بگویید که به چند نوبت اول اجرای آنها گوش نخواهید داد؛ این کار باعث کاهش فشار شدیدی خواهد شد که بر آنان وارد می‌شود تا بتوانند تأثیر خوب اولیه را بگذارند و به آنها اجازه خواهد داد که آنچه را که از آنان خواسته شده، پیش از تفاوت در مورد نحوه اجرای آن، با خیال راحت اجرا کنند.

چون تازمواردها تقریباً همیشه در یکی دو نوبت اول اشتباهاتی، گاه خیلی بد، مرتکب می‌شوند، من دوست دارم آنها کارشان را از نوبت کاری تمام شب آغاز کنند. اگر ایستگاه شما از نیمه شب تا صبح برنامه دارد، می‌توانید تازمواردها را برای بخشی از آن نوبت و بعد تمام آن برنامه قرار دهید. به سبب معمول برنامه اضافه کاری بدهید که در همان نزدیکی در دسترس باشد تا در صورت لزوم کمک کند.

اگر ایستگاهتان از نیمه شب به بعد برنامه ندارد، این امکان را در نظر بگیرید که برنامه را از ساعت یک صبح آغاز کنید و تا یک ساعت پیش از زمان معمول آغاز برنامه‌های صبح ادامه دهید. تا به تازمبارد اجازه دهید در یک فضای واقعی امپرای زنده و در زمانی که افراد کسی به رادیو گوش می‌دهند، گزارشان را تمرین کنند. (باید کسی آنجا باشد تا در هنگام نیاز کمک کند، ترجیحاً کسی غیر از شما، تا به واسطه وجود رئیس در ایستگاه هر دو تازمبارد تحت فشار روانی قرار نگیرد.)

وقتی مجریان جدید به امپرای راحت گزارشان و انجام‌دادن وظایف در شبت تعیین شده مشغول شدند، وقت آن است که عمیقاً به کار آنها گوش دهید و پس از پایان هر نوبت توصیه‌هایی به آنها بکنید. هر بار در همین زمان باز خورده‌های مثبتی بدهید. و از آنها به خاطر کار خوبی که انجام می‌دهند و پیشرفت خوبی که مورد توجه شما قرار گرفته است، تعریف کنید. سپس نکاتی را که نیاز است روی آنها کار شود مطرح کنید. این کار زمینه را برای انتقاد فراهم می‌کند.

این زمینه مهم است زیرا مجریان در واقع هنرپیشمانند، و هنگامی که مشغول امپرای هستند، در واقع خودشان—و جوهر وجودشان به عنوان انسان—را در معرض نقضات دیگران قرار می‌دهند. اگر زمینه نقد فراهم نشده باشد آنها معمولاً انتقاد از گزارشان را نوعی انتقاد از توانایی و شخصیت خودشان تلقی خواهند کرد و این حالت ممکن است به تخریب اعتماد به نفس و عملکرد آنها منجر شود. «بهرتر کردن چیزی که خوب است» راهی بسیار مثبت‌تر برای انتقاد است تا «ارائه پیشنهادهایی برای بهبود کار». حتی اگر عملکرد آنها شدیداً نیاز به اصلاح داشته باشد.

وقتی امپرای آنها به سطح قابل قبولی رسید، فرایند منظم ملاقات‌هایی انفرادی را با همه مجریان خود برای گوش دادن مشترک به یکی از نورهای

ضبط شده کار زنده آنها آغاز کنید. این جلسات تقد به شما اجازه تعدیل و تنظیم دقیق کار آنها را خواهد داد. به شرط آنکه با تحسن کارهای فویشن به ایجاد زمینه تقد ادامه دهید. اگر کارگزان می‌ترسد که با شما وارد یک جلسه تقد شوند، به این علت است که با شما در مورد استخدام آنها اشتباه کرده‌اید و آنها می‌دانند که نمی‌توانند در حد توقع شما عمل کنند. یا هنوز زمینه را ایجاد نکرده‌اید و آنها چیزی غیر از گردان و اظهارنظرهای منفی از شما ندیده‌اند. در هر صورت، آنها به زودی دنبال کار دیگری خواهند رفت. حتی اگر شما مایل به ماندن آنها باشید.

برخی از کارگردانان برنام‌ه ترجیح می‌دهند یک جلسه تقد ساعت‌ه داشته باشند که در آن همه مجریان گرد هم می‌آیند و در حالی که نوار کارهایشان پخش می‌شود با یکدیگر تعامل می‌کنند. اگر شما یک تیم جمع و جور و آماده و بدون مشکل اعتماد به نفس داشته باشید این روش ممکن است مؤثر باشد. اما ممکن است به یک جو مخرب و دست‌پن‌دی و از دست رفتن اعتماد به نفس برخی از مجریان شما منجر شود. اگر به اجرائی چنین روشی فکر می‌کنید، یک بار آن را امتحان کنید تا ببینید چه پیش می‌آید. و بعد پیش از تبدیل آن به یک سیاست تثبیت شده از شرکت‌کنندگان به صورت انفرادی نظر خواهی کنید.

هدف شما داشتن یک گروه بالگزنه و آماده، مشکل از حرف‌های‌هاست که وارد میدان می‌شود و بیروز بیرون می‌آید. روش ایجاد انگزنه و مدیریت شما برای دستیابی به چنین هدفی باید انتخاب آزموده و تمرین شده باشد.

توسیت مجریان یا استعداد

اجازه دهید این فصل را با چند نکته در مورد هدایت و تربیت مجریان بااستعداد به پایان بریم. برای شروع، ذهن خودتان را در مورد عبار‌هایی که در انتخاب مجریان‌تان به کار می‌برید و عملکردی که از آنها انتظار دارید،

روشن کنید. این مهم است چون کارگرداشان برنامه مختلف اولویت را به ویژگی‌های بسیار متفاوتی می‌دهند. بسیاری از آنان مجری را عمدتاً به دلیل صدا یا اجرای خوب استخدام می‌کنند؛ دیگران بیشتر به منحصر به فرد بودن اندیشه یا بیان و خلاقیت علاقه نشان می‌دهند.

مهم‌ترین ویژگی فردی که من در یک مجری به دنبال آن می‌گردم توانایی برقراری ارتباط شخصی و فردی با شنونده است. به همین دلیل هم صاحبان ذهن‌های باهوش و فعال را استخدام می‌کنم. شخصیت واقعاً همین است: نه سخره بازی در آوردن، مگر آنکه این ویژگی (سخره‌بازی) به‌طور طبیعی بخشی از تفکر و ایراز وجود فرد باشد. وقتی اینستاگرامی جریان جالب و فعالی دارد که می‌تواند تک به تک با شنونده ارتباط برقرار کند، نحوه اجرای آنها اصابت کستری دارد و می‌توان آن را در جریان کار هم تکمیل کرد. از نظر من، مجری باید ابتدا یک انسان باشد.

هشدار: در مورد کارکردن با افراد خلاق، هر چه شخصیت جریان شما قوی‌تر باشد، ریس آنها بودن برایتان مشکل‌تر است. کسانی از تیپ روشنفروانی‌کننده‌ها، معمولاً ملایم و اهل همکاری‌اند، گریه در هنگام اجرا آدم‌هایی معمولی‌اند. در حالی که کارکردن با کسی که ذهن خاص خودش را دارد همیشه دشوارتر خواهد بود. شما بهتر است تصمیم بگیرید که برای چه چیز ارزش قائلید و برای دستیابی به آن همراه با کارکنانتان بهتر مایلید تلاش کنید.

اگر خواهان پیشرفت کارکنان خود به‌عنوان شخصیت رادیویی هستید، بدون تردید آنها را تشویق خواهید کرد که بداهه‌گویی کنند. نکته اساسی در مورد بداهه‌گویی در رادیو، این است که باید آن را بفهمید. آن است بداهه‌گویی هرگز نباید بدون دانستن نکته مورد اشاره صورت گیرد. بدون تردید شما هم شنیده‌اید مجری‌هایی در برنامه زنده در دام یک فکر می‌افتد و در مورد سواشی آن صحبت

می‌کند و تلاش می‌کند تا راهی برای خروج پیدا کند. این صدای کسی است که بدون دانستن نکته اصلی مورد نظرش شروع به صحبت کرده است. متأسفانه، حتی در بازارهای بزرگ و برتر هم گاهی شاهد چنین ماهرانهایی هستیم. این نوع کار، غیر حرفه‌ای است.

به مجریان خود بپیمائید که تا چه حد به آنها اجازه بداندگویی می‌دهید و تأکید کنید که حتماً پیش از آغاز صحبت درباره هر چیز، بدانند نکته اصلی آنچه برای گفتش برنامهریزی می‌کند چیست. بعد تا حد امکان به شکل مستقیم به سراغ آن بروند. اگر نمی‌توانند نکته اصلی یک صحبت برنامهریزی شده را درک کنند، بدیهی است که اصلاً نباید آن را شروع کنند. تا زمانی که آنها هدف مشخصی دارند و مستقیم به سوی آن می‌روند، شنونده زمان صحبت را محاسبه نخواهد کرد و بدون توجه به زمان صحبت هیچ وقت آن را طولانی تصور نخواهد کرد. اما یک اشاره نامربوط و بی‌هدف حتی به مدت ده ثانیه ذهن شنونده را می‌آزارد و به نظرش خیلی طولانی می‌آید.

مشکل واقعی مجری، مخصوصاً در بازارهای کوچک‌تر و گاهی هم در سطوح بالاتر، آن است که مثل گوینده خبر صحبت کند. ما وقتی برای اولین بار وارد رادیو شدیم گمان می‌کردیم باید مثل گوینده‌های خبر صحبت کنیم. این تصور غلط است! هدف آن است که مثل آنها نباشیم.

شنونده نمی‌تواند با کسی ارتباط برقرار کند که «مثل گوینده‌های خبر» برنامه اجرا می‌کند، بلکه فقط می‌تواند با یک آدم جالب ارتباط برقرار کند. آیا این بدان معناست که مجریان امروز بدون روش هم می‌توانند کارشان را انجام دهند؟ قطعاً خیر. برعکس روش‌هایی که ما به عنوان گوینده یاد می‌گیریم باید چنان خوب یاد گرفته شوند که شنونده به آنها توجه نکند و در ضمن حال توانایی‌های ارتباطی ما هم با استفاده از آنها تقویت شود.

به این قیاس توجه کنید: اگر به اجرای موسیقی یک دبیرستان برویم و

دانش آموز جوانی بر خیزد و مشغول نکتولازی و بولان شود. ممکن است کنار بسیار خوبی اجرا کند، اما هم او و هم حضار به طور استیانتگیزی متوجه نالای‌های او برای خوب نواختن هستند. حضار با نگرانی سر چایشان می‌نشینند، و همه امیدوارند که او یک نت اشتباه هم نوازند از طرف دیگر. هنگامی که یهودی متوهن یا استاد دیگری بولان می‌نوازند، قطعاً مهارت برتری را به نمایش می‌گذارند، اما برای آن نوازنده این حالت چنان طبیعی است و آن قدر آسان به نظر می‌رسد که ما فقط آن موسیقی عالی را می‌شنویم. ما هرگز به مهارت وی حتی ذره‌ای توجه نخواهیم کرد.

در کار زنده رادیویی، همین حالت وجود دارد. حرفه‌ای‌های بزرگ در این کار واقعاً طرز بیان خوبی، مهار عالی استثنای، مهارت‌های ظریف کنار با میکروفون و توانایی ترک شدن همچون یک انسان زنده را در هر زمان دارند. و ما هرگز به مهارت فوق‌العاده آنها در این کار توجه نمی‌کنیم. هدف در رادیو رسیدن به این سطح از کار حرفه‌ای و پیش مهارتی است، که شما ارتباط فردی خوبی برقرار می‌کنید و لحن و اجرای شما اصلاً شبیه گوینده ضر نیست.

چه می‌کنید اگر مجری‌ای داشته باشید که وقتی با شما گپ می‌زند لحن و صدای خوبی دارد اما به محض روشن کردن میکروفون صدایش مکانیکی یا تصمصی می‌شود؟ نظر سؤدمند شخصیت بزرگ رادیویی، کسی کاایم. این است که صحبت‌ها یا بیان برنامه‌های مجری را ضبط کنید و به هم بچسباند. پشت سرهم بدون قطع، و سپس نوار صدای او را برای خودش بخش کنید.

اگر این روش مؤثر نبود، می‌توانید مجریان مستعد خود را وادارید که در همین اجرای برنامه مجسم کنند فردی را که می‌شناسد درست رویه روی آنها اما پشت یک پرده تشنه است و گوش می‌دهد. آیا در این صورت باز هم هنگام اجرای برنامه اگر فکر کند شخصاً با دوستان صحبت می‌کند همان

لحمی را خواهند داشت که گزینی مشغول خواندن خیرند؟ با روشی خوب آنها می‌توانند و باید بتوانند بر این مشکل غلبه آیند.

شاید به فکر روش دیگری بیفتید که از هر دو روش بالا مؤثرتر باشد؛ یک سبک اجرایی به‌کاررفته درست به اندازه مهارت مجری در ایجاد حالت خاصی او نقش دارد.

مهارت تنفسی

مهارتی که تقریباً همه مجریان را در بازارهای بزرگ دارند و به طور کلی همه مجریان باید پیش از ورود به بازارهای بزرگ بر آن تسلط پیدا کنند. مهارت تنفس است که گاهی «وضوح صدا» یا «تنفس از دیافراگم» نامیده می‌شود. اگر مجریان شما در این مهارت تسلط نداشته باشند، می‌توانید به آنها کمک کنید. و بدین ترتیب آنها را به ایستگاه شمل بسیار حرفه‌ای‌تر به نظر خواهند رسید.

البته ما نمی‌توانیم بدون استفاده از دیافراگم تنفس بکنیم چون ریه‌های ما عضله ندارند. ریه‌ها فقط دو کیسه آویزان هستند. و ما آنها را با یائین کشیدن عضله یعنی به نام دیافراگم، که قسمت یائین قفسه سینه را تشکیل می‌دهد، بر از هوا می‌کشیم. یعنی دم. وقتی دیافراگم به طرف یائین می‌آید مثل ریستونی که داخل سیلندر موتور یائین می‌آید، یک خلا نسبی در قفسه سینه ایجاد می‌شود، که باعث می‌شود هوا وارد ریه‌ها شده و آنها را حجم‌پر کند. وقتی دیافراگم بالا می‌رود، مثل ریستونی که در داخل سیلندر موتور بالا می‌رود هوای متقابل خود را فشرده می‌کند. با این فشرده شدن هوا از ریه‌ها خارج می‌شود. بنابراین تنفس کشیدن نتیجه داشتن یک قفسه سینه بدون درز است.

دیافراگم عضله استثنایی در بدن است. این عضله قابل مهار ازادی است، اما وقتی مهار نمی‌شود، به حالت خودکار عمل‌کرد مداوم و پیوسته بازمی‌گردد.

ما بدون فکر کردن به این وقایع نفس می‌کشیم، اما می‌توانیم برای تغییر دادن صدایمان نفس کشیدنمان را بهار و منظم کنیم.

ما در اینجا از کدام نوح بهار نفس صحبت می‌کنیم؟ هنرپیشگان روی صحنه معمولاً بهار نفس را به دلیل اجباری بودن آن برای کارشان، یاد می‌گیرند. در تئاتر، بازیگران در مقابل تالار بزرگی بر از صندلی و نشانی می‌برنامه اجرا می‌کنند، و باید صدایشان در آخرین ردیف صندلی‌ها هم به وضوح قابل شنیدن باشد اما بدون آنکه به نظر برسد فریاد می‌زنند. و این مستلزم تلفظ فوق‌العاده و صدای بلند بدون تغییر دادن آهنگ صداست. این کار با استفاده از مقدار زیادی هوا انجام‌پذیر است.

خوانندگان، اگر می‌خواهند مدت درازی به کارشان ادامه دهند، باید بر همین مهارت مسلط شوند. خواننده صوتی، جانیس جابلین، نشان داد که می‌توان بدون این مهارت هم با صدای بلند آواز خواند، اما نتیجه این کار درد و صدمه به تارهای صوتی بود، که او با الکل آنها را بی‌حس می‌کرد. همین کار بالاخره منجر به مرگ او شد و این بهای سنگینی بود که او برای مهارت‌گرفتن مناسب نفس پرداخت.

در باز آوهای کوچک، گویندگان رادیو اغلب می‌توانند بدون استفاده صحیح از نفس خود کارشان را انجام بدهند، اما معمولاً در هنگام اجرا صدایی تازک و نی‌مانند و احتمالاً تو دماغی، بر از غلط‌های تلفظ با کلمات پلمپه شده، و اغلب با تلفظ نامرست خواهند داشت. چنین گویندگان بیشتر وقت نخواهند کرد.

در باقی‌تمام که بزرگ‌ترین مانع در راه یادگیری استفاده صحیح از نفس تا آگاهی از اساسی است که در نتیجه این کار به وجود می‌آید، سال‌ها نوشتیم تا این مهارت را یاد بگیریم اما موفق نشدم تا اینکه آنقدر برای تارهای صوتی‌ام موجب درد شدم که به‌صورت اتفاقی با روش صحیح این کار آشنا شدم. آن هم

در حالی که سعی می‌کردم ناراحتی گل‌بوم را به نحوی کاهش بدهم. وقتی فهمیدم درست نفس کشیدن چه اساسی دارد، توانستم آن کار را بدون مشکل انجام دهم.

در اینجا به تشریح اشاره می‌کنم که به گویندگان کمک می‌کند بفهمند استفاده درست از نفس چه اساسی دارد. دستورالعمل زیر را برای فردی نوشتام که سعی دارد بر این روش مسلط شود. تا استفاده از متن کتاب را برای شما همچون ابزاری به‌منظور کمک به کارکنان برای یادگیری مهارت صحیح تنفس، آسان‌تر کنم. وقتی از این بخش کتاب برای راهنمایی مجربانتان استفاده کنید، از مشاهده نتیجه آن در هنگام اجرا و مهارت و اعتمادی که در آنها ایجاد می‌شود لذت خواهید برد.

۱. با کشیدن یک نفس عمیق و نگه داشتن آن شروع کنید. متوجه

خواهید شد که راه تنفس خود را در انتهای حلق با استفاده از زبان کوچک مسدود کرده‌اید. بدون آنکه اجازه خروج هوا را بدهید راه تنفس خود را باز کنید. تعجب‌آور است! شما می‌توانید این کار را بکنید.

۲. تقریباً نیمی از هوا را به آرامی بیرون بدهید، و سپس دوباره

تمام آن را به داخل ریه بکشید و دوباره نگه دارید. البته بدون آنکه به شکل فیزیکی راه حلق را مسدود کنید. (مذاکر مهم) حالا، تا زمانی که من در مورد این اتفاق توضیح می‌دهم به‌طور عادی نفس بکشید.)

اغلب مردم تصور می‌کنند چهارراه نگهداشتن یک نفس عمیق در سینه مسدود کردن راه هوا در انتهای حلق است. و متفقدند که اگر، و هنگامی که، آن نفس عمیق را رها کنند تمامی آن به یکباره و با سرعت بیرون خواهد آمد. درست مثل اتفاقی که هنگام رها کردن دهانه یک بادکنک بر از باد می‌افتد.

البته، شما اگر بخواهید می‌توانید هوا را به همین شکل بیرون بدهید، اما مجبور نیستید. آنچه که در واقع هوا را در ریه‌ها نگه می‌دارد باقی ماندن دیافراگم در حالت «پایین» است. پس راه هوای شما ممکن است کاملاً باز باشد، ولی تا وقتی که بخواهید هوا بیرون ریه شما خواهد ماند.

دیافراگم عضله‌ای است که ما از لحظه تولد تا آن استفاده می‌کنیم. حالا این عضله کاملاً آماده کار است و برای استفاده از آن به شیوه مورد نیاز در رانیدو، هیچ تمرین خاصی لازم نیست. می‌توانیم آن را در اولین نوبت استراحت کردن کاملاً کنترل کنیم. این فقط تا همین جا است. ما نمی‌دانستیم چه باید بکنیم و بی‌گفتند. در واقع چیزی بیش از این نمی‌توان در این مورد گفت.

ابزاره دهید مهار تنفس را برای صحبت کردن به کار ببریم. تارهای صوتی ما صدای ما را به وجود می‌آورند، اما ماده خام صدا هواست. هر چه میزان هوایی که تارهای صوتی برای تولید صدا از آن استفاده می‌کنند بیشتر باشد کار آنها ساده‌تر خواهد بود و کنترل و تسلط شما هم بر نتیجه کار بیشتر می‌شود. فقط عادت کنید که پیش از حرف زدن یک نفس عمیق بکشید، نه فقط هنگام صحبت کردن پشت میکروفون بلکه صحبت کردن در همه جا، در مقابل هر کسی، حضوری، پشت تلفن، و در رانیدو. سپس، در حالی که صحبت می‌کنید، هر مقدار هوا که برای راحت صحبت کردن لازم است از ریه‌ها بیرون بدهید. (همه آن را تا آنجا که به شکل ورزش باد تند بیرون بدهید.)

وقتی صحبت می‌کنید، مقدار زیادی هوا باید از دهان شما بیرون بیاید. وقتی چند لحظه ساکت می‌شوید، دهان و راه تنفس شما ممکن است باز باشد. دیافراگم خود را در حالتی نگاه دارید که در آن لحظه هیچ هوایی خارج نشود. سپس دوباره صحبت کنید و خروج هوا را از سرگیری.

اما برای «دوباره بر کردن» - کشیدن نفس عمیق بعدی - هوا را از بینی به درون ریه نکشید. این کار بر سروصداست و زمان زیادی لازم دارد. با دهان

نیمه باز، دیافراگم خود را به سرعت پایین بکشید. در یک لحظه ریه‌های شما دوباره پر از هوا شده‌اند. این کار را می‌توان بین جلسات انجام داد حتی در صورت نیاز در وسط یک جلسه. تنفس به این شیوه صدایی ندارد. پس برای شنونده قابل توجه نخواهد بود.

وقتی برای صحبت کردن از هوای کافی استفاده می‌کنید، نتیجه آن است که می‌توانید، و باید، عضلات حلق را شل کنید. فشار روی حلق کاملاً از میان می‌رود. حتی هنگامی که با صدای بلند صحبت می‌کنید و ثن صدایتان را در محدوده عادی نگاه می‌دارید. صحبت کردن، و به دست آوردن تأثیری که از صدایتان می‌خواهید، کار بدون زحمتی می‌شود. اساسی می‌کنید که برای اولین بار شما پیگونگی صحبت کردن خود را واقعاً تحت کنترل دارید. اساس خیلی عالی است.

حالا بطوریکه اگر هنگام صحبت کردن از هوای کافی استفاده نمی‌کنید، در حلقتان هنوز هم اساس تنگی و گرفتگی می‌کنید. باید چنین باشد. حلق باید کاملاً راحت باشد و اساس شود.

انفناً، ثن صدای شما کمی می‌افتد و هنگامی که درست تنفس می‌کنید یوتر و طین‌دارتر به نظر می‌رسد. هرچه سیم گیتار با یاتو بیشتر کشیده شود، صدای آن تیزتر است. وقتی عضلات حلقتان را شل می‌کنید، تارهایی که با آنها صحبت می‌کنید شل‌تر و به بلندی صدای طبیعی خود نزدیک‌تر می‌شوند که شما ممکن است پیش از آن هرگز به کار نبرده باشید.

اما هرگز سعی نکنید ثن صدایتان را به زور پایین‌تر از بلندی طبیعی آن نگه دارید. این کار واقعاً به گلوئی شما فشار می‌آورد و مشکلات دائمی ایجاد می‌کند. هنگامی که حلقتان کاملاً راحت است و تارهای صوتی شما در حال عبور دادن هوای رانده شده توسط دیافراگم و تنفس عمیق شما هستند، شما

برای اولین بار از صدای عادی و طبیعی خود استفاده خواهید کرد و به نظرتان ضعیفی عالی خواهد آمد.

حالا که می‌توانید خوب استفاده کردن از تنفس در هنگام صحبت به اصلاسی دارد. تنها کار باقیمانده تمرین کردن آن تا زمانی است که به صورت عادت درآید. روزی یکبار تا سی دقیقه برای بلند خواندن متن یک کتاب یا مجله با استفاده از روش‌های تنفس صحیح همان طور که در اینجا توصیف شد. وقت بگذارد. این روش‌ها را هر بار که صرف می‌زیند تمرین کنید. حتی وقتی با دوستانتان حضوری یا با تلفن صحبت می‌کند. طبیعی صحبت کنید. نه مثل یک «گوتته ضربه».

هرچه بیشتر خودتان را وادار کنید که این کار را همیشه انجام دهید. سرچ‌تر تبدیل به یک عادت خواهد شد. و نیازی به کنترل آگاهانه از سوی شما نخواهد داشت. شما به یک مهارت اساسی مسلط خواهید شد که برای باز کردن ترفهای بازارهای بزرگ باید آن را داشته باشید تا مدتی ممکن است استفاده از این روش در حضور دیگران به نظرتان عجیب بیاید. اما هیچ واکنش خاصی از مسخری در این مورد برخلاف حالتی که صدای شما شبیه یک گوتته ضربه باشد. وجود نخواهد داشت. درواقع صدای شما متعلق به خودتان خواهد بود. فقط کمی بهتر از همیشه. امتحان کنید.

برخی از کارگردانان برنامه عملاً از استخدام افراد واقعاً با استعداد امتناع می‌کنند چون می‌ترسند که بعد از مدت کوتاهی آنها را هم بازارهای بزرگ‌تر شوند. این اصفاقانه است. اگر نمی‌توانید مثل بازارهای بزرگ پول بدید. احتمالاً نخواهید توانست افراد دارای استعداد مناسب بازارهای بزرگ را در میان راه ترفی متوقف کنید و پیش خود نگه دارید. اما اگر با آنها درست رفتار کنید. مدتی که پیش تو می‌ماند پیش از حد انتظارات خواهد بود. چون در آن

صورت فقط به خاطر پیشنهادی تو را ترک خواهند کرد که نمی‌تواند آن وارد کند.

استخدام مجریان مستعد راه‌های بزرگ فردا برای ایستگاه شما شهری به‌عنوان محل خوبی برای پرورش استعداد و وارد شدن به بازارهای بزرگ، ایجاد خواهد کرد. شما را هم به عنوان یکی کارگردان برنامه استعدادپرور مشهور خواهد کرد. نتیجه آن است که بهترین و درخشان‌ترین استعدادهای در حال ظهور (همراه با تعداد زیادی مشتاق که موفق نخواهند شد) همی در ورود به ایستگاه شما و کار کردن با شما خواهند داشت. این برنامه شما موقعیت بدی نخواهد بود.

موسیقی همچون سلاح برنامه‌سازی

استفاده استراتژیک از موسیقی

برای اغلب ایستگاه‌های رادیویی، محصول اولیه برنامه‌سازی، موسیقی است. عموماً، این موسیقی از نوعی خاص است و دائماً پخش می‌شود، یعنی یک چهارچوب موسیقی. بسیاری از کارگردانان برنامه معتقدند که همه ایستگاه‌ها در چهارچوب خودشان همان موسیقی را پخش می‌کنند، و به همین علت تلاش زیادی برای انتخاب برنامه‌هایی که پخش می‌کنند، به کار نمی‌برند. آنها معتقدند آنچه در اطراف موسیقی وجود دارد عامل تمایز یک ایستگاه از بقیه است، و اغلب برای انتخاب موسیقی از جدول‌های فروش استفاده می‌کنند، یعنی احتمالاً صبر می‌کنند تا محبوبیت یک ترانه اثبات شود و بعد آن را پخش می‌کنند، و به این ترتیب خطر یک انتخاب بد را به حداقل می‌رسانند.

بله، همان‌طور که در فصل‌های قبل بحث شد، عناصر فردی اجرایی برنامه ایستگاه رادیویی در اثبات هویت آن به شنوندگان اهمیت زیادی دارند، و به این عناصر باید با دقت و توجه بسیار اندیشید. اما این اصفاکانه است که همان میزان تلاش برای انتخاب موسیقی صورت نگیرد چون موسیقی تنها عنصر غالب در برنامه‌سازی برای چنین ایستگاه‌هایی و اولین دلیل گوش دادن شنونده به برنامه‌های یک ایستگاه رادیویی است.

برنامه‌سازی که ترجیح می‌دهد صبر کند تا ترانه‌های محبوب کاملاً جا بیفتد بعد آنها را بخش کند به یکی از دلایل زیر این کار را می‌کند، (۱) من نمی‌دانم که شنودگاتم از موسیقی‌های جدید و رایج واقعاً کدام را دوست دارند، پس صبر می‌کنم تا دیگران این را مشخص کنند. (۲) شنودگان من می‌خواهند که موسیقی برایشان آشنا باشد، که این به معنای محدود کردن بخش ترانه‌های جدید و تأکید بر قدیمی‌هاست.

در واقع، تنها ایستگاه‌هایی که واقعاً مطمئن‌اند که آنچه شنودگان‌شان می‌خواهند آهنگ‌های روز نیست ایستگاه‌های موسوم به قدیمی‌ها **oldies** هستند، از آن جمله ایستگاه‌های راک کلاسیک و ایستگاه‌هایی که تمرکزشان بر آهنگ‌های یک دهه یا یک دوره گذشته است. اگر اینها را کنار بگذاریم، ایستگاه‌هایی که موسیقی روز به کار آنها مربوط می‌شود اگر موسیقی روز را بخشی از رپرتوار موفقیت خود به حساب نیاورند فوق‌العاده اصغرند.

اگر موسیقی غیر روز واقعاً آن چیزی بود که اغلب شنودم‌ها سایل به شنیدن آن بودند، ایستگاه‌های نوج قدیمی باید ایستگاه‌هایی را که نشانی از موسیقی قدیمی ندارند، همواره شکست می‌دادند، گرچه در واقع اغلب شنودگان موسیقی ایستگاه‌ها را بدون ارتباط با ترجیحات خاص متعلق به گذشته، انتخاب می‌کنند. همین بیشتر به امروز و فردا علاقه‌مندند تا گشت زدن در دیروز از دست رفته. پس تأکید بیش از حد بر چینه آشنا بودن در ایستگاه موسیقی روز نمی‌تواند نایاها و توقعات شنودگان ایستگاه را برآورده کند و فاصله ناشی از تناقض را میان ایستگاه و رفقای آن در گروه قدیمی‌ها کمتر می‌کند. آشنا بودن فقط یک عامل ارزش بخش است و اهمیتی بیش از سایر عوامل مؤثر در ایستگاه‌های موسیقی روز ندارد.

از آنجا که همه چهار چوب‌های رادیویی موسیقی امروز اصل و ریشه خود را مدیون توسعه ۴۰ ایستگاه برتر هستند، اجازه بدهید در بحثمان روی این

چارچوب متمرکز شویم. از آنجا به بعد به کشاورش جهانی می‌پردازیم که چارچوب‌های فرعی بعدی (موسیقی محلی، بزرگسال معاصر، شهری و...) باید طی کنند تا جایگاه خود را به حداکثر برسانند.

اسل اساسی ۴۰ ایستگاه برتر همواره آن بوده است که تعیین کنند شنوندگان متوسط امروزی موسیقی یاب چه می‌خواهند تا آن را با یک الگوی تکراری برایشان بخش کنند. متناً همه موسیقی‌های یاب امروزی همواره جوانان بوده‌اند، که دانستاً در پی تعریف خود از طریق اشکال تازه موسیقی بوده‌اند. اشکالی متفاوت با آنچه بزرگسالان می‌پسندند.

از آغاز ۴۰ ایستگاه برتر با موفقیت فهرست بخش خود را بر مبنای فروش آهنگ‌های ضبط شده به شکل انفرادی - در مقابل آلبوم‌ها، که در آنها انگیزه خرید را نمی‌توان مربوط به توجه به یک آهنگ خاص دانست - و در خواسته‌های شنوندگان تنظیم کردند. در هر دو حوزه شلیه با جوانان است، اگرچه همواره بزرگسالانی خواهند بود که به ۴۰ ایستگاه برتر گوش می‌دهند تا از جریان فرهنگ مردمی عقب نمانند، حتی اگر بسیاری از آن ترانه‌ها را دوست نداشته باشند.

چارچوب ۴۰ ایستگاه برتر همواره به دلیل غیرمستقر بودن آنچه که مورد پسند مردم قرار خواهد گرفت، رشد کرده است. ۴۰ ایستگاه برتر امروز که ترانه‌های محبوب تالارکار با ایستگاه خود، مانند ترانه‌های روستایی با صدای خوانندگان متعارف، صفحات تازه، و موسیقی‌های یاب ایزاری امانند موسیقی فیلم‌ها را نادیده می‌گیرند، در واقع پس‌پوزی را کنار می‌گذارند که جذاب‌ترین عنصر ۴۰ ایستگاه برتر واقعی برای مخاطبان مورد نظر آنهاست. گرچه باید اضافه کنیم که ایستگاه‌های دارای چارچوب ۴۰ ایستگاه برتر، و ایستگاه‌هایی با سایر چارچوب‌های موسیقی، باید ترانه‌هایی را که محبوب شنوندگانش نیستند، بدون توجه به جایگاه آنها در جدول ترانه‌های روز،

هدف کنند. با ظهور جدول فروش در اوایل دهه نود بر مبنای میزان فروش قطعی، تمایز چهار صوب‌ها در جدول محبوبیت به تدریج تأیید شد. صفت‌هایی که در سال‌های قبل برای در جدول ۴۰ این‌گاه برتر نداشتند چون صنم‌فروشی‌ها گزارش فروش آنها را به ۴۰ این‌گاه برتر نمی‌دادند، از آنجایی که در میان شنوندگان ۴۰ این‌گاه برتر فروش نداشتند. حالا برای خود را پیدا کرده بودند. بسیاری از صفت‌های موسیقی رب، که در دهه نود فروش زیادی داشتند، اما نه در میان شنوندگان اصلی ۴۰ این‌گاه برتر، در نتیجه همین تغییر در ۴۰ این‌گاه برتر هم بخش می‌شدند و اثر معکوسی روی رده‌بندی ۴۰ این‌گاه برتر داشتند.

این فکر خطرناکی است که می‌توان آمار فروش تفکیک نشده را مبنای تهیه فهرست بخش یا مدار چهار صوب ۴۰ این‌گاه برتر قرار داد. و از آن خطرناک‌تر گرفتن تصمیم‌های آبی در مورد کنار گذاشتن ترانه‌های محبوب به منظور تغییر دادن صدای این‌گاه است. یک این‌گاه دارای چهار صوب ۴۰ این‌گاه برتر که هویت موسیقایی ثابت و طراحی شده‌ای دارد دیگر در چهار صوب خود قرار ندارد بلکه چهار صوب خاصی برای مخاطب خاص - معمولاً با جمعیت کمتر - دارد. بر تانه‌سازان در همه چهار صوب‌ها باید پیش از پیش برای یافتن آنچه مخاطبان دوست دارند و آنچه دوست ندارند، کوشش کنند.

علاوه بر این، عنصر شافلنگری، بخش مجاز و معقول همه چهار صوب‌های رایج مبتنی بر موسیقی است. ترانه‌های شنوندگان را هرگز نمی‌توان تماماً پیش‌بینی کرد. و بچه‌ها و بزرگ‌ترها به یک اندازه از شافلنگری و نوآوری گاه و بی‌گاه در موسیقی لذت می‌برند.

اما برگردیم به مطلق توضیح داده شده در ابتدای همین فصل، اگر شما اکثر انتخاب‌های خود برای افزودن به فهرست بخش موسیقی را بر مبنای برهیز از

خطر انجام دهید. دفاعی بازی می‌کنید. می‌دانید در این مورد چه می‌گویند؟ با دفاعی بازی کردن هرگز نمی‌توان برنده شد. این را هم می‌گویند که حمله خوب بهترین دفاع است.

چون شوتنگان مشخصاً به این دلیل به سراخ چارچوب‌های شرف‌دهی می‌روند که دوست دارند ترانه‌های تازه بشنوند. شما هم اگر قصد برنامه‌سازی برای یک استگاه شرف‌دهی را دارید بهتر است چندتایی ترانه جدید بکش کنید. ولی نه فقط ترانه‌های «بی‌خطر» که محبوبیت آنها اثبات شده است. در هر کاری که رادیو هم یکی از آنهاست بدون قبول خطر سودی وجود نخواهد داشت. البته اقدام به خطر باید حساب شده و هوشمندانه باشد. اما اگر می‌خواهید به یک امتیاز رقابتی دست پیدا کنید باید ریسک کنید.

مطلب زیر را ۱۴ ژانویه ۱۹۹۴ در ستون خودم «دفترچه یادداشت کارگردان برنامه» در مجله «آوین» مجله برنامه‌سازی رادیویی که هر هفته در سن فرانسیسکو منتشر می‌شود نوشته بودم:

بگذارید در اینجا بگویم که اگر احتیاط را کنار بگذارد و همه انواع مسلمات موسیقی بر مظهر، را به کارتان اضافه کنید از میان دوامد رفتن خطر گرفته «چوندها» یعنی ناسن اینکه چه می‌کنید اما کارگردان برنامه‌ای که خطر «چوندها» می‌کند آنها، دوامد بود که در همه چارچوب های موسیقی «آه ترانه» از دید درمند مهمتر است و لوازم خود دید به «چون» ترانه‌های در «خط» به «چوندها» است با کنار دوامد گذشت و به جای آن منتظر شنیدن ترانه‌های «درمانی» غیر معمول و جذاب است حتی اگر با صدای یک «چوندها» باشد.

کارگردان برنامه «چوندها» می‌تواند که متفاوت بودن از نظر رادیو، در خط به با مثل دیگران «چون» خطر کمتری ندارد و اگر چه «آه» موسیقی ندارد در مورد یک ترانه نکات منفی به او گفته شود اما کارگردان برنامه باید درک کند که ترانه‌های «چوندها»، «چوندها» و «چوندها» مثبت در برخی «چوندها» می‌تواند است در دیگران «چوندها» منفی

به وجود آورند. اگر در امتداد راه به یک صحنه موسیقی تکیه به شما می‌شود احتیاطاً توجه کسی را جلب نکنید و در برابر رادیو آسیب‌پذیر نمانید.

باز هم آن حقیقت بیادین بر ما می‌ماند، تنها لحظه‌ای که می‌توانید آن را به اشتغال نگاه دارید، همان لحظه‌ای است که خواهید شنید. آن توافقات معمولاً همین برتس‌های گذرگاه با یک استگاه هستند. اگر تضاد و تنوع در موسیقی شما وجود نداشته باشد و فقط مکتبی به بخش یک محدود زاریک باشد، باز هم در مقابل رادیو آسیب‌پذیر نمانید.

برای ایجاد توافقات مثبت در شنیدگان در مورد موسیقی شما چنان باید ابتدا صدوت‌های خود را تعیین کنید. بگذارید می‌توانید از مرکز یا اروپا خود نور خود و همه صفحات موسیقی درون آن صدوت را برای بخش مورد بررسی سرزده کنید. باید هسته‌هایی متن‌هایی در مورد موسیقی استگاه به وجود آورید. و این بدان معناست که شنید، بپذیرد تفاوت میان این صداها را حس کند (مثلاً از صدای فرکانس آنها در کنار هم) متن اگر در آن آگاهانه این تفاوت را تشخیص دهد. سپس باید توانایی قابل‌پیش‌بینی در هر دست بخش ایجاد کنید تا دلایل بپذیرد در همان صدوت تنوع هم داشته باشد.

این تنوع در حرف نگارش موسیقی استگاه، توانست و سازید، توافقات خود، در مورد موسیقی‌های آه‌خوانی به سراغ استگاه، شما باید خواهد شنید از قدرت یک صفحه جدید خوب انتخاب شد، قابل‌تأیید تاریک‌ترین برای جولان و بزرگان به یک انداز جذاب است. بخش مهم کار آن است که بپذیرد کدام یک از صحنه‌های جدید این کار را برای شما انجام خواهد داد. در هنگام این انتخاب متوجه باشید که هیجان‌برانگیز تنها به احتمال زیاد صفحات را بپذیرد بر مبنای معیاری تعیین شد، انتخاب می‌کنند که بر مبنای «جاذبه» باقی‌ماند، پس نتایج نظرسنجی در سبب‌های می‌تواند است که هر چه ترانه‌های درست و منطقی با برای به حداکثر رساندن جاذبه استگانهان به شما نشان دهد.

از دانش هسته‌های متعدد موسیقی خوری کنید و همچنین دانستن یک نهرست طولانی از ترتیب در یک ارصده، که با توجه به لیکن تدوین نهرست بخش به کمک پایهٔ انقلاب و سمبورهٔ لگژی است. ششده، معمولی در هر نور فقط ۵ تا ۵۰ دقیقه به سراغ ایستگاه، تنها می‌آید (تجربهٔ میانگین محدودت کردن دادن که سرویس‌های رفت‌وآمدی گزارش دادند بسیار طولانی‌تر از این است و علت آن ورود نهرندگان است که در هر روز ساعت ۱۵ مثلاً پیش دادن به موسیقی هستند) بدون ترتیب اگر شما در طول ۵ تا ۲۰ دقیقه ترتیب هسته‌بندی بخش موسیقی خود را تماماً کامل نکنید بدون دلیل آن خطر را می‌بینید که اکثر نهرندگان خود که در زمان‌های متفاوت در طول یک ساعت بخش به سراغ شما می‌آیند در مورد ناهات ششده بخش موسیقی شما دچار مشکل شوند این طاعت باعث کاهش توانمندی و کم شدن میزان تکرار ناهات کردن نهرندگان، به ایستگاه خود و همچنین گفته شدن از مسدودت زمانی پیش دادن آنان می‌شود.

تکرار آهنگ ایستگاه‌هایی که به مهران خود ایدان تغییر دادن مسافت برآمد، بر روی بخش در طول یک ساعت را می‌دهند از دست رفتن «هسته‌های هسته‌ای» (در خمیسهٔ تولیدی بخش شده) (تجربه خواهد کرد و با این کار باعث کاهش توانمندی شوند، در زمینهٔ موسیقی از ایستگاه‌ها می‌شود.

این خلاصه در واقع زیربنای فلسفی مسافت این فصل است. اما صبر کنید! ما این همه کار را چگونه انجام می‌دهیم؟

شناسایی ترجیحات شنونده

در رانندگی ۲۰ ایستگاه برتر، فروش صفحات موسیقی و در ضواست‌های شنندگان از ایستگاه هنوز هم ابزارهای برنامه‌سازی محوری هستند. اما همان‌طور که ذکر شد باید با دقت مشخص کنید که این شنونده بالفعل یا شنونده بالقوه است که آن صفحات موسیقی را می‌خرد. در ضواست‌ها

می‌تواند به مشخص کردن آلبوم‌هایی که قابل استفاده‌اند کمک کند. و به شما بطوریکه بگویند که یک ترازه تا چند وقت باید همچنان بخش شود. اگر تا ماه‌ها همچنان یکی از درخواست‌های اول باشد. باید تا ماه‌ها به بخش آن با قدرت ادامه داد. حتی اگر دستگاه‌های دیگر مدت‌ها قبل از آن را کنار گذاشته باشند.

درخواست‌ها را معمولاً مخاطبان جوان به‌صورت فردی یا گروهی مطرح می‌کنند. که قطعاً اهل افراط و تفریط هستند. این را باید مورد توجه قرار داد. و وقتی توجه می‌شویم که یک فرد چندین بار «نظره داده است» باید آنها را نادیده بگیریم. اما افراط در خواست یک گروه از افراد گاهگاهی ممکن است شما را از وجود یک هنرمند برجسته‌ی تازه با یک باشگاه طرفداران آگاه کند. «ارزش‌های هنرمند» معمولاً برای نوجوانان بیش از هر گروه دیگری از شنوندگان اهمیت دارند. حتی در بین این گروه. خود ترازه نقشی مهم‌تر از خواننده در تعیین تعداد دفعات بخش دارد.

طبق مشاهدات من. ارزش‌های هنرمند ممکن است بیشترین اهمیت را برای شنوندگان ۱۸ تا ۲۲ ساله داشته باشند. شنوندگان در این سن هم فرهنگ نوجوانی و هم ارزش‌های والدین خود را رد کرده‌اند. و در پی اثبات فردیت خود از طریق گرایش به نقاط هستند. مخصوصاً مردان این گروه سنی چنین خصوصیاتی دارند. اما به دلیل انگیزه‌هایی که در این گروه شنوندگان وجود دارد. برنامه‌سازی فقط برای پاسخ به خواسته‌های مردان ۱۸ تا ۲۲ ساله بدون تردید باعث تخریب جایزه مردمی گسترده‌تر هر دستگاهی می‌شود.

در هر چهارجوبه باید مراقب ظهور روندهای تازه در فرهنگ پاپ باشید (فیلم‌ها، هنرمندان، ترانه‌ها، مدها و غیره). اگر این گرایش با مخاطب شما ارتباطی دارند راهی برای انعکاس آنها در برنامه‌ها پدید آید.

اگر دستگاه شما از نسل ۴۰ دستگاه برتر است و برای گروه سنی ۲۵ سال و بالاتر برنامه می‌سازد. اهمیت ارزش‌های هنرمند در آن کمتر است. چون این

مخاطبان معمولاً خریداران مشتاق صفحات جدید نیستند و به ندرت برای درخواست بخش ترانه‌های تلفن می‌زنند (و آنها که می‌زنند معمولاً شاخص کل مخاطبان شما نیستند). همین سلیقه و علاقه آنها در زمینه موسیقی دشوارتر است.

چندین سال است که رایج‌ترین راه برای تعیین ترسیمات بزرگسالان در خصوص ترانه‌های نو و رایج نظرسنجی از طریق تلفن بوده است. این کار شامل تماس تلفنی تصادفی با خانه‌های واقع در شهر محل تأسیس ایستگاه و سوا کردن مخاطبان تماس برای تعیین خانه‌های طرفدار سلیقه ایستگاه و گنجاندن فقط همان خانه‌ها در بررسی است. سپس محقق قطعه‌هایی از ترانه‌هایی مورد آزمایش را از طریق تلفن برای آنها بخش می‌کند. و پاسخ‌ها را بر مبنای آشنا بودن و علاقه به هر یک ثبت می‌کند. یک قطعه (یا هوک) گیراترین و قابل شناسایی‌ترین بخش یک ترانه است که اغلب شامل همخوانی با بخش تکراری شعر ترانه است. در مورد اشکالات این روش آزمون در فصل سه بحث کردم. و برای مرور برخی ایده‌ها در مورد آزمایشات یک تحقیق خوب در موسیقی و پیشنهادهایی برای استفاده از روش‌های دیگر. به آن بخش ارجاع می‌دهم.

مشکل دیگر روش قطعه‌ای که قبلاً به آن اشاره نکردم آن است که فرد مورد آزمون نمی‌تواند با شنیدن یک قطعه از ترانه تلاطمی که تاکنون نشنیده است پاسخ معنی‌داری بدهد. آن قطعه برای او هنوز هیچ معنی مشخصی ندارد. چون موسیقی جدید جزء اساسی همه چهار پیوپ‌های موسیقی پاپ معاصر است. باید روش معتبری برای تعیین واکنش مخاطب به موسیقی جدید و ناآشنا تدوین و به کار برده شود.

همان‌طور که در فصل ۳ اشاره کردم، شما باید این معیار مهم همه تحقیقات در مورد موسیقی و در واقع همه تحقیقات در مورد برنامه‌سازی را بفهمید، آنچه

شما می‌خواهید شناسایی کنید رفتار است نه نظر. این کار غیرممکن نیست، من چندین کارگردان برتانه را می‌شناسم که شیوه‌های نوآورانه و خلاق را ابداع کرده و به‌طور مداوم نتایج بالزایی به دست آورده‌اند.

استفاده استراتژیک از موسیقی غیررایج

به‌طور کلی، هر روشی را که برای آزمون موسیقی نو و رایج انتخاب کرده باشید، می‌توان برای آزمون مقبولیت موسیقی قدیمی‌تر هم به کار برد. اما به یک تفاوت مهم میان «رایج‌ها» و «غیر رایج‌ها» توجه داشته باشید. رایج‌ها نشان دهنده سلیقه و وضع فعلی فرهنگ باب-یا بخشی از آن که ایستگاه شما باید بازتاب آن باشند هستند. گسترده‌ترین نتایج ممکن را در محدوده‌های موسیقی خود جای بدهید، اما انتظار نداشته باشید که اغلب آن را بتوانید برای بخش مجدد به عنوان غیررایج حفظ کنید.

در چهارچوب سنتی و موسیقی رایج، غیر رایج‌ها همان‌طور که قبلاً گفتیم، عامل آرایش بخش هستند. این ترانه‌ها فضایی برای موسیقی رایج ایجاد می‌کند، که با استفاده از آشنا بودن به عنوان نقطه مقابل نو بودن موسیقی رایج، شکل می‌گیرد. درست مثل رایج‌ها، غیر رایج‌ها هم باید بر مبنای جهان‌بینان برای مخاطبان مورد نظر شما انتخاب شوند.

اما دو تفاوت اساسی وجود دارد. اولاً، ترانه‌های غیر رایج معارف جریان اصلی این چهارچوب هستند. پس باید با داری و بات بیشتر و تنوعی کمتر از حد مطلوب در فهرست بخش موسیقی رایج در صدای این ترانه‌ها وجود داشته باشد. ثانیاً، آشنا بودن تنها دلیل گنجاندن موسیقی غیر رایج در برتانه است. پس آشنا بودن مخاطبان بسیاری از جمعیت مورد نظر شما با آهنگ‌هایی غیر رایج مهم‌تر از آن است که بقدر از این آهنگ‌ها خوششان می‌آید. اما

ترانه‌هایی را که اصلاً برای مخاطبان شما جانانه ندارند، تنها به دلیل آشنا بودن در برنامه قرار ندهید!

به علاوه، در مورد شورا ریج‌ها نکته مهم آن است که باید از حد ترجیح شنونده و آشنا بودن فراتر رفت. یکی ترانه ممکن است مورد علاقه مخاطب هدف شما و برای او آشنا باشد ولی باز هم برای او کاملاً نامناسب باشد. این حالت ترانه را به یک قطعه خاطربرانگیز تبدیل خواهد کرد که فقط برای چهار بیوب‌های مبتدی بر صورت گذشته و دانستگی (یعنی قدیمی‌ها) مناسب است. غالباً ایستگاه‌های مبتدی بر موسیقی ریج، ناخواسته شورا ریج‌هایی را پخش می‌کنند که ارزش آنها فقط به علت صورت دوران گذشته است. و به این دلیل در شنونده این تصور را ایجاد می‌کنند که نوعی ایستگاه قدیمی‌ها هستند. و شنونده آنها را به عنوان جانشین مدرن ایستگاه‌های قدیمی‌ها (oldies) تلقی نمی‌کند. این کار آنها را به شکل غیرمستقیمی در صورت ظهور رقیبی از نوع قدیمی‌ها آسیب‌پذیر می‌کند.

تفاوت میان این دو نوع از شورا ریج‌ها اهمیت دارد. شورا ریج خاطربرانگیز شنونده را به یاد زمان‌های گذشته می‌اندازد. آن نوع از ترانه‌های شورا ریج که برای ایستگاه‌های مبتدی بر موسیقی ریج مورد نیاز است همان است که شنونده آن را فقط یک آهنگ محبوب تلقی می‌کند. این ترانه نباید در ذهن شنونده ادعای کننده دورانی باشد که از آن آمده است.

مثالی برای روشن شدن قضیه: مخاطب بزرگسال معاصر معمولاً ترانه «دیروز» از گروه بیتل‌ها را ترانه‌ای خوب می‌داند نه ترانه‌ای قدیمی. همان مخاطب ترانه «رومان زردی دور درخت بلوط پینده» یا صدای تونی اورلاندو را یک قطعه موسیقی روزی می‌داند. حتی با وجود آنکه مدت‌ها پس از آن ضبط شد و محبوبیت آن مطابق جدول فروش حتی بیشتر از «دیروز» بود. این

ترانه هنوز هم آشنا به نظر می‌رسد، و حتی ممکن است مورد علاقه برخی شنوندگان هم باشد.

تدوین یک فهرست بخش از خیر رایج‌ها

گام بعدی در تدوین فهرست بخش برای اینستاگرام، چه چهارچوب آن موسیقی رایج باشد چه موسیقی قدیمی‌ها، تعیین این نکته است که ترانه‌های خیر رایج شما حداقلتر متعلق به چند سال پیش باشند. معمولاً بخش جوان‌تر مخاطبان هدف این را تعیین می‌کند زیرا شنوندگان جوان‌تر اهمیت بیشتری برای موسیقی انتخاب و بخش شده قائلند. برعکس، چون خیر رایج‌ها وابسته به آشنا بودن هستند، خیر رایج‌هایی را که برای شنوندگان جوان‌تر گروه هدف شما آشنا نیستند، در فهرست بخش قرار دهید.

یک سال مشخص در گذشته را برای ترانه‌های خیر رایج قابل بخش مشخص کنید. برای مقاصد عمومی، تعیین کنید که بخش جوان‌تر مخاطبان هدف شما در چه سالی در اوایل تا اواسط دوران نوجوانی بوده‌اند، و این سال را بنیای بخش یا بخش نکردن قرار دهید. می‌توانید برای ترانه‌هایی که اقتدر برای همه آشنا هستند و حتی جوان‌ترهای گروه هدف شما آنها را می‌شناسند و به آنها علاقه دارند، استثنا قائل شوید. برای چهارچوب بزرگسال معاصر، ترانه «دیروزه» ممکن است یک نمونه از چنین آهنگ‌هایی غیرمعمول بدون زمانی باشد که انتشار آن بیش از نولد بخش جوان‌تر مخاطبان هدف این چهارچوب اخلاقی افتاده است.

سپس، به این فکر کنید که آیا شنوندگان هر ترانه‌ای را یک ترانه خوب خواهند دانست یا یک ترانه قدیمی. برای یک چهارچوب مبتنی بر موسیقی رایج، ترانه‌های خاطرمیرانگیز را کنار بگذارید. برای یک چهارچوب مبتنی بر خاطرات گذشته، عکس این باید عمل کرد، و تعجب‌آور آنکه، شما احتمالاً

نباید به‌طور خودکار ترانه‌های رایج را در چهارچوب قدیمی‌ها کنار بگذارید. دوست من پیشین‌ها، زمانی که در مقام کارگردان برتانه در یک ایستگاه رادیویی در سن‌فرانسیسکو در اوایل دهه نود کار می‌کرد، با موفقیت نشان داد که برخی از ترانه‌های رایج را می‌توان در یک چهارچوب موسیقی راک اند رول دهه‌های پنجاه و شصت مورد استفاده قرار داد. او ترانه‌های مناسب بازسازی شده و ترانه‌های جدید با صدای هنرمندان مدعی‌کننده آن دوران را انتخاب کرد. و توانست ردمپدی خوبی هم به دست آورد. ایده نوآورانه او عنصر تازه‌گی را وارد چهارچوب سنتی و خاطرات کرد.

نکته فوق‌العاده مهم در هنگام تدوین فهرست بخش غیررایج‌ها مقایسه تک تک ترانه‌ها با معیارهایی است که خودتان انتخاب کرده‌اید. فهرست‌های بخش هنگامی به سرعت خراب می‌شوند که شما به خودتان اجازه می‌دهید که فکر کنید «این یکی خیلی عاشقانه‌ای است، ولی من آن را دوست دارم» و تازه این فقط یکی بین این همه ترانه است. نکته اساسی آن است که تک تک آهنگ‌ها و ترانه‌ها باید مطابق معیارهای شما باشند. این نکته در هنگام تهیه فهرست بخش ترانه‌های رایج هم اهمیت دارد. اگر هر ترانه‌ای برای تکرار گرفتن در فهرست مستأ مطابق معیارهای شما باشد، شما فقط موسیقی قدرتمند بخش خواهید کرد. در محیط رقابتی امروز، با چیزی کمتر از این نمی‌توان وارد میدان رقابت شد.

عبور از کنار تله غیررایج‌ها

در هنگام دست‌بندی ترانه‌های غیررایج، شیوه استاندارد این است که از طریق تحقیق ۲۰۰، ۳۰۰، ۵۰۰ ترانه محبوب مردم را تعیین می‌کنند و بعد فقط آنها را بخش می‌کنند. این تله‌ای است که می‌تواند به شکل‌گیری یک ایستگاه رادیویی دوست‌داشتنی اما در نهایت واقعاً کسالت‌آور منتهی شود. به یک مثال

توجه کنید، در رانندگی ۴۰ ایستگاه برتر می‌توان پنج ترازه از قوی‌ترین ترازه‌های رایج را در هر زمان مشخص کرد، اما اگر ایستگاه‌ها فقط آنها را بخش کنند شکست خواهند خورد. در عوض، ایستگاه‌های موفق بر ترازه‌های برتر تأکید می‌کنند اما ترازه‌های دیگر و پایین‌تر گروه ترازه‌های رایج را هم با تناوب کمتر، برای حفظ تنوع و تعادل، بخش می‌کنند. همین استدلال در مورد همه ایستگاه‌های موسیقی غیررایج هم باید به کار گرفته شود.

حتماً آن چند صد ترازه غیررایج محبوب مخاطبان مورد نظر خود را مشخص کنید. آنها را با تناوب زیادتر بخش کنید تا بیشتر تکرار شوند، اما با طبقه‌بندی از ترازه‌های غیررایج که با معیار شما هم مطابقت دارند. آنها را قوی‌تر کنید، ولی این گروه دوم را با تناوب کمتری بخش کنید. اگر ترازه‌های مورد تأکید زیاد هر چهار روز یک‌بار تکرار شوند، ترازه‌های کمتر مورد تأکید ممکن است هر سه یا چهار هفته یک‌بار تکرار شوند. دسته‌های دارای تأکید کمتر هم باید در یک ساعت کمتر به چشم بخورند. با آرشيو بزرگ‌تری از ترازه‌ها که این دسته‌های کم اهمیت‌تر را تقویه می‌کنند، می‌توانید موفق به کاهش تناوب آنها شوید.

پس نتیجه این است که درجه بالایی از مرجع بودن و آشنا بودن با تکرار کم ترازه‌های غیررایج، اساسی تنوع، تکرار نادر و بزرگی آرشيو ایستگاه را در شنونده به وجود می‌آورند. هیچ چاره‌جویی نیست که از این شیوه ظاهراً بدیهی، اما کاملاً سازد استفاده و قدیمی، منتفع شود!

دسته‌بندی و ایجاد ترتیب

وقتی مشخص کردید که کدام ترازه‌های رایج و غیررایج را می‌خواهید بخش کنید، آنها را به دسته‌های معنی‌دار تقسیم کنید، با کسب اطمینان از اینکه معیارهای تفکیک شما برای شنونده هم معنی‌دار باشد و تعداد دسته‌ها تا آنجا

که ممکن است کمتر باشد. این شیوه به شما در به حداقل رساندن دقایق مورد نیاز برای تکمیل ترتیب فرآینگی دسته‌ها در طول برنامه کمک خواهد کرد. و به این ترتیب ایستگاه همواره برای شنوندگانی که اتفاقاً به سراغ آن می‌آیند و برای مدت کوتاهی هم گوش می‌دهند، حالتی ثابت خواهد داشت.

نوع فکری که باید برای دسته‌بندی موسیقی شما به کار رود این است. اگر شما آن چند صد تانه محبوب جمعیت مخاطب مورد نظر خودتان را از میان ترانه‌های شری‌رایج مشخص کرده‌اید، می‌توانید آنها را در یک گروه یا دسته قرار دهید که اسم آن را A می‌گذاریم. سپس پیشنهاد می‌کنم که یک فهرست از ترانه‌های شری‌رایج رده دوم را برای استفاده با تاوب کمتر تهیه کنید. برای این دسته ۱۵۰۰ تانه رقم بالایی نیست. و اگر هر تانه دقیقاً مطابق معیارهایی شما برای تهیه فهرست باشد می‌توانید تعداد بیشتری را هم به آن اضافه کنید. اگر دسته B دو یا سه دهه را در بر می‌گیرد، ممکن است تصمیم بگیرید که آن را به دو دسته تقسیم کنید: ترانه‌های قدیمی‌تر (C) و ترانه‌های جدیدتر (D) تا تعادل میان دوره‌ها برقرار شود.

سپس، فهرست بخش ترانه‌های رایج را می‌توانید به دو دسته قوی‌ترین‌ها (ترانه‌های Y) و رده دوم‌ها که در حال نزول یا صعود هستند (ترانه‌های Z) دسته‌بندی کنید. به این ترتیب ما دسته‌های کافی برای ایجاد یک ترتیب بخش بسیار پایداری با چهار توار را در اختیار داریم. مثلاً:

۱. خروج ساعت ۱

Y

تاوب A و C

Z

۲. تکرار ترتیب تا پایان ساعت ۱

در این مثال، هدف دستیابی به یک تعادل پایدار موسیقی، ایجاد یک

الگوی تاخت‌و‌آنگاه است که شنونده به تدریج آن را درک خواهد کرد و منتظر آن خواهد بود. یعنی تبلیغ گرفتن طول موج استگاه تکرار این کار با افزایش زمان گوش دادن به استگاه اگر این الگو کامل و در عرض حدود ۱۵ دقیقه تکرار شود، به نظر می‌رسد که استگاه توهمات شنونده را بر آورده خواهد کرد. بدون توجه به اینکه چه وقت به سراغ استگاه بیاید یا چه مدت به آن گوش بدهند، من قویاً پیشنهاد می‌کنم که برای یک دست تریبی طولانی‌تر از ۵ توار تدوین نکنید زیرا طولانی‌تر از مدت متوسط گوش دادن به صدای استگاه از سوی شنونده خواهد شد!

اگر برای ترتیب بخش خود زمان بیشتری لازم دارید، می‌توانید دست‌ها را در یک جایگاه واحد در هر ضلع بخش با هم عوض کنید، مانند همان کاری که در مثال قبل با دست‌های ۱ و ۲ انجام گرفت. اما مطمئن باشید که دست‌هایی که در یک جایگاه با هم عوض می‌کنید تأثیری برابر و سازگار با هم در یک ترتیب کامل بر ذهن شنونده دارند.

ضمناً، توجه خواهید شد که چهار بی‌بیب به کار رفته در این مثال یک ترتیب بخش تازه است. در رادیو سنت استفاده از ساعت اشکل صفحه ساعتاً برای هر ضلع بخش موسیقی وجود دارد، که در آن دست‌ها به صورت بی‌بیب‌هایی از صفحه ساعت نشان داده می‌شوند. من این ساعت‌ها را دوست ندارم چون صفحات موسیقی با مدت زمان متفاوت آنها را بی‌ارزش می‌کنند. برای باقی ماندن در ترتیب بخش توصیه شده، مجری یا باید زمان‌های وقفه را از محل مفروض آنها به جای دیگر منتقل کند یا یکی از توارها را از ترتیب بخش خارج کند. هر دو اقدام را می‌توان خلاف توهمات شنونده تلقی کرد.

اگر می‌خواهید از یک ترتیب بخش تکراری استفاده کنید، مانند مثال قبل، تعادل موسیقی در تمام طول هر ساعت بخش، بدون توجه به طول مدت توار و زمان‌های وقفه، حفظ خواهد شد. زمان‌های وقفه در محل‌های ثابت روی

نمودار برنامه‌ریزی در پایان هر ترانه‌ای که در ترتیب بخش فاصله‌گسری از زمان وقفه برنامه‌ریزی شده دارد، قرار خواهند گرفت. به این ترتیب، می‌توان وقفه‌ها را در زمان‌های مشخص شده اجرا کرد و در همین حال یادآوری موسیقی ایستگاه را هم در تمام طول ساعت بخش حفظ کرد.

زمانی که توانستید هر هفته بخش موسیقی را به یک یادآوری نسبی برسانید، یعنی ترانه‌ها در دست مربوط به خودشان به صورت برابر در هر هفته بخش قرار گیرند، ممکن است بخواهید با افزودن «غریبال‌ها» یعنی توانندی که به وسیله آنها رایانه با کارکنان بخش خودتان، بهترین آهنگ بعدی برای بخش در هر دست را تعیین می‌کند. نتیجه بهتری به دست آورید. مثلاً یک غریبال گام *liana* از *scanni* بخش دو توار کنند به دنبال هم در یک ترتیب بخش جلوگیری می‌کند. یک غریبال هنرمند *hiki scanni* از اینکه ترانه‌های یک هنرمند در هر ساعت دوبار بخش شوند، جلوگیری می‌کند. با استفاده از امکانات مدیران رایانه‌ای برای تدوین فهرست بخش، می‌توانید این غریبال‌ها را به تعداد دلخواه ایجاد و استفاده کنید برای مطمئن شدن از تعادل هر بخش ترانه‌ها در یک ترتیب بخش. پیشنهاد می‌کنم که غریبال‌ها را تا آنجا که امکان دارد به‌طور یکسواخت مورد استفاده قرار دهید، تا مطمئن شوید که هر یک برای شونده اساسی تعادل موسیقی را به شکل خاصی ایجاد می‌کنند. در غیر این صورت رایانه بسیاری از توارها را از ترتیب بخش خارج کرده و بدون هیچ ضرورتی هر شده‌ای بخش شما را کوتاه خواهد کرد.

ایده دیگری در همین ارتباط در مورد فهرست‌های بخش رایانه‌ای، من خودم با یک فهرست بخش رایانه‌ای از پیش انتخاب شده همراه با یک نمودار برنامه آماده کار کردم. و دریافتم که مجری را در همه مراحل فرایند انتخاب در برنامه‌سازی نادیده می‌گیرد. نوبت کار در بخش زنده را برای یک «شخصیت» رادیویی بافروش، کسالت‌آور و خسته‌کننده می‌کند، و مسجود به

ضعف محتوایی در زمان‌های وقفه می‌شود. وقتی همه چیز از قبل انتخاب شده باشد به اندازه کافی تفکر لازم نیست!

به این نکته می‌پردازم که اگر مجریان در انتخاب موسیقی، ولو از میان گزینه‌های بسیار محدود نقش داشته باشند، کار خودشان را هم بهتر ارائه می‌کند. به همین دلیل، من هنوز هم استفاده از سیستم‌های گردان شیبه نقشه گردان پانگامتی را که روی هر کارت آن نام یک ترانه هست و برای هر دسته یک جعبه کارت وجود دارد، دوست دارم. از جلو یک کارت بردارید و آن را در قسمت عقب جعبه قرار دهید؛ در چنین مواردی من دو یا سه معیار اجباری دارم: گام و نوع ترانه‌ها باید در یک ترتیب یخش توزیع داشته باشند. من به مجریان می‌گویم که کارت ترانه را از قسمت جلوی جعبه مربوط به هر دسته بردارند. مگر آنکه با معیارهای مشخص شده همخوانی نداشته باشد. سپس مجری باید حدود سه یا چهار عنوان را برای یافتن یک گزینه بهتر بیرون بیاورد. (هرگز از یخش هیچ ترانه‌ای به صورت مطلق عمداً استیج نکنید.)

از من پرسیدند که آیا چنین شیوه‌ای دعوت کردن مجریان به «قلب» و معرفی کردن موسیقی به یک جهت خاص نیست. من هرگز ندیدم که در صورت بیروی از قواعدی که وضع کردم چنین اتفاقی بیفتد. اگر نمی‌توانستم به کسی برای بیروی از این قواعد ساده اطمینان کنم، باید او را با فرد دیگری تعویض می‌کردم.

اگر تهیه فهرست یخش با رابطه را ترجیح می‌دهید - و بدون شک برنامه‌های رابطه‌ای زیادی برای تنظیم برنامه یخش موسیقی وجود دارند - پیشنهاد می‌کنم برنامه‌ای را انتخاب کنید که در آن مجری هم در انتخاب موسیقی نقش دارد. به طور مشخص، آن برنامه باید به مجری برنامه حق انتخاب دو یا سه عنوان از دسته بعدی برنامه‌ریزی شده برای یخش را بدهد. بعد فاصله ساده برای رسیدن به تعادل را برای کارکنان یخش وضع کنید و به

آنها اجزاء انتخاب ارائه یعنی را از میان گزینه‌های محدود بدهید به رایانه اجزاء جدید گزینه انتخاب شده را حذف کند؛ بلکه باید آن را تا هنگامی که مورد استفاده قرار گیرد در هر نوبت ارائه کند.

تعیین مدت یک فهرست بخش موسیقی رایج

وقتی در مورد تهیه فهرست بخش موسیقی شيراز بحث می‌کردم، متوجه شدم که من آنها را از نظر کثرت دفعات بخش یک صفحه موسیقی متوسط ارائه کردم نه از نظر تعداد دلخواه از ارائه‌ها. این هم معیاری مستقیم و گرایش شونده است. همان‌طور که همه تصمیم‌ها در برنامه‌سازی باید باشند برای فهرست بخش موسیقی رایج، مدت زمان فهرست باید فقط بر مبنای میزان مطلوب پررزش بخش، و نه چیز دیگر، تعیین شود. مخصوصاً باید تعیین کنید که نوارهای رایج چند بار باید تکرار شوند، به خاطر داشته باشید که شما آنها را به سبب علاقه شنوندگان بخش می‌کنید، و در یک چهارصوب مستقیم بر موسیقی رایج، آنها به عنوان نشانه‌ای از اوضاع قطعی جامعه یا فرهنگ عمل می‌کنند.

شنوندگان می‌خواهند ارائه‌های مورد علاقه خود را مکرراً بشنوند. اگر ارائه‌های محبوب آنها را خیلی به سرعت بخش کنید، شنوندگان به قدر کافی آنها را نخواهند شنید و انتظار بخش مجدد آنها را از ایستگاه شما نخواهند داشت. این حالت مانع تکرار مراجعه مخاطب و گوش دادن به مدت طولانی به ایستگاه شما خواهد شد. از طرف دیگر، اگر این ارائه‌ها را بیش از حد بخش کنید، ممکن است به نظر شنوندگان تکراری شوند و آنها به سرعت به سراغ ایستگاه دیگری بروند و مدت زمان گوش دادن آنها به ایستگاه شما کوتاه شود. به‌طور کلی، مخاطبان هدف هر چه جوان‌تر باشند تکرار ارائه‌های رایج محبوب باید بیشتر باشد. در ۹۰ ایستگاه برزیل، محبوب‌ترین ارائه‌ها ممکن

است هر یک ساعت و پنج بار تکرار شوند! اینها ترانه‌هایی هستند که جوان‌ها برای گوش دادن به آنها به سراغ رادیویی می‌آیند. آنها مظهر «امروز» هستند. اما در چهارچوب بزرگسال معاصر، دو ساعت و نیم تا سه ساعت شاید میزان مناسب‌تری برای تکرار یک ترانه محبوب باشد.

برای ترک رابطه مدت فهرست بخش یا عرضه تکرار، اجازه بدهید به سراغ ترتیب چهار دست‌آویز پیشنهاد شده قبلی برویم، و فرض کنیم که آن را برای یک چهارچوب بزرگسال معاصر تهیه کرده‌ایم. تصمیم می‌گیریم که برای ترانه‌های رایج محبوب گردش اولی‌های معادل دو ساعت و نیم و برای ترانه‌های رایج با محبوبیت کمتر گردش ثانویه‌ای معادل شش ساعت داشته باشیم.

در این مثال، من عملاً پنج ساعت راه به عنوان مدت زمان گردش ثانویه انتخاب نکردم چون بدین معنا بود که هر دو گردش دو ساعت و نیمه فهرست اولیه با همان ترانه‌ها در فهرست پنج ساعته ثانویه، همزمان خواهد بود. که بیش از حد لازم قابل پیش‌بینی است. در ۲۲ ساعت بخش، فهرست دو ساعت و نیمه مجموعاً ۹/۶ بار (۲۲ تقسیم بر ۲/۵) تکرار خواهد شد. در حالی که فهرست شش ساعته ۴ بار (۲۲ تقسیم بر ۶) تکرار خواهد شد. این دو فهرست تا چند روز با یکدیگر همزمانی نخواهند داشت.

حالا به مرحله تعیین تعداد توارها (یا صفحه‌ها) در هر دسته موسیقی رایج نزدیک می‌شویم. ابتدا باید تعیین کنیم که در هر ساعت به طور متوسط چند ترانه بخش خواهد شد. فرض کنید به‌طور متوسط ۱۶ ترانه، که معنای آن تکمیل شدن یک ترتیب دارای ۲ ترانه دقیقاً چهار بار در هر ساعت متوسط (۱۶ تقسیم بر ۲ برابر است با ۲) خواهد بود.

پس، به طور متوسط، ترانه‌های بسیار محبوب با تکرار زیاد در هر ساعت چهار بار و ترانه‌های محبوب با تکرار کمتر هم چهار بار در هر ساعت بخش خواهند شد. اگر در هر ساعت ۲ توار با تکرار زیاد داشته باشیم چند تا از آنها

در یک الگوی تکرار مطلوب دو ساعت و نیمه بخش خواهد شد؟ ۲/۵ ضرب در ۴ مساوی ۱۰، پس فهرست با تکرار زیاد باید متشکل از ۱۰ ترانه باشد. در هر ساعت ۴ ترانه رایج یا تکرار کمتر هم خواهد بود، و ما یک الگوی تکرار ۶ ساعته برای آنها می‌خواهیم. ما ۶ ساعت زمان را در ۴ ترانه در هر ساعت ضرب می‌کنیم، که مساوی ۲۴ ترانه می‌شود. مجموع ترانه‌های فهرست بخش موسیقی رایج، با هر دو نوع تکرار بخش، ۲۴ ترانه خواهد شد.

اگر شما فهرست بخش خود را دقیقاً با همان تعداد ترانه‌ای که با این روش انتخاب می‌کنید، بنویسید، و اجازه دهید هر هفته از نظر کشتی تغییر اندکی پیدا کند، متوجه خواهید شد که این کار نه تنها صحت الگوی گردش شما را حفظ می‌کند، بلکه باعث منظم شدن کار شما هم می‌شود. می‌بینید، اگر مجبور باشید یک ترانه را از فهرست حذف کنید تا ترانه دیگری را اضافه کنید، باید آگاهانه مشخص کنید که آیا ترانه جدید به اندازه همان ترانه‌ای که باید حذف کنید قوی هست یا نه. این روش به شما کمک می‌کند که از اضافه کردن ترانه‌های بیانیستی و ضعیف اجتناب کنید.

آخرین کلام در مورد انتخاب‌های شما در زمینه موسیقی، کارشناس موسیقی بودن و تمایل به ارائه موسیقی «عالی» و خودداری از بخش آهنگ‌های پیش یا فاشانه قابل تحسین است، اما این اشتباهی جدید است مگر آنکه برای یک ایستگاه غیر انتفاعی کار کنید و بتوانید تجربه‌گرا باشید به این حالت اصطلاحاً «زیادتی امروزی بودن برای فضای موجود» می‌گویند و بسیاری از کارگردانان برنامه تا حدی در این مورد متضررند. مراقب باشید در این دام نیفتید.

در مقام کارگردان برنامه، بخشی از کار شما نفوذ در ذهن، و راحت بودن با سلیقه‌های شنونده مورد نظران است. یکی دیگر از دوستان برنامه‌ساز من، بابی ابرون، که متخصص چهار بیوب‌های بزرگسال معاصر ۱۸۱۵ است، روش

جالبی در کار خود دارد. چهارچوب AIG مبتنی بر علائق زنانه است، و شونده مورد نظر او خانمی در حدود سی ساله است. او برای شونده خود یک نام انتخاب می‌کند (دارلین) و، پس از تحقیق در مورد مخاطب خود، همه عناصر معنی‌دار زندگی او را تعریف می‌کند. او سن، نگرانی‌ها و حتی اعضای خانواده وی و سن آنها را مشخص می‌کند. سپس تعیین می‌کند که سلیقه او در تعداد بسیار زیادی از دسته‌های مختلف موسیقی چیست، و بعد همه اینها را به کارکنان خود منتقل می‌کند و از آنها می‌خواهد که اختصاصاً با دارلین صحبت کنند. اروپین با نمایش برنامه‌های تلویزیونی احتمالاً جذاب برای دارلین، با خواندن مجله‌های مورد علاقه‌اش، و با باقی ماندن روی طول موج دارلین و به هر شیوه‌ای که می‌تواند، ارتباط خود را با او به روز نگاه می‌دارد.

البته تعداد زیادی از شونده‌گان آن ایستگاه لزوماً باید تفاوت‌های عینی با دارلین یا هر شونده فرضی دیگر، داشته باشند. اما اگر مجری‌ان شما با یک شونده که نماینده «قلب جمعیت موردنظر» است ارتباط برقرار کنند و به این ترتیب یک شونده نمونه را تصور کنند، در زمینه ایجاد ارتباط میان خود و مخاطبان موردنظر، و برنامه‌سازی برای آنان، از بسیاری ایستگاه‌های رقیب جلوتر خواهند بود. اگر نمی‌توانید شونده مورد نظر خود را با دقتی مشابه با بی اروپین تعریف کنید، احتمالاً ایده روشنی از افرادی که برایشان برنامه می‌سازید، در ذهن خود ندارید. بهتر است به آن دست پیدا کنید.

خبر همچون سلاح بر نامه‌سازی

زمانی، قواعد کمیسیون فدرال ارتباطات FCC هر ایستگاه رادیویی را ملزم به بخش حداقل چند خبر می‌کرد. وقتی در دوره مقرر انتخاباتی در اوایل دهه هشتاد، این اجبار لغو شد، بسیاری از کارگردانان برنامه ایستگاه‌های موسیقی‌محور نفس راحتی کشیدند و بخش عمده (یا تمام) بخش‌های خبری را کنار گذاشتند. امروزه، آنچه از بخش اخبار باقی مانده است معمولاً به برنامه صبحگاهی محدود شده است و پوشش خبری ضعیف یا مداوم را به عهده برخی ایستگاه‌هایی با چارچوب تمام خبر، گفت‌وگو خبر، یا سرویس تمام خبر با چارچوب اختصاصی خود ایستگاه گذاشته‌اند.

نخستین گام برای تصمیم‌گیری در مورد اینکه ایستگاه شما چقدر خبر باید ارائه کند بازاندیشی در مورد این عقیده پیش یافته قدیمی است که بخش خبر مساوی است با فراز شنونده. مطمئناً، اجبار قبلی FCC در مورد بخش اخبار منجر به تولید بخش‌های خبری کسالت‌آور و خسته‌کننده بسیاری شد، و اینها واقعاً مایه گریز شنونده بودند، اما اخبار می‌تواند جالب باشد. در واقع، طبق تعریف، خبر جالب است و عنصر جالب بودن همان چیزی است که یک جمله معمولی را به خبر تبدیل می‌کند.

در این فصل، در مورد اصول کلی و نگرش‌های مربوط به خبر رادیویی

بحث خواهیم کرد که در مورد همه ایستگاه‌هایی که به هر شکل از اخبار استفاده می‌کنند، کاربرد دارند. وقتی این اصول در مورد بخش‌های ضری کوتاه و منظم در یک ایستگاه، موسیقی‌محور اعمال شوند، ضری می‌تواند عملاً عامل جذب مخاطب باشد. این یکی از قوی‌ترین راه‌های مرتبط کردن ایستگاه با جامعه خود است. بدین ترتیب ضری یکی از قدرتمندترین ابزارهایی است که ایستگاه می‌تواند با استفاده از آن جایگاه خود را حفظ کند. آن هم در دورهای که در آن بخش عمده بقیه «هسته‌بندی» ایستگاه را به موسیقی باشد چه یکی از اشکال گفت‌وگو- یک شبکه بخش ملی یا بودجه فراوان از طریق ماهواره. به صورت خودکار یا وسایل دیگر. اگر نتواند عیناً ارائه کند چیزی شبیه آن را ارائه خواهد کرد.

توقع شماره یک مخاطب از اخبار رادیویی

برای شروع، اجازه دهید مقیاسی بسازیم که با آن بتوان تأثیرگذاری اخبار را بر ایستگاه رادیویی سنجید. اگر چه برای ما که دقیقاً می‌دانیم رادیو چقدر خوب، چقدر عینی و چقدر کامل می‌تواند هر واقعه‌ای را از لحاظ ضری پوشش دهد، این موضوع دردناک است. اما نظرسنجی‌ها در مورد افکار عمومی هرگز رادیو را به عنوان یک منبع اولیه ضری در جایگاه بالایی قرار نمی‌دهند. معمولاً تلویزیون در رده اول قرار می‌گیرد و حتی روزنامه‌ها قبل از رادیو ذکر می‌شوند. تنها مجله‌های ضری هفتگی به عنوان منبع اولیه ضری برای عموم مردم در مرتبه پس از رادیو قرار دارند.

اما تصحیح بیشتر در این مورد، نقش مهم رادیو را آشکار می‌کند. وقتی از مردم خواسته می‌شود که منابع ضری را به ترتیبی که آنها انتظار دارند اولین ضری را در مورد وقایع تازه از آنها دریافت کنند، رده‌بندی کند. از نظر آنها رادیو منبع شماره یک است. تلویزیون شماره دو است و بقیه منابع به دنبال آنها

قرار می‌گیرند. در این صورت، در صورت توجه است که چند تعداد تکنی از افراد در رادیو، حتی در ایستگاههای تمام خبر، به طور کامل درک می‌کنند که چگونه توقعات شنونده را از اخبار رادیویی به بهترین شکل برآورده کنند. به وجود آوردن و برآورده کردن توقعات شنونده اساس برنامه‌سازی موفق در رادیو است. همان‌طور که قبلاً در این کتاب توضیح دادیم.

ماتساقه، تعداد تکنی از ایستگاههایی که امروز سعی می‌کنند بخش خبری ثابت و ۲۴ ساعته را ارائه کنند، بخش‌های خبری خود را استیاری تلفنی می‌کنند که مستلزم تلاش چندانی هم نیست. از نظر آنها، همین واقعیت که آنها سرویس خبری ۲۴ ساعته دارند در حالی که اغلب ایستگاهها ندارند، کارنکردن بیش از حد لازم برای بر کردن زمان موجود با استفاده از اخبار را توجیه می‌کند. در نتیجه، آنها شدیداً تکنی به بخش‌های خبری و اخبار شبکه‌ها هستند. اگر گزارشگران محلی آنها به دنبال وقایع بروند، در اغلب موارد به محافل رسانه‌ای برنامه‌ریزی شده و جلسات دارای زمان مشخص اعزام می‌شوند.

این همان نوع چیزی است که اخبار تلویزیون در گذشته تکنی به آن بوده است. چون در تلویزیون روی تصویر تأکید می‌شود، دوربین‌ها به هر محلی که تصاویر خبری قابل استفاده را بتوان تهیه کرد، اعزام می‌شوند. اما امروزه، با وجود روش‌های گردآوری الکترونیکی خبر **ENG**، تلویزیون در حال تغییر است و تلاش می‌شود همان فوریتی را در ارائه خبر داشته باشد که مردم از رادیو انتظار دارند. بخش گردآوری الکترونیکی خبر در ادارات خبر تلویزیون اکنون نه تنها شامل خودروهایی حامل ماهواره است، که سرعاً به محل اعزام می‌شوند، بلکه حتی از ارسال تصاویر خبری به ایستگاه تلویزیونی از طریق خطوط متعارف تلفنی برای دریافت خبر استفاده می‌شود. به لطف خبرنگاران

بر هجرت تلویزیون، رادیو در معرض خطر از دست دادن تنها استیلا ضرری خود در افهان عمومی قرار دارد.

مبار شما برای تعیین اینکه پوشش خبری ایستگاه شما مؤثر و ارزشمند است، بدون توجه به چارچوب کار ایستگاهتان، باید آن باشد که چگونه این توفیق عمومی را برآورده می‌کنید که رادیو باید اولین منبع اخبار دست اول باشد. ایستگاه‌های موسیقی که فقط در برنامه صبحگاهی خود با فقط در زمان برنامه‌های صبحگاهی و عصرگاهی بخش خبر دارند اگر واقعگرایانه باشند نمی‌توانند انتظار داشته باشند که شنوندگان برای اطلاع یافتن از جزئیات یک خبر مهم یا تازه به سراغ ایستگاه آنها بیایند. شنوندگان آنها انتظار پوشش دادن به اخبار جدید و ناگهانی را از آنان ندارند. شنوندگان، بر مبنای تجربه قبلی خود با آن ایستگاه می‌دانند که در اغلب اوقات آن ایستگاه بخش اخبار ندارد. آنها نمی‌فهمند که چرا برنامه‌های صبحگاهی و عصرگاهی از این فاصله مستثنی هستند. از نظر آنها، این ناهمخوانی است و نمی‌دانند که این ایستگاه چه موقع ممکن است خبر بخش کند یا معمولاً، در بخش خبری آن، هر وقت که باشد، چه اخباری ارائه می‌شوند.

پس برای آن گروه از ایستگاه‌های موسیقی که فقط در برنامه صبحگاهی یا صبح و بعدازظهر بخش اخبار دارند، عاقلانه‌تر آن است که بخش‌های خبری را با تغییر عنوان مثلاً به «آخرین اخبار دیشب» یا «خلاصه آخرین اخبار بعدازظهر» یا چیزی شبیه اینها، در جایگاه تازمانی قرار دهند. این بخش‌های خبری صدتاً برای آن طرایی شده‌اند که شنوندگانی را که مدتی از اخبار مطلع نبودند به اندازه کافی در جریان اخبار قرار دهند تا برای اطلاع از اخبار سراسر ایستگاه دیگری نروند. طبیعت خلاصه بودن این بخش‌های خبری باید روشن شود تا شنوندگان بفهمند علت بخش آنها چیست و چه موقع می‌توانند انتظار

شنیدن آنها را داشته باشند. این کار می‌تواند اخبار ارائه شده را به یک عنصر مثبت برنامه‌سازی تبدیل کند.

هیچ استگاهی نمی‌تواند بدون ارائه شبانه‌روزی اخبار این تصویر را در ذهن شنونده ایجاد کند که این «صحنه استگاهی» است که در هنگام وقوع حوادث خبری باید به سراغ آن رفته. این حالت برای استگاه‌های تمام خبر باید امتیاز فوق‌العاده‌ای باشد. اما بسیاری از این استگاه‌ها امروزه فقط نتوان این خبری با عنوان خبر و اخبار مهم را بخش می‌کنند و کارکنان آنها فکر می‌کنند اگر یک بخش خبری مشخص را ساعت به ساعت ارائه دهند به وعده خود در مورد خبررسانی عمل کرده‌اند.

چون آنچه شنوندگان از یک کار خبری را دیدنی خوب انتظار دارند فوریت، صلاحیت و توانایی دریافت سریع اخبار تازه است. غالباً این فرصت برای استگاه موسیقی یا هر استگاه دیگری که خارج از چهارچوب تمام خبر فعالیت می‌کند، وجود دارد که آن تصویر ذهنی را بپردازد و به شنودشان اختصاص دهند. این استگاه باید برای تحقق چنین هدفی در هر ساعت یک بخش خبری داشته باشد. اگرچه مدت این بخش خبری ممکن است به اقتضای محتوا و موقعیت زمانی در طول روز تغییر کند.

تصویر خبری قوی به دو دلیل سلاسی رقابتی است. اولین علت رده‌بندی است؛ تصویر خبری قوی می‌تواند تعداد نسبی شنوندگان استگاه را در طول هفته افزایش دهد. تصویر خبری قوی شنوندگانی را که به‌طور عادی به موسیقی یا چهارچوب عادی استگاه (هر چه که باشد) گوش نمی‌دهند برای شنیدن خبر جذب خواهد کرد. جذب شنوندگانی که مایلند در جریان اخبار باشند (و به همین دلیل در سرتاسر روز به آن استگاه گوش خواهند داد) باعث افزایش سهم مخاطب استگاه خواهد شد.

امتیاز دیگر تصویر خبری قوی گسترش طیف جمعیت‌شناختی شنوندگان

ایستگاه است، شوتندگان اضافی که پیدا می‌کنید اغلب خارج از گروه سنی عادی مخاطبان ایستگاه هستند. پوشش خبری مسوره، با توجه به اضمحلال محلی در واقع همه گروه‌های اجتماعی را جذب خواهد کرد. افراد سنی که مسکن است به‌طور عادی چهارچوب کار ایستگاه را اصلاً دوست نداشته باشد. برای شنیدن اخبار جدید و مقتدرانه به سراغ ایستگاه می‌آیند. باور بکنید ما نکشید، حتی توهانات هم به اخبار در ایستگاهشان واکنش نشان می‌دهند (مخصوصاً صبح‌ها). اگرچه فقط در صورتی که بقیه چهارچوب کار ایستگاه و ایشان جالب نباشد برای شنیدن خبر به سراغ آن نخواهند آمد.

ترکیب یک بخش خبری مسوره

ایستگاه باید روی چه نوع اخباری تمرکز کند؟ تأکید روی اخبار رسمی و وقایع خبری برنامهریزی شده مسکن است به شکل تعیین بر انگیزی مؤثر باشد. اما برای اغلب شوتندگان خسته‌کننده است. و دلیلی برای آمدن به سراغ ایستگاه شما به آنان نمی‌دهد. از طرف دیگر، چیزی جز اخبار مربوط به جنایت و بحران نمی‌تواند به شکل جدیدی همچنان‌نگیز باشد. این خبرها احتمالاً بیش از شیوه مسوره‌انه انگا به اخبار رسمی و برنامهریزی شده شوتندگان را جذب خواهد کرد. اما مسکن است باز هم تعداد آنها را به حد اکثر ترساند. راه حل، جمع بین این دو نوع خبر است. با جسارت خاص در گزارش بهر ایتم، حوادث و اخبار مردمی.

چسب بودن در مورد این نوع خبرها لازم است چون کسی آنها را در دامن شما نمی‌اندازد (و یا تانه هم به داستان نمی‌رساند) حتی شباهتی با اخبار معمولی رسمی ندارند. علاوه بر این، حتی شوتگانی که اخبار همچنان‌نگیزتر را تاز است‌کننده یا حتی تأسیب‌آور تلقی می‌کنند معمولاً در مورد تلاش خبری شما بر این اساس ناویری می‌کنند که آیا اخباری از این نوع را که بعداً در

روزنامه‌ها مشاهده می‌کنند ابتدا از ایستگاه شما شنیدند یا نه این نوع خبرها معمولاً خبرهایی هستند که بعداً به یاد می‌آورند. نادیده یا دست کم گرفتن اخبار و هشتتگی فقط به ضرر شما تمام خواهد شد.

پیش از ادامه بحث، توضیحی در مورد بنگاه‌های خبری، خبرگزاری‌ها، مثلاً آسوشیتد پرس (AP)، برای تأمین پوشش خبری مناطقی که خارج از محل یا کانون توجه اولیه شما قرار دارند، باززنند، اما تصور نکنید که وقتی اخبار را از آنها دریافت می‌کنید، آن اخبار لزماً «ژوده» به دست شما رسیده‌اند. مثلاً آسوشیتد پرس یک شرکت تعاونی است؛ اعضای این شرکت برای آن خبر همه می‌کنند. فکر می‌کنید بزرگ‌ترین تأمین‌کننده خبر کیست؟ تقریباً همیشه روزنامه‌های بزرگ. عضویت آنها به این معنی است که می‌توانند اخبار خبرگزاری را چاپ کنند، در عوض، مشارکت آنها شامل، عمدتاً، دامن اجاره بازتویسی و ارسال اخباری که آنها منتشر کرده‌اند، به خبرگزاری است.

بنابر این، اخبار خبرگزاری از منطقه شما در اغلب موارد مربوط به یک یا دو روز قبل هستند، در روزنامه منتشر شده‌اند، و حالاً نوبت ظاهر شدن آنها در رادیو رسیده است. البته روزنامه‌ها این وضع را دوست دارند، چون به آنها امکان می‌دهد اخبار محلی را پیش از رادیو در اختیار داشته باشند. با توجه به زمان لازم برای گردآوری، نوشتن، انتشار و توزیع خبر به وسیله روزنامه، ایستگاه‌های رادیویی عزیز موبیله برای ارائه اخبار محلی پس از انتشار آنها در روزنامه ندارند، اما این وضع بسیار رایج است.

یک راه برای حل این مسئله استفاده از اخبار روزنامه‌ها فقط به عنوان منابع اصلی خبر، و بعد رفتن به سراخ تلفن و تماس با افراد مطرح شده، در خبر و رسیدن چیزهایی است که روزنامه‌ها به فکر پرسیدن آنها نیتنا دارند. روزنامه‌ها آنچه را که رخ داده است گزارش می‌کنند، رادیو می‌تواند با پرسش در مورد علت‌ها این اخبار گفته را به ما همراهی تازه تبدیل کند. سؤالاتی

مانند، چرا؟ بعد چه خواهد شد؟ پیامدها چیستند؟ و این واقعیه چه اثری بر ساکنان محل دارد؟

در اختیار رسمی، معمولاً بیش از یک جنبه وجود دارد، و با پوشش دادن دیدگاه‌های متعدد و تعارض‌های موجود میان آنها می‌توان مابهرای نازمانی به وجود آورد. به هر حال این فرایند قویاً توصیه می‌شود، چون معمولاً اعزام یک خبرنگار برای حضور در مجامع رسمی و مصول مدنی فقط اتلاف وقت است. روزنامه‌ها آنها را پوشش می‌دهند و به طور مصول واقعیت‌هایی را که برای مرحله بعد کار، یعنی روزآمد و تازه گرفتن مابهرای برای رادیو، لازم دارید در اختیار شما قرار می‌دهند.

تازه کردن مابهرای گفته و یافتن مابهرای تازه

گزارش صوتی یا «واقعیت» (یا به قول خبرنگاران «صدای سر صحنه») مانند عکاسی برای رادیو است. تا زمانی که گزارش صوتی مابهرای اصمیت داشته باشد، نه آنکه به دلیل سهل‌الوصول بودن در بهرمان کار گنجانده شود، اختیار رادیویی را می‌توان از طریق این عناصر جالبه تازه و فوری نگاه داشت. به عنوان یک قاعده، هرگز لا بریده نوارهایی که همان یکی از طرف‌های مابهرای برای استفاده از خبر به تیغ خودشان به شما می‌دهند، استفاده نکنید. نوار صدا را خودتان تهیه کنید یا از یک منبع بی‌طرف بگورید. مثلاً واحد خبر ایستگاه رادیویی محل وقوع مابهرای

می‌تواند با میدانه منظم صدا و خبر از طریق تلفن با ایستگاه‌های دیگر در منطقه خودتان، به ایستگاه‌تان هویت منطقه‌ای بدهد. اغلب ایستگاه‌ها تا زمانی که شما بول تلفن را می‌دهید و آنها هم کم و بیش گزارش‌هایی در همان سطح از شما دریافت می‌کنند، لا چنین تبادل خوشحال می‌شوند. اگر آن ایستگاه برای شما یک گزارش صوتی می‌فرستد، مطمئن شوید که آنها می‌دانند

«عبارت پایان خبر» یا «جمله پایان گزارش» اینستگاه شما به صورت ثابت بیست و آن گزارش را برای شما یا همان عبارت یا جمله به پایان می‌برد (مثلاً: «من جان دو از آنتون هستم و برای خبر WXXX گزارش می‌کنم. هر جمله‌ای که اینستگاه شما استفاده می‌کند هر بار باید دقیقاً با همان کلمات گفته شود»)

منابع خبر

همان‌طور که در بالا بحث شد، خبرگزاری و روزنامه‌های مهم محلی و منطقه‌ای می‌توانند عنوان خبری قابل پیگیری و روزآمد کردن را برای رادیو در اختیار شما بگذارند. چه منابع خبری دیگری برای واحد خبر بسوز و کنجکاوی شما وجود دارند؟

خدمات بی‌سیم فوری

ابتدا و قبل از همه بی‌سیم‌های پلیس، آتش‌نشانی و فوریت‌های پزشکی قرار دارند. باید یک گیرنده اسکنر در اتاق خبر برای مونتیز کردن مداوم این طول موج‌ها داشته باشید و صدای آن به اندازه کافی بلند باشد تا یکی از کارکنان همیشه بتواند آن را بشنود. این کار باعث خبردار شدن شما از اخبار ناگهانی، فوریت‌های محلی، حوادث ترافیکی و مانند آن خواهد شد. در غالب موارد شما باید با سازمان ارسال کننده گزارش تماس بگیرید و پیش از بخش خبر استتاج شده از گزارش پلیس یا آتش‌نشانی از جزئیات آن مطلع شوید. ولی حادثه ترافیکی، استتاجی در این مورد است. می‌توانید از یک حادثه ترافیکی گزارش شده در یک محل مشخص صحبت کنید. به مردم هشدار بدهید که در صورت امکان از ورود به آن منطقه احتراز کنند (با شاید مراقب وسایل نقلیه اورژانس باشند). حتی اگر گزارش نامرست باشد، قطعاً یک وسیله نقلیه

اورژانس با سرعت به آن سمت می‌رود تا اوضاع را بررسی کند. بسیاری از ایستگاه‌های رادیویی، حتی در بازارهای بزرگ، برای بخش اغلب گزارش‌های ترافیکی خود به اطلاعات به دست آمده از این گیرنده‌های اسکتر متکی هستند.

طول موج‌های آنتن‌نشانی کمکی خاصی در پیش‌بینی حوادث ترافیکی می‌کنند، چون «اطلاعات هشداردهنده اغلب پیش از اعزام وسایل کمکی شنیده می‌شوند. علاوه بر این، تجهیزات آنتن‌نشانی و امده معمولاً به محل حادثه ترافیکی فرستاده می‌شوند تا هنگامی که مشخص شود آیا مجروح و مصدوم وجود دارد یا نه. اما مراقب باشید چون بسیاری از موارد اعزام آنتن‌نشانی ناشی از هشدارهای نادرست هستند. در مورد تماس‌های مربوط به آتش‌سوزی، بهتر است صبر کنید تا خودروهای آنتن‌نشانی از راه برسند و پیش از اعلام خبر از واقعی بودن آن مطمئن شوید، مگر آنکه خودروهای آنتن‌نشانی خودشان مشکل ترافیکی ایجاد کنند.

گیرنده‌های اسکتر مدرن به سرعت طول موج‌های متعدد را مرور می‌کنند، و طول موج‌های مونتور شده را می‌توان با یک صفحه کلید ثبت کرد. تنها کاری که باقی می‌ماند یافتن طول موج‌هایی است که سازمان‌های محلی از آنها استفاده می‌کنند. در تجربه من، اغلب سازمان‌های پلیس و آنتن‌نشانی مایلند که این طول موج‌ها را در اختیار خبرنگاران قرار دهند، و معمولاً تصور می‌کنند که رسانه‌ها طول موج‌های مربوط به آنها را استراق می‌کنند.

هر طول موجی را که نمی‌توانید به این ترتیب به دست آورید، می‌توانید با استفاده از جستجوگر، که بسیاری از گیرنده‌های اسکتر مدرن مجهز به آن هستند، پیدا کنید. شما یک طول موج آغازین و یک طول موج انتهایی را وارد می‌کنید، و گیرنده به صورت خودکار همه طول موج‌های بین آن دو را به شکلی روشن‌تر مرور می‌کند. روی موج‌های فعال توقف می‌کند و به شما اجازه

می‌دهد در صورت تمایل آنها را ذخیره کنید. این کار برای یافتن طول موج‌های بحرانه، مانند طول موج‌های مورد استفاده ۲۱۱ و سایر سازمان‌های دولتی، بسیار مفید است.

برخی از سازمان‌های پلیس و آتش‌نشانی از امکان اعزام ربات‌های استفاده می‌کنند، اگر فقط این نوع سنجش از دور در منطقه شما وجود دارد، شاید مجبور شوید راهی برای دریافت داده‌های ربات‌های پیدا کنید. می‌دانم که اغلب ادارات استفاده کننده از این روش نه تنها یک دستگاه بی‌سیم را پس از نصب پایانه‌های ربات‌های در خودروها، همچنان فعال نگه داشته‌اند، بلکه به رسانه‌های خبری فرصت اینترنت برای استفاده از این سیستم ربات‌های را هم داده‌اند. هزینه این اینترنت احتمالاً ارزش دارد، البته اگر این تنها راه گشودن به ارتباطات اورژانس باشد.

اشراق دانستن بر وقایع فوریت‌های محلی به ایستگاه شما فرصت جلوتر بودن از روزنامه‌های محلی و معمولاً جلوتر بودن از ایستگاه‌های تلویزیونی را در اختیار خواهد داد. اول بودن در انتشار چنین خبرهایی یکی از راه‌های تثبیت این نکته در ذهن شنوندگان است که وقتی «نیاز به دانستن» دارند به کدام ایستگاه می‌تواند اعتماد کنند.

چند نکته برای بهتر استفاده کردن از یک گیرنده اسکتر: همواره کلید «تأخیر اسکن» را روشن نگه دارید. این کار مانع از آن می‌شود که گیرنده بلافاصله پس از دریافت یک پیام جانبی یا همچنان‌گیز بلافاصله به مرور طول موج‌ها ادامه دهد و به شما فرصتی برای دریافت نیمه دیگر گفت‌وگو و شناسایی طول موج و منبع آن را می‌دهد. روی دستگاه اسکتر خودتان فهرستی از طول موج‌ها و سازمان‌ها، بر مبنای تعداد طول موج، بچسبانید تا تبدلات جانبی یا پنهانی را با تلقین به سازمان ارسال‌کننده آن، پیگیری کنید.

اگر نتوانید که آن ارتباط روی کدام موج انجام گرفته است، ممکن است وقت زیادی را بیهوده صرف یافتن منبع و پیگیری ماجرا بکنید.

یک راه پیگیری وقایع خبری جدی مثل حادثه‌های بند، سرفشی بزرگ، آتش‌سوزی که از طریق اسکتر اتای خبرنگاران به آنها می‌برسد، تماس گرفتن با فردی در آن محل یا در نزدیکی آن است. از کسانی که در همان محله زندگی می‌کنند و می‌توانند از پنجره به بیرون نگاه کنند و به وسیله تلفن به‌توان شاهد عینی آخرین خبرها و وقایع راه شما اطلاع بدهند. شافل نباشید. اگر آن قدر خوش‌شانس باشید که در شهر بزرگی زندگی کنید گه یک راه‌نمای تلفن معکوس داشته باشد، هزینه کنید و آن را بخرید. در این راه‌نماها نشانی‌ها به‌ترتیب بر مبنای ضیاعان و شماره ردیف شده‌اند. شما می‌توانید با توجه به نشانی ذکر شده در اسکتر، یا محلی در نزدیکی آن، با شماره تلفن ذکر شده برای آن محل تماس بگیرید و سعی کنید صاحب‌های ترتیب بدهید.

معتمد تلفن هنوز مهم‌ترین ابزار جمع‌آوری خبر برای رادیو است. شما باید نوار (یا معادل آن) را برای ضبط کردن همه تماس‌های خبری همیشه آماده داشته باشید. متأسفانه به دلیل وجود افرادی که با تلفن‌های «پانزده خود» می‌چرخان راه پیشنهاد می‌نمایند، FCC مقررات خود را در مورد بخش مستقیم تماس‌های تلفنی سخت‌تر کرده است. این کار باعث بسته شدن دست خبرنگاران برای ارسال خبر شده است.

پیش از وضع مجازات‌هایی توسط FCC در اوایل دهه هشتاد، خبرنگاران به‌طور معمول همه تلفن‌ها را روی نوار ضبط می‌کردند و تنها در پایان مکالمه از فرد اجازه استفاده از نوار ضبط شده را در برنامه زندگی می‌گرفتند. در آن هنگام، طرف مصاحبه صحبتش را به پایان رسانده بود، از آنچه گفته بود رضایت داشت، و تقریباً همیشه موافقت می‌کرد. امروز باید قبل از شروع مصاحبه به

فرد بگوید که صدایش را ضبط می‌کنید این کار گاهی اوقات آنها را عصبی می‌کند و این باعث انتیاج آنها از دادن اجازه می‌شود. یا خیلی کم صرف می‌شوند و شما چیز قابل استفاده‌ای به دست نمی‌آورید.

وقتی احتمال بروز نردسر وجود دارد، خط‌مشی مورد استفاده برخی از خبرنگاران الهولیرسی با فرد مورد نظر برای مصاحبه به شکل زیر است: «سلام... هستم از اخبار رادیویی WXXX. توار در حال چرخیدن است و من دارم فکر می‌کنم که آیا می‌توانم یکی در سؤال از شما بکنم. درباره‌ی ما صورت سرج از قسمت مربوط به اعلام ضبط شدن مکالمه (که کلمات آن برای یک فرد عادی ناشناخته‌تر از آن هستند که او متوجه ماچرا شود، می‌توان تفکر قانونی داد بدون آنکه طرف مقابل کاملاً آن را بفهمد.

این روش بالقوه خطرناک از نظر اخلاقی مستلزم آن است که شما در پایان مکالمه رسماً برای بخش قسمت‌هایی از مصاحبه درخواست اجازه کنید و اگر فرد جواب منفی داد از توار استفاده نکنید. اگر این روش را انتخاب کردید، در صورتی که فرد در مورد مصاحبه بعداً به FCC شکایت و شما را متهم کند که در آغاز مکالمه این تفکر قانونی را طبق روال و قاعده (که اصراً تکردن آن جرم‌های سنگین دارد، به او تعلیم‌اید، بهتر است این توار را برای مدت زیادی حفظ کنید تا بتوانید از آن برای دفاع از خودتان استفاده کنید. البته اگر اجازه بخش آن توار را نگرفته باشید، می‌توانید مستی بنویسید و در آن از مطالب مهم به دست آمده در مصاحبه استفاده کنید. (یک گزارش صوتی را ثبت کنید!)

در ادامه مطالب شیوه‌های غیرمعمول اما بالقوه بسیار مفیدی را برای یافتن مطالب شهری آورده‌ام.

رادیوی موج کوتاه

گزینه من قویاً احساس می‌کنم که ایستگاه‌های رادیویی باید پوشش ضری خود را روی وقایع محلی و منطقه‌ای متمرکز کنند. اما معنای این سخن آن نیست که وقایع مهم ملی و بین‌المللی باید نادیده گرفته شوند. خبرگزاری‌ها به طور معمول این وقایع را پوشش می‌دهند. اما ترجیح خود من بخش مستقیم گزارش‌های شبکه‌ها نیست بلکه نوشتن وقایع مهم ملی و بین‌المللی به صورت خلاصه و خواندن آنها در نزدیکی پایان بخش ضری محلی است.

در هر حال، وقتی یک خبر مهم بین‌المللی وجود دارد، ممکن است بتوانید خیلی سریع‌تر و بهتر از خبرگزاری‌ها و شبکه‌ها، با استفاده از رادیوهای موج کوتاه با کیفیت بالا و تنظیم کننده دیجیتال طول موج که آن را برای ضبط صدا به میزان کنترل استودیو متصل کرده‌اید، آن خبر را تهیه و ارسال کنید. مطمئن شوید که رادیو آنتن خوبی دارد، و شما هم یک کتاب مرجع امواج کوتاه، مانند نشریه سالانه انتشارات پیلپورد، «همزوه رادیو تلویزیون جهان» را در دسترس دارید. این کتاب طول موج‌ها و زمان‌های بخش همه بخش‌کنندگان برتانه روی موج کوتاه را در سراسر جهان در ضود دارد. آن را در فروشگاه‌های وسایل تهیه رادیویی آماتور، و جاهای دیگر، می‌فروشند.

به‌طور کلی خبرنگاران در آمریکا مجاز به ضبط و بخش مجدد مطالب بین‌المللی ارسال شده روی موج کوتاه، بدون کسب اجازه قبلی، هستند. اما این کار قطعاً در مورد مطالبی که از داخل آمریکا بخش می‌شوند، مانند «صدای آمریکا» مجاز نیست. ممکن است متوجه شوید که مطالب ضری به دست آمده از این طریق حداکثر نصف روز جلوتر از اطلاعات مشابه روی تلکس خبرگزاری‌ها هستند. این همان چیزی است که من وقتی خلاصه اخبار بی‌بی‌سی را در مورد نبرد هالکند میان انگلستان و آروآتن را در اوایل دهه هشتاد ضبط و مجدداً بخش می‌کردم، متوجه آن شدم.

گرداندگان رادیوهای آماتوری

مشتاقان رادیوی آماتوری با یکدیگر در سراسر جهان تبادل اطلاعات می‌کنند. از طریق نزدیک‌ترین فروشگاه تأمین کننده وسایل رادیوی آماتوری، یک رادیو آماتوری را پیدا کنید که مایل باشد به عنوان منبع خبر یا شما در مواقع بروز حوادث و فجایع در اطراف دنیا همکاری کند. وقتی زلزله یا فاجعه مشابهی رخ می‌دهد اولین ارتباط‌ها با دنیای خارج معمولاً از طریق گرداندگان رادیوهای آماتوری برقرار می‌شود. اگرچه بخش مجدد مطالب رادیوهای آماتوری که روی باند شخصی (موسوم به باند CB) فعالیت می‌کنند، حرفه‌ای نیست. یک رادیو آماتور مشتاقی که آماده همکاری است می‌تواند در هنگام برخوردش با گزارش رادیوی آماتوری از محل فاجعه‌ای طبیعی شما را در جریان قرار دهد. و آخرین اطلاعات را به صورت خلاصه از روی توار، برای تهیه گزارش‌های صوتی به شما بدهد. در بیش از چند مورد، ایستگاه‌های اولین ایستگاه‌های کل کشور بودند که از طریق همین وسایل ساده، خبر یک حادثه طبیعی را به تفصیل از آن گرداند.

کارشناسان

شما می‌توانید یک خبر ملی یا بین‌المللی را متعلق به خود و محلی کنید. برای این کار باید با کارشناسان آن موضوع یا آن کشور در کالج یا دانشگاه نزدیک محل خودتان تماس بگیرید. اینها می‌توانند منابع بسیار خوبی برای شما باشند. این افراد غالباً می‌توانند سوای موضوع را برای روشن کردن و توضیح دادن وقایع پیچیده بین‌المللی در اختیار شما قرار دهند. و همان حضورشان در برنامه زنده یک زاویه محلی برای آن بحث ملی یا بین‌المللی به وجود می‌آورد. علاوه بر این، برخی ممکن است از زوایای محلی دیگری هم آگاه باشند. مثلاً

سائقان محلی که ارتباط‌های نزدیکی با منطقه یا مردم محل و تفریح آن عادت‌ها ضرر ساز دارند که می‌توانید برای مصاحبه‌های بعدی با آنها تماس بگیرید. اگر چه استفاده شما از مقامات محلی برای شناسایی ضریبی واقع‌های در منطقه دور دست مورد تقلید رسانه‌های دیگر قرار خواهد گرفت. شنودگان متوجه می‌شوند که چه کسی در این شیوه ضرر سانی نوآورانه پیش‌تلا است (همان‌طور که آن کارشناسان محلی متوجه می‌شوند).

منابع داخلی

شما مطمئناً مجبور نیستید برای دستیابی به خبرها تماماً متکی به منابع خارجی باشید. مسائل عجیب کوچکی که هنگام رانندگی در شهر با آنها مواجه می‌شوید اغلب ماجرابی جالب و کشف نشده دارند. اگر چیزی که با آن برخورد می‌کنید مایه تعجب و تیر شما می‌شود، در مورد آن کنجکاوی کنید. از یک منبع دیگر برای مطالب ضریبی ظلمت نکنید. کارکنان خودتان را کارکنان بخش، کارکنان فروش، و مستی‌ها را تشویق کنید که در مورد رانندازان، آتش‌سوزی‌ها یا وقایع جالب و حیرت‌آوری که با آنها برخورد می‌کنند، با استفاده از تلفن گزارش بدهند. اگر آنها را تشویق بکنید از این کار خوشحال خواهند شد. شما سرنخ‌های ضریبی به دست می‌آورید، و کارکنان شما هم به نوعی احساس مشارکت در کار تولید در ایستگاه خواهند کرد. با هیچ یک از افلام ضریبی که این افراد به شما می‌دهند با جملاتی نظیر این استقبال نکنید: «اوه، ما این را قبلاً می‌دانستیم» یا «این واقعاً خبر نیست». اظهار نظری از این دست کافی است تا آنها دیگر با شما تماس نگیرند. حداقل از آنها تشکر کنید، و اگر می‌توانید از آن اطلاعات استفاده کنید. گاهی آن اطلاعات واقعاً مهم خواهند بود.

امتیاز استراتژیک یک واحد خیر کوچک

شوه‌های عمل مورد اشاره در بالا نیاز به یک مجموعه بزرگ کارمندان ندارند. در واقع، من توصیه می‌کنم تعداد کارکنان خود را تا حد امکان کم کنید تا در دام تبلی معمول گرفتار نشوید. دانی که بخش‌های خیر رانیه‌های بزرگ، که فکر می‌کنند به تعداد کافی نیرو دارند، غالباً به آن دچارند. حتی یک خبرنگار با انگیزه قوی - کسی که هر روز از وارد شدن به میدان مقابله با رفیقای دیگر لذت می‌برد - از ده خبرنگار بی‌انگیزه بهتر است.

علاوه بر این، یک واحد خیر کوچک، مشروط بر آنکه خبرنگاران مجبور نباشند در ایستگاه بنشینند و بخش‌های خبری را آماده و اجرا کنند. کارایی بسیار بالاتری خواهد داشت. این فکر به نظر بسیاری از دست‌اندرکاران رادیو که من در مورد آن با آنها بحث کرده‌ام، غیرقابل فهم می‌رسد؛ یا به نظر می‌رسد که آنها فکر می‌کنند هدف اصلی وجود خبرنگاران همین اجرای بخش‌های خبری است. آنها فکر می‌کنند که وقتی «یک صدای دیگر» بخش خبری را اجرا کند ایستگاه بزرگ‌تر به نظر می‌رسد و این چیزی است که کارکنان رادیو آن را باور می‌کنند. اما شنوندگان باور نمی‌کنند.

تथा چیزی که شنوندگان واقعاً از بخش‌های خبری می‌خواهند واقعیت‌های است که از یک منبع قابل اعتماد شنیده شود. مهم نیست که مجریان برنامه موسیقی اخبار را هم بخوانند. آنچه اهمیت دارد خبری است که می‌دهند. کارکنان خیر خود را با توجه به توانایی آنان برای یافتن ریشه خبرها استخدام کنید. ممکن است حتی بتوانید خبرنگار درجه یک روزنامه‌ای را که صدایی ضعیف برای این کار دارد استخدام کنید، چون او به قدرت مجبور خواهد شد که خودش بخش خبری را اجرا کند.

اگر افراد مناسب و با انگیزه را برای واحد خبری پیدا کردید، این روش را امتحان کنید. زمان حضور الزامی آنان را در ایستگاه به قبل از ساعت ۹ صبح با

یک فاصله کوتاه دیگر محدود کنید. به جای آنکه مجبورشان کنید بخش‌های ضری را اجرا کنند آنها را وادارید ابزار را جمع‌آوری و آماده کنند. در صورت امکان روی گزارش‌های صوتی تأکید کنید و آن را برای اصرار به دست مجربان برنامه موسیقی بدهند. سپس بقیه روز را در اختیارشان قرار دهید تا طبق تشخیص خودشان از آن استفاده کنند. اهداف کاری را بر مبنای تعداد خبرهای محتوی‌داری که تولید می‌کنند، تعیین کنید. نه بر اساس میزان وقتی که روی یک خطی در اتاق خبر می‌گذرانید.

تبلیغ ایستگاهتان به عنوان منبع خبری

وقتی شروع کار خبرتان متمرکز و فعال شد، با ساختمان «تبلیغ‌های ضبط شده از بهترین گزارش‌های در صحنه آماده یا بهترین و جالب‌ترین گزارش‌های اول شخص یا گزارش‌های صوتی» در مورد آن تبلیغ کنید. هر تبلیغ جدید را تا چند روز هر ساعت پخش کنید. تا نظر دیگران را به کار واحد خبر خود جلب کنید. برخی از کارگردانان برنامه یک مجموعه استاندارد شروع و پایان برای چنین تبلیغ‌هایی دارند که از قبل ضبط شده است و تنها کار لازم اضافه کردن صدا در هنگام انتقال به نوار کارتریج (یا معادل آن) است. و کار فوراً انجام می‌شود. (اگر ساختن این تبلیغ‌ها ساده نباشد، کسی آنها را انجام نخواهد داد.) با وجود ماهیت تعاونی خبرگزاری‌های مانند AP (آسوشیئیتد پرس)، برخی از ایستگاه‌ها کارکنان خود را از تبادل خبرهایشان با خبرگزاری‌ها برصاف می‌دارند. این کار به نظرم خیلی کوله‌پنجه است. در اینجا نه تنها یک پاداش روانی (و گاهی هم مالی) برای خبرنگاران وجود دارد فقط با دیدن نام خودشان و معروف معترف ایستگاهشان در یک خبر ارسال شده از خبرگزاری، بلکه این راه خوبی برای کسب شهرت برای کارکنان خبر- و همین‌طور خود ایستگاه- به عنوان منبع خبری است. علاوه بر این، برای

رقبای شما هم نوعی فشار روانی ایجاد خواهد کرد. برای آنها کسی مرغوب‌کننده است که بیند ایستگاه شما برای ارائه خبر اعتباری کسب کرده است. مخصوصاً اگر این اتفاق چند بار تکرار شود.

اما مهم‌ترین دلیل برای دادن خبرها اینان به یک خبرگزاری یا شبکه پس از آنکه خودتان از آن استفاده کردید این است که اعتبار خبری شما را مورد تأکید قرار می‌دهد. اگر شما خبرهایی داشته باشید که هیچ منبع دیگری ندارد، شنوندگان شما مسکن است به این نتیجه برسند که لابد این خبر از قدر که ایستگاه شما فکر می‌کرد، مهم نبوده است. آنها حتی مسکن است فکر کنند که خودتان خبر را ساخته‌اید یا کاملاً اشتباه کرده‌اید. از طرف دیگر، اگر این الگو شکل بگیرد که ایستگاه شما خبرها را اول پخش می‌کند، و به دنبال آن بقیه ایستگاهها و رسانهها آن را منتشر می‌کنند، شما تا آنجا در ذهن شنوندگان به تدریج تصویری به عنوان یک پیششار در عرصه خبر خواهید یافت. بلکه اعبت گزارش‌های شما با ظاهر شدن بعضی آنها در ایستگاههای دیگر و روزنامهها تقویت و تأکید می‌شود.

روش دیگری برای تبلیغ اخبار ایستگاه و خود ایستگاه او در عین حال مرغوب کردن رقیبها بر من جواز خبری است. چندین مسابقه در این زمینه برگزار می‌شوند که می‌توانید ایستگاهتان را وارد آنها کنید، و بگذارید این را روشن کنم که برای برنده شدن باید وارد رقابت شوید. این جوائزها را به همین سادگی به ایستگاههای که قبلاً در مورد استحقاق آنها تصمیم گرفته شده است، اهدا نمی‌کنند. اگر وارد مسابقه نشوید هرگز یک جایزه خبری نخواهید برد. اگر وارد شوید شانس شما بیش از آن است که فکر می‌کنید بدون اشکال ایستگاهها وارد نمی‌شوند.

فهرستی از جوائز عمده خبری هر سال را در کتاب سال رانده تاویزون و شبکه ملی کابان می‌توانید پیدا کنید. از انجمن ایالتی پخش‌کنندگان برنامه

انسانی و شماره تلفن آن‌را در کتاب سال پیدا خواهید کرد؛ و از خبرگزاری خودتان هم در این مورد بی‌رسید. هر دو موسسه اغلب جوایز ضری منطقه‌ای اعطا می‌کنند.

اگر صدا یا پوشش خبری گزارشی را که برای مسابقه ارسال می‌کنید داشته باشید احتمال برنده شدن در مسابقه وجود ندارد. به خبرنگاران بگویید به فکر ضبط کردن بهترین گزارش‌های صوتی و صداهای سر صحنه آماده خود باشند. و مطمئن شوید که کارکنان شما به طور معمولی نوار پوشش خبری همزمان وقایع یا فجایع طبیعی را ضبط و نگهداری کنند. تعداد زیادی نوار کاست با کیفیت خوب بخرید، و هر چیزی را که ممکن است زمانی برای شرکت در مسابقه به درد بخورد، روی آنها ضبط کنید. بهترین مطالب شاید به نظر خودتان «داری کیفیت سابقه‌ای» نباشند، مگر آنکه بعداً دوباره نگاهی به آنها بیندازید.

برنامه‌سازی در مورد امور عمومی

کمسیون فدرال ارتباطات (FCC)، علاوه بر الزام خود در مورد بخش اخبار، قبلاً مقراری هم برنامه‌سازی در مورد امور عمومی را الزامی کرده بود. به محض آنکه این الزام لغو شد بسیاری از ایستگاهها کار در این مورد را به کلی رها کردند.

این اقدام بسیار کوتاه‌بینانه بود زیرا FCC هنوز هم ایستگاهها را ملزم می‌داند که هر هفته برنامه‌هایی در خصوص مسائل و مشکلات جامعه محلی خود بسازند و بخش کنند. (در این مورد در فصل ۱۲ بیشتر خواهید خوانند.) این بخش از مقررات فدرالی دولتی عملاً به این معنی است که اکنون می‌توانید تلاش خود در زمینه امور عمومی را به فعالیت‌هایی با ارزش اختصاص دهید بدون آنکه نگران تعداد دفعاتی باشید که صرف این تلاش می‌کنید.

اصطلاح امور عمومی اشاره به بحثی در مورد این موضوعات خارج از یک بخش خیریه است. (ICC برنامه‌سازی خیریه را معادل اجرایی تعهد برداشتن به مسائل و موضوعات اجتماعی تلقی نمی‌کند) هر توجیه برنامه‌سازی در زمینه امور عمومی که پیشنهاد می‌کنید باید به طور مفصل در پرونده بازرسی عمومی که ICC هر ایستگاه را ملزم به داشتن و نگهداری آن می‌داند، ذکر شود. در فصل ۱۲ جزئیات این کار را شرح خواهیم داد، اما در اصل، باید نحوه برداشتن ایستگاهتان را به آن مسائلی در جامعه که ایستگاه مهم تشخیص داده است، مستند کنید.

مدیریت ایستگاه (که اغلب یعنی خود شما، کارگردان برنامه) باید فهرستی از این مسائل اجتماعی را با تکیه بر فضیلت خودش تهیه کند و در اول ژانویه، آوریل، ژوئیه و اکتبر هر سال در پرونده بازرسی عمومی ایستگاه قرار دهد. مطمئن شوید که در ایستگاه شما کسی این کار را انجام می‌دهد. برنده‌هایی سنگینی برای انجام ندانن این کار وجود دارند! این فهرست مسائل اجتماعی، که غالباً از نظر اهمیت از شماره یک تا ده ردیف بندی می‌شوند، باید هر سه ماه یک بار به کارکنان خیریه هم داده شود. کارکنان خود را تشویق کنید که این مشکلات را در کار برنامه‌سازی در زمینه امور عمومی مورد توجه قرار دهند. ICC انتظار دارد که ایستگاه برنامه‌هایی را برای بحث در مورد این موضوعات به اجرا درآورد.

وقتی یک برنامه منظم مربوط به امور عمومی را که اغلب بکتابچه‌ها صبح بخیر می‌شوند آماده می‌کنید، ممکن است به این فکر بکنید که با برداشتن قطعاتی از برنامه‌های آینده برای بخش در بخش‌های خیریه پیش از آن، اقدامی تبلیغی برای جلب توجه انجام دهید. البته به شرط آنکه در آن صاحب تکیه جالب و قابل تبدیل به خیر وجود داشته باشد. متناً در هنگام

بخش این خبر به این نکته اشاره کنید که مصاحبه کامل در زمان معینی (به زمان اشاره کنید) بخش خواهد شد.

می‌توانید از این فکر هم جلوتر بروید. چگونه می‌توانید ایستگاه‌ها را در یک موضوع اجتماعی درگیر کنید؟ البته نه فقط به عنوان بانی خبر، یا اعداکننده وقت و مجری، همان‌طور که اغلب ایستگاه‌ها می‌کنند. نظرتان در مورد اجرای برنامه موسیقی خارج از استودیو در صحنه یک فعالیت محلی بحث‌انگیز یا یک واقعه جنجالی چیست؟ از این نوع برنامه‌های خارج از استودیو معمولاً در رادیو به عنوان وسیله تبلیغات استفاده می‌شود. اما با بردن اجرای برنامه به محل یک واقعه مهم اجتماعی - نظیر برنامه سیاسی کشاورزی بحث‌انگیز، بحران حکومتی یا مدنی، وضع اضطراری آب و هوایی - و اجرای برنامه‌های عادی ایستگاه از این محل و در عین حال گزارش کردن آن واقعه، شما چنان نمودی در جامعه پیدا خواهید کرد که حتی شرکت در یک رژه یا راهپیمایی نمی‌تواند برای شما به وجود آورد. این می‌تواند یک برنامه‌سازی قوی و قابل مستند کردن در زمینه امور عمومی و همچنین یک امکان ورود به مسابقه و بردن جایزه باشد.

این هم مثالی برای روشن کردن منظورم؛ وقتی برای رادیو **XX** در یورتلند، اورگون، در دهه هفتاد، برنامه‌سازی می‌کردم، یکی از مجریانم، نیک تامپسون، ایده‌های را مطرح کرد که هم برای رادیو و هم برای برنامه‌سازی در زمینه امور عمومی بسیار عالی بود. او برنامه موسیقی شنبه شب خود را زنده اجرا می‌کرد، اما با استفاده از دستگاه بی‌سیم دوطرفه بسیار عالی ایستگاه از روی صحنه عقب یک خودروی پلیس یورتلند، که در حال مأموریت بود.

با اذتنام مأموریت‌های معمول (اما غالباً هیچ‌انگیز) پلیس، و اعلام صحنه‌های موسیقی که در استودیو بخش می‌شدند و اجرای زنده پیام‌های بازرگانی، او موفق شد که نبض شهر را در دست بگیرد، و پلیس را در صحن

فعالیت به نحوی نشان دهد که شنوندگان تا آن هنگام تجربه نکرده بودند. او همچنین اشاراتی به مسائل مربوط به هارم و مشکلات صوتان در شهر داشت. برنامه به دست آمده پاسخگوی دو تکراری اصلی جامعه در آن زمان، هارم و صوتان، بود. در مجموع چهار ساعت برنامه مربوط به امور موسیقی بود و یک رادیوی قانع‌کننده‌تر، من آن برنامه را ضبط کردم و در یک سلفه ملی شرکت دادم. و این کار برای ایستگاه یک جایزه بزرگ به ارمغان آورد.

از نخبگان استفاده کنید. اگر ایستگاه شما فرستنده بسیاری با کیفیت قابل بخش از نوع «مارتی» برای استفاده در بخش‌های خارج از استودیو دارد. آن را در دسترس واحد صوتان قرار دهید.

ضریب، طبع، گزارش و قیامی است که مورد علاقه آنتی شنوندگان است و اغلب مردم به ضریب‌های بیشتر علاقه دارند که در محلی نزدیک به آنان روی می‌دهند. امیدوارم شما را قانع کرده باشم که یک سیاست ضریبی صورت گرفته و با گرایش به اخبار محلی یکی از قوی‌ترین شیوه‌های مهم کردن ایستگاه رادیویی شما برای شنوندگان است. بدون توجه به اینکه چارچوب کار شما چیست و بازار کار شما بزرگ است یا کوچک. چون ۸۰ درصد یا بیشتر از گوش دادن به رادیو در واقع گوش دادن به موسیقی اختصاص دارد. من قطعاً ایستگاه‌های رادیویی موسیقی را مشمول این سخن تلقی نمی‌کنم. برای شنوندگان روشن کنید که «مأموریت» ضریب ایستگاه شما چیست، و بعد به وعده خودتان عمل کنید.

وقتی غیر تنها چیزی است که ایستگاه ارائه می‌کند

پس تکلیف ایستگاه‌های دارای چارچوب تمام ضریب چیست؟ همان سیاست ضریبی صورت گرفته و با محور اخبار محلی نتایج بسیار ضریبی برای چنین

ایستگاه‌هایی خواهد داشت چون شوت‌دگان از قبل آماده‌باز کردن این نکته شده‌اند که یک ایستگاه تخصصی زیر بهترین کار را در این زمینه ارائه خواهد کرد. اما شوت‌دگان جدیدترین توجهات را هم از ایستگاه‌هایی دارند که چنین وعده‌ای به آنها داده‌اند. اگر چنین ایستگاهی در بر آورده کردن انتظار آنان کم می‌آورد، آنها آماده پذیرفتن وعده‌های ضعیف‌تر خواهند بود اما قابل اعتماد، ایستگاه‌هایی هستند که صرفاً بخشی از کار آنهاست. بخش اعظم تمرکز این فعلی تا اینجا روی همین نکته بوده است.

مشکل اصلی در عیانت بخشیدن به یک ایستگاه تمام‌ضرب، با سیاسی‌بهره و دارای گرایش به ضرب محلی، هزینه بسیار سنگین آن است. برای ارائه بهترین اخبار محلی در تمام ساعات و در هفت روز هفته، به‌رغم هزینه سنگین آن، باید از مطالب شبکه که طبعاً محلی نیستند، استفاده گسترده‌ای کرد. این کار در رقابت را برای همه ایستگاه‌های رادیویی دیگر در بازار باز می‌کند. این حالت تنها چاره‌ای که برای ایستگاه‌های تمام‌ضرب باقی می‌گذارد دادن این وعده است که برخی انواع اخبار محلی را همواره ارائه خواهد کرد. تا شوت‌دگان هر وقت بخواهند بتوانند آنها را بشنوند. به این قول هم اغلب عمل نمی‌شود، مخصوصاً در ایستگاه‌های موسوم به ضرب. گفت‌وگو، که در طول ساعات کم‌بیشتری متکی به برنامه‌های گفت‌وگویی تلفنی هستند.

همواره به نظر می‌آمده است که اگر یک چارچوب کار رادیویی وجود داشته باشد که پیش از بقیه قابلیت خودکار شدن را داشته باشد، احتمالاً کار محلی و به‌ویژه در چارچوب تمام‌ضرب است. بدوی‌ترین نظام‌های خودکار مؤثر خواهند بود، حتی با داشتن فقط زنجیره‌های دستگاه‌های نوار کارتریج که به دنبال هم و به ترتیب روشن می‌شوند. خودکار بودن به سادگی برای ارائه ضرب مورد استفاده قرار می‌گیرد و کارکنان ضرب برای جمع‌آوری و ثبت وقایع خلاصه ضربها وقت آزاد بیشتری پیدا می‌کند. اما تا آنجا که می‌دانم هرگز در

هیچ بازاری یک ایستگاه تمام خبر نبوده است که از این مفهوم به صورت جدی استفاده کرده باشد.

جالب آنکه، اتاق خبر مدرن رادیو غالباً از نظر ضریب‌نویسی، بازگشت نفع‌ها، ارائه گزارش خبرگزاری‌ها و حتی نام‌سازی نوارهای صدا، تصویر، و بخش مجدد، از دستگاه‌های خودکار زیادی استفاده می‌کند. اما هزینه‌های سنگین کارکنان استودیو را برای اجرای کل برنامه به صورت زنده، تحمل می‌کند. پیشه‌دار من آن است که یک مجموعه بسیار کوچک از کارکنان واقعاً خوب خبری - در اصل تقریباً معادل تعداد مجریان ایستگاه - دور هم جمع شوند تا خبر جمع کنند، اخبار را روی نوار کارتریج یا دستگاه صوتی مشابه بسته‌بندی کنند، اخبار تکمیلی خبرگزاری را در ادامه خلاصه خبرهای ضبط شده بخوانند، هر مطلب گرفته شده، از شبکه راکه اساس می‌شود تکمیل خبرهای دیگر است گردآوری کنند، و یک ترتیب بخش یا تأکید بر مهم‌ترین اخبار (معمولاً محلی یا منطقه‌ای) تنظیم کنند. مطالب پارامتری از قبل ضبط شده مکرراً در میان این مطالب قرار داده می‌شوند تا اساس هویت ایستگاه حفظ شود و توقعات مشتری تثبیت شود.

در اغلب مواقع، فقط یک نفر باید در استودیوی چنین ایستگاهی حضور داشته باشد تا مصاحبه‌های تلویزیونی را انجام دهد، نوارها را ضبط کند، در جریان اخبار خبرگزاری باشد، و از دستگاه بخش مراقبت کند. کارمندان دیگر در حال خدمت بیرون از ایستگاه در حال جمع‌آوری خبر و در صورت نیاز ضبط صدا خواهند بود. این نوع گزارش‌ها به وسیله تلفن یا بی‌سیم به ایستگاه فرستاده می‌شوند. احتمالاً مستقیم به دستگاه خودکار، به طور کامل همراه با یک دستورالعمل نحوه استفاده از آن در ترتیب بخش، البته اگر دستگاه خودکار به اندازه کافی پیچیده و ربات‌های شده باشد. نمی‌فهمم که چرا چنین عملیاتی که می‌تواند چهارچوب تمام خبر را به یک گزینه سودآور و جورانه، حتی در

بازارهای کوچک، تبدیل کند. نیاز به هزینه‌های بسیار سنگین‌تر از هزینه اشاره
یک ایستگاه موسیقی یا اندازه مشابه دارد.

اگر این مفهوم برایتان جالب نیست، شاید محرک برخی ایده‌های اولیه در
مورد استفاده از فناوری برای بهبود خدمات ایستگاه رادیویی شما به
شنودگانش باشد، البته بدون از دست دادن عنصر انسانی که دلیل اصلی توجه
و وفاداری شنونده است.

فکری که می‌خواهم شما در پایان این فصل در ذهن خود داشته باشید آن
است که ضرر می‌تواند سلاح قدرتمند برنامه‌سازی برای ایستگاه‌های رادیویی
با هر چارچوب کاری باشد اما آنچه در یک بخش ضرری ارائه می‌شود باید
مربوطاً با شنودندگی و احتمالاً برای او متقاعدکننده باشد تا بتواند این پتانسیل
را محقق سازد. علاوه بر آن، چنین بخش ضرری همی باید به نحوی بسته‌بندی
شود که بر ماهیت منحصر به فرد خود و ایجاد توقعات متناسب در شنودنده
تأکید کند. توقعاتی که اگر فرار است برای ایستگاه تصویر ضرری مسوولانه‌ای
ایجاد و حفظ شود، باید مداوماً آنها را برآورده کرد.

توقع اصلی افکار عمومی از ضرر رادیویی، که اغلب ایستگاهها آن را
برآورده نمی‌کنند و معدودی از دستاوردکاران رادیو برای تحقق آن تلاش
می‌کنند، چیست؟ فوریت، قابلیت اعتماد و همواره اولین بودن در مورد
ضررهای مهم. اگر شما چنین توقعی را ایجاد و سپس مداوماً آن را برآورده
کنید، یک تصویر ضرری قوی خواهید داشت که هیچ رقیبی، حتی با تعداد
کارکنان بیشتر، نخواهد توانست بر آن غلبه کند.

تبلیغ برای ایستگاه

اهداف تبلیغ

تبلیغ یک ایستگاه را به‌وسیله‌ی راه‌های مناسبی را می‌توان اساساً دارای سه هدف دانست: (۱) بازماندگی یا افزایش زمان گوش دادن مخاطبان فعلی ایستگاه، و به این ترتیب افزایش سهم مخاطب ایستگاه؛ (۲) جذب شنوندگان جدید، و به این ترتیب بالا بردن جایگاه ایستگاه در رده‌بندی نسبی؛ (۳) ایجاد و تقویت تصویر ذهنی ایستگاه و توجهات شنونده بدون یک هدف مشخص فوری در زمینه رده‌بندی. اگر هدف مشخص مخاطب‌سازی برای یک تبلیغ معین شده باشد، یکی از دو نوع اول تلاش‌های تبلیغی برای دستیابی به آن هدف مورد نیاز خواهد بود.

هر ایده تبلیغی باید با توجه به این سه هدف ارزیابی شود و تنها در صورتی به اجرا در آید که راه رسیدن به یکی از این اهداف را هموار کند. علاوه بر این، باید مشخصاً به نحوی شکل داده شود که مستقیماً به هدف اولیه دست پیدا کند. این فکر ممکن است بدیهی به نظر برسد، اما حتی در بزرگترین ایستگاه‌ها، اغلب ایده‌های تبلیغی ناشی از دالشتغولی در خصوص فرصت‌ها یا مسائل اقتصادی (معمولاً به تبع حاشی مالی ایستگاه) هستند.

مسائل اقتصادی لازمه بقای این‌گاه هستند. اما هدف همه تبلیغ‌هایی این‌گاه باید جلب مشتری و هماهنگی با تصویر ذهنی و چارچوب کار این‌گاه باشد تا تبلیغ‌ها تأثیر مثبتی بر این‌گاه و آینده آن داشته باشند. اهداف درآمذایی این‌گاه باید هنگامی در یک تبلیغ گنجانده شوند که با چنین افکاری در ذهن طراسی شده باشد. نگرانی‌های اقتصادی نباید هیچ‌یک از عناصر مربوط به تصویر و اهداف این‌گاه رایج خطر بیندازند. در این بخش از کتاب است که فریادی هائکی از رنج که از عشق جهان مدیران فروش با مدیران کل این‌گاه برخاسته است شاید مانع ادامه خواندن شما شود. اگر چنین است، اجازه دهید آنها را از همدردی خود مطمئن سازم. من خود کارمند فروش و مدیر کل موفق رادیو بودم. پس این آری از همدردی فقط ناشی از سابقه من در زمینه برنامه‌سازی نیست. من این نکته را از هر سه دیدگاه مد نظر داشته‌ام.

محصولات صوتی این‌گاه شما باید توهمات روشن مخاطبان شما را شکل دهد و سپس برآورده کند وگرنه شما خریداری برای آنها نخواهید داشت. این‌گاه‌هایی که این ایده را که برنامه‌سازی پیش از فروش است همچون یک فکر اصطناعی بی‌محتی یا غیرمطمئن رد می‌کنند سرانجام همه مخاطبان خود را از دست خواهند داد. محصول صوتی‌ای که این‌گاه برای فراهم کردن آن وارد این کار شده است باید همواره اولویت داشته باشد.

پس از آن باید درک کنید که کارکنان برنامه‌سازی و فروش اغلب به دلیل ضرورت‌های اقتصادی ممکن است ایده تبلیغاتی قوی و مشتری‌محوری را مطرح کنند که به وسیله آن بتوان یک حساس مالی را راضی کرد. نیاز اقتصادی ممکن است برآورده شود، اما تبلیغ حاصل باید مشتری‌محور و تابع تصویر ذهنی و نیازهای این‌گاه و محصول آن باشد.

بخش مستقیم مسابقات رانندگی

احتمالاً فراموش‌نشده‌ترین و موفق‌ترین مسابقه در تاریخ رانندگی-موتور است. شرکت بروهس رام متعلق به جنک مک کوی-مسابقه آخر بود که ابتدا در سن دیگو به ابراهام آمد انگیزه ساخت آن از ابتدا اهداف اقتصادی و تمایل به فروش سهام به حامیان اقتصادی گوناگون بود. با وجود این، بستندی و ظرافتی به طور کامل با استانداردهایی که من در مورد تبلیغ رانندگی ذکر کردم، مطابقت داشت. معمولاً، تبلیغ باید روی یک موضوع متمرکز باشد؛ یا تبلیغ برای شوتدگان خود استگاه یا تبلیغ برای جلب شوتدگان تازه. مسابقه آخر دو کانون متمرکز داشت: اگرچه گرایش آن بیشتر به شوتدگان خود استگاه بود تا شوتدگان. این تبلیغ ارزش مطالعه را دارد.

مسابقه آخر به صورت مستقیم بخش می‌شد، همراه با ارائه همه مجموعه جوایز قسیمی بر از عناصر سازگار با «جایزه رؤیایی». هر کدام از جوایز در برنامه توصیف و به وسیله شماره بسته جایزه شناسایی می‌شدند. مثلاً، یک مجموعه جوایز ممکن بود به صورت زیر توصیف شود: «یک خانه نوساز، با همه اثاثیه، سرویس غذایی سیز و هزینه پنج سال نگهداری زمینی که خانه در آن واقع شده است، و با خودروهای مناسب برای هر یک از اعضای خانواده که با آنها بتوان یک کاراز بزرگ را بر کرد. علاوه بر آنها، ما اعتبار دهساله‌ای را در یک سوپر مارکت برای خرید کلیه مواد غذایی مورد احتیاج خانواده و صدها تن از دوستان شما هم به آن خواهیم افزود.»

به نظر می‌رسد که استگاه میلیون‌ها دلار صرف جایزه‌ها کرده است. اما در واقع حامیان مالی این هزینه را در ازای امتیازهای جوایز و مشارکت در مسابقه پرداخته بودند. حامیان مالی تنها هنگامی موفق به ارائه جوایز بودند که شونده برنده مجموعه جوایز مربوط به آنها را از میان آنبوه جوایز انتخاب

می‌کرد. در این صورت، تبلیغات اضافی مربوط به برنده سابقه (که نصیب آن حامی مالی هم می‌شد) جریان هزینه‌های اضافی را می‌کرد. فقط یک برنده وجود داشت، که از طریق تلقین‌کنندگانی که به طور تصادفی شماره تلقین خاصی را انتخاب می‌کرد مشخص می‌شد. شماره تلقین تنها در لحظه اوج سابقه با معرفی برنده اعلام می‌شد. برنده‌ای که به طور تصادفی انتخاب شده بود پس از آن یکی از مجموعه جوایز را انتخاب می‌کرد. آن سابقه مسلماً مشوق گوش دادن به رادیو در یک مقطع زمانی طولانی بود. اما، در آن تبلیغ چیزی نبود که باعث تکرار گوش دادن به آن ایستگاه پس از پایان سابقه شود.

این سابقه در نقطه اوج خود تعداد مکالمات تلفنی را تا حد اعتبار افزایش می‌داد. تا زمانی که سابقه ادامه داشت ردمپدی ایستگاه پخش کننده آن بالا می‌رفت و درآمد زیادی هم برای ایستگاه ایجاد می‌کرد. هشدار، تا آنجا که من می‌دانم، حق تألیف این سابقه هنوز هم منحصر به صاحب آن است و اگر چیزی بسیار شبیه آن را بسازید ممکن است مهم به نقض قانون شوید. من آن را در اینجا فقط برای تحریک اندیشه و تفکر شما توصیف کردم.

تبلیغ بی‌ظنری مانند سابقه‌آمرا می‌توان در خارج از ایستگاه هم به کار برد. و مخاطبان تازه پیدا کرد. اما به طور کلی شنوندگان جدیدی که مخصوصاً برای امتحان شانس خود برای بردن جایزه سابقه به سراغ ایستگاه می‌آیند پس از پایان سابقه به گوش دادن به آن ایستگاه ادامه نمی‌دهند. برای تبلیغات زنده پیشنهاد می‌کنم تخیل خود را در جهت خلق تبلیغاتی به کار آید که توقعات شنیداری در لزمت شنوندگان را تقویت می‌کند و هر عنصر شستی در ردمپدی را به غیرات نسبتاً پایدار بدل می‌کند.

سابقه‌ات زنده برای شنوندگان را می‌توان برای تشویق گوش دادن در لزمت طراحی کرد، اما متوجه شدم که وقتی آشکار شود شما با آن سابقه

هدف دستکاری ذهن و انگیزه‌های گوش دادن آنها را دارید. بسیاری از شنوندگان دیگر از گوش دادن به مسابقه شما لذت نخواهند برد. گوش دادن به مدت طولانی را می‌توان به شیوه‌ای سرگرم‌کننده با اجرای مسابقاتی ترویج کرد که در آنها شنوندگان رمزهای را برای گشک به برنده جایزه ضمن جمع‌آوری می‌کنند. اما مهم‌ترین عوامل در مسابقات رادیویی مشارکت شنوندگان و پاسخ‌های فوری هستند. و این عوامل به واسطه استفاده از تلفن وارد ماجرا می‌شوند.

مسابقاتی که در آنها شنوندگان باید با نامه پاسخ بدهند فاقد فوریت هستند و حتی درصدی از پاسخی را که یک مسابقه تلفنی ایجاد می‌کند. به وجود نمی‌آورند. در مسابقات تلفنی عنصر شانس وجود دارد. حدس زدن چیزی یا انتخاب چیزی از میان چند چیز - و استفاده از قطع‌های پخش روی یک نوار کارتریج، انتخاب را تصادفی می‌کند.

در مسابقاتی که در آنها از شنوندگان خواسته می‌شود سعی کنند ترتیب قطع‌های روی یک نوار کارتریج را مشخص کنند، باید از دو نوار با برچسب‌های مشابه استفاده شود که ترتیب قطع‌های یکی معکوس دیگری است. برای اطمینان از آنکه قطع‌ها دو بار به یک ترتیب مشابه پخش نمی‌شوند، معرفی باید نوازی را که در هر بار اجرای مسابقه استفاده می‌شود به صورت تصادفی انتخاب کند.

مهم‌ترین کارکرد چنین مسابقاتی قرار دادن سرگرمی در چهار صوب کنار ایستگاه است. چون اغلب شنوندگان هرگز برای شرکت در مسابقه تلفن نمی‌زنند. مسابقه باید طوری طراحی شود که گوش دادن به آن مایه سرگرمی باشد و دفعات پخش آن به اندازه کافی تکرار شود که آن را به یک عنصر مداوم مهم در برنامه‌سازی تبدیل کند. اجرای چنین مسابقه‌ای ساعتی یک بار تا

هنگامی مؤثر است که زمان بخش آن در طول یک ساعت برنامه قابل پیش‌بینی نباشد.

ضمناً بخش‌های شتودگان در مدت برگزاری مسابقه اهمیت زیادی دارد. برخی از اینگاهها نگران عواقب احتمالی مشارکت شتودگان در برنامه زنده هستند. اما من دریافته‌ام که تا آخر هفت تا نه‌های استاندارد را می‌توان به سرعت در این مورد خاص ضرورت پیدا می‌کند. تجربه نشان می‌دهد که اگر شتودگان در برنامه زنده فقط قرار باشد یک حدس بزنند یا چیزی را انتخاب کنند. هرگز فرصت خود برای برنده شدن را با گفتن مطالب تاجور بیهوده هدر نمی‌دهند.

جایزه تعیین شده باید آن قدر تقسیم باشد که شتوده حاضر شود برای به دست آوردن آن تلفن بزند و در مسابقه شرکت کند و ضمناً خود مسابقه بی‌ارزش به نظر نرسد. اما تعیین یک جایزه فوق‌العاده یا خیلی بزرگ ضرورتی ندارد. در واقع، این کار عملاً به واسطه آنکه جایزه را دست نیافتنی جلوه می‌دهد باعث کاهش علاقه و مشارکت شتودگان می‌شود. پول نقد همواره جایزه‌ای مطلوب است، و لازم نیست حتماً زیاد باشد تا علاقه شتودگان را جلب کند. مخصوصاً اگر گوش دادن به مسابقه و شرکت در آن چالش و سرگرم‌کننده باشد.

باید احتمالات بردن را محاسبه کنید و مسابقه را طوری طراحی کنید که در محدوده بودجه شما باشد و در مدت بخش، برنامه تنظیم شده را تکمیل کند. نیازی به گفتن نیست که هرگز نباید مسابقه را پس از طراحی آن «مدیریت» کنید. هرگز نباید احتمالات را تغییر دهید یا به هر شکل زمان برنده شدن و برنده شدن یک فرد خاص را کنترل کنید. هرگونه دستکاری از این نوع طلب است. و کمیسیون فدرال ارتباطات هرگونه‌های سنگینی را تعیین و اعمال کرده و تا حد لغو مجوز کار اینگاهها به این دلیل پیش رفته است. حتی اگر عملاً هیچ ضروری متوجه کسی نشده باشد.

دقت کنید که مسابقات شما مصفاانه و شرافتمندانه برگزار شوند. پیشنهاد می‌کنم که بخش خاصی در بروکنه بازرسی عمومی استگانه‌تان ایجاد و همه مطالب مسابقه قواعد و متون و فهرست شرکت کنندگان را در آن ثبت کنید. آنگاه در صورت شکایت بعدی شونده‌های تالید با بدخواه از استگانه‌تان به اتهام تقلب شواهد مستدی برای اثبات رعایت انصاف در برگزاری مسابقه خواهید داشت.

بازی «طالع بینی»

شاید مفید باشد که در اینجا نمونه‌ای از آن نوع مسابقه‌های زنده تلفنی مورد اشاره‌ام را ارائه کنم. این نمونه نشان خواهد داد که متن مسابقه چگونه باید نوشته شود تا مطمئن شوید که عناصر اصلی قواعد مسابقه دائماً مورد اشاره قرار گرفته و همه شرکت‌کنندگان فرصت برابر برای برنده شدن داشته باشند. مسابقه طالع‌بینی یکی از مسابقه‌های محبوب من است. این مسابقه برای شرکت‌کننده برای مجری و برای شونده‌گان حتی اگر هرگز مشارکت فعال نداشته باشند، جالب و سرگرم‌کننده است. این یکی نشان‌دهنده این نکته هم هست که چگونه با بودجه اندک و معلوماتی در زمینه ریاضی احتمالات می‌توان باعث شد بودجه معمولی مسابقه بیش از آنچه هست به نظر برسد. بدون آنکه از نظر قانونی و مصفاانه بودن مشکلی داشته باشد.

این بازی روز تولد است. من معمولاً آن را بازی طالع‌بینی می‌نامم. با آنکه هیچ ربطی به طالع‌بینی یا علامت ماههای تولد ندارد، چون این نام با برنامه رانمایی مرتبط می‌شود و عنصر اسرارآمیز بودن را به آن می‌افزاید. برخلاف اغلب مسابقه‌های مبتنی بر قطع پرخشی نواز کارترنج، شونده‌گان در این مورد مجبور نیستند چیزی را حدس بزنند که باید با آنچه در قسمت بعدی نواز خواهد آمد منطبق باشند. در این مثال، آنها فقط قصد دارند ببینند که آیا ماه

تولدشان قبلاً انتخاب شده است یا نه (اینکه شما برنده می‌شوید یا نه سال‌ها قبل در روز تولد شما تعیین شده است.)

رعایت سقف بودجه و محاسبه احتمالات

اجازه دهید پیش از آنکه به سراغ متن‌های نمونه بروم ابتدا به بحث بودجه‌بندی برای سابقه و محاسبه احتمالات بپردازم.

ما می‌خواهیم این سابقه را زیاد تکرار کنیم. ساعتی یک بار بین ۶ صبح تا نیمه شب، و هفت روز در هفته. این یعنی هفتای ۱۲۶ بار (۱۸ بار در روز ضرب در ۷ روز در هفته) و می‌توانیم آن را تا چهار هفته ادامه دهیم. در مجموع ۵۰۴ سابقه (۱۲۶ سابقه ضرب در ۴ هفته) چون شش‌هنگام سعی خواهند کرد ماه تولدشان را با شرط برنده شدن ما مقایسه کنند. ۱۲ انتخاب ممکن وجود دارد. اگر هر ۱۲ ماه در تعداد مساوی دفعات گردش نوارهای کارت‌بج توسط ما (اما با ترتیب‌های متفاوت تصادفی) ظاهر شوند این احتمال هست که ما یک دوازدهم شانس داشتن برنده را در هر نوبت برگزینی سابقه داشته باشیم. مثل اینکه در هر ۱۲ دور بازی یک دور برنده داشته باشیم. پس وقتی ۵۰۴ بار بازی کنیم، فقط باید ۵۰۴ بر ۱۲ تقسیم کنیم تا تعداد تقریبی برندگان را به دست آوریم؛ چهل و دو نفر.

حالا، فرض کنید که بخواهیم به هر برنده ۲۰ دلار جایزه بدهیم. اما ۴۲ ضرب در ۲۰ دلار می‌شود ۸۴۰ دلار. در حالی که ما فقط ۵۰۰ دلار بودجه برای تمام ماه داریم. یک راه یابین آوردن تعداد سابقه‌ها برای رساندن تعداد برندگان به سطح بودجه است. اگر ۵۰۰ دلار را بر ۲۰ تقسیم کنیم عدد ۲۵ به دست می‌آید. چون احتمال برد یک به ۱۲ است، ۲۵ را در ۱۲ ضرب می‌کنیم تا تعداد سابقه‌ها لازم برای داشتن ۲۵ برنده را به دست آوریم، که در این صورت عدد ۳۰۰ به دست می‌آید.

۳۰۰ دقیقه در هر هفته را بر ۱۲۶ تقسیم کنید، و به نظر می‌رسد که ما با محدود کردن تعداد مسابقات به $2/3A$ دقیقه در هفته می‌توانیم در سطح بودجه خود باقی بمانیم. این یعنی دو هفته و کمی بیش از دو روز. اما این مدت کافی نیست! مسابقاتی مثل این فقط بعد از دو هفته و سه روز برای شوتندگان شما شناخته شده خواهد بود، و برای به دست آوردن حداقل تأثیر باید حتماً یک ماه مسابقه را ادامه دهیم. شما باید به شوتندگان فرصتی بدهید تا پیش از پایان مسابقه کاملاً با آن آشنا شوند.

راه حل دیگر کاهش تعداد مسابقات در طول روز است. چهار هفته و ۳۰۰ دقیقه را در ذهن داشته باشید. سبب را بر چهار تقسیم کنید، که می‌شود ۷۵ دقیقه در هفته. هفتاد و پنج راه به هفت تقسیم کنید، که می‌شود $10/7$ دقیقه در روز، به عبارتی ۱۰ دقیقه در روز. این اگر می‌خواهیم مسابقه را بین ساعت ۶ صبح تا نیمه شب برگزار کنیم باید ۸ دقیقه را در روز حذف کنیم و ترجیحاً هر روز در ساعات‌های متفاوت، به نظر من این نوع محدودیت به نیروی حرکت این مسابقه بسیار صدمه می‌زند. این مسابقه باید ساعتی یک بار برگزار شود.

شاید بتوانیم مدت برگزاری مسابقه را به سه هفته کاهش دهیم؟ سبب تقسیم بر سه می‌شود ۱۰۰ احتمال برد در هر روز، و صد تقسیم بر ۷ (روزهای هفته) معادل $14/7A$ یا ۱۴ دقیقه در روز است. ما باید فقط ۴ دقیقه را در هر روز حذف کنیم تا بتوانیم مسابقه را برای ۳ هفته در فاصله ۶ صبح تا نیمه شب برگزار کنیم، یا می‌توانیم ساعات برگزاری آن را محدود به ۶ صبح تا ۸ بعدازظهر بکنیم. این بهتر است، اما خیلی مطلوب نیست.

بهترین راه حل این است که نه تنها امکان بخش مسابقه را مطابق برنامه ساعتی یک‌بار، ۱۸ ساعت در روز، به مدت چهار هفته فراهم می‌کند بلکه اجازه می‌دهد در محدوده همان بودجه یا نقد دلاری جایزه بزرگتری اعطا

کتیم و یک انتخاب بر انگیزنده را هم به مسابقه اضافه می‌کنند که هم شرکت‌کنندگان و هم شوندهگان از آن لذت می‌برند. ما فقط یک سطح دوم به مسابقه اضافه می‌کنیم. وقتی شرکت‌کنندگان ماه تولدشان را با قطع تصادفاً انتخاب شده روی توار کارترج «مطلق کرده» و برنده ۲۰۰ دلار شدند، یک جایزه مثلاً ۲۰۰ دلاری برای سعی در تطبیق روز تولدشان در همان ماه به آنها پیشنهاد می‌شود. اغلب شوندهگان ۲۰۰ دلار برنده شدن (اصلی) آنها را بهتر از به خطر انداختن آن برای بردن ۲۰۰ دلار (احتمالی) می‌دانند. و اغلب چنین پیشنهادی را نمی‌پذیرند. با این حال، قبول کنید که آنها حتی بعد از تلاش دوم و در صورت باخت هم صاحب ۵ دلار بشوند.

در تجربه من، اغلب شرکت‌کنندگان با این شرط ورود به مرحله دوم را می‌پذیرند چون حتی در صورت باخت هم مقداری از برد اولیه خودشان را به دست می‌آورند. شوندهگان هم در ذهن خود همراه با شرکت‌کنندگان یک انتخاب می‌کنند و سپس گوش می‌دهند تا ببینند که اگر آنها رفتن به مرحله دوم را برگزیده بودند برنده می‌شدند یا نه.

توجه کنید که در اینجا چه اتفاقی می‌افتد با هجده مسابقه در روز. هفت روز هفته برای چهار هفته دیدیم که باید ۵۰۴ مسابقه برگزار می‌کردیم و ۴۲ نفر برنده می‌شدند. اگر ۹۰ درصد آن برندگان به سطح ۲ بروند و سعی کنند روز تولدشان را در ماه تولدشان با شرایط مسابقه مطابقت کنند، آنگاه در آن صورت احتمال آن تنها یک به ۲۱ است. در کل چهار هفته فقط ۴ یا ۵ نفر جایزه ۲۰۰ دلاری را می‌برند و بقیه اگر در سطح دوم برنده نشوند فقط ۵ دلار خواهند گرفت.

اگر در طول چهار هفته ۵ شونده ۲۰ دلاری را که در مرحله اول برداند بگیرند و به مرحله بعد نروند، ۱۰۰ دلار از کل بودجه بانک دلاری ما مصرف می‌شود. این یعنی ۳۷ برنده مرحله اول ۵ دلار جایزه را خواهند گرفت. که این

هم در حدود ۱۸۵ دلار از بودجه را تصرف می‌کند. این یعنی ما برای آن برندگان مرحله اول ۲۸۵ دلار خرج کرده‌ایم و اکنون ۲۱۵ دلار برای جایزه بزرگ مرحله دوم مسابقه داریم که برای آن یک جایزه ۲۰۰ دلاری طراحی کرده بودیم. (به این ترتیب ۶۵ دلار باقی می‌ماند که اگر یک شرکت کننده دیگر خواست به مرحله دوم نرود بتوانیم ۲۰ دلار او را بدهیم.)

تکلیف جایزه ۲۰۰ دلاری چیست؟ احتمال اینکه کسی جایزه را ببرد چقدر است؟ ما ۵۰۲ مسابقه طراحی می‌کنیم. احتمال بردن جایزه بزرگ که در آن یک شرکت کننده ماه تولد (۱ از ۱۲) و سپس روز تولدش را در ماه (۱ از ۳۱) با شرایط منطبق کند برابر با ۱۲ ماه ضرب در ۳۱ روز، یعنی (۱ از ۳۷۲) است. وقتی ۵۰۲ را بر ۳۷۲ تقسیم می‌کنیم که حاصل آن $\frac{1}{375}$ است. پس باید یک و یک سوم برنده ۲۰۰ دلاری داشته باشیم. به بیان دیگر، ما باید عملاً یک برنده ۲۰۰ دلاری داشته باشیم، اما برای برنده دوم فقط ۳۳ درصد شانس وجود دارد. احتمال داشتن یک برنده ۲۰۰ دلاری دیگر ۱ به ۲ است.

اگر مدیر کل موافقت کند که در صورت برنده شدن یک نفر دیگر در طول چهار هفته مسابقه بودجه را به ۷۰۰ دلار افزایش دهد، مسئله شما حل شده است. اگرچه این ساختار دو سطحی در مقایسه با شیوه یک سطحی، برداشت نقدی برای مسابقه را کاهش می‌دهد، اما اصلاً می‌توانید صادقانه به شتوندگانتان بگویید که «احتمال دارد هر بار که بازی می‌کنید تا ۲۰۰ دلار بوال نقد جایزه بگیرید.» بدین ترتیب مسابقه همچنان‌نگیزتر خواهد شد. احتمال بردن جایزه هم بیشتر به نظر می‌رسد و انتخاب اضافی برای شرکت‌کننده، شرکت در مسابقه را جذاب‌تر می‌کند.

توجه خواهد کرد که من فقط در هنگام بحث در مورد نحوه اجرایی آن مسابقه‌های مبتنی بر «انتخاب تصادفی» به کاربج نوار اشاره می‌کنم. این احتمال زیاد است که شما در ایستگاهتان دستگاه‌های بخش نوار کربنج را

کنار گذاشته باشید و حالا از دستگاه ذخیره صوتی دیجیتال استفاده می‌کنید. برای این توج سابقه به شما توصیه می‌کنم دستگاههای بخش را فقط به این منظور دوباره راه بیندازید؛ علت آن است که کارتریج‌های نوار یک امتیاز مهم برای ابرای این توج سابقه دارند؛ ترتیب تصادفی قطع‌های روی کارتریج همان قدر برای شنوندگان ناشناخته است که برای کارکنان بخش شما. چون کارتریج‌ها را نمی‌توان از قبل بررسی و یک قطع را دوباره به جای خود بازگرداند. نوار فقط در یک جهت می‌تواند حرکت کند. شما امکان اقبات تصادفی بودن سابقه را به شنوندگانتان. اگر در این مورد تردید داشته باشید، خواهید داشت. و هر گونه احتمالی را در این مورد که کارکنان بخش می‌توانند سابقه را به تفع یک شرکت‌کننده خاص در سابقه فضالت کنند. از میان خواهید برد. رسانه‌های دیجیتال از چنین اطمینانی برخوردار نیستند. پس دستگاه بخش نوار کارتریج را مخصوصاً برای مسابقاتی مثل این در دسترس و آماده کار نگاه دارید!

توصیه‌ای در راستای توصیه‌های قبلی در مورد نحوه ضبط کارتریج‌های سابقه، اگر این سابقه را برگزار می‌کنید باید روی هر یک از دو کارتریج مربوط به ماده بیست و چهار یا سی و شش قطع داشته باشید. با (به ترتیب) دو یا سه تکرار برای هر ماده در یک ترتیب تصادفی دوازده تایی در هر بازه. و هر ترتیبی از ماده‌ها که برای کارتریج اول درست گردید به شکل معکوس برای کارتریج دوم اجرا کنید. از دو کارتریج کاملاً مشابه استفاده کنید یا برعکس مشابه. تا مجربان نتوانند آنها را از هم تشخیص دهند. ترتیب ماده‌های برده روی کارتریج‌ها را به شنوندگان و نه کارکنان شما هیچ کدام نمی‌تواند پیدا کنند. پس احتمالاتی که محاسبه کرده‌اید کارایی خواهند داشت و سابقه تصفاه خواهد بود.

اما به این دلیل که سطح دوم سابقه شامل یک کارتریج دروزهای ماده.

مداخله دوازده بار کمتر از سطح اول بخش خواهد شد. ظاهراً کافی است که یک تریب تصادفی ایجاد کنید که در آن تاریخ‌های قویسی ۱ تا ۳۱ یک بار گنجانده شده باشند. با تکرار همان ۳۱ رقم پس از اولی با تریبی متفاوت تا در مجموع ۶۲ سطح روی یک کارتریج به وجود آید. آن تریب حتی یک بار هم در طول تمام مدت مسابقه به طور کامل به کار نخواهد رفت چون احتمالات نشان می‌دهند که حداکثر ۲۲ فرصت برای استفاده از آن وجود دارند، پس نیازی به کارتریج دوم برای این سطح از مسابقه وجود ندارد.

در این مثال اکنون می‌دانیم که چند بار بازی خواهیم کرد. جایزه چه خواهد بود، و اینکه مسابقه در دو سطح برگزار خواهد شد. شوتندگان برای انتخاب در هر سطحی از مسابقه نیاز به حدس زدن چیزی ندارند بلکه فقط واقعیت ساده‌ای را در مورد تاریخ تولدشان آشکار می‌کنند. بنابراین تبلیغات ما می‌تواند به این نکات اشاره کند که «اگر متولد شده‌اید، می‌توانید برنده شوید» یا «برنده شدن شما در مسابقه طلوعیست. همان روزی که به دنیا آمدید مشخص شده بوده و چیزهایی شبیه اینها.

به‌علاوه این مسابقه نه فقط برای شرکت کنندگان و مجریان حساب و سرگرم‌کننده است، بلکه برای اغلب شوتندگان شما که هرگز نطق نخواهند زد اما دفعاتی چند در طول همان ماه صدای شما را گوش خواهند داد، نیز چنین حالتی دارد. آنها هر بار که مسابقه را می‌شنوند گوش خواهند داد تا ببیند آیا ماه آنها در آن نوبت برنده است یا نه. اگر شرکت‌کننده در مرحله اول برنده شود، دوباره حدس خواهند زد که آیا اگر خودشان بودند به مرحله دوم می‌رفتند. و در آن صورت صبر خواهند کرد تا ببیند که آیا تاریخ تولد خودشان برنده می‌شد یا نه.

حال که از ماشین حساب برای محاسبه احتمالات و تطبیق جایزه‌ها و تعداد مسابقات با توجه به بودجه استفاده کرده‌اید، وقت آن است که برنامه

سابقه را با بخش بازرگانی هماهنگ کنید، متن‌ها را بنویسید، سپس یادداشتی برای کارکنان خود بنویسید و سابقه و نحوه اشاره کردن آن را برایشان توضیح دهید. شما باید همه این حرف‌ها را شفافاً هم به آنها بگویید، اما وقتی آن را مکتوب کنید (یک نسخه در برونده بازرسی عمومی قرار دهید) برای همه دست‌اندرکاران حمایت قانونی فراهم آورده‌اید.

نوشتن متن‌ها

همان‌طور که پیش‌تر اشاره کردم، متن‌ها برای آن طراحی شده‌اند که همه نکات مهم در هر باز اجرایی سابقه را پوشش داده و ضامن آن باشند که هر شرکت‌کننده فرصتی برابر با دیگران برای برنده شدن در سابقه داشته باشد. هر نوع بداهه‌گویی مجاز مجری در زمان سابقه باید شامل همه عناصر متن به همان ترتیب ارائه شده در متن، باشد. اما متن ضامن آن هم هست که سابقه به شیوه‌ای منظم و هدفمند اجرا شود.

تبلیغ‌ها چه باید بکنند

شاید مهم‌ترین نکته‌ای که در این فصل مشخص شده آن است که همه تبلیغ‌ها، چه سابقات شرکت در مراسم مدنی، یا هر چیز دیگر، باید تنها هنگامی انجام گیرند که مدیریت استگاه به روشنی می‌فهمد که با آنها انتظار رسیدن به چه هدفی را می‌تواند داشته باشد. سپس تبلیغ‌ها باید برای دستیابی به اهداف استگاه طراحی و اجرا شوند.

این نکته بدیهی است، اما تبلیغات استگاه رادیویی، مخصوصاً آنها که به صورت مستقیم بخش نمی‌شوند، به ندرت با چنین استانداردی مطابقت دارند. «شهرت خوب» بودن و انجام دادن همه خواسته‌های رهبران جامعه (شرکت در وقایع اجتماعی مورد نظر آنها و از این قبیل) بسیار وسوسه‌کننده است، اما

بخش اعظم مشارکت ایستگاه در وقایع مدنی نتیجه و هدف قابل سنجشی برای خود ایستگاه در بر ندارد.

چگونه حمایت مالی از یک مسابقه رانندگی به نفع ضربه می‌تواند دست کم یک شش‌ده برای ایستگاه به وجود بیاورد؟ سرویس نام ایستگاه روی پوسترها و احتمالاً تیرشرت‌ها دیده خواهند شد، اما از کمی تا به حال مردم با دیدن فهرست ایستگاه‌ها روی یک پوستر احساس می‌کنند باید به آنها گوش بدهند، یا به این کار حتی علاقه‌مند می‌شوند! آنها به موقع عادات گوش دادن خود را برای شنیدن صدای همه ایستگاه‌های فهرست شده روی تیرشرت‌ها، عوض می‌کنند؟

ممکن است عجیب به نظر برسد، اما در واقع نیست. ایستگاه حق دارد همان قدر که مراسم یا سازمان‌های مورد حمایتش متفع می‌شوند، خودش هم متفع برود. در مقام کارگردان برنامه، شما معمولاً اولین فرد مسئول نظارت بر شیوه کار به منظور متفع شدن ایستگاه خواهید بود. این امر مستلزم قوه تخیل و شناختن مخاطبان است.

اگر ایستگاه می‌خواهد خودش برای کاری از مردم کمک مالی بگیرد، واقعه‌ای را طرح کنید که نقش ایستگاه به عنوان طراح اصلی در آن آشکار باشد نه آنکه ایستگاه در واقعه یا مراسمی متعلق به دیگران فقط شرکت کند. مثلاً فرض کنید که شما در حال طراحی یک مسابقه آسیری هستید. پندشید که چگونه می‌توان یک تبلیغ را در آن مراسم گنجانید. مثلاً فروش مشارکت‌هایی که در آن صاحبان تبلیغ هرگونه‌ای تخفیف سجویی را برای کاهش قیمت فروش بلیت‌ها در محل برگزاری اعدا می‌کنند. (مارک بلینوف کارگردان برنامه سابق KMPC در لس آنجلس چنین تبلیغ سالانه سوهی را طراحی کرد.)

اگرچه تبلیغات سستی بر امور ضربه و باگرایش فروش بیشتر اغلب نوعی

خودفروشی برای ایستگاه محسوب می‌شوند و وجهه آن را برای کسب درآمد فوری تخریب می‌کنند. وقتی تبلیغی برای دستیابی به اهداف ایستگاه ساخته می‌شود، سفارش‌دهندگان و حامیان مالی می‌توانند و باید از مذاصله در آن سود ببرند. علاوه بر این، ثوباً توصیه می‌کنم که ایستگاه در هر زمان فقط یک تبلیغ را به صورت بخش مستقیم در دست اجرا داشته باشد. اگر چه ممکن است منطقی به نظر برسد که وقتی تبلیغی خوب است، بخش چند تبلیغ در همان مدت حتی همچنان انگیزتر باشد. اما این کار با شیوه الگومحور و تا حدی از پیش تعیین شده گوش دادن مخاطبان به رادیو تناسی ندارد.

در نهایت، رادیو صدای همراه زندگی مردم است؛ رادیو پس‌زمینه شنیداری برای شوق‌ناکی است که ممکن است در همان زمان حواستان به چیز دیگری باشد. پس، اگر چه یک تبلیغ بزرگ و خوب اجرا شده ممکن است تأثیر مثبتی در شنونده داشته باشد، ولی دو یا چند تبلیغ هم‌زمان فقط باعث آشفتگی در هر ادراک یا انتظار مثبت می‌شوند. در آن صورت ایستگاه رادیویی شلوغ، گنج‌کننده و به هم ریخته به نظر می‌رسد.

رادیویی‌ها اغلب یک منشأ خارجی تبلیغ برای ایستگاه را کاملاً نادیده می‌گیرند، وارد کردن ماجرا به رسانه‌های مکتوب، ضرر خود را به شکل یک بیانه مطبوعاتی بویسد. البته هنگامی که ایستگاهتان چیزی که بالقوه ارزش خبری دارد، برای گزارش کردن داشته باشد. حتی استخدام یا ارتقای کارمندان هم می‌تواند موضوع یک خبر باشد.

سعی کنید خبرنگاران و سردبیران روزنامه‌های محلی را بشناسید، و وقتی اتفاق جالبی در رسانه‌های محلی می‌افتد، یا چیزی که مربوط به ایستگاه شماست، با آنها تماس بگیرید. با آنها صادقانه و اخلاقی رفتار کنید، تا ارتباط خوبی با آنها داشته باشید. «خبر» در مورد ایستگاه حتی به نظر می‌رسد و وزن آن بسیار بیش از تبلیغ به نفع خود است.

این راه هم پیشنهاد می‌کنم که به یک باشگاه خدماتی محلی پیوندید. رونمایی بین‌المللی نونه‌ای از این باشگاه‌هاست. باشگاه‌های خدماتی شما را با رهبران مدنی محلی و تجار مرتبط می‌کند. آنها برای بزرگ نشان دادن خودشان وارد ماہرا نشمارند. اما اگر صادقانه به آن صبح علاقه داشته باشید، از ملاقات با اعضای باشگاه لذت خواهید برد و آشنایی‌های مفیدی با دیگران پیدا خواهید کرد.

در باشگاه رونمایی به طور خاص بر حضور مرتب بسیار تأکید می‌شود و هنگامی که نمی‌توانید در جلسه هفتگی باشگاه خودتان شرکت کنید، توجیب می‌شود که در یک جلسه در باشگاه رونمایی دیگری حضور یابید. این کار باعث گسترش حوزه آشنایی‌های شما خواهد شد و از نظر من امتیاز بزرگ این باشگاه است. این یعنی روابط عمومی خوب و تجربه‌ای که برای شما تاقبش هم خواهد بود. البته تا زمانی که به صورت فعال در فعالیت‌های باشگاه شرکت می‌کنید.

تالیفات در خارج از ایستگاه

رسانه‌های گوناگونی برای تبلیغ رادیو وجود دارند. رایج‌ترین آنها تلویزیون، تابلوهای بزرگ تبلیغاتی و تبلیغ روی بدنه اتوبوس، روزنامه‌ها و نامه مستقیم، به همان ترتیب ذکر شده، هستند. تلویزیون، تابلوهای تبلیغاتی و تبلیغ روی بدنه اتوبوس هم مانند رادیو رسانه‌های «تقوئی» هستند. این یعنی تبلیغ به مصرف‌کنندگان می‌رسد بدون آنکه از طرف آنان تلاشی لازم باشد. اساساً تمامی جمعیت موجود در حوزه یک رسانه در دسترس آن هم قرار دارند.

تلویزیون، مانند رادیو، می‌تواند داستان بگوید، تابلوهای تبلیغاتی فقط می‌توانند فکر واحد و شریجه‌های را منتقل کنند. فکری که باید در مدت یک یا دو ثانیه عبور شما از مقابل تابلو وارد ذهن شما و در آن ثبت شود.

تلویزیون می‌تواند برای فروش تبلیغ کند، تابلوها (و تبلیغات روی اتوبوس) فرصتی برای ایجاد انگیزه فراهم نمی‌کنند، فقط برای اطلاع دادن یا یادآوری (سیار کوتاه) به کار می‌روند.

علاوه بر این، هم در تلویزیون و هم در تابلوها، محل قرار دادن تبلیغ همه چیز است. اجازه ندهید این رسانه‌ها جایگاه تبلیغات شما را مشخص کنند مگر آنکه تبلیغاً به فردی که با شما سروکار دارد اعتماد داشته باشید. این رسانه‌ها اگر فرصت پیدا کنند معمولاً آگهی شما را در جایگاه‌هایی که مشتریان دیگر انتخاب نکرده‌اند جای می‌دهند. و این باعث کاهش جدی و شدید نتایج تبلیغ می‌شود.

تبلیغ در روزنامه‌ها (و گاهی سایر رسانه‌ها) ممکن است به شکل یک معامله یا بایایی هم صورت بگیرد که هر دو طرف از آن سود می‌برند و بخش آگهی را با قیمت معقول و مناسب ممکن می‌سازد. اگر حق انتخاب دارید، سمت راست «صفحه ۳» معمولاً بهترین جای یک روزنامه برای تبلیغات است. اما از دیدگاه عملی، مؤثرترین راه برای استفاده از تبلیغ در روزنامه احتمالاً طراحی یک آگهی نسبتاً کوچک اما چشمگیر و جذاب و تکرار آن در فواصل معین در سراسر همان شماره روزنامه است. روزنامه‌ها قوی نیستند و کمتر از ده درصد خوانندگان به آگهی‌ها توجه می‌کنند، زیرا به روزنامه برای دیدن محتوای خبری آن نگاه می‌کنند. تکرار آگهی در رادیو و تلویزیون بهترین کارایی را دارد. و در رسانه‌های مکتوب هم از لحاظ جلب توجه مؤثر است. اما، صاحبان آگهی عموماً چنین کاری را آزموده‌اند، مخصوصاً از آن جهت که روزنامه‌ها اساسی می‌کنند باید این افسانه را زنده نگاه دارند که تبلیغ به دست همه خوانندگان آنها می‌رسد! اگر شما از این سوء استفاده کنید ممکن است آگهی شما بر چسبکی خاصی پیدا کند.

تبلیغ از راه نامندگاری مستقیم برهنه است. و از طریق این رسانه

توجهتان مؤثر اگر یک نامو درصد پاسخ دریافت شود آن را خیلی خوب تلقی میکنند. در اغلب موارد استفاده رادیو از روش نامگذاری مستقیم برای تبلیغ سابقاتی است که باعث افزایش مخاطب می‌شوند؛ اما تأثیر این کار معمولاً سوخت و گذراست. وقتی تبلیغ تمام می‌شود، مخاطبان تازه، که تنها برای گوش دادن به آن سابقه به سراغ شما می‌آیند، گوش دادن به ایستگاه شما را ادامه نمی‌دهند. اگر بتوانید بهانه‌های را در نامگذاری مستقیم به وجود آورید که باعث جلب توجه به ایستگاه و سرویس آن شود و در مخاطب علاقه و واکنش ایجاد کند. آنگاه ممکن است چیزی را در اختیار داشته باشید که در درازمدت موجب ایجاد مخاطبان تازه و بادوام برای شما شود.

پس از انتخاب رسانه برای تبلیغ ایستگاه رادیویی باید هر یک مشکل عمده غلبه کنید. توضیح دادن اینکه ایستگاه رادیویی چه خدماتی ارائه می‌کند، از طریق هر یک از رسانه‌های مذکور در این فصل، کاری بسیار دشوار است، چون بسیار غیرمطموس است. ما رادیویی‌ها چنان به رسانه و ایستگاه خودمان نزدیکیم که برای ما بسیار دشوار است درایم که موضوع را از لحاظ بصری یا نوشتاری به‌گونه باید ارائه کرد تا انتظارات متناسب را در ذهن کسانی ایجاد کند که تاکنون شنوده ما نوده‌اند. این نتیجه تولید مقدار زیادی تبلیغات بد و بی‌فایده می‌شود.

پس از این در همین کتاب در تعریف «برنام‌سازی» گفتیم که هنر ایجاد انتظارات در اذهان شنوندگان و سپس بر آورده کردن آن انتظارات در هر زمان مورد نظر شنوندگان است. هدف اغلب تبلیغات ایستگاه رادیویی برانگیختن انتظارات متناسب در ذهن شنوندگان و سپس بر آورده کردن آن انتظارات در هنگامی است که آنها برای نمونه به ایستگاه گوش می‌دهند. مقداری صمیمیت خارجی اغلب برای اشاره دقیق به نحوه اجرای مؤثر این کار لازم است. اما گفتن این سخن ساده‌تر از عمل کردن به آن است.

از روی تجربه می‌گویم که مشکل آن است که اغلب کارشناسان تبلیغات حرفه‌ای رادیو را نمی‌فهمند. حتی شرکت‌های بزرگ تبلیغاتی عموماً سعی می‌کنند این مشکل را با توسل به دستگاه مدیران ایستگاه رادیویی در مورد ماهیت ایستگاه و سپس تلاش برای به تصویر کشیدن آن حل کنند. بسیار مفیدتر خواهد بود اگر آن تلاش صرف مشخص کردن تصویر و توصیفات شنوندگان فعلی از ایستگاه رادیویی و همچنین نظر کسانی که به آن گوش نمی‌دهند، بشود. چنین مطالعاتی جانانه منحصر به فرد ایستگاه رادیویی را برای شنوندگان آن مشخص می‌کند و از آن مهم‌تر، هر نوع سوء تفاهمی را که در مورد ایستگاه در ذهن شنوندگان وجود داشته باشد، روشن می‌سازد. سپس می‌توان این اطلاعات را به یک طرح تبلیغاتی جالب و مؤثر تبدیل کرد. پیش از انجام دادن تحقیقی مانند این و آزمودن خط‌مشی و شیوه برخورد به دست آمده در نتیجه تحقیق روی دو گروه شنوندگان و شنوندگان هیچ بولی صرف تبلیغات نکنید. این احتیاط ممکن است روشن کند که آنچه به نظر شما و سازمان تبلیغاتی شما چنان واضح به نظر می‌رسد در واقع هیچ بیخامی در مورد ایستگاه به شنوندگان منتقل نمی‌کند. یا حتی بیخامی را منتقل می‌کند.

در همین حال، از نیاز به جذاب کردن ایستگاه برای شنوندگان خودداری نغفلت نکنید. آگهی‌های ضبط شده و «پیلات» زنده نصب شده روی صفحه کنترل برای شکل دادن و تقویت افزای شنوندگان در مورد ایستگاه و حتی برای پاسخ دادن به سؤالات شنوندگان مفیدند. هنگامی که ایستگاه برنده جایزه‌ای می‌شود یا خبر دست بولی پیدا می‌کند، یا فقط یک قطعه خبر جالب دارد، یا استفاده از نوعی تبلیغ آن را مطرح کنید.

مثلاً وقتی مسابقه‌ای یک برنده دارد، به این مناسبت یک پیغام یا بخشی از یک نوار را به این خبر اختصاص دهید. در هنگام برگزاری مسابقات همه

مکالمات را ضبط کنید تا بتوانید همچنان هر شرکت کننده را در هنگام برنده شدن است کنید. وقتی برنده مشخص شد بازی را رها نکنید؛ اغلب شوقان جریان سابقه را به صورت زنده تشنه‌اند و بعداً علاقه‌مند خواهند بود که بداند چه کسی برنده شده است. چه چیزی برده و... اگر چیزی را بایستی حدس می‌زد... آن حدس چه بوده است؟ یک خلاصه صوتی از خود سایر افراد گاهی را بهتر و جذاب‌تر می‌کند.

هدف تبلیغ و برنامه‌سازی ایجاد و تقویت ادراکات شونده است. اگر یک محصول خوب و زنده و یک گروه عالی از جریان رانویی را در کنار هم قرار دادید کار شما هنوز تمام نشده است. در واقع این تازه آغاز کار است.



درجه بندی عملکرد بر نامه سازی: آنچه باید در مورد رده بندی ها بدانید

روزگاری بود که رده بندی های رادیوها فقط تعداد شنوندگان ۱۲ ساله و بالاتر (۱۲+) را تخمین می زدند. در واقع، زمانی هم رده بندی ها معمولاً بر حسب همه شنوندگان شش ساله و بالاتر ارائه می شدند. روزنامه های معمولی هنوز دوست دارند مخاطبان رادیو را بر حسب «بیم ۱۲+» قلم کنند و شما هم معمولاً آنها را در مجلات تجاری به همین شکل خلاصه شده می بیند. اما امروزه ما بیشتر نگران آمارهای جمعیتی، با گروه های سنی مشخص، و حتی آمار شرایط روانی، که اشاره به سبک زندگی و نگرش مخاطبان دارد، هستیم. دلیل این حالت ساده است. رده بندی ها صدها ابزار فروش هستند، و این روزها تبلیغ کنندگان می خواهند با تبلیغاتشان گروه های مشخص مردم را هدف قرار دهند. در واقع، توانایی هدف گرفتن گروه های سنی و سبک های زندگی مشخص و محدود یکی از نقاط قوت رادیوست. بنابراین، رده بندی های بر اساس «افراد بالای ۱۲ ساله» امروزه اساساً هیچ ربطی به اهداف صحیح ایستگاه رادیویی ندارند، اگرچه همیشه خوب است که در نمایش رده بندی ها، حتی این یکی، جایگاه خوبی داشته باشیم.

متأسفانه، چون ایستگاه های رادیویی و تبلیغ کنندگان بیش از پیش روی

هدف گرفتن بخش‌های کوچک‌تر و کوچک‌تری از جمعیت متمرکز شده‌اند. میزان صحت رده‌بندی‌ها روز به روز کمتر می‌شود. این به معنای شلخته‌تر و تپل‌تر شدن شرکت‌های پژوهشی نیست. بلکه موضوع این است که ما بار بیشتر و بیشتری به ارقام آنها می‌دهیم. و هر چه بخش‌های مفرد رده‌بندی را خردتر می‌کنیم، اطمینان کردن به ارقام به دست آمده دشوارتر می‌شود.

دلیلش این است که رده‌بندی‌های رادیو، از دهه ۲۰ تاکنون، مبتنی بر همان روشی بوده‌اند که در آلی‌گری‌های سیاسی و نظرسنجی‌ها به کار می‌رود. روزنامه‌ها و مجلات می‌توانند بر مبنای تعداد تولید و آمار برگشتی، با کم کردن دومی از اولی و به دست آوردن یک عدد، شمارگان خود را مشخص کنند. البته این رقم نشان نمی‌دهد که چند نسخه واقعاً خوانده شده است. کدام بخش‌ها بیشتر خوانده شده‌اند، هر نسخه چند خواننده داشته است، و چه تعداد از خوانندگان واقعاً آگهی‌ها را خوانده‌اند. برای به دست آوردن این اطلاعات، رسانه‌های مکتوب (چاپی) باید به استفاده از همان روشی متوسل شوند که مورد استفاده رادیو و تلویزیون است. مخصوصاً روزنامه‌ها از ورود به این موضوعات ناراستگنده به کلی برهیز می‌کنند زیرا ناچار خواهند شد اعتراف کنند که برخی از قسمت‌های روزنامه پیش از قسمت‌های دیگر خوانده می‌شوند. ساختار همین قیمت آگهی روزنامه هنوز مبتنی بر حفظ این افسانه است که تبلیغ‌کنندگان بدون توجه به محل قرار گرفتن آگهی‌هایشان به نتایج مشابهی دست پیدا می‌کنند.

امار رادیو و تلویزیون هنگام ترک فرستنده با سرعت نور هیچ ردی به جا نمی‌گذارند و در سیگنال رادیویی هم چیزی وجود ندارد که نشان دهد چند گیرنده یک ایستگاه رادیویی خاص را گرفته‌اند. تبلیغ‌کنندگان اطلاعات آماری (مرازا) می‌خواهند، و شیوه نظرسنجی برای این خدمت در نظر گرفته شد. مبتنی این روش قانون احتمالات است، که در اصل می‌گوید اگر به طور

تصادفی شمار اندکی از افراد را از میان یک جمعیت مشخص انتخاب و مشخص کنید که چه می‌اندیشند یا انجام می‌دهند. می‌توانید «نسبت‌ها» (یا درصدهایی رفتار یا نظر را با درصدی ریاضی از اطمینان به نتایج به سادگی جمعیت هم نسبت دهید. هر چه نمونه جمعیت بزرگتر باشد، درجه اطمینانی که می‌توانید به نتایج داشته باشید بالاتر می‌رود (یا به عبارت دیگر حاشیه خطا در داده‌ها کمتر می‌شود).

البته اگر نمونه‌ای که جمع می‌کنید حقیقتاً تصادفی و شانس جامعه مورد نظر نباشد، نتایج با کاهش تصادفی شدن قابلیت اعتماد کمتری خواهند داشت. (اما اگر نمونه تصادفی یک زیرگروه قابل شناسایی باشد، به عنوان شاخص آن زیرگروه ممکن است کاملاً دقیق باشد) بعداً در همین فصل خواهیم دید که این مسئله چگونه می‌تواند برای نتایج ردمپدی راندیوها مشکل بزرگی ایجاد کند. مشکل دیگری که عملاً از کاربرد روش آساری در اصل محدود به پاسخ‌های بله یا نه، یا انتخاب نامزد مورد نظر از میان تعداد بسیار محدودی گزینه، ناشی می‌شود آن است که با گذشت زمان، تعداد بیشتر و بیشتری از ایستگاه‌های راندیویی (گزینه‌ها) در هر نوبت بررسی می‌شوند. حتی در بازارهای کوچک، ممکن است حدود بیست ایستگاه راندیویی در کتاب ردمپدی فهرست شده باشند. در بازارهای بزرگ این رقم تا پنجاه هم می‌رسد. این یعنی اکنون بخش بسیار کوچکی از آن نمونه تصادفی تأمین کننده تمام داده‌های گردآوری شده برای هر ایستگاه راندیویی است. و هر چه نمونه مورد استفاده در هر آمارگیری کوچک‌تر باشد، عامل خطا باید بزرگ‌تر باشد.

حالا، در نظر بگیرید که ما صفحه‌های متعددی بر از داده‌های ردمپدی‌ها در هر بررسی داریم که نشان بدهیم عملکرد هر ایستگاه در بخش‌های خاص جمعیت، بر حسب گروه سنی و جنس، چگونه بوده است. چون شرکت‌هایی تهیه کننده ردمپدی‌ها داده‌هایی را چاپ می‌کنند که نشان می‌دهد رتبه هر یک

از این استگاهها از نظر حجم مخاطب در پستین بخش‌های محدودی از جمعیت مثلاً مردان ۲۵ تا ۳۱ ساله، شنبه صبح، از ساعت ۶ تا ۱۰، بیست می‌تواند تصور کنید که آن نوح داده‌ها بقدر دقیق و درست هستند. در برخی بررسی‌ها می‌بینید که همان اعداد مربوط به «سهیم» تا انتهای یک ستون تکرار شده‌اند یا اعداد مربوط به «سهیم» مضرب‌هایی از سایر اعداد همان ستون هستند. این به شما نشان می‌دهد که در این بخش از مخاطبان تعداد کسانی که پاسخ داده‌اند بسیار، بسیار کم بوده است. عامل خطا ممکن است در حد چند درصد باشد.

به‌عنوان کارگردانان برنامہ، آنچه باید در مورد رده‌بندی‌ها بهمیم فقط آن نیست که رده‌بندی‌ها در مورد مخاطب برای ما و دیگران، چه چیزی را به ما نشان می‌دهند، بلکه آنچه را که نشان نمی‌دهند نیز باید بدانیم. باید بدانیم که رده‌بندی‌ها از نظر آماری چه مشکلاتی دارند. بقدر از آنچه نشان می‌دهند واقعی، و چه مقدار از آن «خطای آماری» است؟ در موارد زیادی، استگاهها کارکنان (از جمله کارگردان برنامہ) و سایر بویوب کار خود را فقط به موجب سائقدهی بد در زمینه رده‌بندی، که یک تحلیل ابتدایی مختصر می‌توانست نشان دهد که احتمال درست بودن آن بسیار اندک است، به کلی تغییر می‌دهند.

تحلیل رده‌بندی‌ها

چون تا وقتی نتیم که بقدر می‌توان به نتایج رده‌بندی‌ها اطمینان کرد، نمی‌توانیم در مورد آنها به نتیجه قطعی برسیم. این بخش توضیح می‌دهد که تحلیل اولیه رده‌بندی را چگونه باید انجام داد.

نخستین شکل تحقیق در مورد مخاطب در رادیو مبتنی بر مصاحبه تلفنی تصادفی بود. پژوهشگران به طور تصادفی شماره تلفن‌هایی را می‌گرفتند و از طرف مقابل می‌پرسیدند که آیا رادیو در آن محل روشن است و اگر بود،

می‌رسیدند که روی کدام ایستگاه تنظیم شده است. وقتی تعداد شنوتنگان حاضر در بررسی به حد کافی می‌رسید، پیش‌بینی دو عدد ممکن بود: (۱) درصد همه شناخته‌هایی که در هر ربع ساعت رادیوشان روشن بود و (۲) سهم یا درصدی از کل میزان گوش دادن به رادیو که به هر شبکه به‌علاوه ایستگاه رادیویی می‌رسید. رقم دوم به‌علاوه سهم متوسط ربع ساعت مشهور شد و روش تلفن زدن تصادفی تنها روش مستقیم به دست آوردن آن است. رقم حاصل، درصدی از گوش دادن به رادیو در کل، که به هر ایستگاه می‌رسد، اغلب همراه با رده‌بندی ربع ساعت میانگین بیان می‌شود که درصدی از کل جمعیتی است که تعیین زده شده است به هر ایستگاه در یک ربع ساعت میانگین گوش می‌دهند.

برای درک سایر میان اینها، فرض کنید که فقط ۲۰ درصد کل جمعیت در هر ربع ساعت میانگین، به رادیو گوش می‌دهند. یک ایستگاه با ۱۰ سهم گوش دادن، رقم سهم معمولاً در هنگام بحث در مورد سهم مخاطب به کار می‌رود. به طور میانگین ۱۰ درصد از کل رقم میانگین شنوتنگان رادیو را در آن مدت زمانی آبا «بخش از روزها» دارد، اما بیرون فقط ۲۰ درصد کل جمعیت در این مثال در ربع ساعت میانگین به ایستگاهی گوش می‌دهند. رده‌بندی ربع ساعت میانگین یا درصدی از کل جمعیتی که در ربع ساعت میانگین به رادیو گوش می‌دهند، تنها ۲۰ درصد آن ده سهم، یعنی ۴ خواهد بود. کارکنان بخش فروش معمولاً از امتیازهای رده‌بندی برای محاسبه هزینه‌های تبلیغاتی استفاده می‌کنند، اما آن اعداد معمولاً آن قدر کوچکند که کاربرد واقعی در برنامه‌سازی ندارند.

سرویس رده‌بندی سی. اوی همبر از روش تلفن زدن تصادفی تا دهه شصت استفاده می‌کرد، یعنی زمان برپیده شدن شرکتی که فرماتی ناتوانی خود در دادن آمار جمعیتی یا اعداد «جمعیتی» شد.

اصطلاح «کیوم» - مختصر شده واژه جمع *Commutal* - معادل شمارگان روزنامه و مجله است. در محاسبه آن همه کسانی که به یک ایستگاه رادیویی در هر مقطع زمانی مشخص پنج دقیقه یا بیشتر در هفته گوش می‌دهند، شمارش می‌شوند. بدون آنکه مدت یا دفعات گوش دادن آنها در نظر گرفته شود. اگرچه شرکت‌های تبلیغاتی اهمیت بیشتری به سهم می‌دهند. همین سعی می‌کند گزارش دهد چند شنونده ممکن است واقعاً یک پیام بازرگانی را شنیده باشند، اما «کیوم» برای به دست آوردن «نسبت تغییر» که ممکن است برای برنامه‌سازان هم مفید باشد، لازم است.

نسبت تغییر فقط حاصل تقسیم تعداد تضمینی «اشخاص تضمینی» بر تعداد تضمینی «اشخاص سهمی» است. و نشان می‌دهد که مخاطب به‌طور متوسط در یک مقطع زمانی چند بار تغییر می‌کند. از این رقم می‌توان برای محاسبه اینکه برای دستیابی به مخاطبان موجود یک ایستگاه چند پیام بازرگانی متعلق به یک مشتری معین باید پخش شود، استفاده کرد. یک قاعده ساده در تجارت آن است که نسبت تغییر معادل تعداد دفعات پخش آگهی است که برای دستیابی به پنجاه درصد کیوم ایستگاه لازم است.

این توجیح محاسبه را «تعیین دسترسی و دفعات تکرار» می‌نامند یعنی به چند شنونده یا چند آگهی می‌توان یک پیام را رساند. مثلاً اگر کیوم هفتگی یک ایستگاه ده هزار نفر در گروه سنی منتخب، و رقم مربوط به افراد پنج ساعت میانگین در همان بخش از روز ۲۵۰۰ نفر باشند، و ما یک بخش روز چهار ساعت، مثلاً ۴ تا ۶ صبح یا ۲ تا ۲ بعدازظهر را بررسی کنیم، افراد تضمینی تقسیم بر افراد سهمی، ده هزار تقسیم بر دو هزار و پانصد، یا نسبت تقریبی معادل ۴ به دست خواهد آمد.

مطابق یک حساب سرانگشتی، این یعنی ۴ پیام بازرگانی، که به‌صورت معادل در سراسر یک بخش از روز پخش شوند، باید پیام را به ۵۰ درصد

افراد جسمی، یا ۵ هزار نفر، برسانند. آنگهی‌های بیشتر باید به صورت تصاعدی به افراد بیشتری برسد. اما با کاهش تدریجی تأثیرگذاری بدون مستلزم بخش آنگهی به فواصل ۵ دقیقه‌ای برای رسیدن به همه مخاطبان مورد نظر است، که برخی از آنان برای مدت بسیار کوتاهی به رادیو گوش می‌دهند.

این مثال به کارگردان برنامه چیز مفیدی را نشان می‌دهد؛ در این مقطع زمانی، شنونده متوسط (در گروه سنی مشخص شده) یک ساعت به رادیو گوش می‌دهد. ما این را با معکوس کردن محاسبه درمی‌یابیم. از ده هزار نفری که در طول هفته در این مقطع زمانی رادیو را روی ایستگاه شما تنظیم می‌کند، دو هزار و پانصد نفر در ربع ساعت میانگین به آن گوش می‌دهند؛ ۲۵۰۰ تقسیم بر ۶۰ هزار معادل ۲۵٪ درصد است. این یعنی شنونده متوسط ۲۵ درصد زمان آن بخش از روز رادیو را به آن گوش می‌دهد، که در این مورد ۴ ساعت است. بیست و پنج درصد ۴ ساعت معادل شصت دقیقه، یا یک ساعت است.

شرکت‌های رده‌بندی امروزی، برخلاف سی. بی. هیور، فقط اطلاعات جسمی را مستقیماً به دست می‌آورند و سپس ربع ساعت میانگین را با جمع کردن همه ربع ساعت‌هایی که همه شنوندگان به آن ایستگاه گوش داده بودند و سپس با تقسیم کردن همه آن ربع ساعت‌ها بر تعداد جسمی شنوندگان محاسبه می‌کردند تا میانگین مدت زمان گوش دادن را به دست آورند. سهم ایستگاه (از بازار) پس از این مرحله با استفاده از این فرمول ریاضی به دست می‌آید.

تعداد انحصاری ربع ساعت میانگین - انحصاری توجهی در ضرب در (میانگین مدت گوش دادن) = دلیله تقسیم بر کل دارای آن بخش از روز

پس از به کار بردن این نوع محاسبه، باید دو چیز را درک کنید. اول، چون فرصت مطالعه داده‌های مبتنی به شرکت مختلف تحقیقاتی را که بررسی بر

مبنای آنها انجام می‌گردد. می‌توانم به شما بگویم که میانگین مدت گوش دادن (که در مورد مثال ما شصت دقیقه‌ای است) متشکل از تعداد اندکی است که تمام ۲ ساعت را به رادیو گوش می‌دهند و تعداد بسیار زیادی از افراد که در روز بین ۱۵ تا ۳۰ دقیقه به رادیو گوش می‌دهند. پس در هر نوح ظرایی برای تعداد دفعات تکرار انواع خاصی از موسیقی یا هر برنامه دیگر - یا مثلاً اینکه برای چه مدت بدون وقفه موسیقی پخش شود - برای آنکه بیشترین تأثیر را داشته باشد باید این نکته را در نظر گرفت که مدت گوش دادن اکثریت شنوندگان کمتر از حد متوسط است. یعنی اگر طرح شما آن است که به مجریان خود بگویید فقط هر نیم ساعت یک بار برنامه موسیقی را اعلام کنند و اگر ردمیتی‌های شما نشان می‌دهند که متوسط زمان گوش دادن به ایستگاه شما یک ساعت است، ممکن است فکر کنید که شنونده متوسط شما دو بار اعلام برنامه را خواهد شنید. اما در واقع اکثریت شنوندگان شما بیش از یک اعلام برنامه را نخواهند شنید و در بسیاری از موارد شاید آن را هم نشنوند! به دلیل این نکته دوم است که باید بدانید، شرکت‌های ارائه‌کننده خدمات ردمیتی، ارقام تجمعی (گیوم) یا سهم از بازار را پس از تعدیل داده‌ها با گرد کردن آن در هر مورد تا نزدیکترین عدد به یازده دقیقه به دست می‌آورند. باور بکنید یا نکنید، ایستگاه شما در صورتی که یک نفر فقط ۵ دقیقه متوالی در هر ۱۵ دقیقه به آن گوش بدهد اعتباری معادل ربع ساعت را به دست خواهد آورد. اما اگر آن فرد برای چهار دقیقه یا کمتر گوش بدهد هیچ اعتباری به شما داده نخواهد شد. در واقع نکته صورت‌آورد آن است که اگر فردی پنج دقیقه گوش بدهد، بعد تنظیم سوج را عوض کند، و بعد در همان یازده دقیقه دوباره پنج دقیقه دیگر گوش بدهد، ایستگاه اعتباری معادل دو ربع ساعت خواهد گرفت.

پس می‌بینید که اگر «شنونده متوسط» شما در آن مقطع زمانی روزی ۶۰

دقیقه به ایستگاه شما گوش بدهد. اکثریت شوتندگان شما ممکن است تنها ۱۵ تا ۳۰ دقیقه در روز به ایستگاه شما گوش بدهند. علاوه بر آن، چون شونده بر مبنای پنج دقیقه متوالی گوش دادن امتیازی معادل ۱۵ دقیقه را خواهد گرفت، مطمئن باشید که تنها برضی از شوتندگان شما که امتیاز یک ربع ساعت گوش دادن را گرفته‌اند، عملاً ۱۵ دقیقه به آن گوش ندهاند. و تعداد بسیار زیادی از شوتندگان هم فقط ۵ تا ۱۰ دقیقه در روز به ایستگاهتان گوش می‌دهند.

در این صورت چگونه می‌توانید انتظار و توقع شونده از ایستگاهتان با هویت ایستگاه را برای کسانی جا بیندازید که بخشی از رقم مربوط به کسب و کار شما را تشکیل می‌دهند اما کمتر از ۱۵ دقیقه در روز به صدای ایستگاه شما گوش می‌دهند؟ برای شروع، ممکن است بخواهید تعداد وقفه‌های بخش آگهی را بیش از آنچه طراحی کرده بودید بکنید.

هر چند ما هنوز نمی‌دانیم که «کاروت گزارش» رده‌بندی شما چقدر صحت دارد و شما واقعاً نمی‌توانید تصمیم‌هایی هوشمندانه‌ای برای برنامه‌سازی بر مبنای این ارقام انجام دهید، مگر آنکه این نکته را بفهمید: استأفاده، شرکت‌های تبلیغاتی تا وقتی که این ارقام را برای توجه فرایند خرید آگهی خود دارند اهمیت چندانی به صحت آنها نمی‌دهند.

در طول این سال‌ها در خواست‌های زیادی برای استفاده از نمونه‌هایی بزرگ‌تر در مطالعات مربوط به رده‌بندی مطرح شده است. وقتی این همه ایستگاه یک نمونه کوچک را تقسیم می‌کنند نمی‌توان به رده‌بندی هر ایستگاه آن قدر اطمینان داشت که بشود از آن ارقام استفاده هوشمندانه‌ای برای برنامه‌سازی کرد. این حالت ممکن است باعث نوسان رده‌بندی ایستگاهها در هر نوبت گزارش رده‌بندی شود. و همین نکته باعث دشواری کار فروش آگهی خواهد شد. با وجود این، یک نمونه بزرگ‌تر، اگرچه فکر خوبی است، اما حداقل بزرگ‌ترین مشکل امروز رده‌بندی ایستگاه‌های رادیویی نخواهد بود.

تعداد موارد یکسوگیری و موارد حصول از قانون احتمالات برای نمونه‌هایی مورد استفاده در حال حاضر آن قدر زیاد است که نمی‌توان آنها را شانس حقیقی جمعیت شنودگان در نظر گرفت.

درک محدودیت داده‌های رده‌بندی

شرکت‌های رده‌بندی برای مهار کردن هزینه‌ها، روش‌هایی را برای نمونه‌گیری به کار می‌برند که در آنها مقداری «خودگزینی نمونه» ممکن است و اتفاق هم می‌افتد. یعنی، بخش‌هایی از جمعیت کاملاً نادیده گرفته می‌شوند بدون روش نمونه‌گیری شامل آنها نمی‌شود و در میان گروه‌های منظور شده در این روش میزان مشارکت یا توجه به تمایل به مشارکت تغییر می‌کند.

در ابتدا هر نوع بررسی که در آن از تلفن برای نمونه‌گیری استفاده می‌شود همه کسانی را که تلفن ندارند خود به خود حذف می‌کند. مطالعات نشان می‌دهند که میان دارندگان تلفن و دیگران تفاوت‌های گوناگونی وجود دارد؛ از نظر سن درآمد، قومیت و سبک زندگی. بنابراین، حذف خانه‌های بدون تلفن مطمئناً در نتایج بررسی یکسوگیری‌هایی به نفع برخی ایستگاه‌ها و به ضرر دیگران، به وجود می‌آورد. معمولاً چنین به نظر می‌رسد که ایستگاه‌های قومیتی و جوان‌گرا بیشترین ضرر را از این حالت متحمل می‌شوند.

از آن کسانی که تلفن دارند برخی شماره آن را خارج از فهرست نگاه می‌دارند. اگر فقط کسانی که شماره تلفن آنها در فهرست آمده است در بررسی گنجانده شوند، کسانی که در فهرست نیستند کنار گذاشته خواهند شد. مطالعات نشان می‌دهند که افراد دارای تلفن خارج از فهرست تفاوت‌های گوناگونی با کسانی دارند که ترجیح می‌دهند شماره تلفن آنها در فهرست باشد. به همین دلیل، همه شرکت‌های تحقیقاتی اکنون سعی می‌کنند تلفن‌های فهرست نشده را در نمونه‌های خود بگنجانند و نامندی هم موفق بوده‌اند. هر یکسفر نقش

خانه‌های دارای تلفن فهرست نشده در بررسی‌ها کمتر باشد داده‌ها را باید دارای اموال بیشتر تلفنی کرد.

از میان افرادی که شرکت‌های رده‌بندی با آنها تماس می‌گیرند، بی‌بها و گروه‌های سنی خاصی بیش از دیگران تمایل به همکاری دارند. و بدیهی است که این گروه‌ها در آن بررسی به عنوان شاخص معرفی خواهند شد. این هم عامل اموال بیشتر داده‌ها و هم کاهش اعتبار داده‌ها در مبنای این بررسی- یعنی قانون احتمالات- می‌شود. در انتها، تنها کسانی که شرکتی با آنها تماس گرفته است و تمایل به همکاری بوده‌اند آن بخشی از جمعیت را تشکیل می‌دهند که واقعاً به صورت تصادفی از آن نمونه‌گیری شده است. و نه تنها بخش بسیار کوچکی از کل جمعیت است بلکه بخشی نیست که بتوان آن را شاخص کل جمعیت تلفنی کرد.

پس، شما باید فقط برای کسانی که در بررسی‌ها همکاری می‌کنند برنامه بسازید یا باید برای همه جمعیت هدف خود برنامه‌سازی بکنید؟ در حالت ایده‌آل، برای همه. اما از دیدگاه عملی برای کسانی که همکاری می‌کنند بدون نادیده گرفتن دیگران.

در حال حاضر، تنها شرکت کاملاً ملی رده‌بندی رادیوها که از طریق تماس تلفنی کار بررسی را انجام می‌دهد شرکت تحقیقاتی ویلیامیت در سیاتل است. این شرکت در ارائه خدمات رده‌بندی، بر مبنای تعداد بازارهایی که در آنها فعالیت می‌کنند، شماره دو محسوب می‌شوند. این شرکت قدرت خاصی در بازارهای کوچک‌تر به دلیل هزینه کمتر آنها دارد. اما برای بازارهای بزرگ‌تر هم به دلیل امکان ارائه داده‌های روان‌شناختی و کاربرد به صورت مقاطع با رده‌بندی‌ها، جذابیت خاصی خود را دارد.

شرکت شماره سه در این زمینه «آکیو ریچینگ» *Accu Rating* است که در حال حاضر تمام توجه خود را به توسعه مشتریان در بازارهای بزرگ معطوف

داشته است. این شرکت از روش مصاحبه تلفنی بحث‌انگیزی استفاده می‌کند که به جای سؤالات رفتاری ساده سؤالی‌هایی را در زمینه ترجیحات شنونده به کار می‌برد.

شرکت شماره یک یعنی «آر‌بایرون» برای ثبت اطلاعات مربوط به گوش دادن به رادیو از دفتر پدهای یادداشت هفت روزگانه استفاده می‌کند که با دست توزیع می‌شوند و خود شنونده آنها را تکمیل می‌کند. چون آر‌بایرون داده‌های خود را از این راه به دست می‌آورد، ممکن است فکر کنید که دچار دردهای ناشی از بررسی‌های تلفنی نمی‌شود. متأسفانه همین چیزی حقیقت ندارد. آر‌بایرون از یک نمونه فهرست تلفنی برای ارسال دفتر پدهای خود استفاده می‌کند. به نظر من این مرحله داده‌های آنها را بیشتر به خطر می‌اندازد. این را بر مبنای سال‌ها تحلیل و مطالعه می‌گویم. اولاً، چون آر‌بایرون با نمونه‌ای از تلفن‌های فهرست شده کار را شروع می‌کند، شماره‌های فهرست نشده حذف می‌شوند. آنها نمونه دومی هم از هر بازار می‌گیرند که حاصل کم کردن همه شماره‌های فهرست شده از همه شماره تلفن‌های ممکن در آن ناحیه شهری و سپس برگزیدن یک نمونه تصادفی دوم از میان آنهاست. سپس برای تعیین گزارش رده‌بندی داده‌های بررسی هر دو نمونه را با هم ترکیب می‌کنند. مشکل در این مورد آن است که نمی‌توان تضمین کرد هر دو گروه نمونه (فهرست‌شده‌ها و فهرست‌نشده‌ها) به یک میزان در بررسی همکاری خواهند داشت. پس تا حدی این دو نمونه برابر نیستند، یکی می‌تواند باعث انحراف نتایج دیگری شود.

یک عامل پیچیده‌تر کردن مسئله آن است که اگر کسی عمداً شماره تلفن خود را وارد فهرست نکرده باشد معمولاً با کسانی که عمدی در این کار نداشتند از نظر طرز فکر و شیوه زندگی تفاوت‌هایی دارد. و سطوح همکاری آنها هم کاملاً متفاوتند. کسانی که شماره تلفن آنها به شکل غیرعمدی وارد

هېرست تشده است کسانې هغه که درېک سال اخیر محل سکونت خود را تغير دایمانده در دفتر تلفن لعلې نېستد، اما در بعضې خواسته بود، بیون تصور نېمکنده که جزو هېرست تشدهها باشند. همکارې آنها مشابه همکارې نمونه هېرست شده است. (آنها مشابه نمونه هېرست شده هغه، فقط هنوز مدت زيادې از استقرارشان در نشاني جديد نېمکنده)

از طرف ديگر، کسانې که عملاً هېرست تشدهاند، کسانې که يول بېشترې مېدهند تا نامشان در دفتر تلفن نایبده. وختې در مورد اسم و نشاني آنان سؤالي از سوي مضاحبه گري مطرح مېشود که نېمکنده او کيت و روشن است که شماره آنها را تصادفي گرفته است. معمولاً همکارې نېمکنده آیا این اطلاعات را به ما مېدهيد؟ آنها يولي حفظ حریم خصوصي خود يول مېدهند. اگر نام و نشاني خود را به شما نگویند، نېمکنده دختريده خاطرات روزانه را در حالت کتبه و در بررسي هم وارد نېشوند.

پس من چين نتیجه مېگوم که نمونه هېرست تشدههاي آرمانيزون به سمت گروه هېرستې هېرست تشده اعراف پيدا مېکند و شرکت کنندگان در بررسي از نظر رواني با کسانې که در نمونه هېرست تشدهها قرار دارند زياده متفاوت نېستد. اگر گروه عمداً هېرست تشدهها واقعاً حضور کتري داشته باشند، این حالت باعث محاسبه هېروانمي تعداد لفرادي مېشود که چندان اهميتي نېستد، به حریم زندگي خصوصي خود اهميت مېدهند. کسانې که بېسار لرونمکنده و فترهاي از جامعه که ترجيح مېدهند هېرست تشده باقي بمانند، این افراد هم به راديو گوش مېدهند، اما ممکن است ایستگاههاي ديگري را دوست بخازند و الگوي شنيداري متفاوتي با کسانې داشته باشند که در بررسيها همکارې بېشترې مېکند.

براي کسانې که همکارې با آرمانيزون را مېديکوند و نام و نشاني خود را مېدهند، آرمانيزون يک دختريده خاطرات روزانه مېفرستد. در واقع، این

شرکت برای هر یک از اعضای بالاتر از ۱۲ سال خانواده، یک دفترچه می‌فرستد. و بدین ترتیب گزارش‌های مربوط به گوش دادن به رادیو را به صورت دسته‌بندی شده و مجتمع درمی‌آورد. به عقیده من این شرکت در نهایت به حد متوسط دو دفترچه در هر خانه مورد بررسی دست پیدا می‌کند و این متوسط ممکن است بالاتر هم برود چون آرپایترون در تلاش بوده است تا میزان پاسخ‌دهی در خانه‌های بزرگ را زیاد کند. دفترچه‌های خاطرات بیشتری را در هر خانه بازایی کند و کلاً هزینه تعیین محل ارسال دفترچه را کاهش دهد.

مشکل در این مورد آن است که حتی اگر تک تک اعضای خانواده هم دفترچه خود را بفرستد و از دیگران هم کمک نگیرند و من تحقیق‌هایی را دیدم که نشان می‌دهند حداقل در برخی موارد سرانجام یک نفر در خانواده دفترچه‌ها را بر می‌گردد یا وجود این همه اعضای خانواده در شنیدن برخی برنامه‌ها با هم شریکند. بنابراین به نظر من اندازه نمونه مؤثر در یک بررسی آرپایترون شاید بهتر است تعداد «خانوارهای بررسی شده» باشد و نه تعداد دفترچه‌های خاطرات روزانه منظور شده در بررسی که یک رقم بسیار کوچک‌تر است. حس می‌کنم برای حذف این تأثیر باید در هر خانواده فقط یک نفر دفترچه را بر کند.

آرپایترون از شرکت‌کنندگان می‌خواهد که دفترچه را برای منعکس کردن میزان واقعی گوش دادن به رادیو در یک هفته بر کند. در طول سال‌ها، برخی مطالعات منتشر شده نشان داده‌اند که شرکت‌کنندگانی که واقعاً گوش دادن خود را آن‌گونه که گوش می‌دهند ثبت می‌کنند ممکن است کمتر از نصف تمام شرکت‌کنندگان باشند. به علاوه، این افراد ممکن است به این کار بی‌علاقه شوند و با گذشت هر روز هفته میزان گوش دادن کمتری را ثبت کنند. در این صنعت بسیاری چنین فرض می‌کنند که علت شروع بررسی‌های آرپایترون در

روزهای پنجشنبه آن است که از داشتن داده‌های مربوط به دو روز هفته، به اضافه اطلاعات کافی برای تولید ارقام مربوط به گوش دادن به رادیو در روزهای آخر هفته مطمئن شود. و هر مورد گوش دادن ثبت شده در روزهای درشت، سه شنبه و چهارشنبه یک امتیاز اضافی تلقی می‌شود.

البته برای کسانی که ممکن است دفترچه را فقط پس از پایان هفته پس کنند، این اثر کاهش تدریجی وجود ندارد، اما پاسخ‌دهندگان ممکن است به تعمیم دادن الگوهای خود تمایل داشته باشند. این همان داده‌های سه یاد آورده شده است و عمده‌تاً مربوط به ایستگاه‌های محبوبی است که فرد به سادگی به یاد می‌آورد. این مسئله ممکن است به نفع ایستگاه‌های تابع بی‌بی‌سی روز و تاری تبلیغات وسیع باشد، که ساده‌تر از بقیه به ذهن فرد پاسخ‌دهنده می‌آید. و مطمئناً همداری برای خودداری از تغییر سرویس معزوف ایستگاه در صورت تغییر پارچوب گزاری آن است. اصلیب، بهتر است به سرویس معرفی که مردم آنها را آموخته‌اند دست نزنید و فقط به تبلیغ در مورد تغییر پارچوب کارتلان بپردازید.

طبق تجربه من، چند مشکل مهم در مورد داده‌های آرمانیرون وجود دارد که باید بر آنها غلبه کرد. اولی را اثر هارلورن *Harborn Effect* می‌نامند، وقتی شرکت‌کنندگان در بررسی می‌دانند که بررسی خواهند شد احتمالاً وقتی که از قبل دفترچه خاطرات بر ایشان فرستاده می‌شود، این پیش‌آگهی ممکن است باعث تغییر رفتار آنها شود. چون آرمانیرون تنها شرکت بررسی رادیو است که تاکنون این نوع از پیش‌آگهی را مدت زیادی پیش از شروع بررسی به شرکت‌کنندگان داده است. آسیب‌پذیری نتایج بررسی آن در این زمینه مشخصه فرد است.

نگرانی دوم من مربوط به موضوع «همکاری» نمونه تعیین شده است. در حال حاضر، همه شرکت‌های بررسی، مشکلاتی در زمینه همکاری دارند چون همگی آنها کارشان را به نوعی با تلقین آغاز می‌کنند. و چون بازاریابی تلفنی

رواج زیادی یافته است. میزان همکاری مداوماً کاهش پیدا کرده است. اما چون آرمانیون تنها شرکت تحقیقاتی در این زمینه است که باید نام و نشانی طرف‌های تماس تلفنی خود را (به منظور ارسال دفترچه‌ها) بداند، در زمینه این موضوع حفظ حریم شخصی افراد آسیب‌پذیری آن منحصر به فرد است. همچنین، به دلیل آنکه در سایر بررسی‌ها اطلاعات خام مربوط به این موضوع به‌طور کامل از طریق همان مصاحبه تلفنی ابتدایی به دست می‌آید، به نظر می‌رسد که تنها آرمانیون دچار مشکل انسانی جلب همکاری بیشتر از جانب کسانی است که در ابتدا با پذیرفتن دفترچه‌های خاطرات همکاری کرده‌اند اما ممکن است آن قدر همکاری نکنند که آنها را بازگردانند. این یک مطلب مثبت شده در هر گزارش آرمانیون است که تنها بخشی از درمافیت گستردگان آن دفترچه‌ها و تماماً آنها را بازمی‌گردانند.

چند مشکل آماری دیگر هم در مورد داده‌های آرمانیون هست. از آنجایی که کمپسین تجارت فدرال شرکت‌های ارشدکننده خدمات رده‌بندی نه بر مبنای درخواست صحت و دقت یا حتی اطمینان با قانون احتمالات، بلکه فقط با الزامی کردن درج فهرست تقابلی کار در جایی از گزارش رده‌بندی را علی‌الظاهر کنترل می‌کند، در پشت هر گزارش آرمانیون فهرست بلند بالایی از محدودیت‌ها را مشاهده خواهید کرد. در اینجا به آنها نمی‌پردازم، اما شما باید آن فهرست را بخوانید و از پیامدهای کار آگاه باشید.

خلاصه آنکه همه شرکت‌های رده‌بندی در به دست آوردن یک شاخص حقیقی جمعیت مورد نظر (در زمینه گوش دادن به رادیو) ناموفق هستند اما بیشتر آنها آرمانیون، با درخواست‌های چند مرحله‌ای خود برای جلب همکاری پاسخ‌دهنده انسانی تلفنی اولیه جلب همکاری با تعیین نشانی یستی، به دنبال آن نیاز به همکاری بیشتر برای دستیابی مجدد به دفترچه‌های ارسال شده) و با دشواری‌های ناشی از استفاده آن از چند پاسخ‌دهنده ایرکننده

دفترچه خاطرات^۱ در یک خانواده به نظر من، کمترین صحت را در میان این شرکتها در کار خود دارد.

نتیجه‌گیری‌های سازنده از رده‌بندی‌ها

یک گزارش رده‌بندی از یک دوره بررسی بی‌نتیجه است. بهتر است برای افزایش تعداد نمونه و سطح اعتمادتان متوسط دو گزارش یا بیشتر را، در زمانی که تفسیری در چارچوب کار صورت نگرفته است، به دست آورید. بی‌شک رده‌بندی‌ها تأثیر قاطعی بر درآمد ایستگاه رادیویی و اغلب بر جهت حرکت آینده آن ایستگاه دارند. دسترسی منظم به خدمات بیش از یک شرکت رده‌بندی برای کسب اطلاعات موافق و متضاد بسیار مطلوب است. مثلاً اگر بررسی‌های همزمان آرباب‌تزون و ویلهلمیت به‌طور کلی با هم توافق داشته باشند، در آن صورت روندهای گزارش شده برنامه‌سازی و داده‌های مربوط به فروش ممکن است کاملاً درست باشند. در غیر این صورت، نه تنها هشدارهای در مورد جدی گرفتن یکی از دو بررسی دریافت کرده‌اید، بلکه شانس شما برای دستیابی به داده‌های مفید مربوط به فروش برای حفظ درآمد ایستگاه دو برابر شده است.

البته رده‌بندی‌ها بی‌معنی نیستند. می‌توانید چیزهایی از آنها بیاموزید. پس سال که محدودیت‌ها و مشکلات بررسی‌های رادیو را ترک می‌کنید، اجازه دهید به این نکته بپردازیم که چگونه می‌توانید از آنها برای مقاصد برنامه‌سازی خود استفاده کنید.

اولین و بنیادی‌ترین نکته‌ای که باید درک کنید آن است که ارقام مربوط به کیوم برای ایستگاه باید بسیار دقیق‌تر و صحیح‌تر از اطلاعات مربوط به سهم از بازار باشند. کیوم نشانه نوعی استخراج از کل داده‌های بررسی است. اما سهم از بازار فقط یک تفسیر ریاضی نسبت تفسیر میان کیوم و متوسط زمان

گوش دادن به رادیو است. (معنا به هم از بازار معکوس معنایی است که پیش از این به شما نشان داده شد. شما می‌توانید از آن برای اطمینان دادها تا حد اطمینان تقریباً مطابق با آنچه شرکت رده‌بندی معمولاً در گذشته تولید کرده‌اند، استفاده کنید.

پس کیوم اینستگاه شما در صنعتی که شما به عنوان هدفان تعیین کرده‌اید، چه وضعی است؟ در مقایسه با کیوم اینستگاه‌های رقیب چه وضعیتی دارد؟ آیا روند قابل مشاهده‌ای در طول زمان در آن وجود دارد؟ اگر کیوم تفاوت فاحشی با آنچه در گزارش‌های پیش از این گزارش دارد و اگر تغییر عمده‌ای در برنامه‌سازی، که بتوان به عنوان عامل تغییر کیوم به آن استناد کرد، وجود نداشته است، این تغییر به احتمال بسیار زیاد اتفاقی است.

کیوم باید بسیار کمتر از سهم از بازار نوسان داشته باشد. سهم از بازار مبتنی بر بخش کوچکتری از کل نمونه مورد بررسی است، و به عنوان یک میانگین و نسبت به تغییرات جزئی در تعداد شتوندگانی که مدت بیشتری به رادیو گوش می‌دهند، و بجزو نمونه شما هستند، حساس‌تر است. پس وقتی تغییری در چهارچوب یا میزان رقابت وجود ندارد که تغییر عمده‌ای را در کیوم بدون تغییر در سهم از بازار - یا تغییر معکوس در سهم از بازار - توجه کند، این تغییر محتملاً اتفاقی است.

اگر اینستگاه بجایه خود را تغییر دهد، شتوندگانش برای مدت بیشتر یا کمتری به آن گوش خواهند داد و دفعات بیشتر یا کمتری به سراغ آن خواهند آمد، و به این ترتیب باعث تغییر در میانگین زمان گوش دادن خواهند شد. اما کیوم مبتنی بر گوش دادن به صورت عادی است. فقط در صورتی که یک اینستگاه چهارچوب کار خود را به صورت کامل تغییر دهد «عادت گوش دادن» (کیوم) سرخاً تغییر خواهد کرد، و گاهی حتی در این صورت هم تغییری نخواهد کرد.

علاوه بر این، اگر کیوم در یک گزارش تغییر شدیدی پیدا کند و نسبت سهم از بازار به کیوم مانند سابق باقی بماند، این نتیجه قطعاً تصادفی است و در گزارش بعدی کیوم باید به سطح عادی خود بازگردد. کاهش سهم در نتیجه از دست رفتن کیوم هم باید در نوبت بعدی بررسی به حد اولیه شود و برگردد.

اگر تغییری در ایستگاه یا در بازار ایجاد نشده باشد و کیوم کاهش یابد اما سهم از بازار ثابت بماند، یا اگر کیوم افزایش یابد و سهم از بازار ثابت بماند یا کاهش یابد، این احتمال وجود دارد که باز هم با یک اتفاق مواجه باشید. وقتی تغییری برای توجیه این حالت وجود نداشته باشد، کیوم و میانگین زمان گوش دادن معمولاً در جهت مخالف هم تغییر نمی‌کنند. اما من بارها متوجه شده‌ام که معمولاً یک تغییر تصادفی کیوم با تغییری در جهت مخالف در میانگین زمان گوش دادن همراه می‌شود. پس اگر رقم سهم از بازار تغییری بسیار کمتر از تغییر کیوم نشان می‌دهد، تغییر کیوم باید یک حالت غیرعادی باشد.

دانش من همه اینها وقتی خوب است که کیوم (و سهم از بازار) افت کرده باشند. اما شما باید با همین احتمال یک تصادف هنگامی مواجه شوید (و در مورد آن به مدیر کل ایستگاه هشدار دهید) که کیوم (و بنابراین سهم از بازار) ناگهان افزایش می‌یابد و هیچ دلیل روشنی هم برای آن وجود ندارد! باور کردن این نوسانات رو به بالا و سوسه‌انگیز است. اما معمولاً در گزارش بعدی شاهد کاهش فاجعه‌آمیز آنها تا حد قبلی خواهید بود. نظر یک واقع‌نابین‌کننده که ممکن است به سادگی باعث از دست رفتن ثبات ایستگاه کارکنان آن و شغل خود شما بشود، حتی اگر پس از مدتی همه چیز به حال عادی بازگردد.

واکنش به تغییرات واقعی در رده‌بندی ایستگاه

تا اینجا، اغلب نکاتی که ذکر کردم روی واکنش نشان ندانم به یک گزارش

رده‌بندی بسیار به (یا بسیار خوب) متمرکز بودند. چه موقع رده‌بندی‌ها عملاً نکته‌ای واقعی را در مورد تغییر در مخاطبان به شما نشان خواهند داد؟ وقتی که در سه گزارش یا بیشتر، که حاصل کار یک شرکت رده‌بندی هستند، یک روند در لاسدت را مشاهده کنید.

اگر کیوم نسبتاً ثابت و رقم سهم از بازار در یک گزارش بالا یا پایین باشد، ممکن است اشتباه یا اضافی در همه داده‌های میانگین زمان گوش دادن رخ داده باشد. اما قطعاً این احتمال هم وجود دارد که چیزی باعث کاهش یا افزایش جالبه استگاه برای مخاطبان اصلی آن شده باشد. یا یک رده‌بندی باعث کاهش زمان گوش دادن شوندگان به استگاه شما شده باشد. اینکه آیا چنین تغییری در سهم از بازار واقعاً زیاد است یا نه تنها زمانی روشن خواهد شد که بتوان یک روند را تشخیص داد. و این مستلزم در اختیار داشتن حداقل یک گزارش رده‌بندی—و ترجیحاً حداقل دو گزارش—دیگر خواهد بود.

نکته مهم برعکس از غیردادن برنامه‌سازی به دلیل یک گزارش رده‌بندی نامطلوب است. حتی اگر لغت در رده‌بندی باعث به هدر رفتن تلاش‌هایی قسمت فروش شود و مدیر کل شما حواس‌تار تغییرات فوری باشد. اگر تغییر مخاطب فقط آماری است—توسان در داده‌های مربوط به رده‌بندی، که مطابق قانون احتمالات منطقی در رده‌بندی‌های استگاه‌های رانمایی رخ می‌دهد—هر تغییری که در واکنش به آن در برنامه‌هایتان بعدی نوعی تقض بهبوده انتظارات و توقعات شونده خواهد بود، که منجر به یک کاهش واقعی در مدت زمان گوش دادن خواهد شد.

همان طور که قبلاً در این کتاب اشاره کردم، شما باید حداقل سه رسانیمن دفعات مراجعه مخاطب به طول موج استگاهتان و زمانی که برای گوش دادن به استگاه شما صرف می‌کنند می‌توانید میانگین زمان گوش دادن مخاطب را به حداقل برسانید. و این اطلاق هنگامی خواهد افتاد که شما انتظارات و توقعات

روشنی را برای مخاطب ایجاد و سپس به صورت مداوم آنها را تأمین کنید. پس حتی یک تغییر خوب در برنامه‌سازی شما ممکن است باعث کاهش کوتاهمدت رقم سهم شما از بازار شود تا زمانی که گیوم شما خود را با آن تطبیق دهد؛ تغییرات در برنامه‌سازی را فقط با دقت و از روی فکر انجام دهید.

اگر یک روند افزایش یا کاهش گیوم و یا سهم از بازار در سه گزارش متوالی ادامه یابد، قطعاً حقیقی و در خور استقامت.

ضمناً اگر تغییر در برنامه‌سازی با یک تبلیغ خاص منجر به روند افزایشی در گیوم شود، منتظر کاهش سهم از بازار خود در ابتدای کار باشید زیرا بسیاری از شوت‌نگان جدید ایستگاه شما را چیزی غیر از یک انتخاب اول یا حتی دوم تلقی خواهند کرد. گوش دادن بر آنکند به ایستگاه شما از سوی مخاطبان جدیدتان باعث کاهش در میانگین زمان گوش دادن به ایستگاه شما خواهد شد. افزایش در گیوم ممکن است به طور کامل کاهش در میانگین زمان گوش دادن را جبران نکند و به همین دلیل باعث کاهش سهم از بازار شما شود. حداقل تا زمانی که برخی از شوت‌نگان جدید شما عاداتشان را تغییر دهند و بجز شوت‌نگان ثابت شما شوند.

به دلیل تمایل این صنعت به تمرکز کامل روی سهم از بازار، برنامه‌سازان ایستگاه‌هایی پرطرفدار توسعه می‌شوند که میزان وقفه‌ها و تکرار موسیقی‌ها را کاهش دهند. به این امید که کاهش «عوامل آزاردهنده» باعث افزایش زمان گوش دادن به ایستگاه آنها شود و به این ترتیب سهم بیشتری از بازار را به دست آورند. اما این کار یک خطر جدی در پی دارد. اگر گیوم در حال افزایش یا بسیار زیاد باشد، آن ایستگاه برای تعداد زیادی از مردم جذاب است. یعنی، انتظارات آنها را برآورده می‌کند. حتی اگر برخی از آنان عملاً ایستگاه‌هایی دیگر را ترجیح بدهند و حتی برخی از آن شوت‌نگان حاشیه‌ای آهنگی به رادیو گوش می‌دهند، بر مبنای انتظارات خود به سراغ آن ایستگاه می‌آیند.

برای آنکه در این مورد صریح باشیم باید بگوییم، برنام‌سازی که امیدوارند با بخش طولانی‌تر موسیقی، با کاهش صحبت‌ها و تشنه‌های صوتی ضعیف تشخیص این‌گاه خود، که این‌گاه بر طرف‌داری هم هست، و با متقاعد کردن این‌گاه‌های خود به حذف آنچه که آنان موانع گوش دادن طولانی‌تر به برنامه‌ها تلقی می‌کنند، سعی کند زمان گوش دادن به این‌گاه خود را افزایش دهد. اغلب همان عناصری را حذف می‌کنند که علاقت شناسایی آن این‌گاه برای شنودگان آن هستند و مبنای روشن‌ترین توقعات و انتظارات مخاطب از آن این‌گاه را تشکیل می‌دهند آنها. اگر خوش‌شانس باشند فقط باعث کاهش سهم از بازار این‌گاه می‌شوند اما کیوم آن‌را حفظ می‌کنند. اگر خوش‌شانس نباشند، سهم از بازار ثابت می‌ماند یا بالا می‌رود، اما کیوم کاهش می‌یابد. با یک کیوم کوچک‌تر، داده‌های مربوط به سهم از بازار - حتی اگر ارقام بزرگ‌تر باشند - ناپایدارترند و بیشتر دچار نوسان می‌شوند، و البته از نظر میزان فروش آگهی در واقع «تراز این‌گاه کاهش یافته است».

این هم مثال دیگری در این مورد است. اگر شنونده موسیقی محلی، به خاطر شنیدن اخبار، یا مجریان، یا شاد و نشاط، یا فقط برای تغییر حالت خود، به سراغ یک این‌گاه موسیقی یاب برود، جزو کیوم آن این‌گاه موسیقی یاب محسوب خواهد شد، اما برکنده بودن دفعات گوش دادن او به آن این‌گاه باعث کاهش میانگین زمان گوش دادن به آن این‌گاه خواهد شد و بر رقم سهم از بازار آن تأثیر منفی خواهد گذاشت. کاهش تعداد بخش‌های خبری، تعداد فرصت‌های ای‌را برای یک مجری، یا عناصر پراثری (مداخله‌گرانه) آن این‌گاه موسیقی یاب، باعث می‌شود که این شنونده عاشقانه‌ای دیگر به آن این‌گاه گوش دهد، و در نتیجه مدت زمان گوش دادن او را افزایش نخواهد داد.

هنگامی که رقم سهم از بازار در حال کاهش اما کیوم نسبتاً ثابت باشد،

مخاطبان به شما می‌گویند که انتظارات او را بر آورده نمی‌کنید اما هنوز هم ایستگاه شما را دوست دارد و امیدوار است که زمانی مطابق انتظارات او عمل کنید. اگر تمامی عوامل محرک ایستگاه را تغییر دهید، شگفتی انتظارات او را به کلی خاموش می‌کنید، و کیوم هم به دنبال سهم از بازار کاهش خواهد یافت. به جای این کار، کمی تحقیق کنید، و انتظارات شتوتندگان خود را بشناسید. فرضیاتی که می‌دهید باید در جهت پاسخ دادن به آن توقعات تثبیت شده شونده باشند؛ اگر ایستگاه خود را همان چیزی بکنید که شونده انتظار دارد، کیوم ثابت خواهد ماند و سهم از بازار هم دوباره شروع به افزایش خواهد کرد. (مخاطبان در دفعات بیشتر و برای مدت طولانی‌تری به ایستگاه شما گوش خواهند داد.)

واقعیتی که در آن مدت زمان گوش دادن افزایش چندانی نخواهد یافت حتی اگر تمام تلاش خود را برای این کار انجام دهید، زمانی است که ایستگاه شما درصد زیادی از زمان گوش دادن به خود را بدون گوش دادن مخاطب به آن ایستگاه هنگام رانندگی است. وقتی بخش اعظم مخاطبان شما در هنگام رانندگی به ایستگاه شما گوش می‌دهند، نمی‌توانید از آنها انتظار داشته باشید که فقط برای گوش دادن به ایستگاه شما، دفعات بیشتری رانندگی کنند یا مسافت‌های طولانی‌تر را بپیمایند. آنها وقتی به مقصد رسیدند، رانندگی را خاموش می‌کنند و پیاده می‌شوند. چنین ایستگاه‌هایی باید روی افزایش و حفظ کیوم خود متمرکز شوند زیرا هنگامی که زمان گوش دادن تغییرناپذیر است، تنها راه افزایش سهم از رنج ساعت میانگین افزایش رقم کیوم به عنوان مبنای آن خواهد بود.

ایستگاه دارای کیوم بالا و سهم محدود از بازار در نتیجه داشتن این نوع مخاطب باید روی رقم کیوم (نبراز) ایستگاه خود تبلیغ کند. اگر میانگین زمان گوش دادن به آن کمتر از ایستگاه‌های دیگر حاضر در بازار که کیوم

باین‌تری دارند. باشد. فقط به این معنی است که صاحبان تبلیغات باید زمان تبلیغ بیشتری بخرند تا به کیوم بزرگ استگاه شما دسترسی پیدا کنند. در واقع، برای فروش محلی، اگر اصولاً رده‌بندی‌ها مورد توجه باشند، ارقام مربوط به کیوم باید تنها ارقام مورد استفاده باشند زیرا آنها تنها ارقامی هستند که می‌توان آن را با ارقام مربوط به شمارگان روزنامه‌ها مقایسه کرد. در جایگاه مدیر کل و مدیر فروش سابق، قویاً توصیه می‌کنم که برای فروش‌های محلی از رده‌بندی‌ها به هیچ عنوان استفاده تبلیغاتی نشود. زیرا مهم‌ترین چیز برای یک فروشنده، نتیجه کار است، و اعداد و ارقام به دست آمده از مطالعات ریاضی تاکتایی لزوماً ربطی به کسب نتایج مطلوب ندارند. اگر کارمند فروش استگاه رادیویی ارقام مربوط به «صباتگین شونتگان یک ربع ساعت» را به یک عدد فروش نشان داد، آن ناظر طبعاً آنها را با «تعداد خوانندگان یک شماره روزنامه» مقایسه خواهد کرد و خرید آگهی در رادیو به نظرش بی‌فایده خواهد بود. اما هنگامی که کیوم رادیو با شمارگان روزنامه مقایسه شود، این دو رساله بیشتر قابل مقایسه با یکدیگر به نظر خواهد رسید. در مجموع، استفاده از کیوم بهترین راه برای مطالعه رده‌بندی‌ها به‌منظور برنامه‌سازی خواهد بود که در آن هدف شما عبارت است از فهمیدن آنچه واقعاً در بازار رخ می‌دهد، نه فقط اینکه این بازار چه چیزی قابل فروش است. آیا کیوم نوسان دارد؟ ثابت است؟ کم است یا زیاد؟

من در مطالعاتم در مورد رده‌بندی‌ها، استگاه‌ها را بر مبنای کیوم در جمعیت هدف و +۱۲ (چون همه خوششان بیاید چه نباید کیوم‌های +۱۲ مبتنی بر تمامی جمعیت نمونه برای رده‌بندی هستند و به همین دلیل باید باهاش‌تر باشند) رده بندی می‌کنم. سپس، برای هر استگاه، محاسباتی را که قبلاً در همین فصل به آنها اشاره کرده بودم، انجام می‌دهم. رقم «افراد کیوم» را بر رقم «افراد سهم از بازار» تقسیم می‌کنم تا یک کسر به دست آورم و آن را در

تعداد دقائق تمام آن بخش از روز که مورد مطالعه است، ضرب می‌کنند. نتیجه آن میانگین زمان گوش دادن است.

این رقم مربوط به مدت گوش دادن ناگزیر با آنچه که در داده‌های نمونه اولیه بوده است، تفاوت دارد زیرا شرکت رده‌بندی همه مدت زمان‌های گوش دادن پنج دقیقه و بیشتر را در هر ربع ساعت گرد کرده و به یک ربع ساعت کامل تبدیل کرده است. اما همه ایستگاه‌های موجود در گزارش هم چنین چیزی را در ارقام مربوط به خود مشاهده می‌کنند. پس داده‌های مربوط به رده‌بندی در هر حال منظر قرار می‌گیرند. این محاسبات را حتماً انجام دهید، اگر فقط به جداول مربوط به سهم از بازار نگاه کنید. واقعاً نخواهید فهمید که برای مخاطب شما عملاً چه اتفاقی می‌افتد یا اصلاً چیزی برای او اتفاق می‌افتد یا نه (بسی شما روی مخاطب خود تأثیر می‌گذارید یا نه).

وقتی رده‌بندی را بر مبنای کیوم انجام می‌دهید، برایتان روشن می‌شود که کدام ایستگاه‌ها بر طرفدار و دارای مخاطب عام و کدام‌ها دارای مخاطب خاص هستند. با این محاسبات توزیع مدت زمان‌های گوش دادن به هر یک از انواع ایستگاه‌ها و روند این تغییرات هم روشن و قابل ترک می‌شوند. شما تنها هنگامی که فهمیدید رده‌بندی‌ها در مورد ایستگاه خودتان و ایستگاه‌های دیگر عملاً چه می‌گویند می‌توانید تصمیم‌های آگاهانه‌ای در مورد تغییرات در برنامه‌سازی بگیرید که در نهایت منجر به ارتقای جایگاه ایستگاهتان در جامعه و بالا رفتن میزان درآمد آن خواهند شد. تنها در آن هنگام آن قدر مطلع خواهید بود که بتوانید با منطق در مقابل حاضران‌های غیرعقلانی و خسارت‌بار ناشی از احساساتی شدن مافوق‌های خود برای خریداران برنامه‌های ایستگاه، مقاومت کنید.

کار کردن با مدیر کل ایستگاه

رئیس شما، مدیر کل

شغلی خوب می‌شد اگر کارگردان برنامه می‌توانست خودمختار عمل کند و هر کاری را که فکر می‌کرد شیوه صحیح تولید و کارگردانی بهترین محصول برای بخش است، انجام دهد. افسوس که چنین چیزی به ندرت ممکن است. در زندگی واقعی، کارگردان برنامه حداقل در مقابل یک مافوق پاسخگو است. مدیر کل یا مالک ایستگاه (که گاهی یک نفر هر دو نقش را دارد) این فصل به رابطه میان کارگردان برنامه و مدیر کل یا مالک ایستگاه اختصاص دارد.

احتمالاً مدیر کل شما را به‌عنوان کارگردان برنامه استخدام کرده است. اگر مالک شما را استخدام کرده است اما زیر نظر مدیر کل کار می‌کنید، احتمالاً باید چیزی را به مدیر کل ثابت کنید. صرف‌نظر از اینکه چه کسی شما را استخدام کرده است، شما را بر مبنای توانایی‌هایتان در جایگاه شغلی فعلی ارزیابی خواهند کرد.

یکی از مشکلات رایج کارگردان برنامه بافتن راهی برای جلب اعتماد مدیر کل در این مورد است که او (کارگردان) همواره اصل موضوع (کسب درآمد) را در ذهن خود دارد. علی‌القاعده، مدیر کل پس از ارتقا از سمتی در

هوزه فروش به این جایگاه رسیده است و در نتیجه، اغلب نگاهی متفاوت از نگاه کارآمدترین کارگردان به مسائل دارد.

چون هر ایستگاه و هر موقعیت شغلی اندکی با بقیه تفاوت دارد، شاید تنها راه ارائه یکی مشاوره مؤثر به شما در مورد دستیابی به بهترین رابطه با مدیر کل ایستگاهتان، پرداختن به روانشناسی همه افراد درگیر در این قضیه و نشان دادن راهی به شما برای بهتر شناختن خودتان و کسانی که با آنها کار می‌کنید، باشد. ویژگی‌هایی که معرفی می‌کنم حتی برای شناختن موارد استثنایی هم به شما کمک خواهد کرد. پس با عرض معذرت می‌خواهم در اینجا به یک بحث جدی و سنگین بپردازم.

روانشناسی فرد

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

این نوع افراد بیرون‌گرا که در اینجا توصیف می‌کنم غالباً خود را با استفاده از مایلمتک و دارای خود تعریف می‌کنند، مخصوصاً یک خودروی بسیار زیاد. و به عنوان هدیه چیزهایی می‌دهند که خودشان مایلند طرف دریافت‌کننده هدیه، آنها را داشته باشند. و به اینکه خود دریافت‌کننده چه می‌خواهد فکر نمی‌کنند. شاید آنها درک نکنند که چرا یک نفر ممکن است نیاز به آنها بودن داشته باشد. معمولاً راز نگهدار نیستند و هنگامی که قرار باشد چیزی محرمانه

بماند دچار بقارزی می‌شوند. اگر این نوع مدیر کل آماده کاری می‌شود که خوششان نمی‌آید، از شما فاصله خواهد گرفت و دیگر روحیه دوستی و همکاری خود را با شما آشکار نخواهد کرد.

اما در مورد برنامه‌سازی، کارآمدترین کارگزاران برنامه باید بتوانند فکر شوند و بتوانند و اینگاه را آن گونه درک کنند که شوقانان درک می‌کنند. این امر مستلزم توانایی مشاهده و درک دیدگاه‌های دیگران است. این توانایی اغلب با یک شخصیت درون‌گرا گاهی با یک علاقه کمتر از حد معمول به ورزش‌های میدانی یا جمعی، همراه است. این افراد غالباً اهمیت چندانی به نظر دیگران در مورد خودشان نمی‌دهند و شاید ترجیح بدهند سوار یک خودروی نه چندان خوش ظاهر اما کارآمد بشوند. در هدیه دادن، پسری را هدیه می‌دهند که شخص دریافت‌کننده دوست داشته باشد نه پسری که خودشان بخوانند. گام‌برگام اساسی می‌کنند نیاز به تنها بودن دارند. راز نگه‌دارند و اساساً نشان را پنهان می‌کنند. و شاید حتی قدری سرد و بی‌اساس به نظر می‌رسند. این حالت ممکن است باعث شود آنها نتوانند انتقاد از کار زبردستان خود را با مقداری باز خورد‌های مثبت تعدیل کنند.

شاید به ذهن شما هم رسیده باشد که این دو نوع شخصیت معمولاً تمایز دو نوع شخصیتی هستند که در اغلب ازموچ‌های موفق می‌توان یافت. در حقیقت، در ازموچ‌ها دو قطب مخالف هم را جذب می‌کنند. اما در روابط میان افراد همجنس، مثلاً در یک رابطه تجاری، چنین نیست. چنین تضاد بودن، با آنکه رایج‌ترین حالت است، شاید به بروز مشکلاتی میان کارگزاران برنامه و مدیر کل منجر شود که سعی می‌کنند با هم کار کنند.

ویژگی دیگر زرتنگ‌ترین کارگزاران‌های برنامه آن است که بحث‌هایی روزانه‌اش نظیر همین بحث را بسیار مفید و روشنگر می‌دانند. (چنین بحث‌هایی به شما کمک می‌کنند در مورد شوقانان هم بصورت بیشتری پیدا

کنند) از طرف دیگر، متوجه شدیم کسانی که از این نوع مباحث روان‌شناختی خوششان نمی‌آید و آموخته‌های ناشی از آنها را به‌هیچ‌جا شش‌موردی نمی‌دانند، معمولاً افرادی بیرون‌گرا و کمتر درون‌نگر هستند که درک مسائل این‌گونه از دیدگاه‌های مختلف برایشان دشوار است. آنها غالباً مسائل را از دریچه کلیشه‌های رایج در این صنعت می‌نگرند.

مشکلی رایج در مدیریت این‌گونه ناشی از وضعیتی است که در آن یک یا هر دو مدیر دست‌اندر کار این‌گونه در دو انتهای طیف شخصیت مطابق آنچه تعریف شد، قرار داشته باشند. این حالت معمولاً نتیجه یک احساس عقارت بهمان است. مدیر کل فوق‌العاده بیرون‌گرا معمولاً یک خودروی عجیب، پرهزینه یا بی‌زرق و برق سوار می‌شود و غالباً سعی در تسلط بر زیردستان و مرعوب کردن آنها دارد. کارگردان فوق‌العاده درون‌گرا معمولاً یک خودروی بسیار معمولی سوار می‌شود و قادر به بیان دلایل انحراف خط‌مشی‌های برنامه‌سازی خود، که از طریق شهودی و حسی به آنها دست یافته است، نخواهد بود. این کارها ممکن است درست باشند اما کارگردان برنامه نمی‌تواند از آنها با مطلق دفاع کند. و همین باعث می‌شود که مدیر کل بتواند ادعا کند که آن خط‌مشی‌ها محصول فکر نبوده و احتمالاً غلط هستند.

بزرگی دیگر کارگردان فوق‌العاده درون‌گرا آن است که از کارکنان انتظار احترام و اطاعت ندارد و ممکن است مستعدانه به دلخواه خود و بدون داشتن احساسی به زیردستانش، عمل کند چون مایل است اختیارات و اقتدار خود را تثبیت و حفظ کند. نیازی به گفتن نیست که ظلم شامل ضدبهرموردی است. اگرچه چنین فردی باور نمی‌کند اما همه کارکنان بخش اثر واقع همه گروه‌ها از هر نوعی در جستجوی یک رهبرند و خودبه‌خود از آغاز به کارگردان برنامه جدید احترام می‌گذارند. تا هنگامی که او با چنین رفتاری احترام خود را از

نتیجه اخلاقی آن است که هرگز نباید از طریق توسل فرمان داد بلکه با ارائه الگو باید رهبری کرد. اگر در مورد سیر اقدام‌هایتان تردید دارید، آن را برای کارکنان بخش آشکار نکنید. همه گروه‌ها یک رهبر مطمئن می‌خواهند. اگر اشتباه می‌کنید، به آن اعتراف کنید، هیچ گروهی از رهبر خود انتظار مصوم بودن ندارد. و همه به صداقت و صراحت رهبر احترام می‌گذارند. پس از اصلاح ضروری در مسیر حرکت با قاطعیت به حرکت خود ادامه دهید.

برای ارائه این توضیح کلی سریع روان‌شناسی در مورد این نوع شخصیت‌ها، خود را مدیون جان بی. گایاس می‌دانم که کتاب او سه‌صت چسب نط دلیق‌ترین و باارزش‌ترین کتابی است که تاکنون در مورد روان‌شناسی انسانی دیدم. مطالب آن در همه جا نه فقط برای عشق و ازدواج، کاربرد دارد. اگر به مطالعه عمیق‌تر این بررسی روان‌شناسی علاقه دارید، توصیه می‌کنم که این کتاب را تهیه کنید و بخوانید.

ایجاد اعتماد متقابل

حالا که بهتر می‌فهمید مدیر کل ایستگاه شما از کجا ممکن است آمده باشد و احتمالاً نکات نازم‌های را هم در مورد خودتان فهمیده‌اید، اجازه دهید به سراغ ایجاد بهترین رابطه کاری ممکن میان شما و مدیر کل ایستگاهتان برویم. اگر رابطه شما با مدیر کل از الگوی توصیف شده در قسمت قبل تبعیت کند، ممکن است از این بترسید که مدیر کل نتواند نیاز به ثابت در برنامه‌سازی را درک کند و به همین دلیل مایل است برای کسب درآمد در کوتاه‌مدت عناصر محصول قابل بخش از ایستگاه را در معرض خطر قرار دهد. مخالفت‌هایی اعلام شده شما در این مورد قبلاً مدیر کل را به نوبه خود، به سمت نگرانی در این مورد سوق داده است که شما مفهوم مسئولیت مالی جایگاه شغلی او را

درک نمی‌کنید، و یا ساده‌لوحی ممکن است به شیوه‌هایی عمل کنید که هزینه‌های بهبودهای برای ایستگاه به بار می‌آورد.

این شروع بدی برای هر دو شماست که به انگیزه‌ها و دستور کارهایی بکنید، مگر از آغاز سوختن داشته باشید شما به اعتماد بکنید، مگر نیاز دارید. به عنوان کارگردان برنامه، شما برای ایجاد اعتماد متقابل باید بیش از نیمی از راه را بروید. مدیر کل ممکن است واقعاً شما را درک نکند، یا شیوه تفکر، یا هدف شما را از کارتان تفهیم. این نوع از مدیران کل برای درک کردن و اطمینان به کسی که انگیزه‌هایش با آنها علی‌الظاهر متفاوت است، دچار مشکل جدی هستند. برای شما که مرون‌نگرتر هستید، درک مدیر کل ایستگاهتان ساده‌تر است تا درک شما برای او.

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

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

مهم‌ترین نکته در جلب اطمینان مدیر کل ایستگاهتان نشان دادن یک منش ناچهره‌مآبانه و تراز علاقه به مسئله منافع ایستگاه است. در تجارب من، کارگردانان برنامه اغلب هرگز اطلاعات درستی در مورد وضع مالی ایستگاه و نیازها و اهداف آن دریافت نمی‌کنند. از زمانی که این شغل را به دست می‌آورید، باید بپرسید، چگونه می‌توان بدون دانستن اهداف—یا حاصله شما با آن اهداف در وضع فعلی—برای رسیدن به آن اهداف کمک کرد؟

دوم، در مقام کارگردان برنامه، ممکن است از شما انتظار داشته باشند که جهت برنامه‌سازی است شده را حفظ کنید، یا شاید هم شما را برای ایجاد تغییرات بزرگ استخدام کرده باشند. متنی معمول کارگردان برنامه «کنترل بایست و بگذارد من این کار را بکنم» است. این طرز فکر اشتباه است؛ اگر شما را درست انتخاب کرده باشند، احتمالاً از ابتدای کار در مورد اینکه دقیقاً چه کاری باید انجام گیرد فکری دارید که بسیار بهتر از فکر مدیر کل استگاه است. اما شما هنوز به اطلاعات بازار و سوابق کار استگاه نیاز دارید، که مدیر کل به خوبی از آنها آگاه است. و به اطمینان و پشتیبانی مدیر کل در هر کاری که می‌خواهید انجام دهید هم احتیاج دارید.

پس اولین قدم شما در کار باید شنیدن و بحث کردن با مدیر کل باشد در مورد آنچه باید برای استگاه انجام داد و آنچه نیاز به اصلاح یا بهبود دارد. گروه جمعیتی هدف کدام گروه است؟ گروه هدف از نگاه روان‌شناختی کدام گروه است؟ استواری‌های روان‌شناختی معمولاً مربوط به سبک زندگی و نگرش افراد هستند؛ چرا استگاه در حال حاضر به این شیوه کار می‌کند؟

اگر به نظر نمی‌رسد که باید تا حد تغییر چهارچوب کار استگاه پیش رفت، به چه معایب و تقاضایی باید پرداخت؟ اگر برای تغییر چهارچوب کار استگاه استخدام شده‌اید، مطمئن شوید که دلیل خوبی برای این تغییر وجود دارد، و سپس طرح مکتوب واضح و مفصل برای تغییر پیشنهاد شده تهیه کنید. تأیید مدیر کل راه دست آوردن آن راه به قسمت فروش ارائه کنید. و مطمئن شوید که همه در استگاه کاملاً برای تغییر آماده، شگفتانده اولین تأییدی که شما بر شگفتانده می‌کنارید از همه پایداتر است. و بهتر است تأییر خوبی باشد. در مورد سوابق کار استگاه در بازار هم اطلاعاتی به دست آورید. استگاه‌ها با هم تفاوت دارند. و نحوه درک آن در گذشته بر افرادی شگفتانده در مورد وضعیت فعلی آن تأییر می‌کنارند. این یاد داشته باشید که چهارچوب

گذشته شتوتگان در مورد ایستگاه شما مبتنی انتظارات آنهاست. در مورد ایستگاه با مردم در جامعه صحبت کنید. مردم چه چیزی را در مورد آن خوب می‌دانند یا به یاد می‌آورند؟ برای چه به ایستگاه شما گوش می‌دهند؟ شاید دریابید که چیزی ظاهراً بسیار دور از ذهن و ناهماهنگ مانند یک بخش ضعیف در یک پارچه خوب مبتنی بر موسیقی اصناملاً «بالعه سزی» به آن ایستگاه در جامعه است و شاید ضرر حذف آن بیش از نفع باشد.

چیز دیگری که باید در آغاز کار خود به عنوان کارگردان برنامه از مدیر کل بی‌رسید مربوط به بودجه است. آیا در این فرایند نقشی خواهید داشت؟ عبور از مراحل دشوار آماده کردن بودجه سال آینده در آخرین فصل سال واقعاً کار خوشایندی نیست. اما بهتر است اگر می‌توانید در تنظیم بودجه قسمت خودتان مشارکت کنید زیرا هیچ اقدامی بهتر از این برای ایجاد ارتباط متقابل با مدیر کل در خصوص اهداف مالی ایستگاه نخواهد بود. شرکت شما در فرایند تنظیم بودجه نوعی بیان امثال شما به برنامه‌ریزی ایستگاه به شکلی تجاری است.

وقتی کار جدیدی را به عنوان کارگردان برنامه یک ایستگاه آغاز می‌کنیم، معمولاً می‌روسم که آیا قرار است چک حقوق کارکنان را من امضا کنم. اگر مدیر کل اعتراضی نداشته باشد، این کار دو هدف را محقق می‌کند یکی آنکه به کارکنان نشان دهید که برای شما کار می‌کنند و دوم آنکه شما مورد اعتماد مدیر کل ایستگاه هستید. علاوه بر این، اگر امضای شما روی چک برای بانک معتبر باشد، می‌توانید به عنوان صاحب امضای دوم برای بخش حسابداری، در هنگام ثبت مدیر کل، عمل کنید که معمولاً کمک به گردش کار ایستگاه خواهد بود. اما اگر مدیر کل از این پیشنهاد خودش نمی‌آید، فقط این فکر را برای آینده نزد او مطرح کنید و وضع موجود را بپذیرید. شما اعتماد مدیر کل را می‌خواهید، نه سوبخن او را در مورد انگیزه‌های خودتان از طرح این پیشنهاد. حتماً مدیر کل را از آنچه انجام می‌دهید مطلع کنید. به شکل منظم و

مداوم. و پیش از انجام دادن تغییرات در محصولی که روی آنتن می‌رود، تأیید او را به دست آورید. این کار باعث می‌شود که مخالفان دیدگاه شما نتوانند شما را دور بزنند و اعتراض خود را نزد مدیر کل به راحتی مطرح کنند. مدیر کل آگاه از شما حمایت می‌کند زیرا خود او هم در این تصمیم‌گیری شریکی بوده است.

همان‌طور که قبلاً در این فصل اشاره کردم، مدیران کل به طور معمول از میان کارکنان ارشد بخش فروش انتخاب می‌شوند زیرا سالکان ایستگاه مجبورند برای حفظ ایستگاه به عنوان ابزار یک کار قابل دوام به مدیر کل متکی باشند. این یعنی اطمینان از اینکه درآمد ایستگاه مطابق کل هزینه‌های سالانه آن، و حتی بیشتر، خواهد بود. پس طبیعتاً، اغلب سالکان احساس می‌کنند که یک فرد صاحب تجربه در بخش فروش باید بر تمام عملیات ایستگاه نظارت کند. امروزه گاهی می‌توان شنید که به کارگردان برنامه در مواردی مدیر کل هم گفته می‌شود. اما حتی چنین مدیران کلی باید بر کار قسمت فروش نظارت کنند و مطمئن شوند که کار ایستگاه سودآور است. طبیعتاً، نظارت بر بخشی که کار آن را نمی‌فهمید، دشوار است.

بنابراین هدف شما صرفاً حفظ هماهنگی کارکنان و جلب اعتماد بخش فروش، که بر مبتنی برنامه‌سازی شما آگهی می‌فروشد، نخواهد بود. افزایش درک شما از عملیات و وظایف آن به شما کمک خواهد کرد که اگر می‌خواهید مدیر کل شوید، کارتان راحت‌تر شود. همکاری خوب با قسمت فروش موضوع بحث در فصل بعد است.

کارگردان یا بخش فروش

ارتباط با قسمت فروش

در فصل قبل به انواع تضاد شخصیت‌هایی پرداختیم که معمولاً در مقام مدیر کل یا کارگردان برنامہ برای ایستگاه انتخاب می‌شوند. بحث آن بود که چنین تفاوت‌هایی چگونه منشأ تنش‌ها، سوءفاهم‌ها و سوءظن‌ها میان این دو فرد مهم می‌شوند. به اینکه چنین تفاوت‌هایی چه هستند و چرا معمولاً مسئولیت تلاش‌های اضافی برای حل مشکل ناشی از این تفاوت‌ها به دوش کارگردان برنامہ است، نیز پرداختیم.

بخش عمده بحث فصل قبل در مورد شخصیت مدیر کل نوعی، در مورد کارکنان فروش، که مدیر کل معمولاً از میان آنها انتخاب شده است، نیز مصداق دارد. اتفاقاً، مدیر کل جدید اغلب به واسطه این ارتقا در وضع دشواری قرار می‌گیرد. در اغلب موارد، شغل مدیر کل به فردی که پیش از همه برای ایستگاه درآمد کسب کرده است داده می‌شود تا او تشویق به ماندن شود و الگوی کسب درآمد ایستگاه استحکام بیشتری پیدا کند. اما هم مدیر کل و هم مدیر فروش در واقع باید به خاطر توانایی در هدایت و رهبری کارکنان، نه رقابت با آنان، انتخاب شوند. رهبری معمولاً مستلزم داشتن یک شخصیت متفاوت و

مجموعه مهارت‌هایی متفاوت با چیزی است که در کارکنان فروش پیدا می‌شود.

به همین نحو، شغل کارگردان برنامه هم به دلایل مشابه غالباً به بهترین چیزی داده می‌شود. و همان مشکلات هم ممکن است بروز کند. اگر شما هم به عنوان کارگردان برنامه شغل‌تان را به همین شیوه به دست آورده‌اید با همان مسائلی مواجه می‌شوید که اغلب مدیرکل‌های تازه وارد با آنها روبه‌رو می‌شوند نظیر: درک مخاطب از دستگاه چگونه است و چگونه نمی‌توان به جای رقابت با دیگر کارمندان، آنها را رهبری و هدایت کرد. این مسائل ممکن است پیش از آنچه شما در هنگام پذیرفتن این شغل در ذهنتان طراحی کرده بودید نیاز به کار و تلاش داشته باشد، اما نتیجه‌ای که به دست می‌آید ارزش این تلاشی را خواهد داشت.

درگیری اصلی میان بخش فروش و بخش برنامه‌سازی معمولاً این است که هر بخش تصور می‌کند که مهم‌ترین کار دستگاه و برترین نقش را در موفقیت آن دارد. مخصوصاً کارکنان بخش برنامه‌سازی که توجیه می‌کنند بدون برنامه‌های خوب، بخش فروش چیزی برای فروختن ندارد و موفقیت در فروش مستلزم تولید برنامه‌های موفق است. در عین حال، کارکنان بخش فروش اطمینان دارند، و توجیه می‌کنند که بدون تلاش‌های آنها دستگاه را دستیابی وجود نخواهد داشت و کار آنهاست که امکان پرداخت حقوق کارکنان برنامه‌سازی را فراهم می‌کند. در حالی که هیچ‌یک از آنها ظاهراً نقش مستقیمی در کسب حتی یک دلار درآمد برای دستگاه را ندارد. اگر چه کارکنان فروش می‌پذیرند که بدون برنامه‌سازی، آنها چیزی برای فروختن ندارند. اما اغلب آنها دست کم این تصور را دارند که حتی برنامه‌های درجه دو را هم می‌توانند بفروشند و یک جریان مداوم کسب درآمد به وجود آورند بدون آنکه ربطی به نوع یا کیفیت برنامه بخش شده داشته باشد. (اگر چه از سوی

دیگر، آنها غالباً دشواری در فروش را به گردن تقاضی موجود در برنامه‌های تولید شده یا تعداد کم و کیفیت نامطلوب مخاطب جذب شده به وسیله برنامه می‌اندازند.

ارزش حضور در این چرخه

به‌طور کلی رمز روابط خوب میان برنامه‌سازی و فروش آن است که کارگردان برنامه باید تلاش کند که دست کم «عضوالتجاری» گروه فروش باشد. او باید سعی کند در جلسات قسمت فروش شرکت کند. این کار نه تنها شانس ملموس علاقه او به تولید محصولی قابل فروش برای کارکنان فروش و شایلی او به کمک کردن در تلاش آنها برای فروش محصول به جای ایجاد مانع در این راه است، بلکه به نظر کارکنان فروش نوعی حمایت تلویحی مدیر فروش از اهمیت برنامه‌سازی برای فروش آگهی تبلیغاتی نیز خواهد بود.

در برخی ایستگاهها، مدیر فروش نمی‌خواهد که کارگردان برنامه از این اعتبار تلویحی برخوردار باشد و ممکن است حضور او را در جلسات قسمت فروش نوعی کاهش قدرت یا اختیارات مدیرفروش در قسمت فروش تلقی کند. برای اجتناب از این نوح مواجبه شاید بهتر باشد که ارزش حضور خودتان را در جلسات قسمت فروش—و نمایان را برای کمک به فعالیت‌های فروش در ایستگاه—برای کار گروهی در ایستگاه به مدیرکل یادآوری کنید. اگر تأیید مدیر کل را در این مرحله بدون بحث در مورد آن با مدیرفروش به دست آورید، معمولاً مخالفتی با حضور شما در جلسات نخواهد شد. حضورتان را در این جلسات از قبل با مدیر فروش هماهنگ کنید تا او بتواند شما را در جلسه معرفی کند و علت حضور شما را توضیح دهد. و با این کار پذیرفته شدن شما را در «فقره» قسمت فروش از جانب کارکنان آن قسمت تسهیل کند.

حضور منظم در جلسات قسمت فروش نه تنها کمک می‌کند که هرچند آن

قسمت تلقی شوید، بلکه شما را وارد فرایند برنامه‌ریزی برای تبلیغات هم خواهد کرد. بخش‌های فروش - و کارکنان آنها - معمولاً ایده‌هایی در مورد تبلیغات دارند که تبدیل به اقدامات عملی می‌شوند و ممکن است کاملاً ضدبهره‌وری و برای فعالیت برنامه‌سازی مضر باشند. اگر در این پروسه برنامه‌ریزی حضور نداشته باشید زمانی از تولید این تبلیغات مطلع می‌شوید که دیگر برای جلوگیری از پخش آنها دیر شده است، حتی اگر علی‌الظاهر اختیار و نو کردن ایده‌های نامطلوب را بیش از نهای شدن آنها داشته باشید. نکته دیگری که باید از آن اجتناب کنید «تله گفتن» جز در موارد بسیار ضروری است. بیش از حد کردن یک فکر تبلیغاتی بیند که آیا راهی برای تبدیل و تبدیل آن به یک تبلیغ خوب برای ایستگاه از نظر مخاطب وجود دارد یا نه.

البته مشتری صاحب آگهی دوست خواهد داشت که به او همچون منبع یا حامی تبلیغات ایستگاه اشاره شود، اما مشتری در درازمدت از طریق همراهی با یک تبلیغ مشخص ایستگاه و تداعی نام او با آن تبلیغات، تبع بیشتری خواهد برد. به این دلیل که تبلیغ هنگامی از نظر مخاطبان و شنوندگان اعتبار بیشتری خواهد داشت که تداعی‌کننده این حالت نباشد که ایستگاه خود را به خاطر بی‌وال فروخته و حاضر شده است تا به هر کاری بدهد. بدین ترتیب صاحب آگهی هم هنگامی که آگهی ساختار مناسبی داشته باشد، سود خواهد برد. طراحی و اجرای هر تبلیغ باید همراه با توجه به اهداف شنونده و جامعه باشد، نه فقط اهداف محدود یک صاحب پیام بازرگانی. معمولاً کارگردان برنامه - البته با همراهی و تأیید مدیرکل - بهترین کسی است که می‌تواند این کار را بکند.

معیارهای تبلیغات ایستگاه‌های موفق

علاوه بر تولید تبلیغات نایخته و به قدر کافی فکر نشده، بخش فروش غالباً

پیام‌هایی بازرگانی را برنامه‌ریزی می‌کند که با معیارهای کار ایستگاه مطابقت ندارند. معمولاً یافتن این مشکلات، از دشواری‌های اختلافی و برنامه‌های گرفته تا منابع قانونی، در حوزه مسئولیت‌های کارگردان برنامه است. باید معیارهای اختلافی و برنامه‌سازی ایستگاه‌تان را با توافق کامل مدیرکل و مدیرفروش تدوین کنید. اگر این کار را بکنید، ابرای آنها بری شما دشوار نخواهد بود، چون از حمایت هر دو مدیر فوق برخوردار خواهید بود.

اصل اختلافی بنامین باید آن باشد که ایستگاه هرگز آگاهانه پیام بازرگانی دروغ را پیش نخواهد کرد. این سخن است فقط یک هدف شرعیت‌نامه به نظر برسد، اما در واقع برای حفظ اعتبار ایستگاه نزد شنوندگان آن یک ضرورت است. و اعتبار ایستگاه در واقع تنها چیزی است که قسمت فروش می‌تواند آن را ارائه کند.

علاوه بر این، ایستگاه باید به عنوان مدافع شنوندگان خود در هر اختلافی که میان شنونده و مشتری ایستگاه پیش می‌آید، عمل کند. شاید ایستگاه شنوندگان زیادی داشته باشد، اما اگر آنها اعتماد خود را به آگهی‌های ایستگاه از دست بدهند، دیگر به آن آگهی‌ها واکنش نشان نخواهند داد و این تاخوس مرگ کار تکرار پیش آگهی است.

به علاوه، ایستگاه باید استانداردهایی را در مورد مدت پیش آگهی‌ها تدوین و اجرا کند. اگر آن ایستگاه وابسته به یک شبکه است، شاید لازم باشد که مدت پیش آگهی دقیقاً مطابق زمان خریداری شده تعیین شود تا با زمان‌های موجود شبکه منطبق باشد. در غیر این صورت، شاید منطقی باشد که به لای هر سی ثانیه پیش آگهی دو ثانیه زمان پورت معالنه شود. استاندارد هر چه هست، آن را اجرا کنید.

داشتن قواعدی در خصوص مدت زمان پیش آگهی نه تنها از منظر حفظ نظم، تولید محصول خوب، و جلوگیری از هدر رفتن زمان موجود برای

موسیقی یا مطالب دیگر در هر ساعت اهمیت دارد، بلکه به این دلیل نیز مهم است که تنها زمان استاندارد تعیین و اجرا شده را می‌توان برای تبلیغات سیاسی درخواست کرد. یک مدت زمان آگهی تعیین شده اما اجرا نشده را قانوناً نمی‌توان برای استفاده در تبلیغات سیاسی درخواست کرد.

قاعده دیگری که همواره در هر ایستگاهی که در آن شامل بودنام وضع و اجرا کردنام آن است که به مجریان و گویندگانم اجازه نداننام حتی را برای یک آگهی بخوانند یا ضبط کنند که به خود مشتری یا استفاده از ضمیر اول شخص— من، ما، مال ما، و مانند آن— اشاره می‌کند. دلیل این ممنوعیت آن است که هر شنونده همیشه ایستگاه می‌داند که صاحب این صدای آشنا برای ایستگاه رادیویی کار می‌کنند نه برای صاحب آگهی و استفاده از این نوع ضمائر به همین دلیل دروغ است. این کار سوالات ناخوشایند دیگری را در ذهن شنونده ایجاد می‌کند: این فرد در مورد چه چیزهای دیگری دروغ می‌گوید؟ آیا این ایستگاه حاضر است به خاطر پول هر چیزی بگوید؟ در نتیجه اعتبار ایستگاه که دارای بسیار بالارزشی است آسیب بیند.

آیا سیاسی مانند این در واقع به‌دنبال دردسر رفتن نیست؟ شاید نه، در دوران طولانی کارم، هرگز حتی یک بار از یک صاحب آگهی تشنه‌ام که به تغییر ضمائر یا حذف اشاره به نام مشتری اعتراض کند. شاید به این دلیل که آگهی پس از این تغییر درست به نظر می‌رسیده و مشتری هرگز متوجه موضوع نشده بود. اگر صاحب آگهی به این سیاست اعتراض کند، همواره آماده توضیح خواهیم بود. مشتریان اغلب فکر می‌کنند که اگر گوینده را وادار به استفاده از ضمیر اول شخص کنند به نوعی یک حمایت مطلوب ایستگاه از کار یا محصول آنها تلقی می‌شود، اما در واقع این کار تأثیر معکوس دارد و روشن می‌کند که حداقل این قسمت از آگهی حقیقت ندارد. در واقع هنگامی که گوینده آگاهانه و

با استفاده از ضمیر سوم شخص در مورد مشتری صحبت می‌کند. نتیجه به یک «صداقت ایستگاه» از صاحب آگهی نزدیکتر است.

قاعده لاتاری

دو استاندارد متن که گهگاه باعث گله کارکنان فروش از من شده‌اند عبارتند از قاعده لاتاری کمیسیون فدرال ارتباطات (FCC) و قاعده تعیین هویت صاحب آگهی. به دلائلی، در واقع همه کارکنان فروش ظاهراً این دو قاعده را نادیده می‌گیرند و فرقی نمی‌کنند که چند بار در مورد آنها هشدار دریافت کرده باشند. کارگردان برنامه معمولاً اولین و آخرین ضبط دفاعی برای ایستگاه در خصوص این دو قاعده اجباری کاملاً ابراشده FCC محسوب می‌شود.

قاعده لاتاری در طول سال‌ها دشواری‌های جدی به وجود آورده است. به این دلیل که لاتاری مورد اشاره در متن اغلب تحت اصلی سفارش دادن آگهی در ابتدای امر است. و صاحب آگهی نمی‌خواهد آن را تغییر بدهد تا الزامات قانونی را رعایت کرده باشد. علاوه بر آن، کارکنان فروش اغلب نمی‌خواهند که با برگشتن و تقاضای تأیید یک تغییر را مطرح گردن. کل قرارداد فروش را در معرض خطر قرار دهند. با وجود این، اگر FCC با یک تبلیغ غیرقانونی در مورد لاتاری برخورد کند که از رانیدو پخش می‌شود، آن ایستگاه با خطر یک جریمه چند هزار دلاری مواجه خواهد شد. پس کار شما جلوگیری از این نوع به خطر انداختن منافع ایستگاه است.

در اصل این قاعده می‌گوید که ایستگاه نباید به پخش «اطلاعات» مربوط به لاتاری، جز در شرایط خاص، بپردازد. یکی از این شرایط خاص مربوط به لاتاری‌های دولتی قانونی است. این استثناء در ایالتی که لاتاری را برگزار می‌کند صدق دارد. ایستگاه‌های خارج از چنین ایالتی، اما درست در امتداد خط مرزی، اغلب می‌توانند به تبلیغ لاتاری ایالت همسایه بپردازند. اما بهتر

است پیش از شروع این کار قانونی بودن آن را به صورت مکتوب با کمک یک وکیل ارتباطات در واشینگتن دی. سی. تأیید کنید.

آنچه وضع را پیچیده‌تر کرد، یک مصوبه کنگره در اواخر دهه هشتاد بود که برای برخی لاتاری‌های خصوصی، غیرانتفاعی و بازرگانی که کار اصلی سازمان برگزارکننده آنها نیستند، معافیت‌هایی به وجود آورد. اما در هر صورت این لاتاری‌ها مشمول قوانین همان ایالتی هستند که سازمان‌ها در آنها فعالیت می‌کنند. این مصوبه به جای آنکه قاعده لاتاری را همان طور که کنگره می‌خواست، ساده‌تر کند، تأثیری جز پیچیده‌تر کردن شدید آن نداشت. حتی کلمه کازینو در نام یک شرکت تجاری ممکن است بخش آگهی را غیرقانونی کند زیرا کار اصلی کازینوها قمار است، حتی اگر کازینو در ایالت محل استقرار ایستگاه رادیویی دارای فعالیت قانونی باشند. در ایالت شما لاتاری قانونی چه معنایی دارد؟ آیا مجوز لازم است؟ آیا می‌توانید مشخص کنید که آن سازمان یا شرکت دارای آن مجوز هست یا نه؟ همه چیز آشفته است.

تथा راه قطعاً مطمئن برای بهره‌ز از تقاض این قاعده آن است که تبلیغاتی را که بخش می‌کند مربوط به لاتاری نباشند. راه این کار توسل به قاعده قدیمی ^{۱۰۰} ورد کردن هر محتوای تبلیغاتی است که در آن آورده‌اند. جایزه دادن جلوی در خانه و مانند آن وجود دارد. غیر از لاتاری‌های داخل ایالتی که قانونی هستند.

لاتاری دقیقاً چیست؟ لاتاری از لحاظ قانونی به وجود سه جزء بستگی دارد: جایزه، شانس و وجه التزام «جایزه» معمولاً موضوع بحث نیست. آیا چیزی برای برنده وجود دارد؟ تعداد بسیار اندکی از تبلیغات که صابونی دو عنصر دیگر هستند خود را با روشن کردن این امر از ابتدا که شونتادگان

نی‌تواند با شرکت در سابقه چیزی به دست آورند یا برنده شوند، از مسئولیت معاف می‌گردد.

«شانس» عنصر بر دسرتوری است. اگر تبلیغ حقیقتاً یک سابقه بهاری است، شانس وجود ندارد اما اگر در انتهای یک سابقه بهاری فرعه‌کشی برای انتخاب برنده صورت گیرد یک عنصر شانس وجود دارد هر در جهای از شانس در همین برنده سابقه بهاری مزید حضور شانس است.

مثلاً اگر تماشاچیان مزدور در یک سابقه فوتبال فرصتی برای تلاش به منظور بردن جایزه با زدن یک گل در نیمه بازی داشته باشند. شاید به نظر برسد که عنصر شانس وجود ندارد چون زدن گل احتیاج به مهارت دارد. اما هم در حالتی که قبل از زمان سابقه از تمام تماشاچیان خواسته شود کسانی را انتخاب کنند که برای استفاده از فرصت زدن گل بهترین هستند. آنگاه احتمالاً عنصر شانس در این مورد مطرح است که دقیقاً کدام تماشاگران برای استفاده از فرصت تلاشی برای گل زدن انتخاب می‌شوند. این حالت به معنای حضور «شانس» است.

عنصر دیگر لاتاری «وجه التزام» است. به این معنی که شما باید برای ورود به سابقه پولی بپردازید. عنصر فعلی FCC از کلمه «وجه التزام» شامل پولی که به طرف ثالثی پرداخت شود نخواهد شد. اگر یک سابقه رایگان در یک نمایشگاه ملی یا ایالتی برگزار شود که ورود به نمایشگاه مستلزم پرداخت وجه است، در صورتی که این وجه به فرد، گروه یا شرکت برگزار کننده سابقه داده نشود، در این مورد وجه التزام صدق نخواهد داشت. پس هزینه‌هایی یستی با تلقین معمولی به این دلیل کنار گذاشته می‌شوند (مگر آنکه قوانین خود ایالت در آن مورد مستلزم حالت دیگری باشند) اما اگر تماس تلفنی با شماره تلفنی باشد که حداقل مبلغی از صورت‌حساب آن سهم طرف برگزار کننده

سابقه می‌شود مانند الزام شرکت‌کنندگان به گرفتن پیش‌شماره یا کسب‌نامه‌های منطقه‌ای خاص. قطعاً موضوع وجه التزام محقق شده است.

همچنین هنگامی که پرداختن پولی برای ورود به سابقه باعث افزایش شانس برنده شدن در مقایسه با حالت مجانی شود، وجه التزام مصداق پیدا می‌کند. نمونه‌ای از این حالت هنگامی پیش می‌آید که یک تشنگی بطری شانس برنده شدن را ایجاد می‌کند. اگر شما بتوانید فقط با درخواست از دیگران یک یا دو تشنگی مجانی به دست آورید، اما دیگران بتوانند با خریدن محصول مورد نظر به هر تعداد که بخواهند تشنگی به دست آورند، و اگر داشتن تعداد بیشتر تشنگی معادل شانس بیشتری برای برنده شدن باشد، حالکی از مصداق یافتن وجه التزام در این موارد است.

به همین نحو، هنگامی که یک سابقه مهلزی در روزنامه که در آن عنصر شانس در صورت ضرورت تعیین برنده از میان افراد یا امتیاز مساوی با استفاده از قرعه‌کشی، مستلزم خرید روزنامه باشد، ممکن است دچار مشکل شود. اگر به افراد متقاضی فقط در محل دفتر مرکزی روزنامه یک نسخه مجانی داده شود، اما دیگران می‌توانند آن را از روزنامه‌فروشی‌ها در هر زمانی بخرند، حکم آن است که به دلیل فقدان فرصت مساوی برای همه کسانی که نمی‌خواهند روزنامه را بخرند، در اینجا باز هم وجه التزام وجود دارد.

گاهی اوقات مجبورید در عین آنکه کارگردان برنامه‌های هستید، مانند یک وکیل فکر کنید. زمان‌هایی خواهد بود که تفسیرهای شما از قواعد یا معارضه رویه‌رو می‌شوند و شما باید به مشاور حقوقی استگاه در واشینگتن دی. سی. برای کسب یک نظر حقوقی دسترسی داشته باشید. حق شما برای مشاوره با این شرکت در موارد ضروری در خصوص چنین مسائلی باید از قبل با مدیر کل مورد توافق قرار گرفته باشد زیرا گرفتن یک نظر قانونی مکتوب، چند

دلاری خرج دارد و شما برای محافظت از خودتان و دستگاه نیاز به داشتن یک نظر قانونی مکتوب دارید.

قاعده تعیین هویت صاحب آگهی

قاعده دیگر ICC که کارگردانان برنامه معمولاً ملزم به رعایت آن هستند قاعده تعیین هویت صاحب آگهی است. این قطعاً یکی از اولین قواعد محافظت از مصرف‌کننده است که دولت فدرال تصویب کرده است. هدف از آن ایجاد اطمینان در این مورد است که رسانه‌های قدرتمند تبلیغاتی همواره به مردم نشان می‌دهند چه کسی برای تغییر دادن رفتار آنها پول می‌دهد. مطبوعات مشمول قواعد مشابهی هستند، زیرا چنین قواعدی ناقض مستقیم اول قانون اساسی خواهند بود. دیوان عالی ایالات متحده از بررسی محدودیت‌هایی «آزادی بیان» بخش‌کنندگان برنامه را با قواعدی نظیر این حمایت کرده است. با این استدلال که مجوزهای بخش برنامه یک امکان محدود هستند که دولت فدرال انطباق می‌کند و محتوای بخش شده بااستی یک معیار منافع عمومی در انتخاب افرادی باشد که این مجوز بالقوه سودآور را دریافت می‌کنند.

شاید منطقی به نظر برسد که صاحب آگهی بخواهد در یک آگهی به روشی معرفی شود، اما این حرف همیشه درست نیست. اگر آن کار با پیشهاد کاملاً صادقانه نباشد، شاید صاحب آگهی ترجیح دهد که معرفی نشود. اگر یک تبلیغاتی بسیار در مکانی محلی مراسمی را برگزار کند، ممکن است بخواهد همه این طور فکر کنند که صاحب آن آثار یا استادبوم خودش بانی این ماجرا بوده است. من موقعیت‌هایی را دیدم که در آنها تبلیغ‌کنندگان کالاهایی مانند شیر از بردن نام صاحب آگهی شکره می‌روند. آنها می‌خواهند این تصویر را در ذهن شنوندگان ایجاد کنند که جمله «استفاده از این محصول برای شما خوب

است. در واقع یک پیام بازرگانی عام‌المنفعه دولتی است که یک پیام بازرگانی فروخته شده پس مراقب باشید.

این قاعده اجازه نمی‌دهد که یک نام تجاری معروف، همچون تعیین هویت صاحب آگهی عمل کند البته در صورتی که سازنده آن نام معروف در واقع همان صاحب آگهی باشد. اگر نیست، نکات زیری لازم است. یک تقاضای رایج این قاعده آگهی‌های ملی خریداری شده به صورت محلی برای نوابه‌های غیرالکلی است. هزینه بخش این آگهی‌ها را معمولاً شرکت‌های محلی پرداخت می‌کنند. این قاعده مشخصاً تأکید می‌کند که صاحب اصلی آگهی باید تعیین هویت شود! اگر بیش از یک حامی مالی بالقوه برای یک آگهی وجود دارد، صاحب اصلی آگهی باید با کلماتی مانند «با حمایت مالی...» و «مبتنی بر قواعد FCC» مشخص شود. درست مانند قاعده لاتاری تخلف در این مورد هم جریمه‌های سنگینی به دنبال دارد.

بهترین فرد برای شناسایی موارد تقاضای این قاعده معمولاً کارگردان برنامه بخش زنده است. اگر اشکالی یک پیام بازرگانی فاقد مشخصات مناسب را کارمند فروشی که آن را فروخته است نگرفته و اصلاح نکرده باشد، در هر قسمت دیگری از ایستگاه هم امکان این کار وجود نداشته است زیرا همه فرض خواهند کرد که آگهی با حمایت مالی صاحب نام ذکر شده در آگهی تهیه و بخش می‌شود. اما حتی اگر آن کارمند فروش در مکاتبه با قسمت تولید نشان دهد که مثلاً یک شرکت مشهور نوابه‌سازی حامی مالی آگهی است، قرارداد خرید آگهی همواره به درستی نشان خواهد داد که صورتحساب به کجا ارسال می‌شود. و جدول بخش آگهی‌ها هم از روی قرارداد تنظیم می‌شوند. پس اگر بر حسب روی تراز کارترنج یا قابل صوتی دیجیتال چیزی غیر از موارد ثبت شده در جدول بخش همان آگهی را نشان می‌دهد می‌توانید کاملاً مطمئن باشید که حامی مالی به درستی در آگهی ضبط شده معرفی نشده است و حامی مالی

واقعی همان است که تائید در جدول پیش آمده است. فقط کسی در استودیوی پیش، که هم جدول پیش و هم بریج را همزمان می‌بیند می‌تواند به این اختلاف پی‌برد.

تقاضای خریدی قاعده تعیین هویت صاحب آپتی مسکن است در هر ایستگاهی در بازارهای بزرگ یا کوچک رخ بدهد و این یکی از رایج‌ترین موارد تقاضای قواعد FCC است. من بارها در ایستگاههای مختلف ضووم این مشکل را کشف و اصلاح کردم. از آن جمله در یک ایستگاه بزرگ در دومین بازار بزرگ این کشور. همواره برای رویه‌رو شدن با این مشکل هشدار بمانید.

مسکن است که به یک کارمند فروش، یا حتی مدیر فروش بپوشد، که رعایت بندی این قاعده، یا قاعده لاتاری، را ضروری نداند. «چون در آن نزدیکی یک دفتر FCC وجود ندارد البته، یک دلیل بیرونی از قواعد FCC خوب بودن پیش‌کننده برنامہ است، که استحقاق مجوزش را دارد. اگر این نکته برای رعایت این قواعد کافی نباشد، یک دلیل عملی خوب هم برای این کار وجود دارد، اغلب موارد تخلف را افراد ناشناس، اغلب همراه با نوار ضبط شده برنامه، به اطلاع کمیسیون می‌رسانند. این گزارش‌ها را با رقبای می‌دهند که می‌خواهند شما را رنج بدهند (یا باعث بیکار شدن شما و تزلزل موقعیت مدیران شوند) یا کارکنان تارنسی فعلی و سابق شما که انگیزه‌های مشابهی دارند این گزارش‌ها را می‌دهند.

تخلفات ایستگاه رادیویی معمولاً به همین شیوه در حتی کوچک‌ترین و دور افتاده‌ترین بازارها افشا شده و می‌شوند و ارزش خطر کردن را ندارند، مخصوصاً هنگامی که جریمه تعلق گرفته بسیار سنگین باشد. علاوه بر این، یک یا دو مورد جریمه توسط FCC در پرونده یک ایستگاه مسکن است در هنگام درخواست تجدید یا تمدید مجوز واقعاً دردسر ساز شود. مخصوصاً اگر

رقیبی هم برای دریافت مجوز وجود داشته باشد. شما باید به اندازه خود FCC در مورد رعایت قواعد آن سختگیر و جدی باشید.

ارزش خود را برای قسمت فروش زیاد کنید

پیشنهاد می‌کنم که از حد برقراری یک رابطه مستقر با قسمت فروش از طریق شرکت در جلسات آنها فراتر بروید که این کار با تدوین و اجرایی استانداردهایی برای تهیه متن آگهی ممکن خواهد بود. به شما توصیه می‌کنم در مواردی که خبرگی و مهارت شما امتیازی برای فعالیت فروش ایجاد می‌کند حتماً به آنها کمک کنید.

قبلاً پیشنهاد کمک به برنامه‌ریزی تبلیغات مطابق با الزامات برنامه‌سازی ایستگاه و همچنین نیازهای قسمت فروش را مطرح کرده‌ام. نظراتی در مورد نوشتن آگهی‌ها در صورت فرصت داشتن چیست؟ البته از انجام دادن کاری بیش از آنچه از عهدتان برمی‌آید باید پرهیز کنید اما در مورد نوشتن متون دشوار آگهی آماده کمک به بخش فروش باشید.

در اغلب ایستگاه‌ها، کارکنان فروش خودشان متن آگهی‌ها را می‌نویسند. متأسفانه آنها در این مورد مهارت چندانی ندارند. آنچه معمولاً به عنوان متن آگهی رادیویی تلقی می‌شود چیزی غیر از تبدیل آگهی روزنامه‌ای مشتری یا یادداشت‌های او به چند جمله مرتبط با هم که بلند خواندن آنها مدت معینی طول می‌کشد، نیست. تیزی به گفتن نیست که این متن معمولاً حاصلی جز تولید یک پیام بازرگانی بی‌فایده ندارد.

نوشتن پیام بازرگانی

شما باید کارشناس نوشتن متن‌های خوب به حساب بیایید. آنچه برای نوشتن آگهی‌های خوب لازم است، اولاً درک نحوه ارتباط با ذهنیات شنونده است.

همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، کارگردان برنامه در این مورد مهارت دارند. باید داشته باشند. در حالی که کارکنان فروش در این مورد ضعیف هستند. این بخش از کتاب مروری است بر اصول نوشتن یک متن آگهی مؤثر و موثر. استعدادی که باید به شما در تهیه پیام‌های بازرگانی و سایر متون برای اجرا کسبی کند.

آنچه کارکنان فروش اغلب از آن غافلند آن است که آگهی فایده‌ای ندارد مگر آنکه نویسنده متن آن همواره در هنگام نوشتن هدف مشتری را در ذهن خود داشته باشد. در اغلب موارد کارکنان فروش فقط واقعیت‌ها و شعارها را به دنبال هم ردیف می‌کنند و امید دارند بهترین نتیجه را بدهند پس اولین کاری که باید در آغاز نوشتن متن آگهی انجام دهید شناسایی هدف مشتری است. این آگهی باید چه کاری انجام دهد؟ دوسمین کار شناسایی مستقیم‌ترین گروه‌های هدف در میان مخاطبان است. این آگهی را باید چه کسانی بشنوند و به آن توجه کنند؟

خط اول متن آگهی مهم‌ترین بخش آن است. اگر این خط توجه افراد مورد نظر را جلب نکند و آنها را در جهت حرکت آگهی حرکت ندهد، آنها توجهی به پیام نشان نخواهند داد و پس از آن هم دیگر خیلی دور شده است. اگر قرار است آگهی مؤثر باشد، شما باید توجه افراد مورد نظر را با اولین جمله جلب کنید.

دوسمین بخش مهم یک متن پیام آن است. اگر قرار است آن آگهی شوندگان را وادار به کاری بکند، آن اتفاق باید در همین جا بیفتد. می‌خواهید شوندگان صلاً به کاری انجام بدهند؟ این را صریحاً به آنها بگویید. فروشندگان معمولاً دوست دارند هر چه را که می‌توانند در آگهی بجا بدهند، از آن جمله نشانی و شماره تلفن. این کار ممکن است باعث فقدان واکنش شود. اگر از شوندگان می‌خواهید که به یک فروشگاه بروند، فقط نشانی را ذکر کنید

و شماره تلفن را کنار بگذارید. اگر باید تلفن بزنید، فقط شماره تلفن را بدهید و به نشانی اشاره نکنید. هرگز یک انتخاب را به شونده تحویل نکنید.

اگر آگهی به یک نشانی اشاره می‌کند، آن را در آخرین قسمت متن جا بدهید زیرا اگر شونده چیز مشخصی را در مورد یک آگهی به خاطر بسپارد مسلماً آخرین چیزی که شنیده است خواهد بود. از ذکر شماره خیابان بپرهیز کنید، در عوض از نشانه‌ها و نقاط‌ها در صورت امکان استفاده کنید. شونده‌گان معمولاً شماره‌ها را با هم اشتباه می‌کنند. اما اگر بتواند یک تصویر ذهنی از مکانی داشته باشد آن راه به یاد خواهد آورد.

تکرار هر شماره تلفنی خوب است. اگر در آگهی از مخاطب خواسته می‌شود که تلفن بزند، حداقل دو بار آن شماره را به شکل مشابهی تکرار کنید. بار اول آنها شماره را می‌شنوند، باید تصمیم بگیرند که آیا می‌خواهند آن را به خاطر بسپارند و تلفن بزنند یا نه، اگر بخواهند، بار دوم با تمرکز به آن گوش خواهند داد. سومین تکرار شماره تلفن به شونده‌گان برای حفظ آن کمک خواهد کرد.

با توجه به اینکه شونده‌گان به سادگی جای شماره‌ها را با هم عوض می‌کنند، باید شماره‌ها را تا حد امکان برای به خاطر سپردن ساده کنید. یک روش معمول، دست‌بندی اعداد است. یعنی ۲۳۷۲ - ۵۵۵ تبدیل به ۲۳ ۵۵۵ و ۷۲ می‌شود. بیست‌وسه، یک شماره است. هفتادوپهار، یک شماره دیگر. پس شما هفت شماره را به پنج شماره تبدیل کرده‌اید و این کار چاه‌ها شدن آنها را دشوارتر می‌کند.

شود تبدیل شماره تلفن به کلمات مرکب از حروف مرتبط با هر رقم روی شماره‌گیر تلفن هم ممکن است مؤثر باشد. اما اگر آن کلمه به فهمیده شود یا به سادگی تلفظ تلفظ شود، شونده ممکن است شماره اشتباهی را بگیرد. در چنین صورتی، آنها دوباره گرفتن یک شماره را امتحان نخواهند کرد. ضمناً، یافتن

حروف روی شماره‌گر پیش از یافتن ارقام طول می‌کشند اما یک کلمه راحت و دارای تلفظ ساده که نشان‌دهنده ارقام روی شماره‌گر است گاهی در به یاد آوردن شماره برای مدتی نسبتاً طولانی، به شونده کمک می‌کند.

سؤال بعدی در هنگام نوشتن یک آگهی آن است که چرا شتودگان باید به آن واکنش نشان دهند. وقتی شما آنها را به خرید کالا یا خدمت خاصی ترغیب کردید چرا باید برای دریافت آن به سراغ صاحب آگهی شما بروند و نه کسی دیگر؟ علت آن را پیشنهاد فروش منحصر به فرد **USP** می‌نامند. هر آگهی باید چنین چیزی داشته باشد. ولاً مؤثر نخواهد بود. **USP** را شناسایی کنید و آگهی را بر مبنای آن بنویسید. اگر صاحب آگهی پیش از یک **USP** دارد بر مبنای هر **USP** یک آگهی مجزا بنویسید. در هنگام پیش آنها را با هم عوض کنید (به صورت بی‌حاشی). هر آگهی تنها در صورتی موثر خواهد بود که پیش از یک نکته اصلی داشته باشد.

اگر یک مشتری استیازی دائمی نسبت به رقبای خود دارد، چیزی که بتوان به روشنی به آن اشاره کرد (مثلاً در یک شعار) صاحب یک «موقعیت» است. و همیشه این همان **USP** مورد نظر شماست که باید آگهی را بر مبنای آن بنویسید. برای درک مطالب بیشتری در این مورد شما را به کتاب دوامت با من: نبردهای برای ذهن شما نوشته آل رایس و جنک تولوت ارجاع می‌دهم.

پس از جمله آغاز آگهی و پیش از جمله پایانی کم‌اهمیت‌ترین بخش آگهی قرار دارد. می‌تواند اما این را هم نباید دست کم گرفت. جزئیات مورد نیاز در همین جا ذکر می‌شود و گذشته معرفی شده در آغاز آگهی در همین جا، پیش از «درخواست برای سفارش دادن» در پایان آگهی، بسط داده می‌شود.

آگهی از آغاز تا پایان، باید یک زنجیره افکار روشن و صریح بدون حواشی یا مطالب نامربوط به آن باشد. حتی اگر خود مشتری آن را برای آگهی تهیه کرده باشد. به عنوان آگهی‌نویس، از مهارت خود برای تبدیل نیازهای

مشتری به یک متن قابل ارائه استفاده کنید. واقعیت‌ها را انتخاب کنید و ارائه آنها را به نحوی سازمان دهید که نتیجه بخش باشد.

اگر از متن خود مشتری در نمی‌یابید، از خودش سؤال کنید که انتظار چه نتیجه‌ای را دارد. هجوم انبوه مردم برای خرید در طول سه روز آینده؟ یا فقط یک تصویر بهتر از کارش در اعلان عمومی؟

اگر هدف از آگهی روابط عمومی، بدون انتظار نتیجه فوری است، آن را نهادی شده می‌تواند. اگر متنی که به شما داده‌اند چنین حالتی دارد، و شما را به سوی نوشتن یک آگهی با همان ویژگی هدایت می‌کند، اما مشتری بعداً ادعا می‌کند که مؤثر نبود زیرا مردم پاسخ ندادند، نمی‌توانید مشتری را به ضابطه نوشتن یک آگهی نهادیته سرزنش کنید چون شما کارشناس این کار هستید. مطمئن شوید که می‌دانید چه انتظاری از شما می‌رود، چون نمی‌توانید بدون دانستن هدف مشتری برای رسیدن لویه هدفش یک آگهی بنویسید.

اگر قرار است آگهی باعث واکنش فوری و محسوس از سوی مردم شود، باید دلیلی برای شروع چنین واکنشی ارائه دهید، یک واقعیه یا یک پیشنهاد خاص. علاوه بر آن، باید در متن یک محدوده زمانی برای پاسخگویی به آگهی تعیین شود تا آن پاسخ در چهارچوب زمانی لازم به دست آید.

به طور خلاصه، اینها اصول اساسی نوشتن آگهی تجاری خوب هستند. در این مورد چیزهای بسیار دیگری هم می‌توان گفت که خارج از حوصله این کتاب است. اگر از این اصول اساسی بی‌روی کنید، آنها را هنگام نوشتن پیام بازرگانی یا تبلیغات اینستاگرام تک‌تک مورد نظر قرار دهید، باید بتوانید یک متن قوی و مؤثر برای بخش بنویسید. این توانایی یک مهارت فطری است که می‌توانید آن را برای دستیابی به هدف تبدیل تمام کارکنان اینستاگرام به یک گروه کارآمد با هدف واحد، حتی تبدیل شدن به بهترین اینستاگرام راندومی بازار، مورد استفاده قرار دهید.

کار کردن با بخش مهندسی

صدای ایستگاه شما چگونه است؟

رابطه غالباً ضمیمه بخش برنامه‌سازی و بخش فروش دیگر انسان‌های شده که غالباً امری آمیز است. اما یک رابطه دیگر با کارگردان برنامه هم وجود دارد که گاه تا مرز تاامید کشنده بودن با دشواری روبه‌رو می‌شود. در حالی که چنین حالتی لازم نیست وجود داشته باشد. رابطه میان کارگردان برنامه و سرمهندس ایستگاه.

غالباً کارگردان برنامه احساس می‌کند که صدای ایستگاه به آن خوبی که باید باشد، نیست. این یکی نگرانی معقول برنامه‌سازان است زیرا اگرچه برنامه‌سازی مربوط به محتوای بخش شده است، اما صدای ایستگاه هم قطعاً بر واکنش شنونده به ایستگاه تأثیر می‌گذارد. اما سرمهندس معمولاً به انگیزه‌های کارگردان برنامه در ابراز تمایل به تغییر صدای ایستگاه سوده‌من دارد و می‌ترسد که کارگردان بتواند صدای ایستگاه را دستکاری و ضراب کند. نتیجه در اغلب موارد سوده‌من متقابل است. سرمهندس دفع‌الوقت می‌کند به عنوان تأیید سر نکان می‌دهد اما چیزی را تغییر نمی‌دهد. چون مطمئن است که کارگردان برنامه نمی‌داند چگونه به صدای مورد نظر خود دست پیدا کند. همان طور که گفتیم، لازم نیست چنین حالتی وجود داشته باشد.

در واقع، سرمهندس و کارگردان اهداف مشترک زمانی دارند؛ اشتیاق اصلی آنها، بر خلاف سایر دست‌اندرکاران این‌ستگاه، دانستن آن است که شوندگان این‌ستگاه آن را چگونه درک می‌کنند. این اشتیاق باید آنها را به هم نزدیک کند. بدون آنکه هیچ‌یک از آن دو برسد که دیگری در حال مخالفت در حوزه اقتدار اوست. اغلب سرمهندسان بیشتر نگران صدای این‌ستگاه هستند تا محتوای آن، و کارگردانان برنامه عمدتاً نگران محتوا هستند. آنها فقط می‌خواهند که صدای این‌ستگاه از لحاظ فنی اگر برتر از رقبای حاضر در بازار نیست، حداقل قدرت رقابت با آنها را داشته باشد.

وقتی سرمهندس متقاعد شد که شما می‌خواهید به جای آنکه تفاوت او را در مورد نحوه برداش صدای این‌ستگاه زیر پا بگذارید، او را به عنوان شریک خود در ایجاد یک صدای بهتر برای این‌ستگاه برگزینید. رابطه میان شما عموماً سازنده خواهد بود. من در طول سال‌های طولانی کارم فقط به یک سرمهندس برخوردیم که علاقه‌مند شدن برنامه‌ساز به موضوع کار خود را تهدیدآمیز تلقی می‌کرد. حال آنکه ضرورتی نداشت چنین فکر کند. من هنوز هم نمی‌دانم چگونه آن تجهیزات را باسلام یا تعمیر کنم و همواره به کمک یک مهندس ارشد نیاز دارم.

شاید این سخن را شنیده باشید که «لازم نیست ساعت‌ساز باشید تا بدانید چگونه باید از ساعت استفاده کرده» سرمهندس یک ساعت‌ساز است. کارگردان برنامه هم استفاده کننده از ساعت است. برای سرمهندس کار مفوق و طبیعی آن است که بتواند برای دستیابی به صدای مورد نظر برنامه‌ساز، تا زمانی که مقابرت اساسی با اصول مهندسی نداشته باشد، با کارگردان برنامه همکاری کند.

زمانی بود که برنامه‌سازان خواستار محدودیت‌های سنگین صوتی و فشرده‌سازی برای بالاترین ارتعاش صدا و آقای تروزی به برنامه بخش شده

بودند. در حالی که سرمهندسان به درستی مایل نبودند با تقویت و ایجاد اعوجاج کیفیت صدا را خراب کنند. اما این روزها معمولاً هر دو طرف خوانساز آن هستند که صدای ایستگاه «صاف و شفاف» اما قادر به رقابت باشد. و این به طور طبیعی منجر به همکاری آنها می‌شود.

کاربرد محدودیت سنگین و فشرده‌سازی باعث اعوجاج بیشتر سیگنال می‌شود. این حالت، در شرایط خاصی، ممکن است همچنان‌نگیز جلوه کند اما تقریباً همیشه باعث افزایش ضسنگی ناشی از گوش دادن در مخاطب مخصوصاً در سن‌رها می‌شود و منجر به کوتاه شدن میانگین زمان گوش دادن خواهد شد. علاوه بر این، ظهور لوح‌های فشرده KDI و صدای دیجیتال به مرور به‌صرفه‌کنندگان یاد می‌دهد که صدای صاف، بدون اعوجاج و مطابق با اصل را تشخیص بدهند و خوانساز آن شوند. این، به نوبه خود، منجر به تولید نسل‌های تازه‌ای از دستگاه‌های پردازش صدا شده است که تلاش می‌کنند طیف دینامیک را کاهش داده و همه برنامه‌سازی‌ها را در شکل متناسبی هم‌سطح کنند بدون آنکه در پایان کار پردازش روی صداها آشکار باشد.

صیر تکامل پردازش صدای مدرن

اجازه دهید لحظاتی مکث کنیم و کلاه خود را به احترام پدر پردازش صدای مدرن، جورج م. فریز از ایست ونامی (Easi Wamachi) در واشینگتن، از سر برداریم. مطالعات او در مورد پخش صوت در دهه‌های پنجاه و شصت منجر به اختراع پالپ توجه او یعنی هادی صوتی فریز شد که دست‌ساز بود. فریز یک وسیله مشابه رایانه درست کرد، که تقریباً همه نوآوری‌ها را وارد عرصه پردازش صدای مدرن کرد. از جمله کنترل طیف دینامیک فوق‌العاده وسیع به صورت فوری و بی‌صدا که محتوای برنامه در آن سرعت تغییر حجم صدا را کنترل می‌کند. «گیتینگ» (gating) به نحوی که صدای پس‌زمینه در لحظات

سکوت خودتمایی نکته سوپینگ غیرقرینه صداکتر صدا «برش صداکتر» به صورت نرم و موهبی شکل برای به دست آوردن صداکتر فشرده‌گی برآمده و متعادل‌سازی یا به عبارت دیگر، برداش صدا با استفاده از یک صدای «برداشت شده» که هنوز در این صنعت پندان شناخته شده نیست.

هادی صوتی فریز شامل یک چیز دیگر هم بود که هنوز هم ویژگی منحصر به فرد این وسیله تاریخی است: برداش صدا با کنترل مداوم ضروبی از طریق یک خط برگشت از فرستنده. این ویژگی به واحد این امکان را می‌داد که برای ارائه پارامترهای مدولاسیون مطلوب دقیقاً تنظیم شود و ارائه نوع و درصد مدولاسیون مورد نظر را دقیقاً امکان‌پذیر سازد. این ویژگی دوقله موج را به صورت مجزا بر مبنای باز خور دریافت شده از موج واقعی ارسال شده، کنترل می‌کرد.

اختراع فریز یک «رایانه صوتی» حقیقی بود و الهامبخش نسل جدید طراحان تجهیزات صوتی شد. از آن جمله فردی که از آشنایی شخصی با او خوشحالم، یعنی دان و رباک، دستگاه‌های برداش صدای افکس Aphex او بسیاری از کارکردهای هادی صوتی را تقلید می‌کنند. گریبه از مهارت‌های تازه و متفاوتی برای دستیابی به آنها استفاده می‌کنند. چون فریز هیچ یک از اختراعات خود را ثبت نکرد، از منافع مادی صنعتی که شود الهامبخش شکل‌گیری آن بود سهمی نمی‌برد. ولی ما می‌دانیم حداقل نقش او را در این زمینه به رسمیت بشناسیم و قدرشناس او باشیم.

به صداکتر رساندن برداش صدا

اگر می‌خواهید جهت دستیابی به صدای مورد نظرتان برای این‌تنگه با سرپهن‌ستان هنگامی کنید، باید اصول جبرایی و چگونگی برداش صدا را درک کنید. شاید شما تفهید اما همه گیرنده‌های رادیو یک مدار کنترل خودکار

حجم صدا IAVCI دارند. که سطح صدایی را که به گوش شما می‌رسد برای همه سیگنال‌های دریافت شده یکسان نگاه می‌دارد. بدون توجه به آنکه سیگنال‌ها قوی هستند یا ضعیف. در نتیجه بلندی صدای ایستگاه از نظر شنونده ناچسب از برنامه‌های ارائه شده و مخصوصاً شیوه پردازش آنهاست. تا قدرت سیگنال دریافت شده.

پس پردازش صدا برای همه ایستگاه‌ها مهم است. و فشرده‌سازی صدا زیربنای این پردازش است. اگر بنا بر آن باشد که برنامه ارسال شده‌ای در اماکن معمولی گوش دادن به رادیو (مخصوصاً خودرو) به سادگی شنیده شود. باید «پردازش» شود تا بتوان طیف دینامیک آن را کاهش داد (فشرده کرده کرد). طیف دینامیک نسبت ملائم‌ترین صدا به بلندترین صداست.

تأسیسات برای طرفداران خلوص صدا که مخالف هر نوع پردازش صدا هستند. حتی یک کاهش کوچک در حد ۶ دسیبل (معادل تفاوت حجم صدای میان IVU و IVU در ۷۷ متر داری صفحه کنترل استاندارد) کافی است تا اغلب شنوندگان نتوانند صدای ایستگاه را بشنوند چون مردم معمولاً در محیط‌های شلوغ به رادیو گوش می‌دهند. برای جلوگیری از سقوط قله‌های صدا حتی در همین حد در جریان برنامه‌سازی صدای، ابزارهای اساسی یک ایستگاه رادیویی عبارتند از یک فشرده‌ساز و یک محدودکننده که به همین ترتیب یکی بعد از دیگری به کار گرفته می‌شوند. بهتر است نگاهی به نحوه کار آنها بیندازیم.

در یک نگاه سطحی، هر دو وسیله تقریباً یکسان به نظر می‌رسند. هر یک از آنها یک تقویت‌کننده دارای کنترل حد است. اما از نظر عملی آنها طرز کار کاملاً متفاوتی با هم دارند. فشرده‌ساز برای آن طراحی شده است که همه سیگنال‌های صوتی ارسال شده به فرستنده را بگیرد و سطح آنها (حجم صدا) را به صورت بی‌صدا تنظیم کند به نحوی که قله‌های صوتی به یک طیف نسبتاً

باریک محدود شوند. ضبط صوت‌های قابل حمل و راننده‌های موسوم به **CI** فقط دو تا از وسایلی هستند که معمولاً در داخل آنها کنترل خودکار خروجی وجود دارد. و این یعنی حجم خروجی صدا را لازم نیست دستی تنظیم کنید. این کار به صورت خودکار به وسیله فشرده‌ساز صورت می‌گیرد.

اما فشرده‌ساز آنتگر سریع عمل نمی‌کند که بتواند قطعه‌های صوتی بر اکتدهای را که خود به خود ایجاد می‌شوند، در سطح تعیین شده حفظ کند. نتیجه اگر تنها چیزی که شما برای کنترل بلندی صدای ارسال شده به فرستنده به کار می‌برید یک فشرده‌ساز باشد، سطح متوسط بخش بسیار پایین‌تر از آنکه می‌خواهید باشد تا از عدولاسون بیش از حد فرستنده توسط آن قطعه‌های گاه و بیگاه و ایجاد امواج در گیرنده‌ها جلوگیری شود. نگاه داشته خواهد شد.

برای آنکه اجازه دهید سطح میانگین بلندی صدا در همان حدود قطعه‌ها باشد، پس از فشرده‌ساز یک محدودکننده قرار دهید. این وسیله بر صدایی که پایین‌تر از سطح مشخصی که به آن آستانه صوتی می‌گویند، باشد هیچ تأثیری نمی‌گذارد. و این سطح قابل تنظیم است. اما هنگامی که یک عنصر صوتی— حتی یک قطعه بسیار سریع— از آن آستانه تجاوز کند، بلافاصله سطح را آن قدر پایین می‌آورد که مانع بالاتر رفتن آن قطعه از سطح آستانه از قبل تعیین شده می‌شود.

محدودکننده معمولاً چنان تنظیم می‌شود که سطح متوسط قطعه از فشرده‌ساز اندکی بالاتر از حد آستانه باشد، و ۲ یا ۳ دسیبل (یا **VU**) محدودیت مداوم ایجاد کرده و مانع بالاتر رفتن قطعه‌ها از سطح از قبل تعیین شده خواهد شد. در نتیجه این امکان وجود خواهد داشت که سطح متوسط صوت بالاتری به فرستنده داده شود. اگر قرار باشد که خروجی فشرده‌ساز با شدت بیشتری (بالا‌تری) به درون «محدودکننده» براند تراکم صدا افزایش خواهد یافت. این

کار باعث بلندتر شدن صدای ایستگاه به قیمت کاهش طیف دینامیک می‌شود. و با تجهیزات قدیمی‌تر، اعوجاج صوت بیشتر خواهد شد.

پردازش صدای مدرن غالباً تقلیدی از مفهوم «ساخت کلیبر» (Lambert Copple) فریز با استفاده از یک وسیله برش صدای (Lambert Copple) برای صاف کردن نویز قلده‌های موج است. این کار در مقایسه با ترکیب فشرده‌ساز - محدودکننده امکان استفاده از صدای تراکم و «بلندتر» را با نزدیک‌تر کردن سطح میانگین به سطح حداکثر فراهم می‌آورد. اما این اتفاق اغلب به قیمت افزایش اعوجاج نامطلوب، که شنونده آن را سهم بودن یا «وزوزگردن» در صدا می‌نامد، تمام خواهد شد. اگر شنونده متوجه اثرات پردازش صدا شود، می‌تواند مطمئن باشد که زیاده‌روی کرده‌اید.

به طور کلی، پردازش صدا باید برای حداکثر بلندی و تراکم صدا تنظیم شود مگر در جایی که اعوجاج و سایر آثار نامطلوب آن حتی به میزان اندک آشکار شوند. یک صد میانگین مدولاسیون بالاتر آنها قدرت وفاداری ایستگاه را با ایستگاه‌های دیگر در هنگام پخش همزمان بیچ تنظیم رادیو حفظ می‌کند، بلکه می‌تواند عملاً سطح پوشش امواج ایستگاه را به حداکثر برساند.

برای ایستگاه‌های AM آنچه برای رمز کردن اطلاعات صوتی روی سیگنال به کار می‌رود تغییر دهنده، یا قدرت (بر حسب وات) سیگنال است. به همین دلیل، در قلده‌های مثبت عملاً تریزی بیشتری از فرستنده خارج می‌شود، و قلده‌های مثبت بلند (در محدوده مقررات FCC) باعث بهبود نسبت سیگنال به نویز سیگنال در مناطق حاشیه‌ای می‌شود.

برای ایستگاه‌های FM که در آنها فرکانس ایستگاه (جایگاه واقعی نشانه تنظیم رادیو) آن چیزی است که برای رساندن اطلاعات صوتی به گیرنده تغییر می‌کند، امواج رادیویی کوچک‌تر با فرکانس بسیار بالاتر در بر خورد با کوه‌ها، ساختمان‌ها و اشیای فلزی گمنا می‌کند و باعث اعوجاج چندسره می‌شود.

مدولاسیون متراکم در ایستگاه‌های FM می‌تواند این نوع انبوه‌اج را در گیرنده کاهش دهد و سیگنال‌های قابل استفاده را تا نواهی دچار اشکال در دریافت استعدا می‌دهند.

سرمهندسی شما ممکن است به سختی این نکته را پذیرد که مدولاسیون متراکم‌تر واقعاً می‌تواند این امکان را برای ایستگاه FM فراهم کند. اما مقایسه‌های پهلو به پهلو توسط مهندسان حرفه‌ای نشان داده‌اند که این بهبود ممکن است واقعاً قابل توجه باشد. علاوه بر آن، مدولاسیون متراکم نسبت سیگنال به نویز را در سیگنال‌های FM هم بهبود می‌بخشد. اما تراکم بالاتری مدولاسیون هیچ تأثیری مفیدی روی بخش برنام‌ه دیجیتال ندارند. زیرا در آن برداش صدا تنها برای آن مورد نیاز خواهد بود که صدای برنام‌ه را برای شل‌ه و سروصدای محیطی که مردم در آن به رادیو گوش می‌دهند، به اندازه کافی تقویت کند تا قابل شنیدن باشد.

برای پیشگیری از سردرگمی باید اضافه کنم که در بخش برنام‌ه دیجیتال، فشرده‌سازی دیجیتال هیچ شباهتی با فشرده‌سازی صوتی ندارند. فشرده‌سازی دیجیتال روش تبدیل یک جریان سیگنال دیجیتال به جریان قابل بخش در یک پهنای باند قابل اندازه‌گیری با حذف بخش‌هایی از داده‌های صوتی است که به دلایل متفاوت قابل شنیدن نخواهند بود. این کار می‌تواند باعث کاهش داده‌های دیجیتال تا صد هشتاد درصد، ترجیحاً بدون از دست رفتن کیفیت صدا، بشود.

اما در مورد صوت، برداش صوت مدرن شامل چیزی بیش از کنترل حجم، یا سطح بخش صدا است. مهارت‌های پیچیده‌ای برای ایستگاه‌های رادیویی امروز وجود دارند که که برای تغییر دادن صدا به کار می‌روند به نحوی که صدای یک ایستگاه با ایستگاه دیگر تفاوت داشته باشد و میزان شفافیت و

صافی صدا را هم افزایش می‌دهند. رایج‌ترین این شیوه‌ها مربوط به تنظیم تراز تون صدا یا «تعادل سازی» آن است.

پیش از آنکه سفر همسای خود را برای رسیدن به بهترین تراز تون، با تعادل‌سازی سیگنال خودتان آغاز کنید. باید نحوه فکر خود را در مورد صدا تغییر دهید. مفهوم صدا در ذهن شما احتمالاً برگرفته از سیستم‌های صوتی خانه یا خودرو شماست، اما این مفهوم در هنگام طراحی صدای یک ایستگاه رادیویی ممکن است باعث گمراهی شما شود.

می‌دانید، مصرف‌کنندگان می‌توانند صدا را بهتر کنند. میزان ظیف را تنظیم کنند. زیرتر کنند و به راحتی صدا را دقیقاً آن طور که می‌خواهند بشنوند. انجام دادن این کار برای ایستگاه رادیویی دشوارتر است زیرا محدودیت صداکتر سطح صدایی که می‌توانید ارسال کنید دست و پای شما را بسته است.

اگر در خانه صدا را بهتر کنید، میزان ظیف و زیر شدن صدا همان‌طور که بودند، می‌ماند. اما در ارسال رادیویی چنین نیست. اگر یک قسمت ظیف رادیو را تقویت کنید، بخش‌های دیگر باید کاهش یابند زیرا شما تراز انرژی صوتی را در سرتاسر توار الکوستیک فرکانس‌ها تغییر می‌دهید. سطوح نسی هر بخش از ظیف صوتی را تغییر می‌دهید.

در هنگام بخش برنام، در جایی که یک سطح صداکتر وجود دارد که شما همواره در تلاش نزدیک شدن به آن هستید، ترکیب فشرده‌سازی و محدودکننده ذاتاً صدای جدیداً تعادل شده را بالا خواهد کشید تا آن را مانند قبیل در نزدیک سطح صداکتر نگه دارد. این یعنی شما عملاً بخش‌هایی از پاند صوتی را، در تلاش برای بر بسته‌تر کردن بخش‌های دیگر، سرکوب می‌کنید. در عمل، این یک تفاوت قابل توجه است. برای بالا آوردن میان ظیف، شما در عمل زیر و بم صدا را کاهش می‌دهید. به همین نحو تأکید بر بی‌صدایه معنای ضرورت کاهش میان ظیف و زیری صداست و پس علیهذا.

اگر این تمایز هنوز روشن نیست، آن را به این ترتیب تجسم کنید، سیگنال رادیویی خودتان را مانند یک لیوان بر اثر نوشیدنی در نظر بگیرید. حاوی سه لایه مایع با رنگ‌های متفاوت، که مجزا و متمایز از یکدیگر باقی می‌مانند. لایه آبی رنگ در پایین به استه، لایه زرد رنگ وسط همان میان طیف است و لایه قرمز رنگ بالایی هم صدای زیر است.

حالا، علاوه بر آن، سیستم صوتی خانه خودتان را هم یک لیوان بسیار بزرگ فرض کنید که به سختی می‌توانید آن را پر کنید. این سه مایع همواره در آن لیوان در سطح باثباتی باقی می‌مانند. بدون ترتیب‌شما وقتی در خانه صدای بی‌ثباتی لازم دارید مقداری مایع آبی رنگ اضافه می‌کنید. و هنوز هم در آن لیوان جای زیادی برای ریختن مایع آبی رنگ وجود دارد. بدون آنکه لازم باشد از دو لایه مایع دیگر چیزی کم کنید.

برای بخش برنامه، ما همواره لیوان را تا آخرین حد ظرفیت از آن سه مایع پر می‌کنیم تا بتوانیم به بهترین پوشش و بلندی صدای ممکن دست پیدا کنیم. وقتی بر مقدار مایع آبی می‌افزاییم، باید مقداری از دو مایع دیگر کم کنیم پس مقدار کمتری از آنها در لیوان باقی می‌ماند. شما صدای بی‌ثباتی در سیگنال خود می‌خواهید؟ باید مقداری از میان طیف و زیر را از دست بدهید. آیا واقعاً می‌خواهید این کار را بکنید؟

در واقع، به نظر می‌رسد که اغلب کارگردانان برنامه صدای بی بیشتر در سیگنالشان می‌خواهند و گاهی صدای زیر بیشتر برای متعادل کردن آن، اما این کاری بر ضد اهداف ایستگاه است، زیرا اغلب رادیوهای مصرف کنندگان صدای بی ضعیفی دارند (کارگردان برنامه می‌گوید: «آه... به همین علت است که صدای بی بیشتری می‌خواهم».)

نتیجه، با این گیرنده‌های ضعیف، آن است که رادیو نمی‌تواند صدای بی قوی را حتی نزدیک به حداکثر ارسال شده بخش کند. او، بدتر از آن، رادیویی

معمولی آن را دچار انحراف می‌کند و باعث می‌شود صدای ایستگاه بهم به گوش برسد. چون صدای زیر اضافی که برای تعدیل صدای بم سنگین به سیگنال افزوده‌اید به قیمت کاهش میان طیفی قسمتی از طیف که ما از همه بهتر می‌شنویم و اغلب رادیوها هم بهتر پخش می‌کنند صدای ایستگاه بهم شنیده می‌شود. هیچ مانند است و در مقایسه با ایستگاههای رقیب حجم میانگین صدای پایین‌تری دارد.

اما اگر فقط فرکانس‌های میان طیف را که بهتر می‌شنویم تقویت کنیم ایستگاه ممکن است در مقایسه با رقیب صدای بلندتری داشته باشد ولی ممکن است صدای آن تو دماغی و نامتعادل هم به گوش برسد. هدف دستیابی به یک تعادل صدای مشخص است که در گیرنده‌های متنوع خوب شنیده می‌شود و در عین حال همچنان «بلنده» است و این آزمونی واقعی برای یک سرپیستس خوب است.

یروداش چند باشد ایزاری که در دهه‌های شصت و هفتاد برای کمک به تحقق این هدف ابداع شد. امروزه یکی از رایج‌ترین قسمت‌های زنجیره صوتی یک ایستگاه است. یروداشگر چند بانده ایزار فشرده‌سازی است که ابتدا طیف صوتی را به دو یا سه باند یا بیشتر تقسیم می‌کند. درست مانند کاری که ایزار کنترل تون صدا انجام می‌دهد و سپس هر باند را به صورت مجزا فشرده می‌کند. در عمل این یک تعادل‌ساز خودکار است. این ایزار صدای بم روی منابع دارای بم ضعیف را تقویت می‌کند و به همین نحو صدای زیر و میان طیف را به نحوی تنظیم می‌کند که تعادل صوتی را در هنگام انتقال از یک منبع به منبع ثابت نگاه می‌دارد. بدون توجه به آنکه در هر لحظه مفروض ایستگاه چه نوع صوتی را پخش می‌کند.

یروداشگر چند بانده نه تنها تعادل صوتی ایستگاه را ثابت نگاه می‌دارد، بلکه با تنظیم سطوح ضروری هر باند می‌تواند تعادل مطلوب طیف صوتی را به

تعبیری حفظ کند که شما، مدیر شما و سرمهندسی شما پس از تجربه‌های متعدد شنیداری با هم در مورد بهترین شکل آن به توافق می‌رسید. این تجربه شنیداری باید با استفاده از راه‌بوهایی معمولی - نه سیستم‌های صوتی فوق‌العاده - صورت گیرد.

سایر انواع وسایل صوتی پیچیده را می‌توان به صورت تجربی به کار برداشتن اضافه کرده از آن جمله گسترش‌دهنده‌های استریو و وسایل تولید نت موسیقی که می‌توانند لورتون **1000:1000**های حذف شده در جریان ضبط و پخش را بازسازی کنند. به این ترتیب باعث شوند موسیقی «زنده» تر به گوش برسد. نکته مهم اطمینان یافتن از آن است که با استفاده از این دستگاه‌هایی گرفتاریت در یک مقایسه نزدیک داخل و خارج از مدار واقعاً تفاوتی در صدا ایجاد می‌شود. اگر در یک مقایسه مستقیم با دقت گوش بدهید اما متوجه تفاوت نشوید، احتمالاً تأثیر خوبی روی شنوندگان ندارد و باید این کار را کنار گذاشت.

یک نوع دیگر دستگاه برداششگر که می‌تواند در طراحی و شکل دادن به صدای یک دستگاه بسیار مفید باشد. متعادل‌کننده ثابت **fixed equalizer** است که باید با دقت بسیار از آن استفاده کرد. دو نوع اصلی متعادل‌کننده وجود دارند: نموداری و پار استری. متعادل‌کننده نموداری، نوعی که معمولاً برای استفاده در خانه و خودرو فروخته می‌شود. صدای تکه لیزنده دارد که در جهت بالا و پایین حرکت می‌کنند و هر کدام یک اکتاو از صدا یا پهنی از یک اکتاو را نشان می‌دهد. ممکن است ۵، ۱۰، ۱۲، ۲۰ یا بیشتر باند کنترل شوند و وجود داشته باشند. از پایین‌ترین صدای بی تا بالاترین صدای زیر.

این وسیله به این دلیل متعادل‌کننده نموداری نامیده می‌شود که تنظیم تکه‌های لیزنده باعث می‌شود که آنها در یک خط شکسته قرار گیرند، یعنی متعنی (اگر اهدا) از تعادل تونال از بی تا زیر صدا. متعادل‌کننده‌های نموداری در

اتاق تولید بسیار مفیدند. چون امکان اصلاح تعدادی تونال آکپی‌های ضبط شده را که غالباً از نظر کیفیت صدا تا حدی دچار تقصیر هستند فراهم می‌آورد. کارکنان ایستگاه هم می‌توانند برای ایجاد تأثیرات ویژه در آکپی‌های تولید شده توسط خودشان از آن استفاده کنند.

اما برداشتنگر چند باند برای انجام دادن خودکار آنچه به صورت دستی می‌توان با متعادل‌کننده نموداری انجام داد طراحی شده است پس به طور معمول شما نیازی به متعادل‌کننده‌های نموداری در زنجیره صوتی خود شما فرستنده نخواهید داشت.

آنچه می‌توانید به جای متعادل‌کننده نموداری برای استفاده میزان فشرده‌ساز و محدودکننده انتخاب کنید یک متعادل‌کننده پارامتری است. که به این دلیل چنین نامی گرفته است که می‌توان مؤلفه‌هایی مربوط به آن بخش از طیف صوتی را که باید اصلاح شود، تنظیم کرد. یک پارامتر فرکانس مرکزی باند صوتی است که باید اصلاح شود. دیگری پهنای باند صوتی است که شما انتخاب کرده‌اید و سومین مؤلفه درجه تقویت یا تضعیف آن باند است.

چون هرگونه تغییر صوتی با استفاده از یک متعادل‌کننده مؤلفه بالا هم ممکن است تحت تأثیر پدیده «لیوان بر از نوشیدنی» که قبلاً به آن اشاره شد، یعنی تقویت یک بخش به قیمت تضعیف یک بخش دیگر، قرار گیرد. هر کاری که با این وسیله انجام می‌گردد باید همراه با ظرافت کامل باشد. در اینجا به چند کاری که می‌توانید با یک متعادل‌کننده پارامتری انجام دهید اشاره می‌کنیم.

برای تقویت وضوح کل صدای ایستگاه، از جمله وضوح صدای گویندگان، باند صوتی را در حد میان طیف، در حدود ۳۰۰۰ هرتز - تنظیم کنید. پهنای باند را کم کنید و سعی کنید میزان تقویت چیزی در حد ۶ دسیبل باشد. سپس فرکانس مرکزی را به آهستگی در فاصله میان ۲۰۰۰ تا ۲۰۰۰ هرتز در حالی تنظیم کنید که به رادیوهایی مختلف گوش می‌دهید، باید یک فرکانس مرکزی

مشخص را پیدا کنید که صدایی با ω واضح به ایستگاه می‌دهد بدون آنکه باعث شود صداها کیفیت نودسانی یا آزردهنده پیدا کنند. درجه تقویت را روی آن فرکانس صوتی برای ایجاد بهترین تعادل کلی از بی تا زیر تنظیم کنید. اگر روی متعادل کننده پارامتری خود چند پدیده دیگر هم برای کار دارید، به افزودن دو یا سه دلیل تقویت صدای بی در حدود ۱۲۰ هرتز فکر کنید و بی از آن همه صداهای بی را پایین بیاورید تا به حدود ۷۰ یا ۶۰ هرتز برسد. این کار باعث می‌شود که در هنگام کاهش کلی انرژی صدای بی صدای آشکارتری برای سیگنال خود داشته باشید، و از صدای بی سهم یا دچار امواج و تأثیرات میان طیف ضعیف یک تقویت واقعی صدای بی اجتناب کنید (فرستنده شما هم ممکن است از نتیجه کار رضی‌تر باشد).

با پدیده سوپران می‌توانید برای کاهش اثرات امواج بی مدرن **FM** با فرکانس بالا یک کاهش تدریجی و ملایم اصوات بالای ۱۰ کیلو هرتزی (نقطه برای **AM FM** مجاز نیست از ده کیلو هرتز فراتر برود) انجام دهید. در بخش صوت دیجیتال چنین اقدامی لازم نخواهد بود، اما در تنظیم دیگری که در بالا توضیح دادم ممکن است لازم باشد.

در مورد علت منطقی کاهش قسمت زیر در صدا برای **JM** باید توضیح بدهم که یک بخش تقویت قسمت زیر صدا در فرایند ارسال امواج **FM** قرار داده شده است، که در همه گیرنده‌ها با یک کاهش تدریجی قسمت زیر صدا تعدیل می‌شود. هدف از این کار کاهش مقدار صدای اضافی و خش‌خش در فرکانس‌های بالا بود، کاری که سرگرد امون آرمسترانگ، مخترع **JM** در دهه سی آن را انجام داد. اما صداهایی که امروزه با استفاده از **FM** بخش می‌شوند و لوج آنها بسیار زیاد است باعث مشکلات جدی ارسال در ایستگاه‌های **FM** می‌شوند، که علت آن همان تقویت خودکار بخش زیر صداست. در نتیجه در برداشته‌های صوتی مدرن **FM** برای ایجاد امکان مدولاسیون متوسط بالا

بدون نیاز به مدولاسیون بیش از حد اوج‌های صدا بخشی برای کاهش صدای زیر شدید و قطع کردن آن تعبیه شده است. این کار باعث انبساط و فشرده شدن صدای ایستگاه‌های FM در محدوده صدای زیر می‌شود. و کاهش تدریجی صدای زیر که به فرستنده می‌رسد به دلیل کاهش نیاز به پرمداش شدید صدا باعث صافتر شدن صدای ایستگاه می‌شود.

چون با همه اصلاحات و تنظیم‌هایی که گفتیم با یک متعادل‌کننده پارامتری می‌توان انجام داد شما باندهای کم‌عرض فرکانس‌ها را قوی‌تر می‌کنید. مقدار انرژی افزوده شده به کل صدای پرمداش شده ایستگاه پس از پرمداش چند باندها بسیار اندک خواهد بود (مقدار بسیار کمی «سایج» به «لیوان» یا از سایج» افزوده شده است) و این باعث کاهش مشکلات متعادل کردن هر بخش از طیف صوتی در برابر بخش دیگر خواهد شد. اما مطمئن شوید که متعادل‌کننده پارامتریک را پس از پرمداشگر چند باندها قرار ندهید. به نحوی که اثرات تقویت کنندگی متعادل‌کننده به صورت منظم توسط پرمداشگر معکوس نمی‌شوند!

چند هشدار

تا اینجا در مورد اصول پرمداش صدا و تنظیم صدای ایستگاهتان برای کمک به دستیابی به صدای مورد نظران مطالبی را گفتیم. اما چند هشدار مهم هم در همین زمینه باید بدهیم.

اول و بیش از همه، شما باید برای چنین تنظیم‌هایی با سرمایه‌دس ایستگاهتان همکاری کنید. در واقع، به او اجازه بدهید این کارها را انجام دهد. اگر موفق شده‌اید به عنوان همراه و باور سرمایه‌دس در اصلاح صدای ایستگاه پذیرفته شوید، شما دو نفر می‌توانید یک گروه بسیار کارآمد باشید. اما

تجهیزات در حوزه کلز سرمهندسی است، و در این مورد او بر هر تغییر یا اصلاحی نظارت دارد.

از طرف دیگر، اگر سرمهندس شما تمایلی به دانستن نظرشان در مورد صدای ایستگاه و برداش صدا ندارد، اهداف خود را با مدیر کل مطرح کنید و تأیید او را برای عملی کردن اهداف خودتان به دست آورید. اگر مدیر کل از آنچه می‌خواهید انجام دهد پشتیبانی کند، شما باید قادر به انجام دادن آن باشید. قول بدهید که دست به تجهیزات نمی‌زنید و مشارکت خود را به ارائه نظر و پیشنهاد محدود می‌کنید؛ امیدوارم با توجه به مطالب بخش قبلی بتوانید در این زمینه پیشنهادهای مؤثری ارائه کنید.

هتداز دوم مربوط به آن است که همه ما به‌گونه آن چیزی را می‌شنویم که انتظار داریم بشنویم، ما نباید هرگز نگاه و نظر شنوندگان به ایستگاه را از پیش پشیمان دور کنیم. من کارگردانان باهوشی را دیدم که پشان درگیر «سختکاری» صدای ایستگاه می‌شوند تا آن را با صدای مورد نظرشان یکی کنند که قادر نبودند دو یا سه گام به عقب برگردند و بشوند که آن تغییرات چه اثر بد و مخربی روی صدای ایستگاه گذاشته است. با انواع رادیوها به صدای ایستگاه گوش بدهید، و نه فقط به جزئیات، بلکه به ارضی کل ایستگاهتان از یک دیدگاه رفتاری، وقت کنید.

به شما هتداز دادم که دست به تجهیزات برداش صوت نزنید و اجازه دهید سرمهندسی تغییرات و اصلاحات را انجام دهد (البته با توجه به نظر شما). اغلب سرمهندسی‌ها در این مورد بسیار سختگیرند چون شخصاً مسئول کارکرد قانونی ایستگاه و نگهداری تجهیزات آن هستند و باید به مدیر کل، مالک ایستگاه و FCC پاسخ بدهند. اگر بپذیرد که تنظیم برداشش عوض شده است، اصلاحی می‌کند که به هتدازتان تجاوز شده است. همان‌طور که اگر سرمهندسی

به اتاق کنترل می‌رفت و در هرصه بخش موسیقی یا متن‌های اجرایی شما بدون نظر شما تغییر می‌داد، شما چنین احساسی پیدا می‌کردید!

وقتی کاملاً به سرمایه‌داری نشان دادید که می‌تواند به شما اعتماد کند، قادر خواهید بود تأیید او را برای تغییرات جزئی، پس از گوش دادن به صدای این‌تگاه به دست آورید و انجام دادن آن کارها به دست خود او ضروری نخواهد داشت. اگر چنین اجازاتی را که مفید است، به دست آورید از آن سوء استفاده نکنید. برای سرمایه‌داری از طریق یادداشت روشن کنید که چه کاری انجام داده‌اید تا او همواره در جریان آنچه انجام داده‌اید و علت آن قرار داشته باشد و فرصت برای نظر خود را به شما پیدا کند.

اصلاحات سریع که خودتان می‌توانید انجام دهید

ایستگاهها روز به روز بیشتر از مهندسان قراردادی به عنوان سرمایه‌داری خود استفاده می‌کنند. این مهندسان بازه‌وقت شامل در چند ایستگاه رادیویی از دهها سال پیش در ایستگاههای بازارهای کوچکتر به همین شکل فعالیت می‌کردند، اما اکنون حتی در ایستگاههای بزرگ هم می‌توان آنها را یافت. آنها قراردادی برای انجام دادن خدمات نگهداری هفتگی، به اضافه کارهای فوری در هنگام خرابی ایستگاه، بدون توجه به روز یا ساعت، امضا کرده‌اند. اگر سرمایه‌داری شما یک مهندس قراردادی است، ممکن است او را زیاد در محیط ایستگاه نیند.

در چنین شرایطی، مجبور بودم چیزهایی در مورد انجام تعمیرات فوری یاد بگیرم. گرچه هنوز هم قادر به تشخیص یا تعمیر یک مدار یا قطعه الکترونیکی نیستم. اگر در شباب سرمایه‌داری چیزی خراب می‌شود، شما با خودتان را نجات می‌دهید یا دچار دردسر جدی خواهید شد. من کشف کرده‌ام

که حداقل نود درصد اوقات، آنچه نیاز به تعمیر دارد چیزی است که یک کارگردان برتانه هم از تعهد تعمیر آن برمی‌آید.

مثلاً اگر یک صدای ووزوژ شدید در صدای استگاه شنیده می‌شود، نگاه کنید که آیا سیم اتصال به زمین آن ورودی از جای خود خارج شده است یا نه. (اگر چنین باشد، آن ووزوژ را ووزوژ اتصال زمین می‌نامند.)

اگر قطعاتی از تجهیزات کار نمی‌کند، اتصال آن به برقی را کنترل کنید. اگر متصل است، ببینید فیوز دارد یا نه معمولاً زیر یک سرپوش سیاه رنگ مدور که از قسمت پشت دستگاه بیرون زده است آنکه تاش جایگاه نگهدارنده فیوز است. آن قسمت سیاه‌رنگ را فشار دهید و کمتر از یک دور در جهت حرکت عقربه ساعت بچرخانید تا آزاد شود. آن را بیرون بیاورید و ببینید که آیا سیم موجود روی فیوز از پشت شیشه روی آن سالم به نظر می‌رسد یا نه. اگر نیست، آن فیوز را باید عوض کرد.

راه دیگری هم برای کنترل سالم بودن فیوز وجود دارد، اگر به یک ولت-اهم متر دسترسی دارید، آن را روی «مقاومت» تنظیم کنید و دو سیم آن را بدویم پرتیب تا آن را امتحان کنید. باید یک فقدان کامل مقاومت یا «مقاومت معادل صفر» داشته باشید. سپس با اتصال آن دو سیم به دو انتهای فلزی فیوز آن را بررسی کنید. فاعداً باید «مقاومت معادل صفر» را نشان دهد. اگر چنین نیست، فیوز خراب شده است. ولت-اهم مترها را به قیمت اندکی می‌توانید از فروشگاه‌های ابزار الکترونیکی تهیه کنید. شاید خودتان هم بخواهید که یکی از آنها را داشته باشید. برای چنین مواقعی در دسترس بودن آنها خیلی خوب است.

اگر فیوز خراب است، آن را عوض کنید. اگر سالم است، آن را به سر جای خود باز گردانید. با فشار دادن آن در جای قبلی و چرخاندن آن در جهت عکس حرکت عقربه ساعت تا هنگامی که متوقف و قفل شود.

وقتی یک مجموعه بزرگ از تجهیزات کنار هم می‌کنند، تابلوی برق ایستگاه را پیدا کنید و ببینید که آیا فیوزهای یک قسمت بریدمانند (کلیدهای آن در حد فاصل خاموش و روشن قرار گرفته‌اند) یا نه. کلید را به حالت خاموش بازگردانید و سپس دوباره روشن کنید. اگر دوباره بلافاصله برید، در جاهای از مسر اصلی وجود دارد. هر چیزی را که در آن مدار به برق وصل شده است جدا کنید، فیوز را روشن کنید، و اگر در همان حالت باقی ماند به محل مورد نظر برگردید و دستگاه‌ها را یکی یکی به برق وصل کنید. در جریان این کار فیوز دوباره می‌ریزد. آخرین دستگاهی را که به برق وصل کردید دوباره قطع کنید. واحدی که اصلی دارد همین است. دوباره فیوز را روشن کنید. شما باید بتوانید همه چیز را دوباره به برق وصل کرده و فیوز را در حالت روشن قرار دهید. مهندس باید واحدی را که اصلی دارد برای مسیر کنار بگذارد. روی آن یادداشتی بگذارید و مشکل را توضیح دهید.

اگر یک ضبط صوت، دستگاه کاست، یا دستگاه کارتریج شروع به تولید صدای ضعیف یا ضعیف می‌کند یا حتی صدای آن قطع می‌شود، ابتدا یاک کردن هدها را یعنی قطعات فلزی که نوار در هنگام یخس از روی آنها عبور می‌کند، امتحان کنید. الکل ایزوپروپیل، یا حداکثر درصد خلوص ممکن (۹۹٪ درصد از همه بهتر است) برای یاک کردن هدها باید یک گوش یاک کن یا چیزی شبیه آن روی هدها مالیده شود تا صیر شوند. اگر هدها کثیف شده باشند، اثر آن را روی یبه آفشته به الکل مشاهده خواهید کرد.

اگر نوار صدا هنگام یخس صدای بدون لوج یا همراه با یک اثر اکوستیک «شبه صدای انسانی» تولید می‌کند، قسمت بالایی هد دستگاه از تنظیم خارج شده است؛ هد دستگاه دیگر درست نمود بر مسر عبور نوار نیست. در کنار خود هد یک بیج تنظیم هست که اغلب روی آن را با مقداری لاک نازن پوشانده‌اند، و در موارد ضروری می‌توان آن را با دقت به وسیله یک آهشار

بیج‌گوشی کوچک تنظیم کرد. البته در هنگام تنظیم باید به صدای دستگاه به صورت متوالی (Interval) از طریق سیستم راهنما گوش دهید. بیج را بپوشانید تا لوج‌های صدا تا حد امکان واضح و صاف شنیده شوند. اما بهتر است این کار را خودتان انجام دهید و ابتدا با سرمهندس تماس گرفته و تأیید او را برای این اقدام بگیرید. سرمهندس ممکن است بخواهد شخصاً این کار را انجام دهد. در غیر این صورت، حتماً مایل خواهید بود که بدانند شما برای تنظیم دقیق هد دستگاه چه کرده‌اید.

قطع صدای هدفون‌ها به معنای قطع سیم میان دو شاخ و هدفون‌ها یا جدا شدن دو شاخ از بیج است. اگر لحیم کاری بله‌دید و هویه و سیم لحیم هم دارید، می‌توانید دو شاخ را باز کرده و قسمت‌های لازم درون آن را لحیم کنید. اگر قطع سیم در فاصله دو شاخ و هدفون است، شاید بتوانید محل آن را با پیرشاندن قسمت‌های مختلف سیم، هر باز یک قسمت کوتاه، در حال گوش دادن به صدای هدفون، پیدا کنید. اگر محل قطعی را پیدا کردید و به کار یا هویه مسلط هستید می‌توانید با بریدن روکش محل قطع و لحیم کردن دقیق زوج سیم‌های قطع شده به هم اشکال را برطرف کنید. روی محل اتصال جدید را حتماً با استفاده از چسب برق بپوشانید. در غیر این صورت، فقط هدفون‌ها را عوض کرده و تعمیر هدفون خراب را به عهده سرمهندس بگذارید.

اگر روی غشیه‌های مربوط به تجهیزات مونتورینگ اینستگاه حرکت یا مقادیر غیرعادی مشاهده می‌کنید، موضوع را ضللی جدی بگیرید. شما احتمالاً از عهده تعمیر یا رفع اشکال فرستنده برنی‌آید و نباید این کار را امتحان کنید. اما این احتمال احتمالاً به معنای یک مشکل جدی در سیستم فرستنده است. فوراً با سرمهندس یا مديروکل در این مورد تماس بگیرید. تصمیم‌گیری پس از آن را به عهده آنها بگذارید. کار شما به عنوان یک کاربر

مشاهده مشکل است. تصمیم‌گیری در مورد اقدام بعدی کار سربندس و یا مددکار این‌ستگاه است.

اگر به نظر می‌رسد که فرستنده ضوابط کار نمی‌کند و شما نمی‌توانید فوراً با سربندس یا مددکار تماس بگیرید، خیلی بعدی به خاموش کردن دستگاه تا زمانی که به آنها دسترسی پیدا نکرده‌اید، فکر کنید. امید می‌رود که شما بتوانید در چنین مواقعی با یکی از آنها یا هر دو تماس بگیرید و مجبور نشوید چنین تصمیم دردناکی را خودتان اتخاذ کنید. اما اگر وضع بدتر شد، تجهیزات و مجوز کار این‌ستگاه مهم‌تر از ادامه دادن به بخش برنامه هستند.

شاید برای گرفتن تصمیم به خاموش کردن دستگاه‌ها مورد انتقاد قرار بگیرید، اما بگذارید با توجه به تجربه شخصی به شما بگویم که در مقایسه با آنچه در صورت خاموش نکردن دستگاه و سوختن یک قسمت مهم و اصلی یا آتش‌سوزی اتفاق خواهد افتاد، این انتقادها اصلاً مهم نیستند! بهتر است همواره فرض کنید که دستگاه مونی‌تورینگ این‌ستگاه درست کار می‌کند و هر اشکال را فوراً نشان می‌دهد. اشکالات مربوط به آنها را در فهرست وضعیت کارکرد این‌ستگاه هم ذکر کنید. همراه با نام فردی که موضوع را به وی اطلاع داده‌اید!

به‌طور خلاصه، اگر یک رابطه مبتنی بر همکاری با یک سربندس واقعاً خوب برقرار کنید، این گروه یک اسلحه رقابتی واقعی در تنظیم دقیق صدای این‌ستگاه خواهد بود. در نتیجه شما یک این‌ستگاه رانندگی خواهید داشت که صدای آن عالی است. ثبت اعداد مربوط به مونی‌تورینگ و ذکر آنها در فهرست وضعیت کارکرد این‌ستگاه فقط برای سربندس این‌ستگاه نیست، بلکه باید به FCC هم ارائه شود. شما در مقابل این کمیسیون هم از جنبه‌های شخصی سؤال هستید و باید پاسخگو باشید. و این موضوع فصل بعدی است.

کمیسیون فدرال ارتباطات (FCC) و شما

اهمیت جدی گرفتن مقررات FCC

بخش‌کنندگان برنامہ (راديو و تلویزیون) گاهی به کمیسیون فدرال ارتباطات (FCC) به چشم اصرار احتمالی می‌نگرند که فاصله زیادی با آنها دارد. قوانین اداری که کم و بیش خوش‌حیم است و قواعد آن نباید بی‌جهت موجب نگرانی شوند. این احتمالی و مشتتگی است.

درست است که FCC به قدرت قصد دارد دریافت کنندگان مجوز را اذیت کند. از نظر کمیسیون معمولاً هر ایستگاهی همه چیز را همان طور که باید انجام می‌دهد، مگر آنکه خلاف این فرض ثابت شود. اما در چنین حالتی رفتار FCC ممکن است بسیار ناخوشایند باشد؛ هزینه‌های سنگین، و حتی در مواردی لغو مجوز. معمولاً FCC از دو طریق به وجود خلافکاران می‌سی‌پرد، از طریق بازرسی‌های معمولی و از طریق شکایات.

این کمیسیون سرانجام همه ایستگاه‌ها را بازرسی می‌کند، و معمولاً بدون اطلاع قبلی. وقتی بازرسان وارد می‌شوند کارکنان ایستگاه مورد بازدید غالباً به بقیه ایستگاه‌های محلی خبر می‌دهند، به این امید که چنین اطمینی بعدها در حق خودشان بشود. اما بازرسان از این شبکه و کار آن اطلاع دارند و این روزها غالباً از سایر ایستگاه‌های همجوار درست در همان زمان بازدید

نمی‌کند. آنها واقعاً می‌خواهند یک تصویر حقیقی از نحوه کار این‌تگاه مورد بازرسی در شرایط کاملاً عادی به دست آورند.

دیر یا زود، بازرسان دفتر منطقه‌ای FCC وارد این‌تگاه شما خواهند شد. اگر این‌تگاه شما در یک منطقه دور افتاده باشد، و فاصله با دفتر منطقه‌ای FCC داشته باشد، شاید فکر کنید از مصونیت در مقابل بازرسی شافلنگرانه برخوردارید، اما چنین نیست. همه این‌تگاه‌ها بالاخره بازرسی خواهند شد. به ضابطه خودتان امیدوارم که FCC در جریان بازرسی از این‌تگاه شما به تخلفات جدی برخورد نکند. جریمه‌هایی که کمیسیون تعیین می‌کند بین ۲۵۰۰ تا ۲۰ هزار دلار هستند. اما کنگره جریمه‌های تا ۲۵۰ هزار دلار برای هر تخلف را تأیید کرده است. و گاه و بیگاه در موارد نادر ارزیابی کمیسیون در همین حدود خواهد بود. این کمیسیون قسمت جمع‌آوری جریمه ندارد، اما وقتی جریمه‌ای پرداخت نشود، کمیسیون موضوع را برای پیگیری به وزارت دادگستری ارجاع می‌کند.

راه دیگری هم وجود دارد که کمیسیون از طریق آن به موقع به وجود تخلفات پی می‌برد، و موجب ناراحتی فراوان شما می‌شود و فرقی نمی‌کند که در چه فاصله‌ای و در چه نوع بازاری فعالیت می‌کنید؛ شکایات. کمیسیون شکایات‌ها را می‌پذیرد و در مورد آنها اقدام می‌کند، بدون توجه به آنکه امضا شده‌اند یا بی‌نام هستند و بدون توجه به اینکه از طرف یک شهروند ارائه شده‌اند یا یک این‌تگاه رهیب. اغلب شکایات در مورد این‌تگاه‌ها از طرف این‌تگاه‌های دیگر به دلائل رقابتی و حتی از روی بدچینی مطرح می‌شوند. اینها شکایات‌های بدون امضا هستند. اگر شکایت در مورد چیزی که بحث می‌کنید باشد، بدون تردید یک نواز کاست هم به همراه شکایت ارسال شده است.

آیا اصلاً مقررات را جدی می‌گیرید؟

قواعد و مقررات مهم FCC

شما مسئول اطمینان از رعایت مقررات FCC در خصوص برنامه‌سازی از سوی کارکنان ایستگاهتان هستید. در فصل ۱۰ به دو نمونه از این قواعد پرداختیم: قاعده لاماری و قاعده تعیین هویت صاحب آنتن. نقض این دو قاعده معمولاً نتیجه اقدامات کارکنان فروش است، اما اینها قواعد برنامه‌سازی هستند، و ضروری است که شما از وقوع چنین مشکلاتی پیشگیری کنید. مالک و مدیر کل ایستگاه عموماً در صورت اقدام FCC در مورد نقض این قواعد، شما را سرزنش (و اخراج) خواهد کرد. قواعد مربوط به برنامه‌سازی که در زیر آمده‌اند در همین متن هم تأثیر گذارند.

تعیین هویت ایستگاه

تعیین هویت یک ایستگاه (هویت قانونی) در هنگامی که ایستگاه شروع به پخش برنامه می‌کند، پخش برنامه را قطع می‌کند. تجهیزات را آزمایش می‌کند و ساعتی یک بار— هر چه نزدیک‌تر به رأس ساعت باشد بهتر است— آزمایی خواهد بود. این معرفی باید شامل حروف مشخص کننده نام ایستگاه، و بلافاصله پس از ذکر نام شهر محل استفاده از مجوز همان گونه که در متن مجوز آمده است، باشد. مجوز باید در محل تخته کنترل فرستنده نصب شده باشد، به هر شهر دیگری هم می‌توان در هنگام معرفی اشاره کرد، اما فقط پس از نام شهر محل استفاده از مجوز. (اینها چیزهایی که قانوناً در فاصله بین این دو جزء معرفی ایستگاه می‌توان ذکر کرد. فرکانس ایستگاه یا محل آن روی صفحه تنظیم رادیو، و نام مالک ایستگاه مطابق مجوز صادر شده هستند.)

ثبت وقایع

اگرچه FCC در حال حاضر داشتن یک دفتر ثبت برنامه‌ها را برای زمان‌بندی

آگهی‌ها و عناصر برنامه‌های و نشان دادن اجرائی آنها را برای اینستاگرام الزامی نمی‌داند، اما در عمل اینستاگرامی بسیار اندکی می‌تواند بدون آن کارشان را بگذرانند زیرا یک دفتر ثبت برنامه‌های کامل معمولاً تنها سند موجود برای صدور صورت‌حساب است که نشان می‌دهد آگهی‌ها مطابق جدول زمان‌بندی بخش شده‌اند. اگر یک اینستاگرام دفتر ثبت برنامه‌ها را داشته باشد، تمام مقررات ثبت و قیام FCC شامل آن می‌شوند.

FCC اینستاگرامها را ملزم می‌کند که این دفتر ثبت را یک سند قانونی محسوب کنند. دستکاری عمدی در این دفتر برای نشان دادن محتوای برنامه غیرواقعی برای اینستاگرام به قیمت لغو مجوز تمام خواهد شد، و فرقی نمی‌کند که تغییر ایجاد شده چقدر جزئی و کوچک باشد. کمیسیون در مورد هر دروغ دیگری هم که کارکنان اینستاگرام بگویند همین اساس را دارد؛ زیرا به صراحت و صداقت صاحب مجوز برای رعایت مقررات بدون نظارت دیگری اعتماد می‌کند، و وقتی درمی‌یابد که یک صاحب مجوز شایسته اعتماد نیست، پیمان اقدام می‌کند که گویی صاحب مجوز دارای ویژگی‌های شخصیتی لازم برای داشتن مجوز نیست. دروغ گفتن به FCC برای یک اینستاگرام به همین دلیل یک «جرم سنگین» و مستحق اشد مجازات خواهد بود.

البته، اشتباه در برگردن دفتر ثبت ممکن است اتفاق بیفتد، و در این صورت، می‌توان آنها را اصلاح کرد، اما فقط توسط خود فردی که سرانگب اشتباه شده است. او باید در محل تغییر نام خود را بنویسد و تأیید کند که او اصلاح را انجام می‌دهد.

نتایج کار ابزارهای سنجش

جز در مواردی که در آنها فرستنده به صورت خودکار مطابق با قواعد FCC مونیتور می‌شود، مأموری باید همواره به صورت موقت حضور داشته باشد و

نتایج کار ابزارهای سنجش را به صورت دورهای قرائت کند. اغلب ایستگاهها می‌خواهند که این قرائت حداقل هر دو ساعت یک بار صورت گیرد. این کار باید در هنگام تغییر حالت ایستگاه، مثلاً وقتی که ایستگاه قدرت فرستنده یا الگوی قرار گرفتن جهت آنتن خود را یا طلوع و غروب آفتاب تغییر می‌دهد و همچنین در شروع و پایان کار ایستگاه هم انجام گیرد.

برای ایستگاههای AM نتایج مهم قابل قرائت عبارتند از ولتاژ صفحه، جریان صفحه و جریان آنتن (با نقطه مشترک). در مورد فرستنده‌های صرفاً ترانزیستوری، که لوله‌های بوق و بتا را این صفحه ندارند، به صورت غیررسمی از کارکنان FCC شنیدم که نتیجه سنجش قدرت خروجی با وات متر ممکن است چنانچه دو نتیجه اول و محاسبه به روش غیرمستقیم شود. برای ایستگاههای FM، نتایج مهم قابل قرائت عبارتند از ولتاژ صفحه، جریان صفحه و قدرت خروجی فرستنده.

محاسبات قدرت خروجی

کمیسیون انتظار دارد که اپراتورها قادر به محاسبه قدرت خروجی ایستگاه با استفاده از نتایج قرائت باشند زیرا هدف از قرائت نتایج تأیید این نکته است که قدرت خروجی ارسال شده در محدوده باز اترهای قانونی قرار دارد، یعنی به اضافه ۵ یا نهایتاً ۶۰ درصد مقدار ذکر شده در مجوز. این روزها وقتی بازرسان از یک ایستگاه دیدن می‌کنند، اغلب از اپراتور کشیک می‌خواهند که این محاسبات را انجام دهد. ایستگاه را با تعیین بهره یا محدودیت تنبیه می‌کنند. مطمئن شوید که کارکنان شما این کار را بلدند.

دوره برای محاسبه قدرت خروجی ایستگاه AM و یک راه برای ایستگاههای FM وجود دارد. فروش غیرمستقیم در هر دو مورد کاربرد دارد، و علت این نام‌گذاری آن است که شما قدرت خروجی مفروض ایستگاه را بر

مبنای الکتریسیته‌ای که لوله‌ها در مرحله تولید قدرت ضروبی فرستاده
صرف می‌کنند، محاسبه می‌کنید. روش محاسبه این است:

قدرت بر حسب وات = ولتاژ صفحه × جریان صفحه

× فاکتور کارایی

فاکتور کارایی درصدی است که سازه فرستنده آن را تعیین می‌کند و باید
آن را برای مراجعه کارکنان در محل مناسبی نصب کرد. ممکن است بسیار
پایین در حد ۳۰ درصد (۳۰٪) یا بسیار بالا در حد ۸۰ درصد (۸۰٪) باشد که
بستگی به طراحی فرستنده دارد.

اگر ولتاژ صفحه بر حسب کیلو وات نشان داده شده است، باید آن را به وات
تبدیل کرد. و اگر جریان صفحه بر حسب میلی آمپر نشان داده شده است، باید
آن را به آمپر تبدیل کرد. ولاً نتیجه محاسبه قدرت بر حسب وات درست
نخواهد بود. کیلو به معنای «هزار باره» است پس $1/4$ کیلووات معادل 1400
وات خواهد بود، میلی به معنای «یک هزارم» است پس 500 میلی آمپر معادل
 0.5 آمپر خواهد بود.

شود دیگر که برای محاسبه قدرت این‌گونه AM مورد استفاده قرار می‌گیرد
«روش مستقیم» است:

قدرت بر حسب وات = I^2 (جریان آنتن یا جریان نقطه مشترک)

× مقاومت آنتن

همان‌طور که از ریاضیات دوران مدرسه به یاد می‌آورید، به توان رساندن
یک عدد به معنای ضرب کردن آن در خودش است. پس این فرمول را می‌توان
به‌صورت زیر هم نوشت:

قدرت بر حسب وات = (جریان آنتن × جریان آنتن)
× مقاومت آنتن

هنگامی که یک ایستگاه به منظور جهت‌دار کردن سیگنال خود پیش از یک برج فرستنده را مورد استفاده قرار می‌دهد به جریان آنتن آن «جریان نقطه مشترک» می‌گویند. در این محاسبه جریان نقطه مشترک همان جریان آنتن است. مقاومت آنتن (معمولاً رقمی کمتر از ۶۰۰ اهم) در مجوز ایستگاه ذکر شده است.

نکته مهم: جریان آنتن معمولاً هنگامی که ایستگاه مدولاسیون انجام می‌دهد (سیگنال صدا را ارسال می‌کند) به سمت بالا منحرف می‌شود. نتیجه‌ای که باید خواننده و ثبت شود مقدار مربوط به حالت غیرمدوله است. ثبت نتیجه یک سنجش جریان آنتن مدوله تقریباً همیشه از سوی بازرسی FCC به عنوان یک شاخص قانونی الزام‌آور تلقی خواهد شد مگر این‌که ایستگاه در حدی فراتر از قدرت مجاز خود عمل کرده است. در حالی که واقعاً چنین نبوده است. تأسیس‌آور است که با وجود عملکرد صحیح مجبور به پرداخت جریمه شود. فقط به این دلیل که کسی در ثبت وقایع مرتکب اشتباه شده است.

برای FM فقط از فرمول روش غیرمستقیم برای محاسبه استفاده می‌شود. روش مستقیم برای FM فقط شامل توانت نتیجه سنجش قدرت ضروری فرستنده روی وات متر آن است.

از یک مهندس FCC پرسیدم که برای ایستگاه‌های FM که از نسل جدید فرستنده‌های فقط ترانزیستوری استفاده می‌کنند چگونه می‌توان روش غیرمستقیم را محاسبه کرد. چون این فرستنده‌ها آن قدر جدید هستند که FCC ظاهراً به کارکنان فنی محلی خود اجازه نداده است به صورت موقتی برای این

مسئله پاسخ پیدا کنند. از آنجایی که نتیجه مقررات و امتحان برای مسرت ضروری فرستاده برای ایستگاه‌های FM هواکتون هوش مستقیم است آیا مقررات آن برای همین قدرت فرستنده‌های FM بدون لامپ به هر دو روش مستقیم و غیرمستقیم کافی خواهد بود؟ مهندسی که با او صحبت می‌کردم اقرار کرد که در حال حاضر پاسخ رسمی برای این سؤال وجود ندارد. فعلاً به نظر می‌رسد که راه حل سؤال کردن از مهندس مسئول نزدیک‌ترین دفتر منطقه‌ای FCC باشد. و تا زمانی که یک قاعده اساسی تدوین نشده است. کار را مطابق نظر آن مهندس انجام دهید و البته توصیه شخصی من آن است که سعی کنید پاسخ را به صورت مکتوب از او بگیرید.

جراخ‌های برج

آیا روی برج فرستنده شما جراخ هست؟ اگر هست، حتی اگر مالک برج کسی دیگری است، ایستگاه شما مسئول اطمینان از درست کارکردن برج‌هاست. اگرچه طبق مقررات FCC یک بار است عملکرد برج‌های برج در هر روز (وقتی که درست کار می‌کنند) کافی است. اما در همین مقررات مشخصاً ذکر شده است که ایستگاه باید حداقل تا نیم ساعت بعد از خرابی برج‌ها دست به اقدام عملی بزند. این یعنی برج‌ها باید در فواصل معینی در تمام مدت تاریکی هوا یا از طریق مشاهده مستقیم یا کنترل از راه دور، بازرسی شوند. تقاض این قاعده شمارانه تنها از نظر FCC بلکه از نظر سازمان فدرال هوائوردی هم منصرف قلمداد خواهد کرد.

برای آن یک مورد مشاهده است شده برج‌ها در روز، توصیه می‌کنم برج‌های برج اندکی پس از تاریکی هوا کنترل شوند زیرا اگر قرار باشد از کار بیفتند، محتمل‌ترین موقع درست همان زمانی خواهد بود که باید شروع به کار کنند. اگر خراب شوند، و خرابی فقط برج پیشمگزین بالایی برج به

معنای خرابی قابل گزارش کردن است. چون قسمت فوقانی برج را برای هواپیماهای عبوری مشخص می‌کنند باید به این خرابی در دفتر ثبت وقایع عملیاتی (یا فرستندها اشاره شود و سپس موضوع را به اطلاع نزدیکترین دفتر سازمان فدرال هوانوردی FAAI برسانید.

شماره تلفن دفتر تماس FAA برای کارکنان کنسینگ در محل مشخصی باید نصب شود، و احتمالاً در کنار آن یک چراغ قوه هم باشد تا در صورتی که قطع برق ایستگاه موجب خاموش شدن چراغ‌های برج هم شد، بتوانند آن را بخوانند. گزارش این مطلب باید هر روز تکرار شود و تا زمانی که چراغ‌ها تعمیر شوند، و پس از تعمیر و شروع به کار چراغ‌ها باید FAA هم از موضوع مطلع شود.

مسائلات

الزام FCC در مورد «صداقت صاحب مجوز» به این معنی است که طراحی و اجرای هر مسائلاتی باید تصفاه و صداقتانه باشد. اگر معلوم شود ایستگاهی نتیجه مسائلاتی را به هر شکل تغییر داده است قطعاً مجوز صدور را از دست خواهد داد. اطمینان از صداقتانه و تصفاه بودن مسائله دشوار نیست، و شیوه‌های این کار هم در فصل ۷ مورد بحث قرار گرفته‌اند. اما می‌خواهم در این مورد تأکید کنم که «بهرست شرکت‌کنندگان» و سایر استاد مربوط به نحوه برگزاری مسائله باید به مدت نامحدودی حفظ شوند تا اگر شرکت‌کنندگانی بعداً خواست شکایت کند که با او تصفاه رفتار نشده است جوابی برای او داشته باشیم. پیشنهاد من آن است که اطلاعات مسائله در پرونده بازرسی عمومی نگهداری شود.

پرونده بازرسی عمومی

بناظر من FCC به اشتباه معتقد است که هر کسی در جامعه از دسترسی به پرونده بازرسی عموم منع می‌شود. علی‌القاعده فقط رقیب فعالان و بازاربان FCC قضایای دیدن آن را می‌کنند. با وجود این، بیون کمیسیون آن را یکی از بخش‌های بسیار مهم تعهدات صاحبان مجوز تلقی می‌کند، چنین است و آن پرونده یکی از مسئولیت‌های مهم شماست با حداقل بخشی از آن است، مگر آنکه مدیر کل شما را به‌طور خاص معاف کند.

با مدیرکل ملاقات کنید و بپرسید که تا چه حد در مورد پرونده بازرسی عمومی مسئولیت دارید. وقتی فهمیدید، یک نسخه از فهرست محتویات الزامی آن از نظر FCC را تهیه کنید. این متن را می‌توانید از انجمن ملی بخش‌کنندگان برنامه تهیه کنید البته اگر عضو آن هستید. اگر نیستید، از وکیل ایستگاه در واشینگتن دی. سی. نسخه‌ای از آن را بخواهید. اگر موفق نشدید، آن را از نزدیک‌ترین دفتر منطقه‌ای FCC تهیه کنید.

یکی از چیزهایی که باید در پرونده بازرسی عمومی باشد جزوه FCC است که پرونده و فهرست کردن محتویات آن را برای مردم توضیح می‌دهد. مشکل آن است که در آخرین تویچی که یوس و جو کردم، آن جزوه الزامی در دهه ۱۹۷۰ چاپ شده بود، و خیلی قدیمی به نظر می‌رسید. مطمئن شوید که این جزوه را در پرونده خود دارید. اما از یک فهرست روز آندر برای مقایسه با آن استفاده کنید.

چیز دیگری که باید در این پرونده باشد فهرستی از موضوعات و مشکلات جامعه است. کارگردان برنامه معمولاً این فهرست را تهیه می‌کند. در گذشته این فهرست باید بر مبنای عناصه‌های متعدد با رهبران جامعه تهیه می‌شد. حالا فقط مشاورت خوب مدیریت ایستگاه در این مورد کافی است. با وجود این، تهیه فهرست باید با دقت و تفکر صورت گیرد، و من تبدیل آن به یک فهرست

اولویت بندی شده از سه نگرانی اصلی جامعه را مفید می‌دانم. این کار به شما اجازه می‌دهد به فهرست قبلی رجوع کنید و ببینید که چگونه برخی مسائل معین از نظر اهمیت با توجه به نظر مردم بالا رفته یا پایین آمده‌اند.

این فهرست باید هر سه ماه یک بار روزآمد شود و نسخه‌ای از آن را به مدیر کل و کارگردان خبر، بدهید و در دسترس کارکنان قسمت بخش هم قرار دهید. به این دلیل که مطابق مطالب مورد اشاره در فصل 6، PCC مبتنی برنامه‌سازی در مورد امور عمومی را در طول سه ماهی که این فهرست معتبر است، همین فهرست می‌داند، و ایستگاه باید بتواند مستقلاً ثابت کند که واقعاً در خلال برنامه‌های خود حداقل برخی از این موضوعات را مطرح کرده و به آنها پرداخته است.

آگهی‌های خدمات عمومی را می‌توان به عنوان راهی برای پرداختن به حداقل برخی از این موضوعات ارائه کرد، اما برای آنکه بخش آنها کاری از این نوع تلقی شود، هر برنامه باید تاریخ، زمان و مدت بخش مشخص و مستند داشته باشد. بنابراین، چنین آگهی‌هایی باید در دفتر ثبت وقایع به نحوی ثبت شوند که گویی پیام‌های بازرگانی کم اولویت بوده‌اند و پس از یک صورت‌حساب صادر شده و در پرونده عمومی به‌عنوان سند استفاده از آنها قرار داده می‌شود.

اگرچه PCC اکنون دیگر درصد یا مقدار زمانی خاصی برای برنامه‌سازی در زمینه امور عمومی—یا حتی بخش اخبار—را الزمی نمی‌داند اما داشتن مقداری از هر کدام در جدول برنامه‌ها، حتی از این نظر اهمیت دارد که شما را قادر به اثبات این مطلب، البته در صورت نیاز، به PCC می‌سازد که ایستگاه شما در جهت منافع جامعه عمل کرده است.

متخصصاً، برنامه‌سازی در زمینه امور عمومی شامل سند یا برنامه‌ای است که در آن بخشی در مورد یک یا چند موضوع دارای اهمیت اجتماعی صورت

می‌گردد. ساده‌ترین راه برای این کار داشتن یک برنامه بحث هفتگی است. همان‌طور که در فصل ششم اشاره شد، این برنامه معمولاً در جدول مربوط به صبح یکشنبه قرار می‌گیرد. شاید چنین راهی برای «دفین» کردن برنامه مضحک باشد، اما در واقع به نظر می‌رسد که شوخ‌طبعان به شنیدن چنین برنامه‌هایی در آن زمان بیشتر علاقه نشان می‌دهند.

اگر ایستگاه شما یک برنامه هفتگی در زمینه امور عمومی دارد، حتی یک فرم تهیه کنید تا کسانی که برنامه را آماده (یا اداره) می‌کنند آن را برکتند و بازگردانند تا آن را در پرونده بازرسی عمومی قرار دهید. این فرم باید شامل نام برنامه، تاریخ بخش آن، جای آن در جدول زمانی، مدت اجرای آن، معرفی شرکت کنندگان، و موضوع (یا موضوعات) مورد بحث باشد. فهرست مشکلات احتمالی معمولاً باید مبنای انتخاب موضوع برای این برنامه‌ها باشد. اگرچه قطعاً می‌توان هر موضوع مورد علاقه طوری‌تری را که در فهرست ذکر نشده هم مورد بحث قرار داد و ستد آن را در پرونده گذاشت تا این شامل مصاحبه‌هایی در برنامه‌های دارای مجری در مورد چنین موضوعاتی هم می‌شود. چه برنامه‌ریزی شده باشند و چه به صورت اتفاقی صورت گیرند.

پرونده بازرسی عمومی باید شامل همه نامه‌های دریافت شده از مردم (چه در انتقاد از برنامه‌ها و چه به صورت پیشنهادهایی برای برنامه‌سازی)، همراه با پاسخ ایستگاه باشد. مگر آنکه نویسنده نامه مشخصاً درخواست کرده باشد که نامه وی محرمانه تلقی شود. در عمل، همه نامه‌های شامل تحسین و تشکر هم باید در پرونده باشد تا برای خوانندگان پرونده این شبهه پیش نیاید که شما فقط شکایت دریافت می‌کنید.

نامه‌ها را فقط برای دو سال باید در پرونده نگاه داشت. همان مدت زمان لازم برای حفظ دفاتر ثبت وقایع ایستگاهها (عمر از آنها که مربوط به برنامه‌های سیستم بخش برنامه در فوریت‌ها هستند و هر برنامه دیگری که به

در خواست ICC باید به مدت نامحدود نگاهداری شوند. اما عملاً هیچ دلیلی وجود ندارد که نامه‌ها را تا هر وقت که ممکن باشد در آن پرونده نگاه نداریم. و همین‌طور دفاتر ثبت برنامها و ثبت وقایع فرستندم چون این استاد ممکن است در مرحله بعد تجدید مجوز ایستگاه برای اثبات عملکرد مسئولان ایستگاه لازم باشد اگر کسی خواست که در زمان تجدید مجوز ایستگاه مخالفتی ابراز کند برای آنکه خودش مجوز را از طریق افراد اتهاماتی در مورد نحوه اداره ایستگاه بدست آورد. داشتن مدارک قطعی برای رفع این ندرس واقعاً مفید خواهد بود.

ضمناً در زمان نگارش این متن، ICC در حال ایجاد تغییرات عمده در نحوه هشدار دادن رادیو به مردم در جریان فوریت‌ها در آینده است. در مورد تجهیزات و آزمون‌های آمباری اطلاعات روزآمد داشته باشید چون کمیون لوپوت زیادی برای داشتن تجهیزات مناسب و واکنش دقیق و سریع هم در زمان آزمون و هم در فوریت‌های واقعی قائل است. مطمئن شوید که کارکنانتان در صورت بروز یک فاجعه می‌دانند که چه باید بکنند؛ ایستگاهی که در هنگام نیاز و در صورت بروز فجایع طبیعی اطلاعات مورد احتیاج را ارائه می‌کند نه تنها خود از ICC امتیاز می‌گیرد بلکه، مهم‌تر از آن، مردم مشغول آن تا مدت‌ها با سیاست‌گذاری از آن یاد می‌کنند. این یک منفعت بسیار باارزش است.

باید بگویم که پرونده بازرسی عمومی باید در استودیو یا دفتر اداری ایستگاه نگهداری شود البته تا زمانی که در شهر محل صدور مجوز یا در کنار فرستنده قرار داشته باشد. وقتی استودیو یا دفتر اداری در جایی دیگری واقع شده است، موضوع پیچیده می‌شود. اکنون ICC اجازه می‌دهد که استودیو در هر جایی «در حوزه شهری» دریافت‌کننده سیگنال ایستگاه قرار داشته باشد. که برای ایستگاههای AM حوزه معادل 5 مایلی ولت بر متر (mV/m) و برای

ایستگاه‌های FM معادل ۳/۷۶ میلی‌ولت بر متر (m/m) است، اما لازم است که پرونده بازرسی عمومی متناً در شهر محل مجوز در دسترس باشد. اگر ایستگاه شما خارج از شهر محل مجوز قرار دارد، با وکیل ارتباطات خود در مورد نحوه حل این مسئله مشورت کنید. ممکن است به شما توصیه شود که پرونده بازرسی عمومی خود را در یک کتابخانه عمومی در شهر محل مجوز قرار دهید، که مستلزم مراجعات مکرر شما به کتابخانه برای روزآمد نگه داشتن پرونده است.

بسیاری از ایستگاه‌ها در چنین شرایطی یک نسخه دوم از پرونده را هم در استودیو نگه می‌دارند تا همه اماکن متعلق به ایستگاه یک نسخه از پرونده را داشته باشند. اگر ایستگاه شما چنین کاری می‌کند، مطمئن شوید که هر دو پرونده یکسان و کاملاً به روز هستند.

چون کسانی که می‌خواهند پرونده عمومی شما را ببینند اغلب یک دستور کار دارند، خبر خواهد ایستگاه شما نیست، و معمولاً از مقررات FCC به خوبی مطلعند، مطمئن شوید که همه کارکنان اداری و فنی دقیقاً می‌دانند چگونه به چنین درخواست‌هایی پاسخ دهند. اگر پرونده در مؤسسه‌ای در شهر محل مجوز واقع شده است، افراد مسئول آن در مؤسسه هم باید به روشنی و بدون تردید از مقررات اخلاق داشته باشند و کتباً متابعت از آنها را تأیید کنند.

متخصصاً، پرونده بازرسی عمومی باید، بدون تأخیر، در هر زمانی که ایستگاه یا مؤسسه محل نگهداری پرونده به طور عادی باز و در حال کار هستند، در اختیار مردم باشد. در طول این ساعات پرونده نباید در محل در بسته باشد، به کسانی که خواهان دیدن آن هستند باید اجازه دسترسی کامل به آن را داد و هر چقدر وقت لازم دارند باید در اختیارشان باشد، البته در ساعاتی که به طور عادی ساعات کار محسوب می‌شوند. اگر بخواهید از

محتویات پرونده کیپی بگیرند. باید به آنها اجازه داد که از هر دستگاه کیپی موجود در محل استفاده کنند که برای آن فقط یک قیمت عادی، رقابتی به ازای هر نسخه باید دریافت شود.

اما کسی که به پرونده نگاه می‌کند حق ندارد چیزی را به صورت دائمی از محتویات پرونده خارج کند. بنابراین، در صورت امکان، بهتر است یک فرد مسئول در ایستگاه همراه کسانی باشد که به پرونده مراجعه می‌کنند تا مطمئن شود چیزی از محتویات آن به سرقت نمی‌رود. (اگر کسی بخواهد برای ایستگاه در دسترس کند، ممکن است چیزی را از روی پرونده بردارد. بعد به FCC گزارش بدهد که این اسناد وجود ندارند. ایستگاه برای توضیح دادن این نکته سخت تحت فشار قرار خواهد گرفت.)

وقاحت و بیشرمی

با پایان قرن بیستم، موضوع وقاحت و بیشرمی در امرای برنامه اهمیت روز افزونی برای برنامه‌سازان یافته است. شما باید درک کنید که مقررات مربوط به این موضوع مسئله قواعد FCC نیستند. بلکه موضوع یک قانون فدرال هستند که مصوب کنگره است. رئیس جمهور آن را امضا کرده، و بعد دادگاه عالی آن را آزموده و تأیید کرده است. علاوه بر این، کنگره مکرراً به FCC برای اجرای این قانون به شکلی ناعلمانه در فشار آورده است. این نکته را دست کم نگیرید.

نکته اساسی که در مورد قانون منع «صحبت، محتوا یا مفهوم وسیع و بی‌زمانه» باید فهمید آن است که برای بخش برنامه، این حتی صحبت، محتوا یا مفهوم جدا از متن برنامه، چنین تفسیری ممکن است به نظر شما نقض قسم اول قانون اساسی باشد، و در مورد رسانه‌های غیر از رادیو و تلویزیون چنین

است. اما دادگاه عالی موضع دولت را تأیید کرده است زیرا بخش برنامہ تحت نظارت دولت است و محتوا معیار مطلق برای انتخاب یک فرد صاحب مجوز به‌منظور استفاده از انواع رادیویی عمومی و همین این نکته است که آیا آن فرد بر مبنای نیاز، سلامت و ضرورت، جامعه عمل کرده است. بنابراین اعمال چنین محدودیتی در مورد متمم اول قانون اساسی اگر در خصوص بخش برنامہ (رادیو و تلویزیون) باشد خلاف قانون اساسی نخواهد بود.

در عمل، FCC تنها هنگامی این قانون را اجرا می‌کند که شکایت مستندی دریافت کرده باشد. کمیسیون فکر می‌کند که این قانون تا حدی خود تنظیم کننده است و باور دارد که اعانت کردن به شتوندگان کار بی‌معنایی است. پس اگر آنها شکایت نکنند اعانتی به آنها نشده است و کمیسیون چیزی ندارد که بر مبنای آن موضوع را پیگیری کند. البته مشکل آن است که گاهی تنها چند نفر از شتوندگان شما مورد اعانت قرار گرفته‌اند و تنها یک شکایت کافی است تا FCC وارد مایه‌ها شود. هزینه‌های سنگین ممکن است نتیجه‌بخش باشند.

از عقل سلیمان استفاده کنید. با هدف اعانت به شتوندگان برنامہ نسازید، چون این کار برای ایستگاه به‌عنوان یک محل کسب و کار، یعنی همان چیزی که یک ایستگاه رادیویی تجاری هست و باید باشد، چندان معنی‌دار نیست. مطمئن شوید که کارکنان بخش مدورمز خودشان را در این زمینه می‌دانند و به روشنی می‌فهمند. اگر یکی از آنان نزد شما بیاید و از شما بخواهد چیزی را تأیید کنید که واقعاً در مرز میان تئاتر و وقاحت وقار و بشرفی قرار گرفته است و اگر مایلید چنین چیزی را تأیید و بخش کنید، قویاً توصیه می‌کنم که تصمیم‌گیری را به نهاده مدیر کل ایستگاه بگذارید و اجازه بدهید که او حرف آخر را بزند. کار مدیر حفظ منافع مالک است، و منافع مالک در چنین موقعیتی قطعاً در معرض خطر قرار دارد.

هدف این فصل، هشدار دادن به شما در مورد این واقعیت مهم که، به‌عنوان

یکی کارگردان برنامہ، مسئولیت‌های مشخصی در خصوص حفظ مجوز ایستگاه دارید، و همچنین دادن اطلاعاتی به شما برای کمک به انجام دادن این وظیفه است. حالا باید به شما گوشزد کنم که من وکیل نیستم، و محتوای این فصل فقط مبتنی بر تجربه‌ام به‌عنوان کارگردان برنامہ است، و همچنین گفت‌وگوهایی که با بازرسان و کارکنان اداری FCC داشته‌ام و بحث‌هایی که با وکیل ارتباطات ایستگاه و مشاوران مهندسی انجام داده‌ام و بر مبنای مطالعه مداوم خودم در این زمینه در مطبوعات تجاری، تدوین شده است. برای آنکه کارتان را درست انجام دهید، باید روزآمد باشید، آن هم از طریق همین روش‌ها. بر مبنای آخرین قواعد FCC و تفسیرها و اجرای آنها.

وقتی مطمئن شدید که مسئولیت‌های شما در خصوص مطالب معین گنجانده شده در این فصل کدامند، از مدیر کل اجازه بگیرید تا سؤالات مشخصی را در مورد نیازها و تفسیرهای جاری نزد وکیل ارتباطات ایستگاه یا برای یک دفتر FCC در صورت لزوم مطرح کنید. اغلب مدیران کل این حالت صرفه‌ای شما را در تمایل به پذیرش مسئولیت در حوزه‌های مربوط به برنامه‌سازی برای حفظ مجوز ایستگاه درک و تحسین می‌کنند.

دستیابی به اهداف شغلی

شناسایی اهداف درازمدت شخصی

برای بسیاری از ما، لذت برنامه‌سازی در یک ایستگاه رانندگی به اندازه کافی ارضا کننده است. اما یک برنامه‌ساز ۵۵ ساله خیلی دشوارتر از یک برنامه‌ساز ۲۵ ساله می‌تواند صاحب شغل شود، مگر آنکه از شهرت کافی برخوردار باشد. بنابراین، توصیه می‌شود که از آغاز کار نوعی هدف شغلی درازمدت داشته باشید. داشتن هدف شغلی درازمدت بدان معنا نیست که مانع شما شود تا از اندیشه «هرچه پیش آید خوش آید» دست بکشید، بلکه بدان معناست که به شما کمک می‌کند تا از درهای باز عبور کنید و فقط هر جا که خطر کمتری متوجه شما باشد از فرصت‌های پیش آمده در کنار بهره‌برداری

همان‌طور که انگیزه آبرومند و مشهور شدن برای ورود به کار رانندگی پیوسته است، تمایل به کار کارگردانی به‌عنوان یک شغل آبرومند و دارای وقت فراغت بیشتر هم ضد بهره‌وری است. اجازه بدهید در مورد کسانی که صرفاً مشغول کار خودشان در رانندگی هستند، صریح صحبت کنیم؛ اگر امیدوارید در کنار برنامه‌سازی رانندگی بهره‌بردار باشید، باید وقت زیادی صرف این کار نکنید. درست انجام دادن این کار مستلزم صرف ساعات طولانی و زردکازی‌های فراوانی است و محدود کردن خودتان به ساعت موظف کافی

نخواهد بود. اگر می‌خواهید از کارتان لذت ببرید و بر مبنای عملکردتان مورد قضاوت قرار گیرید، باید بسیار پیش از این ساعات کار کنید. اگر متأهل هستید، امیدوارم یک همسر فهیم داشته باشید که از شما حمایت کند. یکی از جذابیت‌های عمده این کار برای کسانی که مناسب آن هستند وقت‌نگر بودن آن است. اما این کار هرگز کسالت‌آور نیست. اگر مشغول تهیه یک سند در مورد چارچوب کار نباشید، ممکن است مشغول نوشتن و تولید یک آگهی مؤثر برای بخش فروش، تهیه نوار معرفی برای ایستگاه رادیویی‌تان، کار با یک کارمند تازه‌وارد برای اجرای بهتر برنامه زنده، سرگیری به جای یک مجری بیمار یا هر کار دیگری (در بخش ضرر یا اجرای برنامه) راه انداختن یک قطعه فرسوده از تجهیزات ایستگاه، کمک به سرپرست برای اندازه‌گیری قدرت خروجی، گوش دادن به موسیقی جدید، گوش دادن به گزارش، فکر کردن به تبلیغات ایستگاه و اجرای آنها، یا پیگیری سرکات رقبا باشید. درواقع نقش یک الکتونی فوری و پایدار را برای کارکنانتان خواهید داشت.

موقعیت شما در گروه توجه مداوم به جزئیات و اطمینان یافتن از درستی کار خواهد بود. این کارها از یک طرف تیزترند و وقت زیاد و از طرف دیگر مستلزم این عهد فوق‌العاده است. درست مثل قضاوت کردن در مورد اینکه چه موقع باید سازش کرد و چه موقع نباید این کار را کرد.

سازش چیزی است که افراد را در کنار هم قرار می‌دهد و باعث می‌شود گروه همچون یک واحد خوب کار کند. اگر این سازش هوشمندانه باشد، ممکن است منجر به سود دو طرف شود که در آنها محصول نهایی که به دست مصرف کننده می‌رسد، حتی برنامه ساخته شده، معلول از مذاکره متناقض نخواهد بود. اگر چنین سازشی به آن محصول صدمه خواهد زد، باید راه حل دیگری پیدا کرد.

مخاطره یکی از تودیکان معروف من، ریچک کارول، برنامساز، به دلیل دو موفقیت ضربه کندیاش در پانچا پاتی می‌ماند؛ تأسیس اولین ایستگاه FM پارایسوپ، ۴۰ ایستگاه برتر که مشابه AM خود را لس آنجلس، CIOJ، در اوایل دهه هفتاد شکست داد، و دوم اصیای پارایسوپ راگ سمرن که ایستگاه **6000FM**، بازنده همیشگی در تاریخ رادیو در لس آنجلس را به یک ایستگاه موفق که در سراسر کشور سرشناس دیگران شد، تبدیل کرد. آنچه اغلب فراموش می‌شود آن است که تلاش‌های قبلی او برای ساختن برنامهای در پارایسوپ‌های دوگانه راگ آلبومی در قالب ۴۰ ایستگاه برتر پست‌دان موفق نبودند. از این ماجرا چند درس می‌توان گرفت.

نخستین درس آن است که بدون پذیرفتن خطر نمی‌توانید موفق شوید. گنج بی‌درنج میسر نمی‌شود. اگر کاری را که همه می‌کنند تکرار می‌کنید، هر موفقیتی که به دست آورید به حساب دیگران گذاشته خواهد شد، و فقط شکست‌هایتان را به حساب خودتان می‌گذارند. کارول همواره، به خاطر آنچه درست می‌دانست خطر می‌کرد.

درس دوم آن است که بفهمیم مخاطب در مورد ایستگاه ما چه می‌اندیشد. کارول زحمت زیادی برای این کار کشید. مانند بسیاری از برنامسازان خلاق، او غالباً بسیار جلوتر از مخاطبان خود بود، و این برایش گران تمام می‌شد. تنها پس از ارزیابی مجدد نحوه فکر خود و ایجاد ایستگاه‌های دارای جلایه برای مخاطبان آن دوران بود که توانست به موفقیت‌های چشمگیری دست پیدا کند و با آنها ناکامی‌های گذشته را بپوشاند.

درس سوم آن است که باید به اندیشه و دیدگاهی که تدوین می‌کنید متعهد باشید. صدای ایستگاه را در ذهن خود بشنوید، آن را روی کاغذ بیاورید تا کارکنانتان بتوانند اهم منطبق و هم شیوه اجرا و آن را به شیوه‌ای که باید به اجرا درآورند. این ایستگاه ممکن است نامتعارف به نظر برسد، و بسیاری از

کسانی که با شما کار می‌کنند از این حالت ناراحت خواهند بود و شما را تشویق به ایجاد تغییراتی می‌کنند که باعث خواهند شد صدای ایستگاه شما بیشتر شبیه ایستگاههای دیگر شود. اما اگر در مورد این مسئله سزاش کنید، کارتان بهبود خواهد بود و سرانجام به‌همین دلیل سرزنش خواهید شد.

درس چهارم آن است که از تجربه‌ها باید آموخت. خطب‌ها و فوت‌های خود را بشناسید. سعی کنید اندیشه خود را در راستای ذهن کسانی توسعه دهید که برای آنان برنامه‌سازی می‌کنید. آنچه را که در مورد باپی ابروین در خصوص برنامه‌سازی در یک بازار بزرگ در چارچوب بزرگسال معاصر در فصل پنجم گفتیم، به یاد آورید.

درس پنجم آن است که همه انتظارات روی آنتن را برای تأثیرگذاری روی شیوه طراحی کنید تا برای رعایت شیوه‌ها و دستور العمل‌های عادی رادیو، وقتی به صورت پس‌خورده از اهداف و مقاصد خود آغاز به کار می‌کنید، بهترین وسیله رسیدن به آن اهداف روشن‌تر می‌شود و اغلب معلوم می‌شود که استفاده از آنها کم‌هزینه‌تر از توسل به شیوه عادی است.

و اما درس آخر، ریک کارول احتمالاً در مواردی بسیار سزاش‌ناپذیر بود. او بالاخره اغلب کارهای خود را به دلیل تعاطف‌ناپذیری در مقابل مدیریت دست داد چون به نظر می‌رسید دستور کار او با دستور کار مدیریت متفاوت است (آنها امیدوار بودند برونی به دست آورند و کار موثقی داشته باشند). با سیاست رفتار کنید و برای جلب اعتماد مدیریت در این مورد که مفهوم ذهنی شما کار موثقی و سودآوری را به دنبال خواهد داشت، تلاش کنید. شما اجازه نخواهید یافت کاری را که می‌دانید باید انجام گیرد، بدون تأیید و حمایت مدیر و مالک ایستگاه انجام دهید. اما، روی دیگر سکه آن است که اگر دانستاً نگران از دست دادن کارتان باشید نمی‌توانید برای توسعه کارتان در موارد لازم خطر کنید.

هیچ‌کس دوست ندارد اخراج شود، و افراد اندکی هستند که حاضرند به خاطر حفظ اصول، کارشان را رها کنند. اگر احتمالاً غیرعاطفانه از آن است که اجازه دهید شما را اخراج کند چون اگر استخفا دهید نمی‌توانید از حق بیمه بیکاری استفاده کنید. اما اگر مایل نیستید خطر اخراج شدن را به خاطر آنچه منتظید درست است. حتی از روی اگر کم بپذیرید، مجبور خواهید شد از موضع درست خودتان عقب‌نشینی کنید. شما سازش‌های مخرب را خواهید پذیرفت. و شغل نویسی شما با توجه به رده‌بندی‌های استگاه‌ها ناپدید خواهد شد و بالاخره و در هر حال اخراج خواهید شد.

اگر تصور روشنی در مورد مخاطب خود دارید و می‌دانید چه چیز او را راضی خواهد کرد، اگر بتوانید برنامه‌سازی را به صورت مداوم مطابق با این دید خود انجام دهید، و اگر بتوان تعهدی به آن نشان دهید که کارکنان شما حرکت کنند و آن را به شکل مناسبی اجرا کنند، حتی اگر وسوسه «انجام‌دادن آن به شکلی که دیگران انجام می‌دهند» در ذهنتان باشد، آنگاه خواهید دانست که جوهره ذاتی تبدیل شدن به یکی از معدود برنامه‌سازان مشهور را وجود خود دارید.

آن شهرت ممکن است به شما کمک کند که حتی در ۵۵ سالگی هم بتوانید شغلی پیدا کنید، یا به احتمال بیشتر، در سال‌های آخر کارتان به شغل مشاوره بپردازید. مشاوره کردن خیلی ساده به نظر می‌رسد، اما محتاج یک شهرت خوب، مشتری کافی، جریان نقدینگی و زمان زیادی برای تکوین و توسعه این شغل است. در غیر این صورت به‌سادگی تبدیل به فرد بیکاری بدون درآمد خواهید شد که سرانجام آن بازگشت دوباره به کار برنامه‌سازی در جایی دیگر است.

برنامه پس‌انداز الزامی

شما بدون به مضامین آنداختن خود، در این شکل به جایی نخواهید رسید، و ابتدای‌ترین شرط، از دست دادن کارتان است. برای همین باید مستقاری پس‌انداز داشته باشید. این مطلب امتصالاً شما را به خنده وامی‌دارد، خنده‌ای توهین‌آمیز. زیرا بنظر شما هم داشتن پس‌انداز فکر خوبی است، البته اگر پس از پرداخت صورتحساب‌ها باقی بماند. با وجود این شما باید ذخیره‌ای هم داشته باشید، وگرنه جرئت نظر کردن نخواهید داشت و هرگز به جایی نخواهید رسید.

این هم چند خط‌مشی برای این کار. اول و بیش از هر چیز، اگر می‌توانید تریبی بدهید که قسمت حسابداری مبلغ ثابتی از هر چک را به عنوان پس‌انداز استگاه کسر کند. این کار را بکنید. پس از آنکه پول به دستتان رسید پس‌انداز کردن آن سخت‌تر می‌شود. در صورت امکان از حسابدار بخواهید که آن مبلغ را مستقیماً به حسابی به نام شما واریز کند. اعتباری یا بانکی که برای مخارج روزانه‌تان از آن استفاده نمی‌کنید یا حتی بهتر، یک صندوق مشترک که پول شما را در بازار بورس سرمایه‌گذاری می‌کند.

چند دلیل بسیار خوب برای استفاده از یک صندوق مشترک برای پس‌انداز کردن وجود دارد. یک دلیل آنکه پول شما در طول زمان در این صندوق در مقایسه با حساب‌های پس‌انداز ملزومی بهره معمولی خیلی سریع‌تر رشد خواهد کرد. اگرچه دستخوش نوسانات روزانه بازار بورس و سود و زیان آن خواهد بود. اگر این نکته شما را ناراحت می‌کند، راه حل ساده آن نگاه نکردن به رقم ارزش سهامتان در روزنامه است. در بازار بورس برخی سال‌ها بهتر از سال‌های دیگرند، اما در طول چند دهه، مجموع سود سالیانه در تمام طول قرن بیستم در حدود ۶۰ درصد بوده است، که از هر سرمایه‌گذاری در ازادت دیگری بهتر است.

دلیل خوب دیگر برای استفاده از یک صندوق مشترک آن است که در صورت نیاز پول در دسترس شما خواهد بود، اما دسترسی به آن چندان ساده نخواهد بود. چند روز وقت و کار لازم است تا به آن برسید. این حالت مانع خرج کردن این مبلغ حیاتی فقط از روی هوس و تشن خواهد شد.

به یاد داشته باشید که من در اینجا بانک‌ها و تجربه‌های خودم را نقل می‌کنم، من به همان میزان که وکیل هستم، مشاور مالی نیز هستم. با این هشدار، چند توصیه مرا در مورد نحوه انتخاب یک صندوق سرمایه‌گذاری مشترک بخوانید.

اولاً، صندوقی که انتخاب می‌کنید باید عمده‌تأ در بورس سهام سرمایه‌گذاری کند، البته اگر قرار باشد آن طور که شما می‌خواهید از شهرت سالانه، مانند «مشور انتخاب صندوق‌های مشترک» در مجله *Aurora* یا «رئیس‌های روزانه»، مانند آنچه در قسمت صندوق‌های مشترک روزنامه *Investor's Business Daily* چاپ می‌شود، برای پیدا کردن صندوق‌هایی با بهترین عملکرد در درازمدت، استفاده کنید.

اگر در مورد یوتیلن محافظه‌کارترید، از یک صندوق که در فهرست‌های رسمی نام آن ذکر شده است، استفاده کنید. صندوق شما هرگز عملکردی بهتر از مجموع بازار بورس نخواهد داشت، اما هرگز کمتر از آن هم نخواهد بود و این صندوق‌ها در درازمدت عملاً بهتر از بازار بورس عمل کرده‌اند و هزینه‌های سالیانه کمتری هم داشته‌اند.

اگر در ابتدای کار پول زیادی برای سرمایه‌گذاری ندارید، به سراغ صندوق‌هایی بروید که به شما اجازه می‌دهند با یک مبلغ کم حساب باز کنید و شما را تشویق می‌کنند که در هر نوبت سرمایه‌گذاری مبلغ اندکی به آن اضافه کنید. شرکت‌های باتوس و قرن بیستم، دو شرکتی هستند که ابتدا به ذهن می‌رسند و البته بدون تردید شرکت‌های دیگری هم هستند وقتی حساب را

باز گردید، مبلغ مشخصی از هر چک را به پس انداز اختصاص دهید که در صورت امکان توسط دستگاه مستقیماً به حسابان واریز شود. اما آماده باشید که در صورت لزوم خودتان چک را بنویسید و با بست فرستید.

اگر علاقه‌مندید در این باره بیشتر بدانید می‌توانید بیشتر تحقیق و جستجو کنید. در هر حال این پول شصت و سرمایه‌گذاری ممکن است کار جالبی باشد.

پس از تنظیم برنامه پس‌انداز، هر بار که مبلغی به حقوقتان اضافه می‌شود، بخش اعظم ماه‌تفاوت را به حساب پس‌اندازتان منتقل کنید. اگر بتوانید با وسوسه خرج کردن آن ماه‌تفاوت حقوق برای اجملی‌تر کردن شیوه زندگی خودتان مبارزه کنید، پول زیادی ذخیره خواهید کرد و در صورت اخراج شدن امکان بیشتری برای مقابله با مصائب مالی ناشی از اخراج در اختیار خواهید داشت. (هر کسی در این کار بالاخره اخراج می‌شود، این مختص شما نیست.) همچنین، اگر می‌توانید از یک برنامه بازتست‌نگی استفاده کنید، مخصوصاً برنامه‌ای که پول شما را در بازار سهام سرمایه‌گذاری می‌کند، اگر شرکت شما تا مبلغ مشخصی در پرداخت هزینه برنامه بازتست‌نگی کمک می‌کند، حداکثر تلاش‌تان را بکنید تا سهم شما معادل همان مبلغ باشد. حتی اگر تا سال‌ها نتوانید به آن دست بزنید، این پول متعلق به شماست و وقتی شرکت معادل سهم شما پرداخت می‌کند چیزی برای از دست دادن ندارید. (اگر از کارکنان استعفا دادید، آن پول را تماماً صرف یک سرمایه‌گذاری معاف از مالیات مانند یک حساب بازتست‌نگی فردی، برای احتراز از پرداخت مالیات و پیرسید، و از همه بدتر، خرج کردن آن بکنید.)

وقتی حساب صندوق مشترک را باز می‌کنید یک دفتر کل هم برای خودتان درست کنید، و در آن تاریخ و مبلغ هر سرمایه‌گذاری بعدی را ثبت کنید. اگرچه از سهم دریافتی خود باید مالیات هم بدهید، یک نگرانی مالیاتی

دیگر هم دارید که از ابتدا باید خود را برای آن آماده کنید، وقتی هر یک از سهام‌هاشان را می‌فروشید باید سود یا زیان سرمایه در مورد هر سهم یعنی تفاوت میان قیمت خرید و قیمت فروش سهام را ثبت کنید.

باید برای مقاصد کردن سرویس درآمد داخلی بدانید که برای هر سهم بیشتر پرداخته‌اید این کار در صورتی بسیار مشکل خواهد بود که از ابتدا سوابق را حفظ نکرده باشید، ولی اگر این سوابق موجود باشند کارتان بسیار راحت می‌شود. هر بازه برای کاری نیاز به بول دارید و سهام می‌فروشید فقط فرض کنید که اولین سهامی که خریدهای اولین سهامی است که می‌فروشید، و الی آخر. و موضوع خود به خود حل می‌شود.

بیماری از صندوق‌ها برای حفظ قیمت سهام در یک محدوده مشخص، سود پرداخت می‌کنند، مخصوصاً در ماه ژانویه هر سال. اما شما باز هم باید سود سهامتان را به صورت خودکار دوباره سرمایه‌گذاری کنید. در این صورت، باید سوابق این خریدها و قیمت خرید را حفظ کنید چون در هر سالی که بالاتر خواهد آنها را بفروشید باید بدانید که سود سرمایه شما در این موارد بیشتر بوده است.

برنامه‌ریزی برای آینده

پس‌انداز شما را در مقابل بیکاری بیمه می‌کند. گزینه برای بسیاری از برنامه‌سازان هدف غایی فقط مشهور شدن و فقط نگران نبودن برای بیکاری نیست، بلکه رسیدن به جایگاهی است که در آن امنیت یا مسئولیت بیشتری در مدیریت داشته باشند، یا به مرحله مالکیت برسند و رئیس خودشان باشند. اجازه بدهید نگاهی به چند گزینه تفاوت بیندازیم.

شغل مدیرکل

آیا می‌خواهید مدیر کل باشید؟ این یکی بر عهده داشتن مسئولیت کل هزینه و درآمد ایستگاه و موفقیت آن به‌عنوان یک کار تجاری، آیا از عهده آن بر می‌آید؟ این یکی رهبری همه بخش‌ها، از جمله فروش، به جای آنکه فقط رهبری بخش برنامه‌سازی را بر عهده داشته باشید. آیا آماده این کار هستید؟ اگر هستید، اولین بر شما، این کار ساده نخواهد بود. همان‌طور که قبلاً اشاره کردم، مدیران کل معمولاً از میان کارکنان قسمت فروش انتخاب می‌شوند زیرا آنها مسئولیت نهایی موفقیت مالی ایستگاه را به‌عنوان یک کار تجاری بر عهده دارند. (مدیران کل غالباً یک حقوق اضافی معادل ۱/۵ تا ۳ درصد کل درآمدهای شرکت را دریافت می‌کنند، در مقابل، برای هر فروشی که ممکن است شخصاً انجام دهند حق کمیسیون استاندارد را دریافت نمی‌کنند.) این یکی شما باید دانش و مهارت خاصی را در کار فروش کسب کنید. اگر همان‌طور که پیشنهاد کردم در جلسات قسمت فروش شرکت کنید، کار را شروع کرده‌اید، جلوتر بروید و داوطلب تماس تلفنی با مشتریان همراه با کارکنان فروش بشوید. فقط آنچه را که انجام می‌دهند نبینید، بلکه به آنچه انجام نمی‌دهند هم دقت کنید. به همه رفتارهای آنها در برخورد با مشتری با دقت نگاه کنید. شما ممکن است کشف کنید که می‌توانید بهتر از کارکنان فروش به مشتریان خدمات ارائه کنید و بهتر از آنها پیام بازرگانی بنویسید. برای نوشتن آگهی‌ها داوطلب شوید و حتی گاه‌گاهی برنامه‌های ارائه محصول به مشتری را برای بخش فروش آماده کنید.

وقتی آماده امتحان کردن شدید، در جلسه‌ای با مدیر کل به او بگویید که می‌خواهید در کار فروش هم تجربه کسب کنید، تا بتوانید به یک جایگاه مدیریتی برسید و دوست دارید چند حساب را خودتان بدون کمیسیون فقط برای پرداخت بدهی‌ها و کسب تجربه سروسامان بدهید. برخی از کارگردانان

کار خود را رها کرده‌اند تا به عنوان «تعمیر کار مدیر کلی» به بخش فروش بروند، اما این ممکن است فکر بسیار بدی باشد. رده شما را در مدیریت تنزل می‌دهد، و ممکن است به اندازه شغل قبلی برایتان ارزشمند نباشد یعنی آن‌چنان که باید و شاید نتوانید این کار را انجام دهید. همین ممکن است در لزوم احتمال مدبرکل شدن شما را کمتر کند.

در عوض، پیشنهاد می‌کنم در همین صلفظ شغل برنامه‌سازی، هر چه می‌توانید فعالیت‌های مربوط به فروش را بیشتر وارد برنامه روزانه خود بکنید. به این ترتیب کفایت، ظرفیت و انعطاف‌پذیری خود را که جزو ویژگی‌های مدبرکل هستید، به خوبی نشان می‌دهید! اگر در ایستگاه‌تان جایگاه مدیریتی وجود ندارد، این تجربه به شما در تلاش برای کسب چنین جایگاهی در یک ایستگاه دیگر کمک خواهد کرد.

مالکیت ایستگاه

ظرفان در مورد مالکیت چیست؟ دیر یا زود، هر کارگردان برنامه‌ای به فکر برنامه‌سازی برای ایستگاه رادیویی خودش خواهد افتاد. اگر می‌بینید که زیاد به این موضوع فکر می‌کنید، شاید باید این رؤیا را جدی بگیرید.

اگر اراده‌اشکفتی به شما توسعه باشد بعد است بتوانید از کار برنامه‌سازی و حقوق آن پول کافی برای تحقق این رؤیا به دست آورید. این یعنی شما باید دیگران را به هدف خود علاقه‌مند سازید، دیگرانی که پول دارند، مایلند در کار رادیو سرمایه‌گذاری کنند، و مهارت و ضریکی شما را به عنوان رمز اصلی موفقیت می‌نگرند. (مشارکت شما در برنامه‌های بانگاه‌های ضمنی و فعالیت‌های مدنی، همان طور که قبلاً گفتیم، ممکن است به ایجاد چنین تماس‌هایی کمک کند.)

سهم شما از مالکیت ممکن است به شکل «برابری در تلاش» ترتیب داده

شود که هزینه آن را با کار و مهارت خود برداشت می‌کنید. اما اطمینان حاصل کنید که یک حداقل دستمزد هم می‌گیرید. حتماً سهم برابر خود را با مکتوب کردن آن به صورت قرارداد تضمین کنید. حتی دوستان مورد اعتماد و اعضای خانواده هم ممکن است بعداً زیر حرفشان بزنند. با آن توافق را به شکلی متفاوت با شما به یاد بیاورند. در این مورد خطر نکنید.

اگر می‌خواهید این روزهای خاص را به یک نتیجه موفقیت‌آمیز تبدیل کنید، باید چیزی بیش از یک کارشناس خبره برنامه‌سازی باشید. شما باید وارد همه جنبه‌های برنامه‌ریزی استگاه به عنوان یک کار تجاری بشوید زیرا اغلب سرمایه‌گذاران غیررئوس می‌دانند چه چیزهایی باعث سودآوری کار رادیو می‌شود. سرمایه‌گذاران اغلب تصور می‌کنند که کسب سود آسان است چون کار رادیو بیشتر محتاج نیروی انسانی است تا سرمایه. یعنی گرداندن استگاهی که اصلاً پیام بازرگانی ندارد یا گرداندن استگاهی که فروخته شده است هزینه یکسانی دارد، یعنی پس از برداشت هزینه‌های بالاسری و رسیدن به نقطه سر به سر، هر چیز دیگری که باقی می‌ماند صدتاً سود است. با مهارت شما در کار برنامه‌سازی، سرمایه‌گذاران ممکن است تصور کنند که امکان ضرر کردن برای آنها وجود ندارد.

این نوع تفکر بسیار خطرناک است و منجر به شکست‌های فاجعه‌باری می‌شود. این نحوه تفکر اغلب سرمایه‌گذاران را ساعدتر می‌کند. و تا جایی که کار ادامه دارد همین‌طور هم هست، اما مشکل بزرگ رسیدن به آن نقطه سر به سر است. و مشکل شماره یک در موقعیت‌هایی نظیر این کشود سرمایه است. برای گرداندن یک استگاه پول لازم است، بیش از آنچه سرمایه‌گذاران فکر می‌کنند. و اگر استگاه در گردش کار ماهانه‌اش آن مقدار درآمد نداشته باشد، تجمع چک‌های برگشتی می‌تواند به سرعت استگاه را تخریب کند.

مطمئن شوید که سرمایه‌گذاران می‌دانند که باید آماده هزینه کردن برای

ایستگاه بدون هیچ درآمدی حداقل برای یکسال باشند. آنها را متحد کنید که تا حداقل دو سال هر کسر بودجه‌ای را جبران کنند. به احتمال بسیار زیاد در اول کار مقداری درآمد خواهید داشت. پس سرمایه‌گذاران احتمالاً مجبور نخواهند بود به اندازه‌ای که متحد کرده‌اند پول خرج کنند. اما دیدن یا یافتن ایستگاهی که تا حداقل دو سال با کسر بودجه به کارش ادامه می‌دهد، چندان عجیب یا دشوار نیست.

در مورد بودجه با سرمایه‌گذاران بحث و مشورت کنید. در مورد همه هزینه‌ها تخمین‌های واقع‌گرایانه ارائه کنید. در واقع، هزینه‌ها را بالاتر تخمین بزنید. کم‌هزینه جلوه دادن کار برای جلب نظر سرمایه‌گذاران وسوسه‌کننده است. اما اگر شما واقع‌گرایانه عمل کنید احتمال عقب کشیدن آنها در این مرحله بسیار کم است. در هر حالت، بهتر است سرمایه‌گذاران حالا، پیش از تبدیل واقع‌گرایی به واقعیت، خود را کنار بکشند تا اینکه وقتی ضررها پیش از حد پیش‌بینی شما شدند، از شما انتظان بر ضد شما استفاده کنند. اگر شما تأیید آنها را برای بودجه‌بندی واقع‌گرایانه به دست آورید، هر چیزی که رخ می‌دهد باید تماماً از سوی حامیان شما پذیرفته شود. اگر کار را با بودجه کمتری انجام دهید، باعث تقویت اعتماد سرمایه‌گذاران به خودتان شماید.

در بودجه‌بندی، مطمئن شوید که به همه چیز توجه شده است. از آن جمله هر نوع ارتقای دستگاه‌های مهندسی. اگر ایستگاه شما از قبل وجود داشته است، و هزینه‌های سنگین ساخت و ساز در صورتی که ایستگاهتان جدید است، دو مطلبی که دیدم از آنها غفلت شده است، و به همین دلیل یک بودجه حیاتی تلف شده، و بعد ایستگاه به بدبختی و مصیبت مالی گرفتار آمده است. عبارتی از تأخر در پرداخت مالیات حقوق کارکنان و هزینه‌های مجوز استفاده از موسیقی. مطمئن شوید که در برنامه‌ریزیتان همه چیز را در نظر می‌گیرید.

بدون توجه به آنکه اهداف شغلی شما هم اکنون چه ممکن است باشند، انعطاف‌پذیر باشید. اهداف تغییر می‌کنند؛ فرصت‌های نامنتظر پیش می‌آیند. قدرت مانور خود را افزایش دهید. آن تجربه فروش را که گفتیم حتماً به دست آورید. همه زمینه‌های عملیاتی ایستگاه را یاد بگیرید، و، خصوصاً، مستعدترین، مستعدترین، حسگرترین و زمین‌ترین کارگردان برنامه‌ای باشید که می‌توانید باشید. این کیفیت بارها و بارها در کارتان به شما کمک خواهد کرد.