

ТЕЛЕВИЗИОНЕН МЕНИДЖМЪНТ

Иво Драганов

От гледна точка на теория на управлението има много и различни дефиниции за понятието управление. Ние ще се спрем на популярното: „Управлението може да се определи като процес на планиране, организация, влияние, ръководене и контрол с цел да бъдат постигнати производствените цели чрез координиране на материални, човешки, технически и финансови ресурси.“ Това определение ще бъде гледната ни точка към процеса на работа в електронните медии. Има различни класически школи по управление, които се различават, но и доближават. Най-близка до управлението на електронните медии е комбинация от базисните принципи на американеца Фредерик Тейлър, французина Анри Файол и германеца Макс Вебер. Принципите на Вебер са:

„разделяне на отдели по трудова характеристика“;

„ясно определена йерархия на авторитетите в системата“;

„подбор на кадри на базата на тяхната квалификация“;

„повишение на основание старшинство или постижения“;

„стриктна и систематична дисциплина и контрол“;

„разделяне на собствеността от оперативното управление“.

Петият базов принцип на Анри Файол е:

„Наблюдение на изпълнението на плана и предприемане на действия, които коригират грешките, причинени поради слабост или да предпази от тяхното повторно появяване“.

Принципите на Тейлър са същите. Бих отбелязал специално, че те са залегнали в трудовете от началото на XX век, но все още са пренебрегвани волунтаристично от самобитната балканска управленческа мисъл. Особено в частта им за контрол върху вземаните решения.

Можем да предположим, че всеки мениджър още в процеса на планиране трябва да дефинира факторите, които по различни причини са извън негов контрол. Тяхната съвкупност формира така наречения „коэффициент на неизвестност“.

Предвиждането им, набелязване на мерките за тяхното свеждане до поносим и предвидим минимум, е предмет на дисциплината **управление на риска**. Липсата на контрол при приважването на инфраструктурата в действие води до риск

и това автоматично повишава нивото на коефициента на неизвестност. Факт е, че няма мениджър, който да предприеме ръководство на нещо, което на практика не е в състояние да контролира. Или ако го поеме, то това би оскъпило многократно себестойността на крайния продукт. Съответно би понижило конкурентността. Ето защо може лесно да се забележи, че в управлението на **българските обществени медии** отсъства реален механизъм, който ефективно да контролира решенията, взимани **по целесъобразност** от генералния директор. През призмата на теория на управлението е по-ефективно, ако управленските нива са разделени ясно и отчетливо.

НИВА

В телевизиите работят различен брой хора. Количеството на персонала зависи от тематичните характеристики на съответния канал. Като правило най-много хора работят в националните обществени телевизиите. Това е така, защото тези телевизиите имат най-широк спектър продуцентска дейност като производство на програми в публичен интерес. То от своя страна предполага повече служители, техници, творци. От друга страна особено неблагоприятно се отнася във финансово-административен аспект неефективното ръководство на бившите държавни медии.

Най-малко хора работят в търговските монотематични канали, които купуват готова продукция. Това са филмови, музикални, търговски канали и т.н. Не може да се каже същото за монотематичните спортни канали, особено когато те имат амбиция за собствено отразяване на събитията. Независимо от броя на заетите в производствена и излъчвателна дейност, всички служители трябва да работят в групи /звена, отдели, департаменти/ на базата на тяхната професионална диференциация. От структурна и организационна гледна точка ясно очертаната йерархия на авторитети трябва да бъде изведена на базата на тяхната квалификация, лични качества, способности и умения. В същото време на ниво производство тези звена се срещат, взаимно допълвайки с умения общата дейност, изразена в постигане целите на телевизията. Т.е. изработване на програмния продукт, който се създава - ток-шоу, новини, документален или игрален филм, концерт, вариете, театър, опера, кабаре и т.н - всички телевизионни жанрове, които медиата е заложила в програмна-

та си схема.

Оттук можем да приемем, че всеки, който ръководи някаква дейност, която е задача на група хора и те имат определени цели и задачи, е мениджър. Въпросът е на какво ниво в структурата на организацията стои той...

В медиите има три нива на мениджмънт:

Оперативно /ниско/ ниво. Това са мениджъри, които ръководят обичайни действия по реализацията на определена творческо-производствена задача. Обикновено в телевизиите това са директори на продукции, ръководители на звена в продукцията /осветители, кабелисти, строеж на декори/. Тези оперативни ръководители са отговорни на по-високото ниво в съответната медия и гарантират изпълнението на тяхната дейност в определен срок, в рамките на предвидените средства и с планираните хора.

Средно /главно/ управленско ниво. Това са хората, които пряко отговарят за цели раздели от работата в медиата. На практика това са програмните, финансови, търговски, технически и новинарски директори. Както се вижда, те отговарят за големи групи хора, но важното е, че на тяхно ниво се срещат усилията на отделните звена, които работят за една обща цел - производството, закупуването и обработката и излъчването на екранния продукт.

Висши ръководни кадри са хората, които пряко отговарят за цялата дейност на компанията и осигуряват цялостното ръководство за постигане на целите и изпълнение на задачите, които собствениците са поставили пред медиата. Генералният директор на телевизия е това висше ниво... На ниво висш мениджмънт това означава необходимост от внушителна бройка от над 2300 добре подготвени ръководители на ефирни, кабелни телевизии и радио в България.

Колко от тях имат нужното образование по мениджмънт, но нямат опит, колко имат опит, но нямат образователна подготовка и са изкарвали специални курсове за квалификация в чужди телевизии и колко просто са били на някаква длъжност в съответна медия и сега по стечение на обстоятелствата, поради липса на избор на пазара на труда, стават мениджъри? Въпросът не е от частен характер, защото от нивото на мениджмънта на дадена телевизия или радио зависи качеството на формата и съдържанието на аудиовизуалния продукт, който всяка вечер е на екрана или звучи в ефира. Той опира и до това, че заради необразовани режисьори, оператори, звукооператори,

монтажисти и т.н. често зрителят уврежда зрението и слуха си всяка вечер. На ниво възприятие на нискокачествен в технологично отношение телевизионен продукт. Това мога да го заявя със сигурност, особено що се отнася до някои кабелни телевизии... А производството на предавания, от които зрителят може единствено да затъпее, е дисертабилен проблем.

Телевизиата се крепи на три основни ресурса: персонал, финанси, техника. Съчетанието между тези три компонента създава крайния аудиовизуален продукт - програмата. Тя е целта и свръхзадачата на цялата инициатива, наречена телевизионен канал.

От тези ресурси най-важният е човешкият. Питър Драккар казва: „*основно задължение на мениджъра е да организира така нещата, че силните страни на човешките ресурси да станат производителни, а слабостите им да играят незначителна роля в постигането на производствените цели и задачи*”.

Персоналът е аниматорът на производствените процеси в телевизията, той произвежда програмния продукт, който оправдава целите и задачите на канала. Още повече, че в телевизията **творческият процес е неразделна част от производството**. А творчеството е крайно субективна категория, която се измерва единствено с количеството аудитория, естетическите критики в специализирания печат и финансовите резултати в крайна сметка.

Схемата, по която се действа, е проста: персонал финанси - техника - програма - аудитория - финансови постъпления, които трябва да обезпечат в резултат още по-качествена програма. Един от инструментите, с които се постига това, е проектирането и анализът на труда.

Организацията на труда определя нивото и развитието на аудиовизуалния продукт. Организацията е прагматично хармонизиране на вложения творчески труд и енергия с финансовите и технологически възможности на канала и административно-организационната и творческа способност на основната структурна единица - продукцията. От високото качество на творческо-производствения процес и на неговата организация зависи ефективността и качеството на труда.

Един от основните фактори, от които зависи ефективната организация на творческия процес в телевизията, е неговото проектиране. Проектирането е инструмент за мотивиране на заетите в производствената дейност и тяхното лично представя-

не при изпълнение на конкретните им задължения. Той е резултат от теоретично-практически разработки, дългогодишни изследвания на оценка на риска, на коефициента на неизвестност, на управление на труда, на личността, на промяната. **Подчертавам това, защото работата в телевизията е в условия на перманентно управление на променливи величини с огромен коефициент на неизвестност.**

Основен фактор е вкусът на аудиторията. Той може да бъде предвиден, въпреки че се мени непрекъснато. Точките на Нилсен констатираха това. Социологическите проучвания, фокус-групите и маркетинговите изследвания често само фиксират процеси, които страшно бързо са преминали още докато се обработват първичните данни от теренните изследвания. Това прави работата в телевизията изключително нервна, уникална, напрегната и подчинена не само на познатия научен инструментариум от средства и механизми за организация на производствения процес, но и на **вкус, интуиция и предвиждане**. Три фактора, които зависят от персонални психологически качества, творчески талант и умения. Как могат да се открият те? **„Няма друг бизнес като шоубизнеса!“ - казваше Боб Фос.** Чрез практиката - а това вече е въпрос на риск, когато става дума за експерименти с млади автори, творци и журналисти. Рискът е огромен, но е оправдан. За съжаление у нас телевизионните мениджъри все още малко рискуват и предпочитат да заложат на остарели програмни формати.

Спецификата на телевизионният труд е, че създава екранна действителност. Можем да я наречем аранжирана или предекранна действителност в процеса на нейното създаване, преди да е заснета. След това тя става екранна и всичко построено за нейното заснемане подлежи на разрушаване. Т.е. можем да определим, че предекранната действителност е подчинена на изискванията на операторското майсторство, замисъла на режисьора и има само автономен, временен характер.

Именно това предявява редица специфични изисквания към всеки работещ в нея от генералния директор до шофьора и портиера. Изискват се много качества, умения и сръчност, индивидуални дадености, черти на характера, за да се изпълнят задачите качествено. Всеки един изпълнява организаторски, изпълнителски, а много често и творчески функции. Налага се шофьори и общи работници да изпълняват малки актьорски задачи, а режисьори и оператори да довършват детайл

от декор във вид, какъвто те го виждат в творческото си съзнание, а не могат да бъдат разбрани от декоростроителите. Или пък да забъркат нюанс на боя, какъвто съществува в тяхната фантазия... От най-ниско до най-висше ниво изискванията са особени, специфични и нетипични за други браншове и отрасли. В BBC за всяка позиция има разписани правила, които са обективни критерии, по които служителите израстват в корпоративната йерархична структура. Или пък напускат структурата.

Вторият контекст са конкурентните програми, излъчвани по другите телевизии... Всичко това носи риск, който не може да се предвиди на 100 процента.

Основен аспект от работата на генералния директор е организацията. Организирането е процес, при който хармоничното използване на човешки, технически и финансови ресурси трябва да доведе до постигане на поставените цели и задачи. Човешкият персонал се разполага в позициите от таблицата на управленската структура на телевизията, така че да гарантира функционирането на всяко звено, група, отдел, дирекция. Разликата е, че на базово ниво продукцията много често това става не само по обективни, но и по субективни признаци, творческо единомислие, сходство на характери, общ екипен ритъм на работа.

Лични качества на генералния директор

Това е въпрос от изключителна важност. Той със страшна сила стои при всеки избор на генерален директор на БНТ. Кой може да стане главен мениджър и какви качества трябва да притежава? Специално искам да отбележа, че мениджър само по учебник или в класна стая не се става. Трябва доста дълга практика и натрупан личен опит със съответните успехи на всяко ниво от развитието на конкретния мениджър, за да се справи той с предизвикателството на тази длъжност. Професор Хенри Минцбърг категорично заявява в своята книга „Managers Not MBAs“, че големите компании наемат MBA възпитаници заради имидж. Но всъщност те изпълняват функциите на анализатори, тъй като имат много добра аналитична подготовка. Огромен процент обаче от възпитаниците на MBA без практика и натрупан опит се провалят като ръководители. Те предизвикват повече проблеми, отколкото сами могат да решат - казва прочутият професор. **Неговата препоръка е хората с мениджърски амбиции да се стремят да се научат от собствения си опит, да систематизират наученото от учебници, да го прилагат**

смело и новаторски. Механичното пренасяне на готови модели за взимане на решения не води до никъде...

Личните качества на генералния директор в този текст разглеждаме не толкова като желание да създадем идеален образ. Бих искал те да се възприемат като критерии за избор на водещата фигура в телевизионния канал. Съчетанието на широка визуална култура на високо ниво, експертни познания в основни телевизионни дейности и управленски умения е рядко срещано явление. Важното е да знаем към какво се стремим и какъв тип личност търсим. Още по-важно е да подредим приоритетно различните качества, които се надяваме да открием като даденост и тези, които биха могли да бъдат развити в процеса на работата.

Според мен все още у нас огромен проблем се оказва именно пълното отсъствие на обективни критерии при назначаването на ръководни длъжности. Обикновено те са заменени от понятия, които най-общо определям като субективен произвол. И това се вижда отчетливо във всяка област. Ние сме държава с най-ниска производителност на труда в Европа, най-нисък брутен вътрешен продукт и най-нисък коефициент на екипна работа.

Влиянието е най-важният инструмент във властта на генералния директор. Все още се дискутира за това кое е по-важно: **да се ръководи чрез декрети или да се ръководи чрез лично влияние.** Ще потърсим аналог на тази ситуация в дисциплината управление на промяната, защото телевизията се ръководи в условия на перманентна промяна на вкусове, на програма, на събития, които трябва да бъдат отразени, на извънредни обстоятелства, които са ежедневие. При всяка промяна идва момент, в който тя трябва да се превърне от идея на създателите и тези, които ръководят промяната, в действия на хора, които я изпълняват. Проблемът опира вече до индивидуални убеждения и мотивация при нейното провеждане на личностно ниво.

Практиката е доказала, че по-бърза, но с по-краткотраен ефект е промяната, която е проведена чрез декрети - по административно - команден път.

По-бавно, но с по-трайни резултати и по-високо качество се провежда промяната по пътя на убеждението чрез аргументи и личен авторитет. В този случай, особено в сложен творческо - производствен организъм, какъвто е телевизията, убеждението е най-ефективният и успешен начин, за

да се постигнат целите и задачите, поставени от управителните тела пред колектива. Ключови за изпълнението им са:

- мотивация на персонала;
- комуникация с висши, средни и оперативни ръководни нива;
- подготовка, усъвършенстване и лично влияние на генералния директор.

Генералният директор трябва да организира и представи работата, така че целите, задачите и интересите на хората максимално да съвпадат с целите, задачите и интересите на телевизията. И то с конкретни аргументи, а не с голословна пропаганда.

Той трябва да създаде среда, в която всеки да чувства мястото си и да осъзнава общата потребност от своя труд.

Всеки е на мястото си. Никой не е излишен.

Това професионално позициониране и вътрешно състояние на служителите е най-сериозната гаранция за успех. Чрез психо-социологически изследвания генералният директор може да проверява до каква степен хората се чувстват като екип и доколко се идентифицират с телевизионния канал. За пръв /може би за последен/ път такова социо-психологическо изследване бе направено от агенция MBMD на целия състав на БНТ по поръчка на КАНАЛ 1 през 1993 година. Резултатите бяха много интересни.

През 1992г. БНТ раздели програмните, технологични, финансови ресурси и персонал на две: КАНАЛ 1 и ЕФИР 2. Целта бе да се стимулира вътрешна конкуренция с цел подобряване на качеството на програмата и да се **постигне по-високо ниво на вътрешен плурализъм в темите на публицистичните предавания, гледните точки и интерпретации на водещите.**

Оказа се, че работещите в ЕФИР 2 в много по-висока степен се идентифицират със своята програма и се чувстват като екип, отколкото работещите в КАНАЛ 1. Има обяснения защо, но не това е темата на този текст.

Длъжността, правата, отговорностите, признанието на качеството на положения труд, възможностите за изява и предизвикателството на самата работа са ключови в разбирането за ръководство в ВВС. И затова хората там с гордост казват: „*От ВВС може да отидеш да работиш навсякъде, но в ВВС се идва само от позиция нула.*”

Цитирам непрекъснато ВВС, защото те са поставили основата на телевизионния мениджмънт. Всички останали телевизии в Европа интерпети-

рат този опит, като го прилагат на местна основа с необходимите изменения, съобразени с национални, културни и други особености на менталитета на населението.

В книгата си „**12 елемента на великото управление**” авторите Род Уагнър и Джеймс Хартър отбелязват, че мотивираните служители редовно ходят на работа, остават до късно в офиса и в края на краищата са по-ефективни. Всъщност това е незаменното усещане за качеството на живота - личното удовлетворение от оценката за индивидуално участие в общия проект. Това е длъжен да създаде всеки мениджър, който иска да постигне успех. Вече и в България се забелязва интерес към специалността HR и т.н. TEAM BUILDING. Въпреки това, според мои наблюдения, рецидивите от командния метод на управление, характерен за тоталитарните държави на всяко ниво, все още са много устойчиви...

Комуникацията с персонала също е от огромно значение за успеха на телевизията. В BBC генералният директор и неговите колеги имат приемно време, в което изслушват хората си. В същото време те имат дни, през които посещават служителите на работните места и ги изслушват там. Всеки месец, а по-добре два пъти месечно, там има общи срещи с целия колектив /staff meetings/. На тях трябва да се обсъдят т.н. „шумове в системата” недоразумения по линия на получаването и отчитането на разпореждания, текущи затруднения в прекия производствен процес. **Техният анализ на общо ниво ще отстрани дребни пречки, които често водят до големи бедни...**

Друга форма е кутията за предложения, но в крайна сметка водеща е политиката на отворени врати с колектива. Консултантите от BBC направиха навремето вежлива забележка на генералния директор на БНТ, че не се среща с хората, а говори по вътрешномониторната система. Обаче тринадесет години по-късно системата у нас не се е променила. В BBC са убедени, че хората имат нужда от информация и че те трябва да бъдат изслушвани и разбирани. И затова има изискване към генералния директор. Той трябва да умее да систематизира информацията, така че да отсява клюките, интригите и паразитните подробности, които затлачват картината на целия проблем, и да открива ценното в този информационен поток. Бих искал да обърна внимание, че в този процес на комуникация генералният директор има възможност поблизо да опознае всеки човек и да си състави лично мнение за него. **А това е безценен капитал**

в инструментариума на управлението.

КВАЛИФИКАЦИЯ

В BBC служителите израстват в йерархията след като докажат на практика и бъдат оценени при атестациите, че имат необходимите знания, умения и сръчност. За тази цел всяка година трябва да се провеждат тренировъчни курсове, които квалифицират персонала и го подготвят към динамично изменящата се обстановка, особено чувствително изразена в новите технологии и изразни средства на телевизионното творчество. След тях се провежда изпит, който има за цел да разкрие качествата на всеки един в три вида ситуации - традиционна, извънредна и кризисна. На базата на получените данни от екзaminаторите /на паритетен принцип вътрешни ръководители и външни експерти/ се прави съответната атестация. Тя е пасаван за последващо издигане в йерархията на телевизията или пък в заеманата от лицето позиция. Този процес гарантира в максимална степен, че на съответното място ще попадне подходяща личност, а не случаен човек. Така се минимизира рискът от непрофесионални действия и решения на всяка позиция в телевизията.

За съжаление у нас и в обществените оператори, и в частните търговски телевизии принципът е елементарен. Критерий е дали кандидатът се харесва на ниво първичен контакт /за да не кажа инстинкт/, или не. Все още конкурсите, личният авторитет, атестациите и всички други реквизити на сложния процес за откриване на личности с богат професионален опит не са от значение. Това издава архаичен патриархално-авторитарен маниер на управление, наследен /според мен генетично/ от стария еснаф, а не от съвременната производствена практика и теория.

АВТОРИТЕТ

За да стимулира служителите си да произвеждат най-доброто с всичките си усилия, **генералният директор трябва да изисква взаимна лоялност, уважение и кооперативност.** Важен фактор в тази атмосфера е компетентността на генералния директор и неговия управителен състав. Те трябва да притежават качества като **честност и почтеност със служителите, желание да изслушват оплаквания, предложения, идеи.** Само по този начин генералният директор би могъл да убеди хората, че цени тяхната значимост в постиженията на телевизията, част от която са те. Той трябва да изработи механизъм, който да дава възможност на хората да експериментират в извънработно време, да се опитат да реализират своя идея, колкото и

рискова да е тя. Защото това е големият творчески резерв на една телевизия.

Най-лошото, което може да срина авторитета на директора, е той да се опита да скрие свое погрешно решение или некомпетентност зад гърба на подчинените си. Това правило важи както за генералния директор, така и за директорите програма, техника, финанси, новини и т.н., т.е. мениджърите от средното ниво на управление в телевизията. Едно такова действие срива безвъзвратно репутацията и тя трудно след това подлежи на възстановяване. Звучи банално, но имаше такъв драстичен казус в БНТ...

КОНТРОЛ

Контролът чрез оценка на всеки етап гарантира степента и качеството на тяхното изпълнение. Периодичното оценяване на програмата позволява да се сравни планираното намерение с реализираното изпълнение. В комерсиалните станции контролът лесно се постига чрез точките на Нилсен или пийпълметрията. Но те не са достатъчни, защото са количествен показател, който интересува предимно рекламодателите. От значение е и качественият показател /особено за националните обществени телевизии/: твърдост на аудиторията, влияние на излъчените послания, промяна в навиците на зрителите, критическите оценки в специализирания печат. **Тези фактори дават представа за програмата в съдържателен план, а не само в количествен.**

Както вече отбелязах, планирането, замисълът, производството и програмирането на предаванията в основата са виждане и действие на социокултурен модел, който се задава на аудиторията. Тя е свободна да го приеме или отхвърли. Това има и естетическо измерение, което чрез механизмите на съвременната социологическа наука се мъчим да открием. Естетическата стойност на телевизионната програма дава качеството, а маркетинговият успех се свежда основно до количеството. А както се знае, проблемът за количеството и качеството е ключов във философията като базова наука, но той има видимо проявление в частност и при създаване на телевизионните предавания.

ФУНКЦИИ И РОЛИ НА ГЕНЕРАЛНИЯ ДИРЕКТОР

Спираме се по-подробно на обективните и субективни качества и умения, които трябва да притежава генералният директор, защото той е основна фигура в работата на медиата на всеки етап от нейното развитие. За разлика от BBC, у нас няма досега формулирани изисквания към него, нито

пък са въведени някакви общоприемливи професионални критерии, както вече отбелязах по-горе. Най-доминантен фактор у нас е политическата конюнктура. Правя тази уговорка, защото освен сравнението на подходи, принципи и модели на управление, в случая ще навлезем по-детайлно в ключовата за всяка телевизия процедура **как и по какви критерии се избира генералният директор?**

Най-трудната част от избора на генерален директор е преценката на неговите личностни качества. По принцип оценката за всеки субект е трудна, а когато за нея няма въведени обективни критерии, тя става невъзможна. Можем да кажем, че способностите му:

- да предвижда;
- да притежава професионална интуиция;
- да може да създава атмосфера на колективизъм;
- да умее да работи в екип и да общува с персонала;
- да изслушва

са качества, които могат да бъдат развити и усъвършенствани, но ако вече са налице. Британската школа формулира няколко изисквания в три групи, които са задължителни за генералния директор.

МЕЖДУЛИЧНОСТНИ ОТНОШЕНИЯ

Основните качества трябва да бъдат:

- представителност;
- способност за лидерство;
- способност за миротворство в различните огнища на напрежение, които възникват периодично в телевизията;
- да вдъхва уважение;
- да може да внушава правилността на своите решения освен с аргументи и с езика на жестовите, мимиката и дикцията, така че да сплотява и мотивира персонала.

Той трябва да умее да съчетава в себе си качествата и поведението на лидер, но да запази и привилегията да бъде арбитър. Взимането на страна автоматично би го превърнало в участник в първия конфликт. И какъвто и да е резултатът, едно е сигурно: авторитетът му ще пострада. Управлението на конфликти е сложна наука, необходими са специални познания и умения, но елементарното познаване на основни положения е задължително. Най-важното от тях е той да бъде върховен арбитър в рамките на вътрешната йерархия на авторитети, а негови заместници с делегирани права да бъдат инструментите за текущо и

оперативно решаване на спорни ситуации... Те ще играят временна роля на съвещателен орган, но за всички ще е ясно, че ще бъдат реални фактори при взимане на крайното решение. А генералният директор ще запази правото си на последна дума, като същевременно няма да присъства в епицентъра на напрежението.

ИНФОРМАЦИОННА РОЛЯ

Генералният директор получава, обработва и осмисля огромна вътрешна и външна информация. В този смисъл той е върховен наблюдател, разпределител и разпространител на важна част от тази информация в невероятно кратки срокове. Информацията, която залива генералния директор, може да се сравни с потоп - доклади, справки, е-майли, телефони, SMS-си - всичко това на фона на картината и звука от телевизионни екрани, които показват не само продукцията на собствения канал, но и на основните му конкуренти. Способността му да се ориентира в този информационен „потоп“, да пресее важното и спешното и да вземе решение всеки ден, всеки час, 365 дни в годината, е решаващо за неговата работа. Затлачената и необработена информация често води до закъснели /макар и правилни/ решения в процеса на непрекъснатата промяна на обстоятелствата. И това в огромна степен отличава текущата практика на генералния директор на телевизия от тази на други предприятия. **Това, което за телевизията е всекидневие, за други е кризисна, а за трети на право бедствена ситуация.**

ВЗИМАНЕ НА РЕШЕНИЯ

Всъщност тази роля го отличава от всички останали негови колеги. Каквито и съвещателни органи да има, каквато и рамка да бъде поставена на неговата дейност, идва моментът, когато трябва се вземе решение. И да се поеме пълната отговорност за него. Много често това става в условия на антиномия. Антиномията е съществуването на два взаимноизключващи се принципа или подхода, но всеки с абсолютно логични аргументи и основания за съществуването си. Към тази ситуация се добавя и още едно обстоятелство: тези решения трябва да се вземат ad hoc, често в екстремни обстоятелства. **Принципно опрели въпросът до решение от страна на висшия мениджмънт, значи той е от изключителна, много често критична важност и спешност.** В подобни ситуации дефиницията „в интерес на обществото“ не винаги е достатъчна. Нищо от управленските стереотипи, които са изработени и изпробвани в сходни ситуации, не работи. Тогава идват на по-

мощ личностните качества, за които говорих: способността да се предвиди развитието на нещата в приблизително абсолютна точност, наличието на интуиция за скритите рискови фактори, които биха могли да се развият в положителна или отрицателна насока и в края на краищата смелостта и вътрешното убеждение да се поема риск. И опираме единствено до уменията на генералния директор и на неговия екип. Дори до неговата интуиция, създадена от личен опит, практика и познания. Какво представлява интуицията - неясна сила, велико прозрение или качества на екстра-сенс? Дълго време маркс-ленинската теория за управление окачествяваше такива фактори като субективен произвол. А всъщност мозъкът прави връзка с минали и настоящи сходни ситуации и подсказва, че нещо се пропуска или просто убягва от внимание. Важното е в такъв случай да се отложи временно решението и да се направи отново подробен анализ на фактите и обстоятелствата, които влияят, за да се стигне до правилния извод. От особена важност е интуицията при наемане на персонал. Въпреки формалните атестации, бляскаво CV, прекрасни препоръки, нещо ви смущава. Бъдете открити към интуицията си. Тя няма да ви подведе. Няма да се спирам на теорията за 27-те антигенни двойки в генетичният стереокод на всеки, които определят във висока степен усещането му за симпатия и антипатия към друг човек. Бизнесът не е място да се харесваме, а да вършим обща работа. И все пак високият коефициент на нетърпимост би изиграл пагубна роля... Съвременната наука приема, че на такова висше ниво са необходими много умения, качества и познания. Но едно е абсолютно задължително.

Притежаването на сериозни познания и опит поне в три основни области: програмна, финансова и техническа - са задължителни. Те са необходими, за да се провеждат професионални разговори на експертен език, които да гарантират, а не да сричат авторитета на генералния директор. Техническото познание, способността да прави /или поне да оценява/ анализи и усилието да разбере тенденциите на развитие на технологиите стои на челно място.

Познанията по изграждане на програмни модели, разбирането на драматургията на различните жанрове и като цяло драматургията на програмирането са основен фактор. Защото програмата е целта на всяка телевизия, тя е крайният продукт. А техниката е средство за постигане на естетическата стойност на програмата, но тя сама по себе си

не носи такава стойност. Поради това той трябва да бъде основно запознат с насоките в развитието на драматургичните тенденции, вкусовете и изразните средства в телевизионното и филмово творчество, в шоу бизнеса, в музиката, в театъра. Той трябва да следи ежеминутно общественото-политическите и икономически събития в държавен и световен мащаб, за да оценява достоверността и качеството на информационните и публицитични емисии.

Той трябва да бъде запознат със средствата и подходите на социологическите проучвания, за да следи интересите на аудиторията. Познаването на „твърдата“ аудитория не е достатъчно, трябва да се следи с особено внимание и „меката“ аудитория. Там е скритият резерв за увеличаване на зрителите и той подлежи всяка седмица на анализ от страна на управленския състав, който отговаря за програмата. В този смисъл той трябва да притежава освен усет за предвиждане на интересите на аудиторията и способността да се адаптира към изменящата се обстановка. И решително да пренастройва програмата в разумни граници, за да отговори на новите потребности.

Изключително важно качество е да обединява около решенията си колектива на телевизията, а не да го държи в състояние на постоянен стрес в зависимост от своето настроение и особеностите на характера си. /Интровертен, злоупотребяващ с алкохол, мизантроп и т.н./ Това изисква честност, почтеност, приветливост във взаимоотношенията с тях, особено когато трябва да се отсъди някаво решение в една или друга полза. Той трябва да притежава и куража да отстоява своето решение, а не да го променя по конюнктурни съображения и да притежава доблестта да се извини за погрешно взето решение, без да прикрива случая.

Качествата на генералния директор, неговият характер играят важна роля за съдбата на колектива и на телевизията като цяло. Поради това рамката на неговите правомощия, структурата на управление и композирането на управителните и съвещателни органи, както и правилната преценка на неговия опит, качества и умения, прозрачните критерии, по които той бива назначаван, са важно условие, за да се **минимизират до максимум:**

- рискът от лошо управление;
- провал на телевизионния канал в програмен, финансов и технологически аспект;
- загуба на аудитория и на влияние сред обществото;
- загуба на корпоративна репутация.

Затова основно внимание се обръща на чисто човешкия аспект на неговата личност. Той трябва да умее да работи с хора и да гради колектив, с който **да печели**. Той трябва да уважава и окуражава взаимния респект и лоялност. Трябва да създаде набор от инструменти за насърчение и оценка, които да водят до удовлетворение от работата.

Той трябва да усеща и разбира вътрешната конкуренция и да пази баланса, така че една част или отдел да не застрашават интересите и спокойствието на друга част или отдел.

В същото време трябва да има мъдростта да припознава и спазва независимостта на дирекциите: **ПРОГРАМА, НОВИНИ, ПРОИЗВОДСТВО, МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖБИ** и т.н. Трябва да преодолява силните политически и икономически влияния, които са всекидневие в телевизиите.

Той трябва да е абсолютно наясно, че телевизията е пресечна точка на перманентния конфликт между интересите на държавата и интересите на обществото в нейната информационно-интерпретативна роля.

И най-важното: да не взима страна в различните конфликти на тази територия.

Той трябва да изисква от журналистите обективност, плурализъм, прецизност и безпристрастност, които са в интерес не само на обществото, но и на политиките. Само такова отношение и поведение би гарантирало спокойствие и свобода на работа на целия колектив и в крайна сметка на генералния директор. Дори минималното изместване на отношението и гледната точка на телевизионния канал към една или друга обществено - политическа позиция вече е предпоставка за провал, за създаване на недостоверна, украсена картина към събитията от действителността и в крайна сметка - невярна гледна точка към фактите от нея.

Това ще доведе до няколко трагични събития: напрежения около редакционната политика на медиата, подозрения за съпричастност по извънпрофесионални съображения на журналистите, работещи в нея. Загуба на доверие и авторитет като качествен информационен източник и в крайна сметка загуба на аудитория.

А аудитория трудно се печели и с голяма лекота се губи. Така с няколко погрешни решения медиата би се маргинализираща, а това би довело до загуба на обществото в информационен, публичен и финансов аспект. А на собствениците ще донесе най-страшното - фалит!