

**Национальный
Институт Прессы**

**National
Press Institute**

Как сделать газету прибыльной

**Материалы
конференции
издателей и главных
редакторов по итогам
программы
целенаправленного
консультирования**

В этой книге представлены материалы конференции по газетному менеджменту, проведенной в Национальном институте прессы (НИП) в Москве 19-21 ноября 1997 г. На конференции были подведены итоги консалтинговой программы НИП (Targeted Consulting Team), проводившейся с мая 1996 г. по декабрь 1997 г. при финансовой поддержке Агентства международного развития США.

В задачу групп целенаправленного консультирования входила помощь российским газетам в достижении финансовой стабильности и независимости путем направления в редакции американских специалистов в области газетного менеджмента. В общей сложности в тридцати российских региональных газетах побывали 11 групп американских консультантов, специализирующихся в таких областях, как реклама, маркетинг, дизайн газеты и распространение.

Программой руководила Мишель Картер, ранее редактор-распорядитель газеты "Сан-Матео Таймс" (Калифорния), которая провела в России более года, лично консультируя многие газеты по всей стране. Г-жа Картер подбирала и инструктировала группы американских специалистов газетного менеджмента, принявшие участие в программе.

В России осуществление программы координировал исполнительный директор НИП Владимир Светозаров. Его помощник Ксения Киселева осуществляла контакты с российскими газетами, нуждающимися в консультативной помощи, и вела многотрудную работу по организации передвижения американских специалистов по городам России.

Программа целенаправленного консультирования явилась частью финансируемой Агентством международного развития более обширной Программы развития СМИ, проводимой сетью "Интерьюс" и Национальным институтом прессы. Общий бюджет этой программы, рассчитанной на 3 года, составил 10,5 млн. долл.



Роберт Коалсон

Руководитель программы бизнеса
Национального института прессы

ВВЕДЕНИЕ

Последние два года Национальный институт прессы - НИП (ранее Российско-американский информационный пресс-центр) работает с газетами различных регионов России, помогая им решать самую насущную для них проблему: как обеспечить доходность издания и добиться финансовой независимости, а соответственно - независимости редакционной.

Книга, которую вы держите в руках, отражает определенную веху в этой работе. Тридцать редакторов региональных газет собрались, чтобы поделиться секретами обеспечения доходности на российском газетном рынке.

Знакомясь с материалами конференции, я понял секрет доходности издания газеты. Это - контроль. В последние годы руководители региональных газет стали брать под контроль различные участки своего дела, избавляясь от непроизводительных затрат и находя источники поступлений, где только можно. Всего три-четыре года назад издатели полностью зависели от сторонних организаций в отношении типографских работ, распространения и размещения в газете платной рекламы. Сейчас практически все они учредили рекламные отделы и маркетинговые программы, многие создали собственные сети распространения, а некоторым удалось даже обзавестись собственными типографиями.

Установление личного контроля над собственным бизнесом, особенно поначалу, требует значительных усилий. Может показаться, что жизнь проще, когда на вас работают другие. Однако издатели газет в России начинают убеждаться, что личный контроль открывает перед ними новые горизонты. Американцы говорят: "Если хочешь сделать правильно, сделай сам". Никто не любит вашу газету больше, чем вы сами. Никто не станет печатать, распространять и искать рынок для вашей газеты так, как это делаете вы.

Урок, который можно извлечь из конференции НИП по газетному менеджменту, - действуйте активно. Установив сегодня контроль над одним участком работы, завтра вы сможете взять под свой контроль еще два. Так, один из американских консультантов посоветовал российскому издателю сопоставить количество напечатанных и распространенных номеров газеты. Сравнив данные отдела доставки и государственной типографии, издатель обнару-

жил, что еженедельно печатаются и не рассылаются 4028 экземпляров газеты. В денежном выражении он терял на этом 356 долл. в месяц. За эти деньги он мог бы нанять агента по сбору рекламных объявлений для публикации в газете или организовать кампанию по привлечению новых подписчиков. С увеличением дохода он мог бы купить автомашины, нанять водителей и взять на себя доставку. А со временем, накопив соответствующую сумму, приобрести собственное типографское оборудование.

Издатели, принявшие участие в этой программе Национального института прессы, убедились, что великие дела начинаются с малого. Необходим контроль.

Возможно, наиболее важный компонент "установления контроля" - это учет интересов читателей. Сила любой газеты - в привязанности и доверии к ней читателей. Российские издатели, как и их американские коллеги, начинают понимать, что не всегда знают пристрастия и антипатии читателей. Газета без тесных и постоянных контактов с читателями (через опросы, выездные мероприятия, почту редактора) - это газета умирающая или, в лучшем случае, живущая на государственные субсидии или за счет спонсора. Напротив, газета, имеющая верный и сильный читательский актив, может противостоять любым политическим или экономическим домогательствам.

Что ожидает издателей региональных газет в России? Сложная экономическая и политическая обстановка в ближайшее время не исчезнет. Впереди - длительная борьба. Но я верю, что есть основания для оптимизма. Как видно из этой книги, издатели уже предпринимают первые шаги.

Следующий шаг будет значительно труднее, но, если его не сделать, газетная индустрия в России останется слабой и зависимой. Я верю, что придет день, когда издатели объединятся и положат начало конструктивному сотрудничеству, направленному на создание экономических и политических условий, который позволит независимой и несубсидируемой прессе России функционировать без убытков. Недавно в одной московской газете я прочитал, что Ассоциация курьеров экспресс-почты, в которую входят российские и западные компании, договорилась с Таможенной службой России об уп-

рошении процедуры пропуска через границу в обе стороны срочных писем и бандеролей. Это соглашение сразу же повысило доходы всех заинтересованных компаний и улучшило обслуживание их клиентуры. Это всего лишь один пример.

Другие компании и отрасли активно работают с государственными ведомствами и между собой с тем, чтобы высветить общие проблемы и помочь их решению к общей выгоде. Почему бы и издателям региональных газет не усилить связи с целью улучшения экономических усло-

вий, в которых им приходится работать?

Возможно, конференция НИП по газетному менеджменту послужит началом этого процесса. Представляется, что ее участники убедились, что конкретных результатов можно добиться общими усилиями и, возможно, захотят двигаться дальше. Я надеюсь на это, поскольку не верю, что успеха можно добиться в одиночку или действуя от случая к случаю. Совместная деятельность, формирование действенной ассоциации издателей региональных газет - вот решительный шаг на этом пути.

Майкл Фелпс,
руководитель консалтинговой фирмы "Фелпс,
Катлер энд Ассошиэйтс"

Все ожидания можно измерить

За пять моих поездок в Россию мне довелось многое увидеть и услышать. Знаю, вам, российским журналистам, приходится работать в гораздо более сложных условиях, чем те, которые я предпочел бы для себя, и я не устаю восхищаться вашим мужеством и упорством. Надеюсь, в чем-то вам поможет опыт, которым я, издавая в США газету тиражом 250000 экземпляров и консультируя другие издания с общим тиражом полмиллиона, готов поделиться.

Принцип любой газеты - учет интересов читателей. Это же касается и рекламы. Если она будет удобна, интересна только нам или рекламодателям, а не читателю, мы покажем себя плохими издателями. Мы должны искать информацию, которая интересна читателям, и мы должны искать рекламодателей, которые могут предоставить рекламную информацию, помогающую читателям принимать решения.

Важно, чтобы издатели газет и их руководящие работники поддерживали друг друга. Тогда мы обретаем силу, тогда легче добиваться перемен, скажем, воздействовать на порядки, установленные почтой или типографией.

Чем меньше газета, тем сплоченнее должны быть ее сотрудники. Конечно, хорошо бы, если

каждая небольшая газета была бы полностью укомплектована работниками необходимых профессий, но это не всегда возможно, и в Америке многие малые газеты практикуют совмещение специальностей. Журналистам приходится стоять у типографского станка, хотя их прямые служебные обязанности заключаются в сборе и обработке информации. Мы порой слишком сосредоточиваемся на своей персональной квалификации, тогда как каждый должен чувствовать ответственность за работу всей газеты. Если я написал хорошую статью, она напечатана, а газета не доставлена подписчику, работа проделана зря. Нужно ежедневно следить за тем, насколько газета соответствует вашим ожиданиям. Эти ожидания можно измерить: сколько фотографий предполагается поместить на этой неделе, сколько новостных сообщений, сколько рекламных материалов... Вы знаете тираж, полученный из типографии, и количество проданных экземпляров. Таким образом можно определить свои потери. Приведите тираж в соответствие с реальными возможностями распространения.

Необходим постоянный контроль за состоянием газеты по всем направлениям ее работы.

Александр Емцов,
главный редактор газеты "Ставропольские губернские ведомости",
генеральный директор АО "Пресса"

Газету можно сделать рентабельной

Наша газета начинала с нуля в 1991-м. Сбросились пять человек по тысяче рублей - создали закрытое товарищество и, как говорится, "вперед". С тех пор утекло много воды, у нас солидное предприятие, 56 человек, своя типография, своя коммерческая структура с магазином, своя газета, основные фонды более 400 миллионов. По коммерческому капиталу мы не уступаем "Ставропольской правде", которая существует около 80 лет.

Мишель Картер побывала у нас два года назад, когда мы занимали 200 квадратных метров в полуподвальной части. С тех пор у нас появилось 1800 квадратных метров площади, мы создали news room, вложили в ремонт 300 миллионов. В итоге получили кучу убытков, и теперь

банк не дает нам кредит.

Перед нами стояла задача - сделать газету рентабельной. У меня три подразделения: газета, типография, коммерция. Построить бюджет нам помогла поездка в Америку. Мы побывали в "Тайм Ситизен", где предметно занимались вопросами управления газетой, поняли, что бюджет должен быть четкий и ясный, завязанный на людях. Попробовали ввести у себя следующий порядок: если структура укладывается в бюджет, доходы превышают расходы, тогда работники получают премию, а мой заместитель (по полиграфии, по редакторской деятельности или по коммерции) - 10 процентов премии.

Это в общем-то всем понравилось. И если пять лет назад газета была стабильно убыточ-

на (а может, нам только казалось, что она убыточна), то теперь, когда мы все поставили четко в систему, оказалось, что газету можно сделать рентабельной. Вот итоги последнего месяца - 7 процентов превышения доходов над расходами.

В четыре раза - после приезда Мишель Картер - увеличился объем рекламы.

Наша полиграфия - две печатные машины, так что не боимся, если одна вдруг сломается.

Начали заниматься продажей газет. Раньше отдавали их в городскую "Союзпечать". Списание было 40 процентов. Мы молчаливо сносили такие оскорбительные для нас проценты списания и были уверены, что газеты разворовываются. Нам сообщали, что газеты не проданы, дескать, забирайте их обратно сами. А мы, конечно, не могли собрать газеты, которые ушли за 30 километров. В ответ получали акты о списании. Теперь мы работаем только по городу. С районными подразделениями заключили договоры, поставили обязательное условие возврата. Списание упало до 7 процентов моментально. То есть мы увидели реальную картину - как продается газета на местах.

У нас есть договоры с городской администрацией, краевой думой. И самое интересное: эти структуры власти оказались наименее надежными плательщиками. Краевая дума должна мне сорок миллионов. Так что не все радужно. Да еще тут такой "накат" случился. Недавно

был подан иск, чтобы забрать у меня новое здание. Через три дня последовал иск от одного человека, которого мы будто бы обидели во время выборной кампании. Он требовал один миллиард. Удовлетворили на 100 миллионов рублей. Это первый такой случай, обычно подобные иски удовлетворяют на 3 - 5 миллионов. Спустя три дня - еще одно заявление - на 35 миллионов, суд удовлетворяет. Через четыре дня - нападение на меня. Это был буквально "накат", и не поймешь, кто за этим стоял.

Чем предстоит еще заниматься? Это компьютеризация редакционного процесса, а главное - формирование команды. У Марка Гамильтона в офисе есть шикарная фотография - снимок упряжки, которая пришла к финишу первой без возницы. Мораль: побеждает команда, а не возница.

Тут нам надо еще очень много работать. Чтобы были люди, которые держат тебя слева и справа, чтобы вообще уйти от гонорара, чтобы люди работали за ставку, на совесть. У американских коллег нет понятия "гонорар". Меня это очень удивляло сначала. А по здравому размышлению - это очень верно. Человек должен быть предан тебе, команде до мозга костей. Я должен доверять человеку, чтобы потом, через полгода, через год, тебе не предъявляли иск на 100 миллионов. Должно быть стопроцентное доверие - как к своей жене, дочери, к своему другу.

Мишель Картер,
руководитель программы
целенаправленного консультирования,
консультант по газетному менеджменту

Фотография украшает газетную полосу

Я считаю, что фотографии остаются слабой стороной большинства российских газет, хотя мне приходилось видеть прекрасные снимки в небольших газетах. Между тем, сегодня роль фотографии в газете важна как никогда. Дело в том, что читателям в возрасте 18-35 лет стали скучны газеты. Это заметно в Америке, это же наблюдается и в России. Мы теряем молодежную аудиторию, уступая ее телевидению, зрелищной форме, к которой они привыкли с детства. Мы потеряем молодежь окончательно, если не изменим внешний вид газеты. Это не значит, что мы должны превращать газеты в рекламные брошюры по рок-музыке. Но мы можем заимствовать и освоить некоторые элементы

оформления, которые используются в молодежных изданиях. А фотографии в такого рода изданиях представлены очень профессионально.

Мы можем воспроизводить фотографии красиво, если правильно возьмемся за дело. Фотография украшает газетную полосу, и остальной материал строится вокруг нее. Исходя из этого, не тратьте газетную площадь на плохие фотографии.

Хорошая фотография должна передавать действие, а количество изображенных должно соответствовать количеству колонок, на которые фотография ложится. Если она занимает одну колонку - один человек; две колонки - два человека. Это общее правило.

Я помню, как поразила меня фотография, увиденная во время моего пребывания в Москве в 1995 году. Думаю, она запомнилась и российским коллегам. На ней изображен чеченский солдат с винтовкой наперевес возле умирающего российского солдата. Это была самая драматическая фотография из тех, что мне приходилось видеть. Она была напечатана в нескольких газетах, и это показало, как по-разному можно работать с фотографией. В большинстве случаев она публиковалась без какой-либо ретуши. На заднем фоне оставались деревья и другие объекты. Тогда я взяла фотографию и удалила все, кроме фигуры чеченского солдата с винтовкой. Это производило впечатление неизмеримо большее, чем оригинал.

Ваша задача - готовить фотографии к публикации. Если это снимок детской площадки, дайте крупным планом ребенка, глаза которого долж-

ны сказать больше, чем текст на всей полосе. Несколько хороших фотографий могут сказать читателю больше, чем слова. Фотография акцентирует внимание на деталях, увидев которые, вы почувствуете желание прочесть статью, проиллюстрированную этой фотографией.

Отбор иллюстраций - задача редактора. Фотокорреспонденту это может не понравиться. Зато ему будет приятно внимание к опубликованной фотографии.

Дерзайте, экспериментируйте, и вы сами будете поражены воздействием крупной, хорошо обработанной фотографии на восприятие газетной полосы. Вы можете спросить - а как же текст? Я не журналист, я специалист по дизайну газет, и я знаю, что привлекает читательское внимание. Возможно, читатель вовсе не обратил бы внимание на статью, если бы она не была частью хорошего дизайнера.

Дмитрий Сурнин,

заместитель главного редактора
газеты "Томская неделя" (Томск)

Сначала думаем о читателе

Мишель Картер заметила, что телевидение становится все более серьезным конкурентом газет. Это побуждает газеты изменяться. В Америке даже такие консервативные средства информации, как "Уолл-Стрит Джорнэл" или "Нью-Йорк Таймс", пересматривают свою политику - добавляют цвета, делают динамичнее полосы.

То, в чем мы нуждаемся, это хорошая организация газеты и дизайн газеты как средство организации газеты. В нашей газете была своеобразная ситуация: не содержание определило форму, а форма определила содержание. Когда я пришел сюда два года назад, газета была слабая, тираж - 13 тысяч экземпляров. Мы переделали газету очень резко и быстро, и тираж увеличился на 10 тысяч, после чего рос постоянно и сейчас подходит к 60 - 70 тысячам.

Когда газета стала походить на газету, в нее потянулись журналисты - им нравится, когда их материалы хорошо подаются. Газета стала выделяться в киосках, на прилавках. Так что дизайн выполнил не только организационную, но и своего рода рекламную функцию. Вообще дизайн определяет тот уровень услуг, который мы можем предложить. Это как в отеле, когда уровень определяется тем, насколько комфортно в нем жить людям. Читателю должно быть удобно читать газету. Все должно быть доступно и понятно. При этом он должен получать некоторый набор эстетических удовольствий. Если

удобно, газета должна быть такой, чтобы ее можно было не только почитать, но и просмотреть, так же, как вы разглядываете иллюстрированный иностранный журнал, даже если язык вам непонятен, и получаете при этом удовольствие.

Иллюстрация - это то, что графически держит полосу. Это наиболее выразительный элемент, который вы можете поместить на полосу. В этом смысле важно правильно построить работу с иллюстрациями. Самой плохой, но в то же время, на мой взгляд, распространенный вариант - это когда фотокорреспонденту дается абстрактное задание: его посылают вместе с пишущим коллегой на то или иное событие, он делает там какое-то количество снимков, и из этого что-то выбирается для публикации.

На своей практике я убедился, что гораздо более эффективный вариант, когда на планерке заранее определяется, что примерно и в каком ракурсе нужно снять. Еще лучше, если вы знаете, на какой полосе это будет расположено.

Исходя из своего опыта, я бы порекомендовал также следующее. В каждом городе есть художники, способные рисовать карикатуры. И пусть даже карикатурист, избранный вами для газеты, не настолько талантлив, чтобы каждый раз выдавать шедевры, у газеты появится фирменный почерк, это будет очень сильно работать на ваш имидж. Вы будете идентифицироваться с этим художником. Это видно на приме-

ре центральных газет.

Далее. Сейчас практически во всех редакциях есть достаточно большой набор технических средств - компьютеры, программное обеспечение, в общем-то везде одинаковое. И это позволяет делать достаточно хорошие вещи - компьютерную графику, необычные коллажи, - если у вас есть соответствующий специалист. Должен быть человек, который бы формулировал концепцию газеты, имея в виду ее дизайн, и одновременно был бы способен управлять всем технологическим процессом.

Самое сложное - сформулировать идею, чтобы она соответствовала поставленной задаче. Нужно поощрять своих дизайнеров, вовлекать их в творчество. Появляются новые технические средства, и надо постоянно их осваивать, учитывая, конечно, возможности полиграфического оборудования, а оно, как известно, оставляет желать лучшего.

У наших людей, особенно в провинции, к сожалению, недостаточно развит вкус, скажем так, к эстетике быта. А на Западе людей окружают красивые вещи. Наша задача - этот вкус сформировать. И мы, может быть, были первые, рекламируя свою газету не просто как интересную, не просто как информативную, полезную, но и как красивую газету. Что примечательно - и другие газеты на нашем рынке стали меняться, лучше выглядеть, строить свое продвижение на современном дизайне.

Есть две крайности, которые я вижу сейчас в газетах. С одной стороны - махровый консерватизм, чаще присущий классическим ежеднев-

ным газетам, где стараются запихать на полосы как можно больше текста, - предполагается, что это сделает газету информативнее. Вовсе не так. Во-первых, кто сказал, что графика менее информативна, чем текст? А во-вторых, не стоит путать стильность оформления и убогость оформления. Порой приходится видеть совершенно ужасные вещи, когда текст превращается в совершенно неудобочитаемое месиво.

У себя в редакции мы четко определили, что сначала думаем о читателе, делаем газету так, чтобы ее было удобно читать, а дизайнера видим как посредника, переводчика, интерпретатора содержания. И от того, насколько хорошо он сработает, зависит то, насколько адекватно читатель эту информацию воспримет, и в том ли порядке и в том ли объеме, как это нами планировалось.

Другая крайность связана с тем, что многие издания, особенно молодые, получив достаточно мощные технические средства и не имея достаточного количества профессионалов (я имею в виду людей, которые знают, что такое журналистика и как работает газета), пускаются в смелое экспериментирование, а в результате то же, что и в первом случае: текст невозможно читать - обилие, скажем так, дизайнерских находок максимально затрудняет чтение текста.

Все это - проявление общей тенденции, которую можно определить, как неуважение к читателю. А дизайн - это то, в чем наше отношение к читателю выражается в первую очередь, поскольку это то, что он видит прежде всего.

Мишель Картер,

*руководитель программы целенаправленного консультирования,
консультант по газетному менеджменту*

Ищите рекламодателей у конкурентов

Мне бы хотелось поговорить о дизайне и рекламе. Я понимаю, что мы не можем полностью контролировать дизайн рекламных материалов, но призываю вас употреблять максимум вашего влияния на рекламодателей, отстаивая принятый в вашей газете дизайн. Иногда этого трудно добиться, тем более когда вы имеете дело с рекламными агентствами, но вот "Томской неделе", например, удается совместить редакционный дизайн с красотой рекламных объявлений.

В Америке мы делаем дизайн газеты, часто не зная о форме представления рекламных объявлений. Мы выстраиваем красивые полосы, но, получив рекламные материалы, рискуем превратить их в уродливые. Рекламодатели

платят деньги, и им принадлежит последнее слово. Но у вас есть возможность воздействовать на них. Особенно, если вы представите им данные опросов, показывающие, на что читатель обращает внимание в рекламе. Такого рода опросы проводятся во многих странах, но наиболее интересные - в Швеции. Технический уровень подобных исследований позволяет измерять читательский интерес автоматически с помощью электронных очков. Это более объективные данные, нежели исследования на базе репрезентативных групп.

Российские рекламодатели любят белый текст по черному фону. Им кажется, что черный прямоугольник рекламы бросается в глаза на общем белом фоне. Но они не учитывают то-

го, что белый текст на черном трудно читаем, и потенциальные потребители просто проскакивают его. Рекламодатели теряют деньги и отказываются от сотрудничества с вашей газетой.

Вы должны образовывать рекламодателей, готовить для них разъясняющий материал, указывая при этом ваши расценки и предоставляемые скидки. Покажите им результативность рекламы в вашей газете.

Реклама имеет короткую жизнь. Читатели будут дольше помнить фотографию или броский заголовок. Но рекламодатели должны знать, что наиболее успешная реклама была опубликована на белом фоне: одно слово - "Фольксваген" - на чистой газетной полосе. Теперь рекламодатели хотят получить чистую полосу.

Вам нужно продумать возможность долгосрочного контракта, если имеется достойный товар в больших количествах. Так рекламируется компьютер "Пентиум" в "Хабаровской звезде". Хуже всего многословные объявления, когда рекламодатель хочет сказать больше, а заплатить меньше. Можно предложить ему поместить одновременно несколько объявлений, в каждом из которых содержится одна мысль. Так, ресторан может в одном рекламном объяв-

лении хвалить свою изысканную кухню, в другом - приятную атмосферу, а в третьем - очаровательных официанток.

Старайтесь находить необычные решения. Так, реклама фирмы "Найк" была опубликована в центре газетной полосы, окруженная только результатами спортивных соревнований. Эта реклама оказалась очень эффективной, и в дальнейшем эта форма использовалась к большой выгоде для газеты и стала распространяться в США.

Рассмотрите возможность использования для рекламы какого-либо места на первой полосе, где реклама ранее не публиковалась. Очень эффективна реклама, когда логотип фирмы и несколько слов текста появляются на каждой полосе в одном и том же месте. Таким образом небольшое объявление может принести газете столько же, сколько реклама на полполосы.

Как находить рекламодателей? В США, наряду со многими прочими, используется и такой прием. В газетах-конкурентах изучается реклама компании, не прибегающей к услугам вашей газеты. Затем вы делаете эскиз более привлекательной рекламы и предлагаете его этой компании, обещая льготные расценки.

Ирина Самохина ,

заместитель главного редактора газеты
"Новая городская газета" (Ростов-на-Дону)

В городе не было человека, который не слышал о нашей газете

Я расскажу о том, как мы продвигаем на рынке свою газету. Она создана в августе прошлого года. Это еженедельник. Во многом нам помогали американские коллеги, в частности, Билл Форд, который был у нас как специалист по маркетингу и рекламе, и мы считаем, что он приехал очень вовремя.

Коллега убеждал: не бойтесь большого. На российском рынке все, кто начинает продвигать свою газету или хочет сделать новый виток в своем развитии, делает это очень медленно. Мы не должны бояться, как у нас говорят, "мощно долбануть". И Биллу удалось убедить нашего финансового директора, что только большое одновременное финансовое вливание, согласованное с программой развития, может продвинуть на рынке издание. Такие вещи, как разовое выступление на радио, ничего не дадут.

Билл сказал: надо сделать так, чтобы в городе не было человека, который бы не слышал о нашей газете. Ростов-на-Дону - город достаточ-

но крупный, больше миллиона жителей, и богатый, ведется очень много строительства. Когда Билл увидел на улицах города заборы вокруг стройплощадок, то очень удивился, почему эти заборы не обклеены плакатами. И первое, что он сделал для нашей редакции, - разработал серию плакатов. Мы их отпечатали - большие и маленькие, каждого вида по тысяче экземпляров, и заклеили город этими плакатами.

После этого Билл говорит: вы должны провести какую-то крупную акцию, чтобы вы были на слуху у всех. Неужели к вам не приезжает Майкл Джексон? Майкла Джексона у нас не оказалось, но на "День города" приехал любитель ростовчан Филипп Киркоров. У нас - никакого опыта в проведении таких мероприятий, и страх был панический. Но Билл вселил в нас уверенность, убедил, что наша газета должна занять ведущие позиции на "дне города". Мы, совместно с управлением культуры, организовали пресс-конференцию Филиппа Киркорова.

Выкупили площадь, поставили у певца за спиной огромный плакат, на котором было написано “Новая городская газета”. И какой бы снимок ни делался, при любом ракурсе в кадр попадала эта надпись. Нам, наверное, очень повезло - “День города” получился вообще беспрецедентный по количеству собравшейся публики.

Но это только одно мероприятие. Американские же коллеги поставили перед нами задачу: ни одно мероприятие в городе, связанное с артистами, презентациями и т.п., не должно проходить без “Новой городской газеты”. Мы так и делаем.

Выпустили большим тиражом листовки, совместно с почтой разбросали по почтовым ящикам. В листовке сообщалось: если кто-то хочет получить два номера “Новой городской газеты” бесплатно, он может позвонить по нашему телефону, и мы пришлем ему два номера бесплатно. Да, нам пришлось создать компьютерную

программу, немало за нее заплатить, но зато у меня сейчас приличный банк данных. Мы имеем возможность перезванивать этим людям, спрашивать, понравилась газета или нет, хотите подписаться или нет, и если нет, то почему.

А плакаты и листовки мы усовершенствовали. Коллеги из Америки заметили: вы призываете подписаться на “Новую городскую газету” или “позвоните нам”, но при этом нет мотивации, почему люди должны сделать это, - не надо бояться похвалить себя. Нам посоветовали сделать уличные транспаранты-растяжки. Мы повесили их на видных местах. На растяжках было написано: “Новая городская газета” - подпишись, она хорошая”. Может, это несколько наивно звучало, но когда наши рекламные агенты стали звонить по фирмам и представляться: “Добрый день, вас беспокоят из “Новой городской газеты”, им отвечали: “Мы вас уже знаем, вы хорошие”.

Ллойд Дональдсон,

консультант по вопросам газетного менеджмента

Мы продаем услуги, решаем проблемы наших клиентов

Раньше я работал в Австралии, Англии и вот уже четыре года издаю газету на английском языке в Санкт-Петербурге. Она выходит тиражом 15.000 экземпляров, но читают ее более 38 тысяч человек. Газета распространяется бесплатно. 95 процентов дохода поступает от рекламы. Годовой доход - полтора миллиона долларов.

Когда я начинал St. Petersburg Times, то основную аудиторию видел среди иностранцев: сам я в то время не говорил по-русски, но хотел знать, что творится вокруг, и рассчитывал, что найдутся люди в таком же положении. К нашему удивлению, 63% читателей газеты оказались россиянами, знающими английский язык, и 37% - иностранцами, живущими в Санкт-Петербурге, и проезжими туристами. Исходя из этого, следовало уточнить стратегию новой газеты.

Должен признаться, что, как любой журналист, я - никудышный менеджер, и, когда начал дело, не осознавал значения рекламы в полной мере. Вот именно о рекламе я и хочу поговорить.

В российских газетах, где я работал консультантом, склонны рассматривать рекламу как нечто, предназначенное для людей второго сорта. В одном издании заместитель главного редактора даже не смог найти комнату, где работали сотрудники рекламного отдела. Во многих редакциях этим специалистам отводятся худшие помещения и низшие должности в штатном распи-

сании. Мы же решили, что все должно быть наоборот. Отделу рекламы надо дать лучшие помещения, лучшее оборудование, уравнивать его работников с журналистами, сотрудниками отдела распространения, финансовой службы.

Когда мы начинали, в Санкт-Петербурге не было специалистов по газетной рекламе. Мы занялись поиском людей, которые могли бы делать эту работу. При собеседованиях с кандидатами им давалось учебное задание разработать рекламу нашей газеты, которая способствовала бы увеличению тиража. Предпочтение отдавалось кандидатам, которые меньше говорили, а больше слушали клиента.

В нашей газете реклама занимает 40 процентов площади. Но мы не просто продаем квадратные сантиметры, мы продаем услуги, решаем проблемы наших клиентов. Исходя из того, что 63% наших читателей - россияне, мы отказались от рекламы турагентств, стали больше учитывать интересы российской аудитории, публикуя, например, объявления о вакансиях в иностранных компаниях.

В заключение я хотел бы рассказать о телефонном опросе, в ходе которого были сделаны звонки примерно в 200 газет, выходящих в странах СНГ. Звонившие - от лица американского клиента - пытались получить информацию о рекламе в этих газетах. Только в одном случае нам ответили вежливо и дали нужную информацию.

Мы говорим читателям "будем вместе" - это девиз нашей газеты

Я очень благодарен Национальному институту прессы прежде всего за то, что участие в его программе изменило мое представление о самом сотрудничестве между американскими и российскими журналистами.

Сломано представление о том, что существует американская журналистика, российская, новозеландская... Принципы журналистики везде одинаковы - другое дело, как мы ими пользуемся. И общение с американскими коллегами помогло мне понять две важные вещи. Во-первых: газета - это бизнес. И второе: это должен быть честный бизнес. Я, например, как хозяин, как владелец издания, запрещаю отводить под рекламу в газете больше двух полос из шестнадцати. И не потому, что это превышает допустимую законом квоту, - она составляет гораздо больше, до 40 процентов площади. Просто я считаю, что баланс интересов читателя и рекламодателя должен строиться с учетом того, а может ли подписчица газеты "Интер" в области спокойно воспринять рекламу в газете о продаже, скажем, фешенебельнейших квартир за триста миллионов рублей. Кроме раздражения эта реклама у нее ничего не вызовет. И в конечном итоге она просто не захочет с нами иметь дела.

Я считаю, что реклама в такой газете, как наша, неспециализированной, массовой, должна нести в себе значительный элемент бытовой, дополнительной, грубо говоря, информации о жизни. Необходимо учитывать, сколько у газеты подписчиков в крупном, достаточно богатом городе (как Волгоград) и сколько в области. А у нас расклад такой. Во 2-м полугодии 1997 года у газеты "Интер" было 97. 870 подписчиков. Соотношение между центром и областью: 40 и 60, даже 35 и 65 процентов. И если бы у нас была возможность делать два завоза издания, я бы рекламу богатую сунул в розничный тираж, который остается в Волгограде, а в провинцию провел бы бытовую информацию - вроде сообщений о продаже маленькой дачи, сеялки, мельницы, - то есть то, что дополняет информационную насыщенность издания.

Еще одно упущение. Все мы забываем о необходимости рекламой кампании по продвижению собственного продукта на товарный рынок. Билл меня учил: попробуй сделать так - раздается звонок, так ты обязательно скажи, что газета "Интер" - самая любимая, самая интересная в Российской Федерации. Раздался звонок - я произнес эту самую фразу. Сейчас этой фразой

многие мои коллеги пользуются. И если раньше люди воспринимали это как милую шутку, то сейчас просто привыкли и говорят: мы знаем, дальше не нужно. Это элемент патриотизма, который мы должны создать у своего читателя. Здесь масса приемов, некоторыми из них мы пользовались и раньше, другие стали применять после отъезда наших американских коллег.

Чем еще чревата опора только на рекламу? Разве на вас никогда не пытались оказать давление через размещение рекламы? Наверняка, пытались. На мой взгляд, власть сегодня - особенно в регионах "красного пояса", а у нас, как написал однажды в газете мой волгоградский коллега Анатолий Карман, не просто "красный пояс", а "пряжка на "красном поясе", - использует метод, в цивилизованном обществе совершенно запрещенный. Например, приходит к первому заместителю губернатора промышленник и просит оказать помощь. А ему в ответ: прекрати печататься в "Интер", прекрати печатать там свою рекламу. И человек на это идет.

А на меня ни разу никто и никогда не оказал никакого давления - и никогда не окажет. У газеты есть имя. И есть принцип. Он соблюдается в рамках негласного договора с читателями. Они знают, что какие-то вещи мы не опубликуем ни за какие деньги. Потому что это противоречит нашим принципам. И читатели принимают правила нашей игры. Это создание имиджа издания, который дороже любой рекламной полосы.

Мы издавали "Интер" три месяца бесплатно тиражом 130 экземпляров. Другие газеты ехидничали по этому поводу: дескать, "Интер" разбавляет бабушки и заворачивают в нее семечки. Я не возражал, пусть заворачивают что угодно. Через три месяца мы провели подписку и оставили всех своих конкурентов далеко позади. И, проводя сегодня рекламную кампанию по продвижению своего товара на рынок, мы говорим людям: спасибо, и "будем вместе" - это один из девизов нашей газеты. Мы разработали целую серию розыгрышей призов: денежных, книг, поездок за рубеж и т.д. И поэтому, когда мне говорят о значимости рекламы в газете, я отвечаю: да, это очень важно, но я говорю "нет", когда реклама становится самоцелью, когда при огромных деньгах, полученных за рекламу, падает тираж, потому что читать в газете нечего. И когда мне говорят: вот сколько мы заработали на рекламе, - я задаю встречный вопрос: а сколько вы потеряли подписчиков?

Энн Олсон,
консультант, ассистент
главного редактора "Детройд фри пресс"

Рекламодатели должны знать, что газете известны их потребности

Тема моего выступления - специальные разделы газеты. В течение 17 лет я работала в США в компании, оценивающей результативность рекламы в газете. В Америке журналистам не все равно, остаются ли рекламодатели довольны результатами публикации рекламы. А специальные разделы газеты представляют особый интерес и для читателей, и для рекламодателей.

Это может быть раздел для автомобилистов, секция, посвященная зимнему спорту, страничка для вступающих в брак... Каждый такой раздел содержит 4-5 материалов, подготовленных журналистами. В то же время на страничке отводится место для рекламы товаров и услуг, интересующих читателей именно этого раздела. Такая реклама очень эффективна.

Специальные разделы должны появляться в газете регулярно - еженедельно, раз в месяц или три месяца. Важно, чтобы и читатели, и рекламодатели знали: такая специальная страничка

обязательно появится в определенный срок.

Я побывала во многих российских газетах. Они по традиции публикуют много деловой, политической информации и - на мой взгляд - слишком много серьезных статей о жизненных проблемах. Есть, конечно, издания, которые ввели у себя специальные разделы. Так, "Вечерний Новосибирск" регулярно публикует женскую страничку, раздел о проблемах здоровья, "Новосибирск" - кулинарную страничку, "Челябинский рабочий" - раздел культуры. Но эти секции не используются для специализированной рекламы. Многие из вас собирают всю рекламу на одной-двух страницах. А ведь эффективней было бы помещать ее на соответствующих страницах, которые будут обязательно прочитаны. Газета "Площадь свободы" таким образом вводит рекламу в разделы для подростков, женщин, деловых людей.

Читатели и рекламодатели должны знать, что газете известны их потребности.

Ирина Артемова,
главный редактор газеты "Время детское" (Пермь)

Детская страничка создает хороший имидж газете

Я бы хотела напомнить: существует конвенция о правах ребенка, где сказано, что каждый ребенок имеет право получать и распространять информацию. А мы этого права детей лишаем.

Все заняты политикой, экономикой, выборами. Считается, что это - главное в жизни, а дети, они ведь не голосуют. Я призываю все общественно-политические издания завести детскую страничку. Я уже говорила на эту тему со многими редакторами. Мне отвечали: а как делать детскую страничку? У нас нет кадров. Кто будет писать?

Мы поступили вот как - открыли кружки журналистики в разных районах нашего города. Все они занимаются по одной методике, разработанной факультетом журналистики Уральского госуниверситета. Мы просто эту методику дополнили. Наша газета эти кружки курирует. И вот оттуда к нам в газету стекаются материалы, написанные детьми.

Я считаю, что газету для детей должны делать сами дети. То есть о своих проблемах должны писать они сами. Дело редактора - про-

сто хорошо подать этот материал. И это не требует больших капиталовложений. Руководителям кружков зарплату выплачивают отделы народного образования. От вас требуется просто добрая воля открыть такие кружки и сделать детскую страничку.

Таким образом, помимо прочего, вы обеспечите себе будущего читателя. Если ребенок привыкает читать газету в 12 - 13 лет, она будет для него любимой и когда он вырастет. То есть, вы воспитываете своего будущего читателя. И потом, может быть, это высокие слова, но я считаю, что нужно множить добро. И детская страница будет создавать хороший имидж газете. Все будут думать, что это добрая газета, потому что она заботится о детях. К тому же я заметила, что детскую страничку читают и взрослые. Когда мы там размещаем ребусы, кроссворды, то дети отгадывают все это вместе со взрослыми.

Если кто-то захочет узнать о нашем опыте подробнее, можно позвонить нам в Пермь (3422 № 92 - 41 - 22), - я готова ответить на все вопросы.

Ллойд Дональдсон,
консультант по вопросам газетного менеджмента

Свести читателей и рекламодателей по интересам

Для успеха газете необходимы маркетинговая информация и самореклама.

Маркетинг - это изучение рынка, выяснение его потребностей. Основной принцип в нашем случае - свести читателей и рекламодателей по интересам. Это наиболее трудная задача. Газета может оказаться слишком широкой для одной категории читателей и узкой для другой (например, молодежи). Тут необходимы особые исследования.

Определив свою аудиторию, надо продвигать газету к читателю. Можно, конечно, устанавливать свои стенды на выставках и раздавать сувениры, но главное - растолковывать, почему мы делаем то или это, к чему мы стремимся и на кого ориентируемся. Отдельная работа - с рекламодателями. Мы, например, издали для них специальную брошюру, разъясняя, какого рода рекламу публикует газета. Мы обошли многие

компании в Санкт-Петербурге, предлагая им помещать в газете объявления о вакансиях, а на страничке, где эти объявления публикуются, помещаем советы читателям: как написать резюме и подготовиться к собеседованию.

Сейчас наша газета проводит ряд мероприятий, рассчитанных на то, чтобы о ней больше знала общественность. В финансовом плане это ничего не дает, но в перспективе может пригодиться. Два года назад американская телекоммуникационная компания АТ+Т пожертвовала 200 тысяч долларов Институту связи в Санкт-Петербурге. Я спросил, почему они сделали это. Представитель компании ответил: "Мы расширяем деятельность в России, и нам нужен квалифицированный персонал. Но институт не может готовить для нас кадры, не имея оборудования. Мы поставляем им оборудование, а через пять лет рассчитываем получить подготовленный персонал".

Маргарита Стахович,
заместитель главного редактора газеты
"Кузнецкий рабочий" (Новокузнецк)

Нарисуйте на машине свое имя

Наша газета занимала достаточно устойчивое положение на рынке, тираж традиционно высокий, причем - именно подписка, и не было повода для волнений. Но благодаря беседам с экспертом Энн Олсон мы поняли, что перемены все-таки необходимы.

У нас не было отдела рекламы - после отъезда Энн мы его создали. Начали с самого элементарного. Просто-напросто взяли банку с краской, кисточку и нарисовали на редакционных машинах имя "Кузнецкого рабочего". Буквально на следующий день пошли звонки в редакцию: мол, видели вашу машину там, и там... А это обратная связь с читателем.

У нас есть рубрика "Десяточка". Это анекдоты, которые поступают к нам от читателей. И это тоже обратная связь, своего рода исследование читательской аудитории - по этим анекдотам мы можем узнать, чем она интересуется, что ее волнует в данный момент. Мы внесли изменение и в эту рубрику - стали заказывать анекдоты о "Кузнецком рабочем". Таким образом мы стали возбуждать повышенный интерес к газете и немножко менять свой имидж, чтобы привлекать не только пожилых читателей, которые составляют большинство нашей аудитории, но и другие слои населения.

И что вы думаете, эти анекдоты пошли пачками. Мы слышали их в трамваях, троллейбусах, автобусах... Достаточно простой ход, но весь-ма эффективный.

По совету Энн Олсон мы стали привлекать рекламу в тематические полосы. Например, сделали туристическую страницу. Около 50 ее процентов занимала реклама турфирм. Это дало нам 20 миллионов. Вместе с этим на странице было два наших материала о путешествиях. То есть мы сделали интересную страницу для читателя и одновременно получили за нее деньги, как за полную рекламу. И это оказалось гораздо эффективнее, чем просто объявления турфирм. Мы поместили отклики этих фирм уже бесплатно, чтобы стимулировать других рекламодателей. И у нас это получилось.

Подобные методы не требуют практически никаких затрат - только разворотливости. По такому же принципу мы сделали страничку для автолюбителей, для дачников. В результате этой работы тираж газеты летом, когда обычно он самый низкий, был высок как никогда. И это принесло нам прибыли, каких мы вообще раньше не видели. Мы пустили их на расширение. В частности, купили в кредит здание типографии, и на сегодня уже выплатили 40 тысяч долларов из 100.

Энн Олсон,
консультант, ассистент главного редактора "Детройд фри пресс"

Узнайте об отношении читателей к рекламе

Важно знать, чем интересуются читатели, какие у них проблемы, - чтобы читатели увидели в вашей газете отражение своей жизни. В России же многие газеты - зеркало людей, стоящих у власти. Они отражают политику, экономику, но не затрагивают жизнь обычных людей. Однако я видела газеты, которые охватывают и проблемы, и радости жизни. К таким читатели привязываются.

Приступая к изучению читательской аудитории, вы должны решить, будете ли платить компании, специализирующейся на опросах, или проведете опрос самостоятельно. Среди вопросов может быть и такой: почему некоторые респонденты предпочитают газету, конкурирующую с вашей. Надо изучать рынок, а не только ваших читателей. Подумайте, как привлечь людей, которые еще не являются вашими читателями. Еще одна цель опроса - показать рекламодателям, что ваши читатели - их потенциальные клиенты.

Важно, чтобы газета предоставляла читателям возможность высказать в газете свои суждения. Но еще важнее анализировать поступающую корреспонденцию, готовить и публиковать материалы, помогающие людям решать их

насущные проблемы. Читателей привлекают также сюжеты, связанные с повседневной жизнью, с их интересами: сад, огород, фотография, коллекционирование марок, охота и рыболовство, игры, гимнастика, семейная жизнь, кулинария, книги, радио и телевидение, путешествия, электронные игры, ремонт, дачные проблемы и т.д. и т.п. В российских газетах эти сюжеты попадались мне очень редко.

Мои русские коллеги говорили мне, что россияне не любят рекламу. Я не думаю, что это так. Скорее, это отсутствие традиции. В изданиях, которые я посещала, мне приходилось спорить с редакторами. Мне говорили, что пенсионеры не читают рекламу, так как у них нет денег. В одной газете я тут же провела мини-опрос посетителей, и оказалось, что именно из-за ограниченности средств пенсионеры читают рекламные объявления, пытаются найти товары с более низкими ценами. Но даже после этого редактор утверждал, что мы имеем дело с исключением из общего правила.

Узнайте об отношении читателей к рекламе, проведя опросы. Какую рекламу они читают? Как часто? Принимают ли во внимание рекламу, делая покупки?

Дмитрий Куколевский,
главный редактор газеты "Костромские ведомости" (Кострома)

93 процента опрошенных читают рекламу

На анкетирование, исследование читательской аудитории нас подвигли коллеги из "Лос-Анджелес Таймс", которые побывали в нашей газете. Конечно, у каждого редактора есть интуиция, и он знает, что в газете получается лучше, а что хуже. Тем не менее иногда надо сверять часы, свои ощущения поверять статистикой.

Вопросы задавались очень простые - надо было поставить оценку, как в школе, от единицы до пяти каждой странице. Но для того, чтобы результаты были более достоверными, мы добавили вопросы хитрые, например: кто из трех названных журналистов ведет такую-то рубрику? То есть, мы хотели, чтобы в этой анкете принимали участие не все подряд читатели, а только те, кто любит газету и знает ее.

И что же в итоге? Вторая страничка получила от четырех до пяти, а самой слабой была признана страница официальных властей (у нас учредитель - городская администрация, и на своей страничке они что хотят, то и печатают). Это не было для нас открытием, но мы еще раз убедились, что официоз наши люди совершенно не любят.

А что стало неожиданностью... Оказывается, 93 процента опрошенных читают рекламу. И конечно, получив такой результат, мы не могли не воспользоваться этим обстоятельством в работе с рекламодателями: дескать, смотрите, у нас самый большой тираж в Костроме, в четыре раза больше, чем у ближайшего конкурента, и при этом 93 процента наших читателей обратят внимание на вашу рекламу. То есть, 35 тысяч. За последний год объем рекламы возрос в два с половиной раза, до 250 миллионов в месяц.

Так что я не считаю, что реклама газету портит. Если помимо рекламы будут интересные новостные страницы, то газета пойдет.

Обратите внимание на наш прием: среди участников опроса мы разыгрывали десять призов стоимостью 100 тысяч рублей и суперприз на 100 миллионов рублей, исходя из предположения, что за свои деньги сегодня никто посылать ответы не будет. Я рекомендую этого не делать, потому что в результате в анкете приняло участие очень много безработных и домохозяек, которым, видимо, как раз эти миллионы и нужны.

Майкл Фелпс,

руководитель консалтинговой фирмы "Фелпс, Катлер энд Ассошиэйтс"

Необходимо иметь бизнес-план

Когда 5-6 лет назад я впервые приезжал в Россию для встреч с издателями газет, практически все газеты печатались в государственных типографиях. Но каждый издатель хотел бы иметь собственную типографию.

Сегодня среди нас - три издателя, которые имеют собственные типографии, и у каждого - своя увлекательная история о том, как они этого добились.

Как найти того, кто даст вам деньги для покупки типографии? Тут может быть несколько вариантов. Во-первых, некоторые государственные

организации или фонды могут захотеть издавать свою газету; во-вторых, вам могут дать кредит под проценты; в-третьих, вам могут дать деньги в обмен на продукцию вашей газетной компании.

Каждый раз, когда я приезжаю в Россию, мои друзья просят найти им инвестора. И я отвечаю: это можно сделать, если газета докажет мне, что вложенный капитал принесет прибыль. Но для этого надо показать инвестору, какими путями вы собираетесь обеспечить рост тиража и привлечение рекламодателей. Необходимо иметь бизнес-план.

Геннадий Малышев,

главный редактор газеты "Киришский факел" (Кириши)

Самая главная проблема - полиграфическое оборудование

Довелось слышать, что в США сегодня найти инвестиции очень трудно. Хочу сказать, что в России их вообще невозможно найти. Потому что банки дают деньги только под короткое плечо, скажем, под торговлю продуктами. Но никак не под приобретение оборудования.

Немного о нашем городе и о том, что собой представляет наш издательский дом. Город - 60 тысяч жителей, нефтепереработка, производство водки, и отсюда все мафиозное, с этим связанное. Мы были практически на грани выживания. Потому что газета, которая субсидируется государством, должна или очень четко отражать интересы тех, кто платит, или решиться на свободное плавание.

В прошлом году такая ситуация сложилась: типография работала от случая к случаю, то есть печатников вызывали на час, на два, потому что не было заказов. У руководства типографии был советский менталитет, сформированный временем, когда типографии выбирали заказчика и заказчиков было много. Сегодня картина резко изменилась. Короче, с большим трудом, потому что это тяжело прежде всего в юридическом смысле, мы объединили редакцию и типографию. Сегодня в нашем издательском доме печатается 17 газет разного формата, разного объема, разной периодичности. Более того, разной прописки. Вы можете удивиться, но у нас, помимо прочего, печатается "Буревестник Дона". Это коммунистическая газета, но когда они спросили, буду ли я их печатать, я поинте-

ресовался прежде всего, есть ли у них регистрационное свидетельство. Оно у них было. Я спросил, способны ли они платить деньги? Выяснилось, способны. Для меня же самое главное - обеспечить мой коллектив работой. Я уже, честно говоря, выпустил номеров десять этой газеты, но ни одного из них не читал, потому что это невозможно читать. Но идеологических барьеров для нас не существует. У нас, к примеру, печатается Санкт-Петербургская еврейская газета. У них тоже есть регистрационное свидетельство, есть деньги - и я их печатаю.

Сегодня у нас ни один клочок бумаги не пропадает, все идет в дело. Потому что мы вложили большие деньги - порядка 150 миллионов. Сделали из старого складского помещения свой специализированный магазин "Курсив", в котором продаем прежде всего свою продукцию - блокноты, альбомы, бухгалтерские бланки. Плюс к этому, конечно, покупаем канцелярские товары в Санкт-Петербурге и продаем с соответствующей торговой надбавкой. Это позволило нам создать три дополнительных рабочих места и иметь 120-150 миллионов в месяц (товарооборот).

Как журналист я, отдав этому делу около 20 лет, считаю, уже состоялся, но теперь у меня желание состояться как издатель. А тут еще многому надо учиться. И я не стесняюсь говорить с рабочими об их проблемах, влезаю буквально во все мелочи для того, чтобы меня не могли элементарно обмануть. Но самая главная проблема для таких издательских домов или информацион-

но-полиграфических комплексов, как наш, - полиграфическое оборудование.

У меня старое двухэтажное типовое здание, из которого мы старое оборудование - линотипы, плоскопечатные машины - буквально выбрасываем, сдаем в металлолом. Сегодня у меня стоит ПОК 60 - двухкрасочная ротация (вы представляете, что это такое). К сожалению, когда я начал, не знал, что лучше бы эту машину не брать. Это листовая двухкрасочная офсетная машина Ейского завода. И "Ромайор". Не дай бог что случится, я могу просто сорвать выпуск какой-то газеты. Но пока вот полтора года машина работает, и я просто восхищен рыбинскими полиграфистами, которые сделали такую надежную машину.

Однако сегодня мне не хватает дополнитель-

ного, резервного оборудования, потому что заказов очень много. Машина работает в две смены. Простоев нет. Людям я сразу повысил заработную плату в два раза. Помимо основного предоставляем дополнительный недельный отпуск, правда, в зимнее время. Заключен договор со стоматологией, лечение - за счет издательского дома.

В чем нам действительно очень нужна большая помощь - так это в инвестициях. Мы не рассчитываем на бесплатную помощь. Готовы найти хорошего поручителя, делового партнера, готовы возвращать кредит, скажем, в форме лизинга, как угодно. Без этого просуществовать, может быть, еще 1998-1999 год, но дальнейшая наша судьба будет очень и очень плачевна.

Ирина Леонтьева,

главный редактор

газеты "Выборгские ведомости" (Выборг)

Сейчас мы печатаем в своей типографии

Я редактор газеты и по совместительству менеджер нашей маленькой типографии, даже не знаю, кто я больше. Для тех, кто не знает: Выборг в 130 километрах от Санкт-Петербурга и в 50 километрах от российско-финской границы. "Выборгские ведомости" были еженедельником, сейчас выходят два раза в неделю суммарным тиражом 18 тысяч экземпляров, притом, что население в городе - 80 тысяч. Формат А3. Основной выпуск - 12 полос. Плюс 4-8 полос (в зависимости от сезона) - субботнее приложение. Оно делается по типу "Из рук в руки", газеты бесплатных объявлений.

Городской типографии, которая нас печатала, лет 50, оборудована старыми плоскопечатными машинами. И она была монополистом на рынке, а потому задирала цены - если не каждый месяц, то каждый квартал точно. Так что подумать о собственной типографии нас заставила жизнь.

Год назад мы перешли с высокой печати на офсетную, перебравшись в Санкт-Петербургский газетный комплекс. И притом, что увеличили объем до 12 полос, а тираж подняли на две тысячи, плюс транспортные расходы, - тем не менее это обходилось нам дешевле, чем местная типография, которая находится в 10 минутах ходьбы от редакции. Но мы и на этом не остановились.

Зародилась мысль приобрести собственную типографию, обрести независимость. Примерно в то же время мы стали единственными учредителями нашей газеты. Последний соучредитель покинул нашу компанию, - не без нашего влияния и просьбы, - это была местная админи-

страция. И мы, восемь физических лиц, зарегистрировали общество с ограниченной ответственностью, которое стало именоваться, как и газета - "Выборгские ведомости".

Путем страшной экономии, в основном на зарплате сотрудников, взяли банковский кредит и купили типографское оборудование в Финляндии. Все это - секунд хэнд. Печатная машина чешская - Доминанта, 1976 года рождения. Есть фотовывод на пленку - мы покупали это в комплекте с машиной, поэтому нам сделали небольшую скидку. Есть проявочная машина, контактная рама, короче - полный цикл. Добавлю еще бумагорезательную и листорезательную машины - две очень пожилые особы. Наверное, наши американские друзья и не представляют, что это такое.

Таким образом, мы стали абсолютно независимы - в том плане, что свою продукцию могли сами и печатать. Пришлось практически с улицы взять троих печатников - в общем-то, они проходили обучение у машины. Я помню, как они засыпали на горах испорченной бумаги...

Сейчас мы печатаем в своей типографии газету "Выборгские ведомости" плюс еще две небольшие газеты, еще одна - на подходе. Кроме того, делаем различную бланочную продукцию, короче, работаем под заказы.

С какой проблемой мы столкнулись? Вначале, когда мы смонтировали оборудование, нам казалось, что теперь перед нами одна задача - загрузить его максимально. Однако оборудование очень старое. Выжимать из него все до последнего? В какой-то момент это может сорвать выпуск даже собственной газеты, не говоря о

Анатолий Карман,
генеральный директор издательского концерна
"Городские вести" (Волгоград)

Мы шли по пути проб и ошибок

Многие редакции мечтают о своей полиграфической базе. От своего волгоградского коллеги я услышал мысль: дескать, можно было бы сложить капиталы. Это романтизм. Не знаю, какие есть капиталы у коллеги, у меня их нет. Поэтому я не партнер по объединению капиталов. Более того, мне кажется, что романтизм здесь еще и политический. Взять наш город. "Вечерний Волгоград", "Волгоградскую правду" из их типографий никогда не выпустят, потому что через эти типографии идет оплата их расходов через бюджет.

Мы получили грант на приобретение полиграфического оборудования, за который, конечно, великое спасибо, и я хочу извиниться перед коллегами за то, что судьба дала такую возможность нам. Потому что если и есть в этом наша заслуга, то очень маленькая, в основном это заслуга американской стороны.

Машина у нас очень высококачественная, позволяет осуществлять полноцветную печать. И одно из наших изданий - "Областные вести" -

мы делаем в полном цвете. У нас был наладчик Ричард Литтл, он больше месяца работал вместе с нашими ребятами, и перед отъездом помог нам сделать первый полноцветный выпуск - две странички АЗ. При этом предупредил: даже и не пытайтесь освоить все возможности этой машины, потому что сгорите на перерасходе бумаги. Ведь полноцветная печать - это большой расход бумаги в брак. Но я, к великому удивлению и к великому удовольствию своему, увидел в ребятах огромное рвение все-таки вытянуть из машины все возможное. И уже сейчас мы можем сказать, что осваиваем машину на 100 процентов. Брак по бумаге не поднимается выше одного процента.

В каком-то смысле нас можно рассматривать как подопытных кроликов. Мы шли по пути проб и ошибок - другие могут этого избежать, воспользовавшись нашим опытом. Всем, кто заинтересован в этом, мы готовы рассказать, какие нужны машины, какого класса, какие специалисты, какие компоненты, где их брать и т.д.

Эдвард Роуз,
менеджер по тиражу газеты "Дерем геральд сан"

Газетные автоматы могут изменить ситуацию в Америке

Одна из проблем распространения газеты состоит в том, что газеты дорожают. Например, воскресное приложение, которое раньше стоило 50 центов, теперь продается за 1 доллар 25 центов. В Америке многие покупают газеты через автомат. Принцип его действия прост: вы опускаете одну монету и получаете одну газету. При этом бывают автоматы такой конструкции, когда покупатель, опустив в прорезь монетку, поднимает крышку и берет из пачки, заложенной в автомат, не одну газету, а, скажем, две. Я бы вам такую конструкцию не рекомендовал.

Но существуют лучшие образцы, которые достаточно надежно отпускают по одной газете, получив плату за один экземпляр. Важно также, чтобы газетный автомат предоставлял покупателю

возможность видеть в окне первую полосу газеты, которую он приобретает. Недостаточно, чтобы виднелось только название газеты.

Я был рад узнать о деноминации рубля. Возвращение к разменной монете может дать толчок к развитию газетных автоматов. Газеты, которые я посетил в России, зависят от распространителя, монополично владеющего киосками. Газетные автоматы могут изменить эту ситуацию.

И еще одно замечание. Знакомство с бухгалтерскими документами в редакциях показало, что не все газеты уделяют достаточное внимание гармонизации тиража и фактической реализации. Печатается много лишних экземпляров, остающихся на почте, у распространителей, а значит, расходуется много лишней бумаги.

Леонид Маркеев,
заместитель главного редактора газеты
"Костромские ведомости" (Кострома)

Возврат газеты контролируем по каждому киоску

посторонних заказах. Не загружать полностью? Тогда мы не сможем получить того, что на самом деле хотели получить от этого оборота.

Наша политика по распространению газеты основывается на том, что мы - еженедельник, поэтому не можем создать альтернативную систему распространения. Поскольку у нас нет объема, мы не можем предложить нормальную зарплату почтальонам. Проблемы с помещением - его нужно арендовать. Нет денег, чтобы закупить транспорт. Поэтому мы используем организацию, созданную еще при советской власти.

Мы не отказываемся от подписки, у нас около 11 тысяч подписчиков, это примерно 25 процентов от общего тиража. При этом очень активно работаем с розницей и контролируем цену газеты в рознице, мы не отпустили ее на свободную стезю, как это сделали в Москве. Однако призвали на помощь людей, которые торгуют газетами на улицах, - мы называем их "ручниками". Они продают в общем-то по свободной цене, но так как в любом киоске можно купить нашу газету за номинал, у "ручников" цена тоже высоко не взлетает.

В киоски мы даем газету на реализацию, потом забираем остатки. Возврат контролируем по каждому киоску. В общем он составляет у нас всего один процент, бывает до 3 процентов. "Ручникам" продаем оптом (максимальная пар-

тия - 50 экземпляров), и нас не интересует, продадут они все это или нет, - они заказывают столько, сколько могут продать. Поэтому там у нас нет отходов.

Когда к нам приехал Эд Роуз из города побратима, что в штате Северная Каролина, и познакомился с нашей системой распространения, его вывод был следующий: в наших условиях мы делаем то, что нужно. Однако он открыл нам и перспективы. Мы создавались как городская газета. Но так получилось, что нас почему-то стали читать и в области - там распространяется около 7 тысяч экземпляров. По мнению Эда Роуза, тираж можно было увеличить, расширить свое присутствие в области.

Подумав, что неплохо бы иметь базу данных на подписчиков, договорились с почтамтом. Сейчас эти сведения собираем. И начинаем работать с читателями примерно так же, как работают с ними в Америке. Скажем, какие-то наши читатели не выписали газету на второе полугодие. И пусть этот процент незначительный, я думаю, нужно быть внимательным к каждому читателю. Мы разослали письма с просьбой ответить, почему отказались от нашей газеты: плохие услуги связи, не доставляют газету вовремя, или газета слишком дорога, или что-то еще.

Судя по откликам, это не бесполезная работа. Например, позвонила одна женщина и сказала: спасибо, что вы нас не забыли, у меня бы-

О национальном институте прессы

Национальный институт прессы (НИП) - это неправительственная некоммерческая специализированная организация, поставившая своей целью внедрение современных подходов и технологий в весь спектр деятельности средств массовой информации новой демократической России.

Учрежденный в 1992 году Центром по проблемам войны, мира и СМИ Нью-Йоркского Университета совместно с Институтом США и Канады Российской Академии наук и получивший широкую известность у журналистов под своим прежним названием "Российско-американский информационный пресс-центр", в августе 1997 года НИП зарегистрирован как отечественный институт. Сейчас он не только значительно расширил свои функции, но и создал общенациональную структуру со штаб-квартирой в Москве и пятью региональными центрами в Санкт-Петербурге, Новосибирске, Екатеринбурге, Ростове-на-Дону, Нижнем Новгороде, где заняты примерно 40 экспертов, с которыми взаимодействуют около 30 корреспондентов по всей стране.

Более чем за 5 лет НИП осуществил свыше 2400 информационных и учебных проектов и программ, охвативших в общей сложности почти 120 тысяч специалистов СМИ в 40 городах России. В московском Пресс-центре НИП уже прошло более 1200 пресс-конференций. Институт опубликовал порядка 30-ти методических пособий и разработок по журналистике, издал в русском переводе ряд учебников и книг известных зарубежных экспертов по СМИ.

Сферу деятельности института определила сама жизнь. Средства массовой информации, как наиболее динамичный и восприимчивый к переменам сектор общественной жизни России, по существу стали основным проводником и во многом гарантом углубления демократических преобразований в стране. Однако стало ясно, что без экономической самостоятельности изданий, современных методов организационного и финансового управления газетными предприятиями, компьютерных технологий, подлинной свободы доступа журналистов к информации, наконец, без новых по своей сути объединений независимых органов СМИ - без всего этого печатная и электронная пресса России, особенно в регионах, может утратить свое лидерство в демократическом процессе и тем самым поставить под угрозу уже достигнутые на пути демократии успехи.

Стремясь помочь прессе избежать подобной перспективы НИП разработал в качестве стра-

тегического такой подход, который рассматривает российские средства массовой информации как отрасль в целом, где все взаимосвязано. Это позволяет находить адекватные ответы одновременно на весь комплекс вставших сейчас перед СМИ проблем экономического, политического, профессионального, законодательного и образовательного характера. Такое видение плюс предшествующий опыт предопределили шесть базовых структурных направлений деятельности НИП. Все они стали логическим продолжением и качественным развитием наиболее успешных проектов и программ Института.

1. Школа менеджмента и журналистики ориентирована на системное и последовательное овладение современными, эффективными методами и навыками управления в условиях рынка частным информационным предприятием, такими, к примеру, как финансовый менеджмент и рекламная служба. И начинающие и уже имеющие опыт работы журналисты смогут также повышать свой профессиональный уровень на основе последних новинок в мировом развитии журналистских дисциплин.

2. Начала работу Служба по развитию бизнеса СМИ. Она будет оказывать консалтинговые и другие услуги органам информации, помогая им привлекать финансирование, находить кредиторов и оформлять соответствующую документацию, учиться составлять бизнес-планы, налаживать деловые отношения с типографиями, поставщиками оборудования и другими партнерами. Службой руководит ведущий эксперт НИП американский журналист Роберт Коулсон.

3. На распространении и внедрении компьютерных технологий в СМИ специализируется Центр Кибержурналистики НИП. Благодаря отлаженной системе сбора информации и постоянным контактам с ведущими в этой области мировыми центрами, новейшие методики попадают сюда незамедлительно и сразу же превращаются в учебные программы курсов для журналистов разного уровня компьютерной грамотности. В компьютерном классе Центра можно овладеть приемами поиска в Интернете или мультимедийной техникой проведения Аудио- или Видеоинтервью с использованием цифровых фото- и видеокамер.

Центральным событием в области компьютерных технологий СМИ вот уже пятый год подряд становится Международная конференция "Новому миру - новые средства массовой информации". На нее собираются прежде всего журналисты со всей России, из государств

СНГ и стран Восточной Европы, чтобы познакомиться с новейшими технологиями Интернета из уст их разработчиков - известнейших западных, а теперь уже и многих российских компьютерных светил. Не случайно Конференцию НИП уже называют Евразийской, поскольку она является единственным событием такого рода на огромном пространстве, условно охватывающем бывший СССР и соцстраны, и по существу уже давно выполняет здесь функции аналогичных западноевропейских, североамериканских, южноамериканских и тихоокеанских Интернет-конференций. Чтобы удовлетворить заявки на участие всех желающих, а с каждым годом их становится все больше, в этом году решено провести Конференцию в Москве.

4. Корневое подразделение НИП, с которого собственно и начинался институт, - Пресс-центр - продолжает прочно удерживать репутацию независимой информационной площадки без каких-либо тематических, ведомственных и тем более политических преференций. В планах Пресс-центра - после технического переоснащения, которое не остановит процесса общения с журналистами, - распространение стенограмм пресс-конференций, в том числе и в компьютерной версии, пресс-конференции московских журналистов с региональными лидерами и, наоборот, выход на СМИ регионов с интересными московскими людьми посредством видео- и аудио- компьютерных технологий.

5. В качестве самостоятельного направления НИП продолжает вести специальные программы, направленные, в частности, на повышение качества освещения проблем ядерной безопасности, предвыборных кампаний, разрешения этнических конфликтов. Особое внимание в

НИП традиционно уделяется проектам по правовой проблематике в интересах СМИ. Действует Постоянная комиссия по свободе доступа к информации (КСДИ), способствующая принятию соответствующих законодательных актов и распространению среди журналистов правовых профессиональных знаний, а также добивающаяся большей информационной прозрачности власти. КСДИ издает бюллетень "Право знать", располагает активом экспертов-юристов и широкой корреспондентской сетью.

6. Исследовательский центр НИП займется изучением и анализом происходящих в российских СМИ процессов экономического, политического и чисто профессионального характера, будет отслеживать важные для координации работы института тенденции в развитии региональной прессы. Помимо аналитической подпитки самого НИП планируется поставка исследовательской информации и для заинтересованных внешних потребителей.

Деятельность Института в основном финансируется зарубежными благотворительными фондами такими, например, как Нью-Йоркская Корпорация Карнеги, Евразия, фонды Сороса, В.Олтона Джонса, Джона Мерка Мерц-Гилмора, Уинстона, а также Агентством по международному развитию США, Информационным агентством США и Советом Европы.

Институт расширяет работу и с отечественными перспективно мыслящими бизнесменами и банкирами, которые хорошо понимают, что содействие становлению современных СМИ в России - это вклад в стабильность и необратимость демократических преобразований в России, это гарантия создания у нас в стране благоприятной среды для цивилизованного предпринимательства.

Американские эксперты в рамках программы развития СМИ

(информация для контактов)

Группа 1

1-14 июля 1996г.

(Владикавказ, Ставрополь)

1. **Мишель Картер**, консультант по газетному менеджменту.

2303 Wooster Ave., Belmont, CA 94002

tel. (650)591-2732

fax (415)591-3218

Специализация: газетный менеджмент, сбор информации, дизайн газеты, организация. Журналистский стаж 28 лет, в т.ч. 7 лет в качестве редактора газеты.

2. **Майкл Фелпс**, руководитель консалтинговой фирмы "Фелпс, Катлер энд Ассошиэйтс".

405 East Charlton St., Savannah, GA 31401

tel. (912)232-0313

fax (912)231-0048

Специализация: коммерческие вопросы издания газеты, маркетинг, продажа рекламной площади, подготовка специалистов рекламного отдела газеты.

3. **Чандлер Бриггс**, специалист по дизайну традиционных и сетевых газет.

В ходе поездки группа провела два пятидневных и два однодневных семинара в редакциях газет во Владикавказе, Ставрополе и области.

Группа 2

11-24 августа 1996г.

(Сочи, Кострома)

1. **Джо Роберт Роуич**, бывший редактор "Лос-Анджелес Таймс", сейчас на преподавательской работе.

Специализация: нахождение ниши для нового издания, изучение читательских интересов, другие аспекты издания газеты.

2. **Уильям Коутс Фоэрд**, президент рекламного агентства "Уильям Фоэрд Адвертайзинг".

3620 Bell, Kansas City, MO 64111

tel./fax (816)931-1837

Специализация: дизайн традиционной и сетевой газеты, опыт работы с программами IBM и "Макинтош" применительно к нуждам газеты.

В ходе поездки группа провела два пятидневных и два однодневных семинара в Сочи и Костроме.

Группа 3

3-14 октября 1996г.

(Владивосток, Южносахалинск)

1. **Кевин Вудворд**, продюсер "Меркури-центра".

750 Ridder Park Ave., San Jose, CA 95190

tel. (408)920-2573

fax (408)271-3718

Специализация: дизайн газеты, издание сетевого варианта газеты, использование компьютера в газетном деле.

2. **Роберт Суоффорд**, редактор-распорядитель газеты "Санта Роза Пресс Демократ".

Специализация: газетный менеджмент, дизайн газеты, проблемы малых газет.

В ходе поездки группа провела два 4-дневных и два однодневных семинара во Владивостоке и Южносахалинске.

Группа 4

10-23 ноября 1996г.

(Брянск, Саратов)

1. **Эми Сэлвин**, руководитель службы маркетинга Ассошиэйтед Пресс.

Associated Press, Rockefeller Plaza, 50 Rockefeller Center, 3d flr, New York, NY 10020

tel. (212)621-7020

Специализация: бизнес-планы, основание нового делового предприятия, маркетинг, изучение читательской аудитории и пр.

2. **Джеймс П. Хили**, вице-президент Газетной ассоциации Америки по рекламе.

400 N. Michigan Ave., Suite 1000, Chicago, IL 60611

tel. (312)644-1290

fax (312)644-2879

Специализация: размещение рекламы в газете и подготовка специалистов в этой области.

В ходе поездки группа провела два 4-дневных и один однодневный семинар в Брянске и Саратове.

Группа 5

10-30 апреля 1997г.

(Санкт-Петербург, Ленинградская область)

1. Уильям Шредер, менеджер группы художественного оформления Ассошиэйтед Пресс.

Associated Press, Rockefeller Plaza, 3rd flr, New York, NY 10020

tel. (212)621-7036

2. Терри Хоугер, помощник менеджера по рекламе газеты "Сагино Ньюс".

Saginaw News, 203 S. Washington Ave., Saginaw, MI 48607

tel. (517)776-9703

3. Мишель Картер, консультант по газетному менеджменту.

2303 Wooster Ave., Belmont, CA 94002

tel. (650)591-2732

fax (415)591-3218

Специализация: газетный менеджмент, сбор информации, дизайн газеты, организация. Журналистский стаж 28 лет, в т.ч. 7 лет в качестве редактора газеты.

В ходе поездки группа провела 3-дневный семинар в Санкт-Петербурге и два однодневных в г.Кириши. В связи с отменой предполагавшейся поездки в Мурманск были проведены четыре однодневных семинара в Гатчине и Выборге.

Группа 6

1-15 июня 1997г.

(Екатеринбург, Нижний Тагил, Новокузнецк)

1. Джон Смолл, редактор электронной вер-

сии газеты "Индианаполис Стар-Ньюс" (не смог приехать по причине несчастного случая).

2. Кеннет Ларсон, заместитель издателя еженедельника "Норс Снохомиш".

North Snohomish Weekly, 3611 168th St. NE, Arlington, WA 98223

tel. (360)653-8000

3. Энн Олсон, консультант, прикомандирована к Национальному институту прессы как американский специалист газетного дела.

В ходе поездки группа провела один двухдневный семинар в Нижнем Тагиле и два однодневных в Екатеринбургe и Новокузнецке.

Группа 7

1-15 сентября 1997г.

(Тольятти, Астрахань)

1. Мэри Келли, специалист по рекламе, "Капитал Сити Пресс".

525 Lafayette St., Baton Rouge, LA 70802

tel. (504)388-0268

fax (504)388-0129

2. Кевин Джозеф Моран, художник-оформитель, газетное агентство Сан-Франциско.

925 Mission St., San Francisco, CA 94103

3. Энн Олсон, консультант, прикомандирована к Национальному институту прессы как американский специалист газетного дела.

Группа провела семинары в редакциях газет Тольятти и Астрахани.

Группа 8

22 сентября - 4 октября 1997г.

(Ульяновск, Киров)

1. Дэвид Б. Мартенс, вице-президент и старший менеджер "Брукнер Ньюс Алайнс".

2101 Fourth Ave., Suite 2300, Seattle, WA 98121-2317

tel. (206)727-2727

fax (360)766-8224

2. Джина Кристина Белфорт-Хантер, президент консалтинговой фирмы "Бизнес менеджмент солюшнс".

219 Fauna Ave., Rohnet Park, CA 94928

3. Энн Олсон, консультант, прикомандирована к Национальному институту прессы как американский специалист газетного дела.

В ходе поездки группа провела семинары в редакциях газет Ульяновска и Кирова.

Группа 9

1-15 сентября 1997г.

(Ростов-на-Дону, Волгоград)

1. Уильям Коутс Фоэрд, президент рекламного агентства "Уильям Фоэрд Адвертайзинг".
3620 Bell, Kansas City, MO 64111
tel./fax (816)931-1837

Специализация: дизайн традиционной и сетевой газеты, опыт работы с программами IBM и "Макинтош" применительно к нуждам газеты.

2. Джефффри Магнесс, художник-оформитель, Ассошиэйтед Пресс.

Associated Press, Rockefeller Center, 3rd flr,
New York, NY 10020
tel. (212)6216900
fax (212)621-7528

В ходе поездки группа провела семинары в редакциях газет Ростова-на-Дону и Волгограда.

Группа 10

9-18 ноября 1997г.

(Томск, Тюмень)

1. Эдвард Н. Роуз, менеджер отдела распро-

странения газеты "Дарем Геральд Сан".

2828 Pickett Road, Durham, NC 27705
tel. (919)419-6900
fax (919)419-6828

2. Джойс Д. Планкетт, редакция газеты "Дейтон Дейми Ньюс".

45 S. Ludlow St., Dayton, OH 45402
tel. (937)225-2000
fax (937)225-2088

В ходе поездки группа провела семинары в редакциях газет Томска и Тюмени.

Группа 11

9-18 ноября 1997г.

(Пермь, Нижний Новгород)

1. Мэри Орт, менеджер отдела рекламы газеты "Сидар-Рэпидс Газетт".

500 Third Ave. SE, Cedar Rapids, IA 52406
tel. (319)398-8206

Специализация: подготовка редакционных специалистов по рекламе, верстка рекламных объявлений, планирование и учет продажи рекламной площади, издание путеводителя для рекламодателей.

2. Роберт Лампкин, менеджер по распространению еженедельника "Пало-Альто Уикли".

703 High St., Palo Alto, CA 94301
tel. (650)326-8210

В ходе поездки группа провела семинары в редакциях газет Перми и Нижнего Новгорода.

**Список газет, участвовавших в конференции
“Опыт целевых консалтинговых групп
в российских газетах”.
19-21 ноября 1997 г.**

1. “Уральский рабочий” (Екатеринбург) - тел.(3432) 589274, факс 516451
2. “Киришский факел” (Кириши) - тел. (81268) 22337, факс 22417
3. “Экран-Вестник Владикавказа” (Владикавказ) - тел. (86722) 33612, факс 49981
4. “Новый стиль” (Саратов) - тел. (8452) 242491, факс 241958
5. “Костромские ведомости” (Кострома) - тел. (0942) 574328, факс 514166
6. “Ставропольские губернские ведомости” (Ставрополь) - тел. (8652) 260973, факс 263367
7. “Советский Сахалин” (Южносахалинск) - тел. (42422) 35659, факс 34742
8. “Золотой Рог” (Владивосток) - тел. (4232) 256627, факс 258722
9. “Черноморская здравница”, “Курортная газета” (Сочи) - тел. (8622) 922314, факс 922314
10. “Площадь свободы” (Тольятти) - тел. (8469) 264202, факс 264202
11. “Кузнецкий рабочий” (Новокузнецк) - тел. (3843) 456600, факс 451685
12. Студенческая газета “*Gaudeamus*” (Санкт-Петербург) - тел.(812) 2722672
13. “Брянское время” (Брянск) - тел./факс (0832) 418360
14. “МИГ” (Астрахань) - тел./факс (8512) 246549
15. “Интер” (Волгоград) - тел.(8442) 378392, факс 372319
16. “Томская неделя” (Томск) - тел. (3822) 261110, факс 264330
17. “Тюменский курьер” (Тюмень) - тел.(3452) 247813
18. “Вятский наблюдатель” (Киров) - тел. (8332) 633722, факс 633611
19. “Симбирский курьер” (Ульяновск) - тел.(8422) 324761, факс 325246
20. “Звезда” (Пермь) - тел. (3422) 487203
21. “Крестьянин” (Ростов-на-Дону) - тел. (8632) 324563
22. “Выборгские ведомости” (Выборг) - тел. (81278) 24173
23. “Город и горожане” (Нижний Новгород) - факс (8312) 365714
24. “Золотое кольцо” (Ярославль) - тел. (0852) 229151, факс 222936
25. “Челябинский рабочий” (Челябинск) - тел. (3512) 332622
26. “Городские вести” (Волгоград) - тел. (8442) 361387, факс 936014
27. “Полярная правда” (Мурманск) - тел. (8152) 551777
28. “Тосненский вестник” (Тосно) - тел. (81261) 25619
29. “Вечерний Новосибирск” (Новосибирск) - тел.(3832) 443237
30. “Приокская газета” (Рязань) - тел. (0912) 773252, факс 442916

Как
руководить
редакцией
газеты

Мишель
Картер
и Гиллиан
Кэй

Как руководить редакцией газеты

Лишь немногие аспекты жизни российского общества остались незатронутыми в процессе бурных экономических и политических преобразований 90-х годов. Притом многие из аспектов, к которым относится и пресса, претерпели радикальные изменения.

Может быть, эти изменения заметны не всем. Ведь газеты по-прежнему выходят ежедневно, они печатаются той же типографской краской, в них публикуются текущие новости и другие изблюбленные сюжеты, они все так же продаются в газетных киосках, и их читают в метро и в автобусах. Правда, стоят они подороже, но в России буквально все подорожало во много раз со времен 80-х.

Так что же изменилось столь кардинально и драматично? Да буквально все. И кому как не главному редактору знать об этом! Ему нужно поспевать за всеми новшествами, и как можно быстрее.

Еще в недавнем прошлом позиция главного редактора была номенклатурной должностью, и он безраздельно княжил в своей вотчине, отчитываясь только перед вышестоящими органами. Ему не нужно было беспокоиться о поиске информации - не будучи санкционированной свыше, новость не считалась таковою, и вопрос о ее публикации не ставился. У редактора не было никаких финансовых забот, ибо пресса была на полном государственном обеспечении. Ему не нужно было думать о штатном расписании - в его распоряжении находилось более чем достаточно штатных единиц. Главный редактор мог себе позволить роскошь сосредоточиваться на сугубо профессиональных проблемах: он мог размышлять и писать.

В настоящее время редактор един во многих лицах: издатель и финансист, который должен обеспечивать достаточный приток денежных средств для поддержания платежеспособности газеты; умелый организатор, который отвечает за эффективность, прибыльность газетного дела; опытный администратор, который привлекает талантливых, дееспособных сотрудников и путем своевременных поощрений и вознаграждений формирует крепкий состав надежных работников; и, наконец, ответственный редактор, который разрабатывает общее направление газеты и от случая к случаю предоставляет себе счастливую возможность редактировать или даже писать.

В каждой из названных ипостасей главный редактор должен добиваться наивысших успехов, предельно экономно используя временные, кадровые и денежные ресурсы. Цель данной книги - помочь редакторам российских газет разработать эффективную стратегию для выполнения этой задачи.

В роли ответственного редактора Личный пример

Не подлежит сомнению, что наиболее эффективным способом управления коллективом является использование самого себя в качестве модели для подражания. Именно своей манерой поведения в частных беседах и на общих собраниях главный редактор должен продемонстрировать тот стиль общения, который он ожидает от своих подчиненных - редакторов, корреспондентов, фотокорреспондентов и обслуживающего персонала. Приверженность главного редактора к правдивому освещению событий, его реакция на жалобы читателей, отношение к источникам информации, забота о сотрудниках редакции и строгое следование высоким этическим журналистским нормам задают тон в работе сотрудников газеты, и они вольно или невольно придерживаются тех же самых норм.

Мишель Картер и Гиллиан Кэй

Эта брошюра написана по материалам нескольких семинаров, проведенных зимой 1996 года Гиллиан Кэй, специалистом по подготовке лидеров из Бруклина, шт. Нью-Йорк, и Мишель Картер, американской журналисткой из г. Белмонт, шт. Калифорния, прикомандированной Информационным агентством США (ЮСИА) к Российско-американскому информационному пресс-центру в Москве в 1995 году. Сейчас Мишель Картер организует целевые консультативные группы, направляемые в Россию по Программе партнерства газет - частью объединенного проекта Программы развития СМИ и Программы городов-побратимов.

Девиз газеты

Девиз вашей газеты может быть таким же простым, как девиз "Нью-Йорк Таймс":

- Все - новость, что годится в печать.

Или девиз "Сан-Франциско Кроникл": Быть рупором западного побережья.

"Ю-Эс-Эй Тудэй"

стремится служить форумом взаимопонимания и согласия, чтобы помочь США стать истинно единой нацией.

А вот несколько девизов российских газет:

- Объяснить запутанное время, в котором мы живем.

- Говорить правду.

- Помочь читателям и себе самим понять этот новый мир.

- Обеспечить журналистов работой в нашем городе.

- Показывать ложь администрации нашего города и противостоять ей.

- Поощрять гордость нашей страной.

- Выжить в качестве газеты.

И особенно нравится девиз "Сан-Франциско Бэй Гардиан":

- Публиковать новости и поднимать шумиху.

Усилия главного редактора направлены на то, чтобы внушить своим подчиненным, что выпуск качественной газеты есть единая задача всей редакции в целом. Независимо от его присутствия и непосредственного руководства редакция должна быть в силах самостоятельно принимать совместные решения с учетом самых противоречивых мнений путем обсуждения общих вопросов, как если бы главный редактор был вместе с ними.

Чем жестче обращается редактор со своими подчиненными, тем более механически они выполняют работу, ожидая от него указаний на каждом шагу. Если же главный редактор заботится о повышении профессионализма своих сотрудников, предоставляет им любую возможность проявить себя, он скорее добьется от них смелой инициативы в совершенствовании газеты, в выполнении труднейших заданий, в обсуждении наилучших источников информации.

Цели вашего издания

Вам нужно четко представить себе и непременно донести до сведения сотрудников, в чем вы видите назначение вашего издания - каждого отдельного выпуска и газеты в целом. Существует распространенное заблуждение, что мнение ваших сотрудников о направлении газеты совпадает с вашим. Однако при первой же возможности обнаружить истинное положение вещей вас ждут сюрпризы.

● Строго говоря, работу над изданием следует начинать с совместного обсуждения вопроса, каковы цели и задачи, стоящие перед вами.

● Попросите на общем собрании каждого сотрудника высказаться кратко, в одном предложении, какой он видит свою газету.

● Предупредите всех, что ошибочных мнений быть не может, а окончательное решение сложится суммарно из всех ответов.

● Договоритесь, что ни одно из суждений не будет подвергаться осмеянию, но каждое из них внесет собственный аспект в дальнейшую дискуссию.

● Попросите кого-нибудь поместить все мнения в письменном виде на всеобщее обозрение.

● Обсудите каждую высказанную идею и выберите те, с которыми подавляющее большинство сотрудников согласится.

● Сокращайте список предложений до тех пор, пока не будет вырисовываться та единственная цель, которая будет соответствовать вашей газете.

● В течение ближайших дней или недель дорабатывайте принятое решение, чтобы оно отражало ежедневную реальную деятельность вашей редакции.

● Как только цель газеты определится с достаточной ясностью, изготовьте плакат и поместите его на видном месте во всех рабочих помещениях, чтобы каждый сотрудник - от ваших заместителей до обслуживающего персонала - считал эту цель руководством к действию.

● Сформулированная цель газеты может быть также напечатана на той странице, где приводится состав редакционной коллегии, чтобы у читателей было ясное представление о том, что вы собираетесь делать.

● И наконец, достигайте вашей цели на практике! Когда нужно решить, освещать данное событие или проигнорировать его, помещать ли данную публикацию на первой странице или отвести ей более скромное место, уберечь чью-либо репутацию или предать имя огласке, - задайтесь вопросом, насколько согласуется ваше решение с выбранным назначением газеты. Если возникает несоответствие, значит цель определена неверно. Тогда самое время начать все сначала.

Выработка направления газеты

Точно так же, как всей редакцией принималось решение о целях газеты, вовлеките всех сотрудников в разработку редакционной политики - или основных ее положений - относительно освещения текущих событий и чрезвычайных происшествий.

Политика газеты предусматривает выработку четких этических подходов - последовательных и справедливых - по отношению к публикуемому материалу и к источникам информации. Вашей политикой должны быть определены конкретные вопросы: предавать ли огласке имена жертв преступлений или малолетних преступников, печатать ли адреса и имена читателей, выступающих в колонке "Письма главному редактору", насколько детально освещать личную жизнь героев ваших публикаций, насколько четко вы будете соблюдать презумпцию невиновности по отношению к обвиняемым, но еще не осужденным.

Иногда газетам нужно решить, как относиться к публикациям, в которых упоминаются сотрудники и учредители газеты или члены их семей. Выработать свою позицию по поводу фотографий, обнажающих частную жизнь или эмоционально задевающих читателей.

Выбрав со своими сотрудниками раз и навсегда линию поведения для таких специфических ситуаций, вы не должны будете снова и снова возвращаться к этой проблеме каждый раз, когда возникает такая потребность. Кроме того, вы сможете быть уверены, что и в ваше отсутствие любой щекотливый вопрос будет разрешен наилучшим образом без вашего вмешательства.

Именно сложные, двусмысленные ситуации являются прекрасным поводом для обсуждения единой тактики в отношении к подобным публикациям. По свежим следам вашего трудного решения об определенной публикации такого рода, пока у сотрудников еще на памяти детали описанного события, соберите их для того, чтобы поделиться всеми стадиями размышлений, которые определили ваш конечный выбор. Выслушайте возражения или припомните прежние недовольства вашим решением, чтобы получить и столкнуться с аргументацией противных сторон, сыграйте роль "адвоката дьявола".

Если вам по поводу той или иной публикации приходится порой настаивать на своем мнении в ультимативном порядке (ввиду нехватки времени для обсуждения вопроса), вернитесь к нему позже, чтобы объяснить вашу позицию, привести соответствующие аргументы и выработать лучший подход на будущее.

Определившись в отношении публикаций и фотографий такого рода, составьте нечто вроде методических указаний, которые каждый работник - нынешний и будущий - мог бы принять к сведению. Как только возникнет острая ситуация, предложите своим заместителям или корреспондентам обратиться к вашему предписанию и проверьте, как они его поняли. Напомните им, что не нужно заново решать подобные затруднительные вопросы, когда уже выработана общая точка зрения по каждому из них, зафиксированная в виде свода правил.

Наконец, чрезвычайно важно, чтобы время от времени вы пересматривали редакционную политику. Обычаи и нравы общества, особенно российского общества, меняются день ото дня, и план работы, который был эффективным в прошлом году, не отвечает новым запросам. Обсуждайте эти изменения, вносите поправки в ваше руководство, когда это необходимо.

Мозговая атака

Мозговая атака - это одномоментный обмен мнениями группы людей, находящихся в одной комнате. Этот прием работает на той основе, что идеи всех присутствующих одинаково хороши, и ничья идея не может быть лучше других. Здесь необходимо также придерживаться еще одного правила:

никто не имеет права критиковать чужие идеи. Каждый раз когда кто-нибудь высказывается, нельзя отзываться негативно, например: "Это глупо", "Мы делали это раньше, но это не принесло никаких результатов". Доброжелательность позволяет участникам беседы чувствовать себя более раскованно, они более откровенны и охотнее делятся своими идеями. Мозговая атака рождает множество идей, которые оцениваются в завершающем обсуждении.

Когда вам следует использовать метод мозговой атаки?

- Каждый раз, когда вы хотите узнать мнение каждого о том или ином предмете, а не только идеи наиболее активных.
- Каждый раз, когда вам нужны примеры из "настоящей жизни", а не просто абстрактные идеи.
- Каждый раз, когда вы хотите, чтобы группа людей почувствовала свое "участие" в проекте, потому что их идеи были приняты во внимание.
- Каждый раз, когда встреча имеет вполне определенную цель и руководитель хочет найти поистине творческое решение.

Как организовать мозговую атаку

Во-первых, руководитель должен быть уверен, что каждый понимает основное правило: "Все идеи хороши".

Можно развесить соответствующие призывы в зале заседания.

Затем руководитель ставит вопрос или называет проблему и приглашает участников поделиться своим мнением, не совершая обход помещения и не принуждая каждого присутствующего прокомментировать сказанное или выразить свои идеи.

Обычно первое высказанное мнение побуждает других присутствующих предлагать свои идеи, и если процесс хорошо запущен, то все больше людей будет вовлекаться в беседу и предлагать свои идеи.

Так как никто не может отклонить идею другого, некоторые из них бывают будоражащими - это часто происходит, когда всплывают действительно творческие идеи.

Самая большая проблема для руководителя - это поддерживать непринужденность обстановки, не давая увязнуть в потоке идей, и каждое мнение должно быть записано.

Поручите кому-нибудь из сотрудников записать каждую идею своими словами на большом листе бумаги, чтобы каждый мог их видеть.

Как только лист будет заполнен, поместите его на стене.

Забота руководителя - предоставить возможность каждому высказать при желании свою идею.

Необходимо самым активным образом стимулировать застенчивых сотрудников принимать участие в обсуждении.

Создание деловой атмосферы в редакции

Те же приемы, которые использовались для выработки целей газеты и ее направления - обмен мнениями, обсуждение предложений, "мозговая атака" с целью принять совместные решения, вовлечение каждого сотрудника в осуществление взятых на себя задач, - все те же приемы понадобятся вам, чтобы создать творческую атмосферу на рабочих местах.

Разумеется, наилучшим стимулом для каждого сотрудника к эффективной работе послужит справедливый, соответствующий квалификации оклад жалованья, который позволит каждому работнику обеспечить свою семью и не искать заработков на стороне. Вы никогда не добьетесь добросовестного выполнения обязанностей, преданного отношения к делу, пока не предоставите всем такую оплату труда, которая гарантирует достойный жизненный уровень для семьи. Без этого вам нельзя будет рассчитывать на удовлетворенность сотрудника, сколько бы вы ни привлекали его к решению ответственных задач.

Не менее важным, чем зарплата, - для создания здоровой рабочей обстановки, - является четкая система наград и поощрений, а также конструктивная критика. Ваши сотрудники должны иметь ясное представление о том, какой уровень редактуры, какое качество текста и иллюстративного материала, какой стиль репортерской деятельности и какое поведение на рабочем месте признается первоклассным. От вас требуется постоянство и полная определенность в вашем мнении о том, что ожидается от сотрудников, каковы этические стандарты в газете и какое вознаграждение предполагается за неукоснительное выполнение этих норм.

Вводите эту систему с самого начала! Как только у вас в номере появляется отменная фотография, а репортер проявляет исключительную силу духа в добывании информации и находит необычный поворот в изложении фактов, если редактор превращает невыразительный текст в хлесткий материал, - вот тут наступает момент для наград и поощрений. Разные редакторы делают это по-разному. Можно отвести специальное место на стене для демонстрации лучших фотографий и публикаций недели с соответствующими комментариями. Можно поместить их в собственную многотиражку. Можно выделить определенную, известную всей редакции сумму денег за лучший материал недели и вручать ее торжественно на виду у всех сотрудников.

Вам следует сопровождать любое поощрение объяснением, что именно вы признаете ценным в избранной для награды работе.

Для создания благоприятной атмосферы вам следует также улаживать разногласия, вызывая между сослуживцами обмен несопадающими мнениями без страха испортить отношения с коллегами. Манера, в которой вы ведете подобную беседу, ваша реакция на различающиеся суждения послужат образцом для всех сотрудников при решении конфликтных вопросов.

Нужно выработать общие правила на этот счет:

- точку зрения следует излагать позитивно и конструктивно;
- недопустимо нападать ни на личность, ни на чужое мнение;
- следует проявлять взаимное уважение и понимать всю важность процесса по достижению совместного решения;
- если коллектив не одобряет чью-либо позицию, последний должен быть готов деликатно уступить мнению сослуживцев.

Не каждое решение может приниматься сообща. Когда не хватает времени на подготовку материалов и установлены жесткие сроки для их сдачи, главному редактору следует полагаться на профессио-

фессионализм своих сотрудников и приветствовать их инициативу.

Наконец, вы должны быть готовы к тому, что семейные обстоятельства ваших сотрудников могут повлиять на их работу. Сделайте все возможное, чтобы режим работы соответствовал ситуации личной жизни работника. Если ребенок вашего корреспондента в больнице, то она будет подавлена и не сможет сосредоточиться даже на простом задании. Поговорите с ней и посмотрите, сможете ли вы создать ей такие условия, чтобы она была со своим ребенком и в то же время приносила пользу газете. Один редактор в такой ситуации дал задание своему корреспонденту написать статью о том, как больницы вовлекают родителей в процесс лечения. В результате была написана серия статей, которые действительно изменили роль родителей в процессе лечения их детей в больницах и за которую журналистка получила вознаграждение.

Выражая сочувствие и проявляя гибкость в отношениях со своими сотрудниками, вы создадите наиболее приемлемые производственные условия для ваших работников, что будет удерживать их на службе и не заставит искать газету с более высокой зарплатой.

Со временем вы научитесь принимать во внимание потребности ваших сотрудников, что не только улучшит ваши отношения с коллективом, но также повысит качество вашей газеты.

Нормы и стандарты

Именно главному редактору следует устанавливать этические нормы в работе редакции, известные каждому сотруднику, при условии что вы сами соблюдаете их, а остальные следуют вашему примеру.

Разумеется, газетчики делают ошибки, что естественно в деле, где поощряется стремление быть лучшими из лучших. Многие из этих ошибок простительны. Репортер дал неверное написание фамилии или допустил другие фактические ошибки - дело редактора их поправить. Простая ошибка - и репортер получает соответствующее предостережение. Если подобная ошибка попадает в газету - за ней следует поправка и принесение извинений. Допущено множество подобных просчетов - и репортер оказывается за пределами редакции. Профессия журналиста не терпит невнимательных и равнодушных.

Но этические ошибки - это уже не простая оплошность. И вы должны быть уверены, что каждый репортер, редактор, фотокорреспондент отдает себе в этом отчет.

Самое серьезное нарушение журналистской этики для газетчиков - это плагиат, когда корреспондент выдает чужую работу за свою, получает за это деньги, присваивая себе чужую новость.

Для людей, которые создают хорошую репутацию на основе уважения к печатному слову, плагиат - это грязный бизнес. Как правило, нетрудно доказать, что текст принадлежит кому-то другому - сохраняются записи. Не существует такого понятия, как новая идея, но каждая идея излагается посредством слов и выражений, которые должны быть новыми, так как они принадлежат человеку, который их произвел. Если профессия журналиста почетная, так это потому, что в основе ее лежит честь пишущего человека. Посагательство на нее ставит нарушителя вне профессии, и уж безусловно, он оказывается за дверями хорошей, престижной газеты.

Получать деньги за то, что продвигаешь некое событие как сенсационную новость, - в равной степени презренный бизнес. Однако он получил широкое распространение в России только из-за того, что у газет не хватает средств на зарплату своим сотрудникам. Более того, несовершенное российское законодательство о СМИ несколько

Когда читатели хотят знать больше

Иногда после прочтения впечатляющей газетной статьи читателю хочется предпринять некие действия, и ничто не может расстроить его больше, чем факт, что в публикации не окажется никаких данных о том, куда можно обратиться.

Чтобы не огорчать и не расхолаживать читателей, многие газеты помещают рамочку с контактными телефонами, которые помогают поддерживать тесную связь с читательской аудиторией.

В одной из волгоградских газет в конце каждой статьи помещают номер телефона источника информации или журналиста, автора материала и просьбу к читателям позвонить, если им еще что-нибудь известно, если они хотят дать интервью в будущем или если у них есть вопросы, которые статья не осветила. В другой газете помещается рамочка "Если вы хотите знать больше", где сообщается место и время встречи с читателями для обсуждения данного предмета, книга по теме, электронные адреса с дополнительной информацией или имена и телефоны представителей общественности, связанных с описанными событиями. Направьте возмущение и праведный гнев читателей, поднятые вашей публикацией, в нужное русло. Вы побудили людей к действию, а теперь покажите, как они могут реализовать свою инициативу.

Рекламы, имеющие спрос

Некоторые газеты в России развернули успешную рекламную деятельность под рубрикой "Знакомства".

Одна из газет под С.-Петербургом в рубрике "Юноши и девушки" пошла дальше, и в прошлом году перед днем св. Валентина предложила своим читателям дополнительную услугу.

Они пригласили читателей посылать в редакцию письма, адресованные их возлюбленным, с тем чтобы опубликовать их 14 февраля. Газета предложила напечатать одну строчку бесплатно, а за все последующие строчки читатели платили сами. Было даже предложено при желании помещать фотографии в газете (за определенную сумму).

Газета начала публиковать купоны на продажу рекламного места для писем влюбленных, и за две недели до праздника редакция была просто завалена письмами.

В результате они издали шесть страниц с любовными письмами, стихами и фотографиями. Это была самая удачная рекламная кампания для такого маленького издания, которое выходит три раза в неделю.

Там же были проведены подобные рекламные кампании в Международный женский день и другие праздники страны. Все они были успешными, но ни одну из них невозможно сравнить с рекламной удачей в день св. Валентина.

не способствует улучшению ситуации; газеты, стремящиеся выжить и улучшить свое финансовое положение, вынуждены заниматься "косвенной", или "скрытой", рекламой, когда реклама подается под личиной новостей, чтобы не выходить за пределы 40% газетной площади, отведенных законодательством под рекламу.

Опытные журналисты могут привести целый список причин, почему допустимо вводить в заблуждение читателей таким образом, но хороший редактор понимает, что газеты могут продавать читателям только одну вещь - свою благонадежность. Если газета жертвует собственной репутацией ради скрытой рекламы, значит, ей больше нечего предложить.

В апреле 1995 года редакторы всех российских газет собрались в Москве на семинар, посвященный проблемам журналистской этики, который проводился при поддержке неправительственной организации "Фридом Форум". Редакторы обсуждали необходимость создания официального этического кодекса для журналистов. На одной из сессий в гостинице "Редиссон Славянская" один молодой редактор из западносибирской газеты резко оборвал туманные философские рассуждения о скрытой рекламе, прокричав: "О чем вы говорите? Это же просто, не берите деньги, вот и все".

Он был, конечно, прав, но сегодня в России очень мало простого, и подобные дебаты, скорее всего, продлятся еще долго. Но у вас, как у редактора, достаточно власти, чтобы в вашей газете установить собственные стандарты, классифицировать ту или иную прибыльную публикацию как скрытую рекламу и потребовать, чтобы ни один из корреспондентов, редакторов или фотокоров не брал деньги за работу, которую вы им оплачиваете.

Защита корреспондентов

Поскольку обязанность главного редактора - не только устанавливать этические правила, но и служить примером для других в поддержании высоких стандартов, он должен энергично и с большим энтузиазмом защищать своих сотрудников и их работу. Вы требуете от репортеров, редакторов и фотографов, чтобы они были непреклонными и настойчивыми, добывая новости; поэтому когда они затрагивают чьи-либо интересы при выполнении своей работы, вы должны использовать все полномочия, предоставляемые вашей должностью, чтобы защитить их.

Если вы посылаете репортера написать о какой-то разваливающейся конструкции, которая может привести к разрушению моста скоростной автомагистрали, вы должны быть готовы к тому, что ответственные работники будут кричать вам прямо в лицо через несколько часов после появления газеты в киосках. Хороший редактор требует, чтобы представители власти шли со всеми жалобами к нему, а не к репортеру, который должен вернуться на передовую для работы над другим материалом. Вы же не хотите, чтобы корреспондент был травмирован и впредь боялся задеть высокопоставленное лицо.

Было бы разумно с вашей стороны разработать методику общения с рассерженными людьми. Если вы будете делать свою работу добросовестно, то такая методика вам будет крайне необходима. Редактор из Ленинградской области говорит, что в таких случаях она всегда улыбается и предлагает выпить чаю. Другой редактор из Оренбурга держит открытой бутылку водки, чтобы утихомирить бурю. Каким бы методом вы ни пользовались, помните, что неприемлемо обвинять корреспондента в слишком агрессивном поведении при выполнении журналистских обязанностей. Вы посылаете его на место событий, и вы его первый защитник.

Иногда следует ожидать удара изнутри. Руководитель рекламного отдела, потерпевший убытки, может войти с криком, чтобы газета выступила с опровержением статьи, в которой банк обвиняется в жульничестве со страховками инвесторов. В таком случае самое время напомнить разъяренному коллеге, что вы издаете газету для читателей, а не для рекламодателей. Но это очень трудный момент, когда хорошо известно, как сильно вы нуждаетесь в рекламодателях, чтобы финансировать газету.

Если вы работаете над статьей, которая может неблагоприятно сказаться на рекламодателе, сообщите сотрудникам рекламного отдела заранее, чтобы у них было время предупредить бурю. Возможно, они пригласят рекламодателя на встречу с корреспондентом, где тот сможет убедительно высказать свое мнение, они заверят приглашенного, что статья честно будет представлять его интересы. Однако всегда может сложиться такая ситуация, когда вы мало что можете сделать. Если ваше газетное расследование показывает, что невинные люди теряют свои накопления, то вы можете пожертвовать рекламодателем в надежде, что вы возместите финансовые потери за счет другого, более честного рекламодателя.

Самое трудное дело - это предотвратить критику, исходящую от сотрудников редакции, и лучший способ борьбы - повернуться к критике лицом. Дать понять, что сплетни и клевета вызывают у вас отвращение и что в газете нет места для профессионального соперничества. Установите систему гласного обсуждения жалоб, и вы увидите, что честная критика будет хорошо воспринята сотрудниками. Не заводите любимчиков и жестко выступайте против тех, кто действует исподтишка и клязуничает. Ваша газета должна быть безопасным местом, убежищем от необоснованной критики и жалоб, или она не будет иметь той благожелательной атмосферы, которую вы так надеялись создать.

Где нужно власть употребить

Несмотря на все ваши хорошие намерения создать единую команду из корреспондентов и принимать решения сообща, рано или поздно наступает момент, когда вы должны быть главным редактором. В газетном деле время сдачи номера священно, и порой просто некогда затевать дебаты - кто-то должен принимать решения, и этот кто-то - вы.

Итак, действуйте!

- Решайте, поместить ли спорную статью на первую полосу.
- Выберите наиболее подходящую фотографию.
- Снимите имя жертвы преступления.
- Уберите рекламу с недопустимым содержанием.
- Перепишите оскорбительные заголовки.

В конечном счете вы несете ответственность за качество вашей газеты и ее репутацию. Если вы чувствуете что-нибудь угрожающее доброму имени вашей газеты, вы не можете оставить это без внимания. Действуйте, и позднее объясните ваши действия.

Может оказаться, что вы никогда не придете к общему мнению с коллективом по поводу ваших решений. Иногда вам понадобится выбрать те действия, которые противоречат вашей же политике. Нехватка активности, решительности, убежденности во время сдачи материала может нанести большой ущерб редакции.

Ваши сотрудники ожидают увидеть в вас руководителя газеты. Большую часть времени вы ведете газету рука об руку со своими сотрудниками, но иногда вы осуществляете управление изданием в одиночку. Это тоже часть вашей работы.

Имя - это уже новость

Никогда не упускайте возможность напечатать хорошую новость о людях вашей местности с упоминанием имен. Опубликуйте имена школьников, закончивших школу с золотой медалью, или победителей соревнований по атлетике, список новорожденных из местного роддома и их родителей, молодоженов и выпускников учебных заведений. Такие статьи вырезаются из газеты и передаются из рук в руки друзьям и членам семьи, которые хотят разделить эту радость, и читатели начинают смотреть на газету как на участника счастливого события.

Календарь - ваш помощник

Чтобы было легче составить долгосрочный план в службе новостей, необходимо повесить в вашем офисе или в общем рабочем помещении календарь планирования на полный год, размером во всю стену, и заносить в него все грядущие мероприятия, как только их дата объявлена. Выборы и начало учебного года - это совершенно очевидные мероприятия, которые должны быть занесены в календарь планирования, к тому же это вырабатывает привычку записывать все события, и даже те, которые не так богаты новостями. Окончательные сроки сдачи материала важны, и не только для вас. Если администрация объявила срок выполнения проекта, запишите это в календарь планирования и сообщайте своим читателям, как реализуется проект, по мере того как будет приближаться его окончательный срок.

Продолжение на стр. 37

Сбор информации и отбор материала

Может показаться странным предлагать главному редактору сделать работу более эффективной за счет заблаговременного планирования, так как события едва ли поддаются точному прогнозированию. Но в действительности лишь незначительный процент работы редактора зависит от каждодневных происшествий. И даже совершенно непредвиденные новости - такие как катастрофа, банковский скандал или внезапное политическое заявление - могут быть спланированы, если, конечно, вы, как редактор, провели необходимую работу, определили свою задачу и разработали тактику освещения подобных специфических новостей. Имея в наличии общие рекомендации, редакция не нуждается в тщательном обсуждении в момент кризиса всех деталей, связанных с публикацией. Выработанные вами правила обеспечивают вашу оперативность.

Однако же большая часть редакторской работы не настолько увлекательна и гораздо больше зависит как от долгосрочного, так и от краткосрочного стратегического планирования. Даже когда вы работаете над материалом, который будет опубликован через несколько часов, необходимо провести планирование, - под каким углом, по вашему мнению, репортер должен осветить событие; какие вопросы корреспондент должен непременно задать для последовательного изложения событий; какое место, по-вашему, должна занять публикация на газетной полосе; какие фотографии следует создать в сопровождение к публикации; понадобится ли какой-нибудь другой иллюстративный материал. Все эти положения составляют только часть редакторского процесса, осуществляемого в течение вечера для подготовки материала, который будет опубликован в следующем утреннем номере газеты.

Полагайся на команду

Если для создания статьи требуется несколько дней или недель, то здесь тщательное планирование еще более необходимо. Именно в таком случае вступает в силу специальный совещательный орган, своеобразная команда.

Как только идея, замысел статьи утверждены, следует начать подготовку к совместной работе. Прежде чем репортер задаст свой первый вопрос, создайте команду, которая выполнит роль совещательного органа в работе над статьей. Соберите в одном месте (вокруг вашего стола, вокруг самовара, в коридоре): репортера или репортеров, которые будут добывать материал и писать статью; редактора, который будет править статью; фотографа, художника, которые несут ответственность за графические работы и иллюстративный материал, а возможно, и выпускающего - и проведите обсуждение задолго до того, как начнут вырисовываться контуры статьи.

Эта первая встреча самая важная. Если материал краткий и несложный - назначение нового официального лица или освещение плана строительства нового завода, то эта встреча может оказаться и единственной. Но если это крупный материал, требующий большого внимания, специального исследования, больше чем одного или двух интервью и существенного осмысления, то первая встреча должна выработать тон изложения и определить угол зрения, под которым событие будет подано.

Например, в одной из газет на севере России секретарь редакции поделилась новостью, что в ее районе закрывается главная поликлиника, - и это вскоре после того, как прошло сообщение, что другая поликлиника (находящаяся недалеко от главной) будет закры-

та, чтобы не дублировать услуги и сэкономить деньги. Очевидно, планы изменились с того момента, как прошло сообщение и было принято решение закрыть лишнюю поликлинику в отдаленном районе. Здесь была явная неувязка, и каждый журналист в газете почувял, что здесь что-то не то.

Редактор принимает решение, замысел утверждается; создается группа для сбора и обработки информации. Корреспондент, которая освещает вопросы здоровья и медицины, получает задание и встречается в офисе главного редактора с его заместителем, который будет отвечать за эту статью, с фотографом и сотрудницей отдела проверки, которая поможет собрать все факты, связанные с решениями о закрытии поликлиник. Приглашается художник, так как карта районов города с расположением городских поликлиник будет занимать важное место в этой статье.

Цель сбора команды, которая должна была работать над материалом, - не просто дать всем ее участникам задание, а стимулировать каждого внести свой вклад в эту статью, сформулировать все подходящие вопросы, выслушать предложения о возможных источниках информации, провести "мозговую атаку" с приглашением всех причастных к публикации. В результате возникли идеи, которые не могли бы прийти в голову репортеру или редактору, будь они сами по себе; в процессе обсуждения были поставлены все вопросы, которые могли бы возникнуть у читателя и на которые статья должна дать ответ.

После первой встречи каждый участник команды был в курсе того, под каким углом будет даваться информация, на какие вопросы надо найти ответы и к каким источникам информации можно обращаться. Коллеги встречались ежедневно, официально и неофициально, пока проводился сбор информации. Члены команды делились своими соображениями, как преодолеть препятствия и бюрократические барьеры, предлагали возможные новые контакты. В этом случае (который, напомним, действительно имел место) чиновники не давали прямых ответов на вопросы журналистов, поэтому сотрудники газеты обсуждали неофициальные источники информации, в которых могли бы содержаться необходимые ответы.

Развязка истории пришла от гардеробщицы в здании городского совета, которая имела возможность наблюдать стычку между мэром города и директором больницы. Как оказалось, беременная дочь мэра жила в районе, где хотели закрыть поликлинику, и он потребовал, чтобы этого не делали. Конечно, досужие разговоры пожилой женщины не могли служить основой для написания статьи, но они дали команде ключ к поиску подтверждения полученной информации. Потребовалось более трех недель для сбора материала, но, когда статья была напечатана, все ответы были найдены и все элементы информационной статьи были на месте: законченная история, фотографии главных героев и двух пресловутых поликлиник, схема расположения районных поликлиник и телефоны для читателей, которые могли бы дать более полную информацию или задать вопросы.

Иногда такой совещательный орган приходит к выводу, что данный материал не может быть использован для статьи, что первоначальные подозрения не подтвердились и история может быть предана забвению. Прежде всего редактор должен быть готов к такому повороту дела и вовремя приостановить процесс. Досадно, конечно, что огромный труд затрачивается впустую, и совместная работа над материалом помогает выявить это в более ранние сроки.

Календарь - ваш помощник

Продолжение со стр. 36

Если установлена дата крупного соревнования, то к этому дню проверьте количество записавшихся участников и сообщите своим читателям. Календарь планирования сам по себе может служить хорошей основой для публикуемого материала. Как только мероприятия по подготовке к крупному празднику объявлены, занесите их в календарь и затем напечатайте для своих читателей. Публикуя информацию об общественных мероприятиях, концертах, спектаклях, балете, опере, выставках, ярмарках искусств, лекциях и фестивалях, обратите внимание на точное указание времени, места и контактных телефонов для тех, кто хочет получить больше информации.

Читатель как источник информации

Если у вас есть проблема со сбором информации, обратитесь к своим читателям, чтобы они вам присылали письма по почте, по факсу, звонили в редакцию и сообщали о предстоящих событиях. Вашим читателям будет удобно, чтобы календарь ожидаемых мероприятий печатался еженедельно в одном и том же месте в вашей газете. Вы же хотите, чтобы читатели могли получать такую информацию только от вас, и в конечном итоге они попадут в вашу полную зависимость. Убедите их, что только ваша газета поможет им распланировать свою жизнь. Такое планирование станет важным механизмом для вас, как главного редактора и администратора, поможет вовремя обрабатывать информацию, разумно использовать возможности ваших корреспондентов и ресурсы газеты. Вы будете заранее знать, когда вам необходимо нанять внештатного корреспондента и фотокорреспондентов для освещения определенных событий. Еще лучше, если вы сможете перераспределить работу своих сотрудников таким образом, чтобы не нанимать дополнительный штат в последнюю минуту.

Привлечение каждого сотрудника газеты к сбору информации

Вы должны быть уверены, что все сотрудники вашей газеты - от высокооплачиваемых корреспондентов до водителей - понимают, что сбор информации - это их ежедневное и постоянное занятие. В вышеприведенном примере секретарша, жившая по соседству с поликлиникой, которую должны были закрыть, привлекла внимание газетчиков к этому факту. Возможно, она и не придавала этому большого значения, она просто поплакалась за чаем о грустном событии. Но в то-то и дело, что секретарша выполняла прямую обязанность газетчика.

Редактор должен объяснить даже водителю, что в банке или торговой компании он бы работал только водителем и больше никем, что же касается газеты, то он должен постоянно слышать и видеть, что происходит вокруг. Репортеры, редакторы и фотографы должны делать это автоматически, но им тоже не мешает об этом напомнить. Если они увидят на киоске афишу концерта, то они должны принести ее в редакцию или по крайней мере скопировать. Если их ребенок принес важную новость из школы, они должны рассказать о ней в газете. Если сосед говорит, что его завод закрывается, то это история, о которой будет интересно прочитать всем жителям города.

Газета не может иметь такой большой штат, чтобы следить за всеми событиями в городе, но люди, работающие в газете, живут здесь: они ходят в магазин, ездят на автобусе и в метро, ходят в театры, библиотеки, на выставки, гуляют в парке, - поэтому они могут столкнуться с новой информацией в любом месте, которое они посещают. Они устанавливают надежную связь между газетой и обществом, и их ценность невозможно преувеличить.

Организация рабочего помещения без стен

Жалоба секретарши о том, что поликлиника закрывается, могла бы остаться незамеченной, если бы редактор и корреспонденты отнеслись равнодушно к этой информации. Редакция без стен обеспечивает контакты и укрепляет взаимоотношения между сотрудниками газеты. Посмотрите план такого помещения на стр. 39.

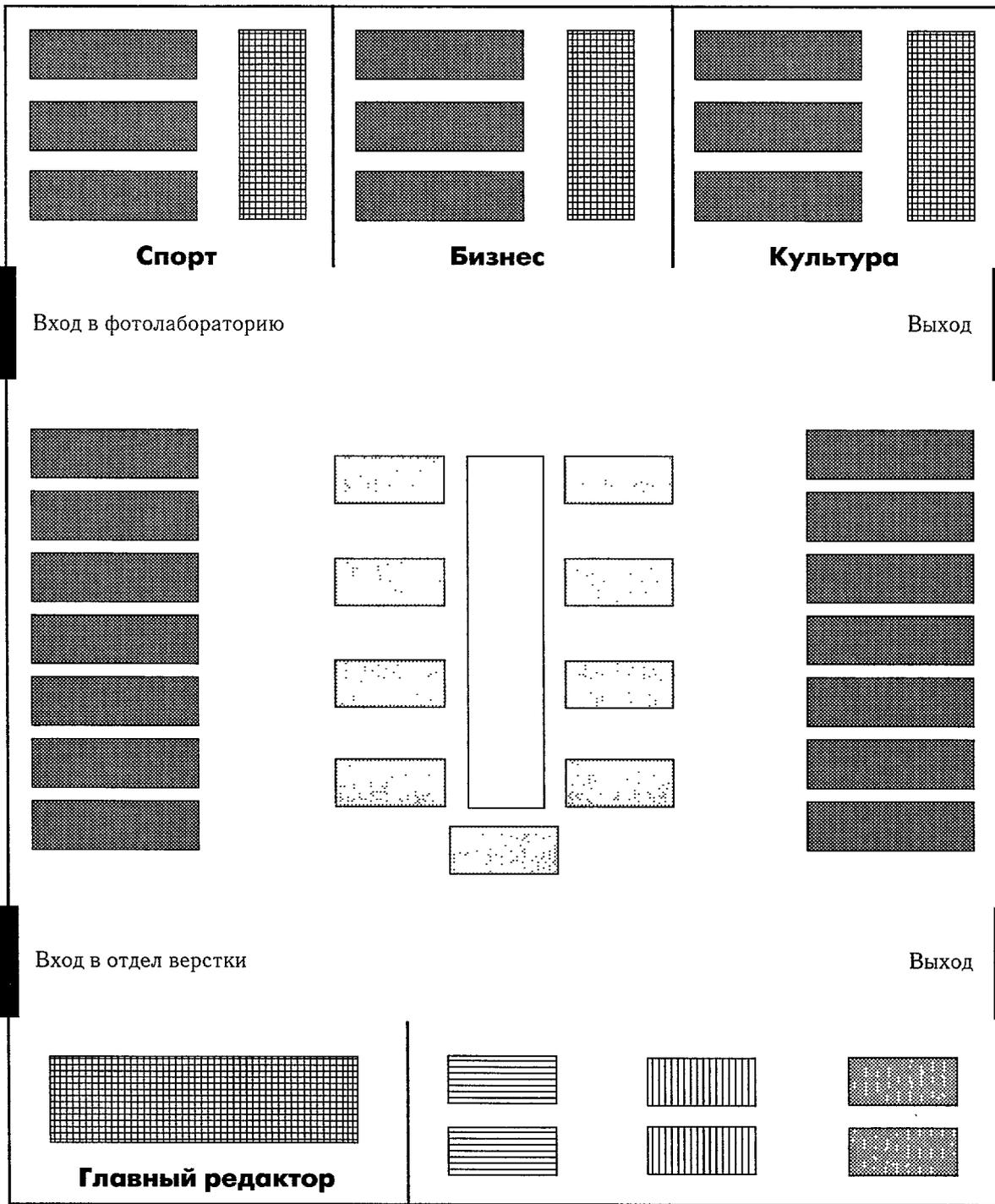
Открытая редакция появилась впервые в Соединенных Штатах, с тех пор она практикуется во всем мире, так как она создает великолепные возможности для сбора информации. Идея очень простая. Все сотрудники - редакторы всех уровней, корреспонденты, художники, обозреватели и технический персонал - работают в одной большой комнате. Иногда устанавливают перегородки между разными отделами, такими как бизнес, спорт или культура, но все, кто занимается сбором и обработкой информации общего характера, сидят в общей, большой комнате. В результате все сотрудники знают, кто над каким материалом работает, и могут свободно высказывать свои комментарии и предложения. Такое устройство рабочего помещения расширяет вышеописанный совещательный орган, команду для подготовки материала, до размеров всей редакции.

Один корреспондент слышит, как его коллега говорит по телефону с источником информации, и предлагает другой источник информации, который необходим по данной теме.

“Знаешь, ты мог бы позвонить этой женщине и получить копию плана строительства, который ты ищешь. Я разговаривал с ней три месяца назад по поводу другого материала, и она действительно очень помогла. Скажи ей, что это я дал тебе ее номер телефона”.

Редактор, работавший в этом году над сходным материалом, может предотвратить серьезные ошибки, напомнив каждому об уро-

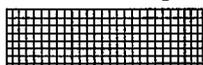
План организации рабочего помещения



Репортер



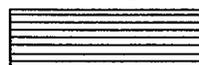
Редактор



Корректор



Технич. персонал



Отдел проверки



Выпускающий



Не забывайте о своих публикациях

Используйте большой настенный календарь планирования (или электронный календарь в вашем компьютере) для создания базы данных о происшествиях, как только они случаются. Если при пожаре сгорел жилой дом, запишите это в календарь, чтобы через месяц, полгода или год посмотреть, что же было сделано для восстановления этого дома или для переселения погорельцев. Если рабочие пострадали от взрыва химических веществ на заводе, запишите дату этого события, чтобы вернуться к нему через какое-то время и узнать, установлена ли причина взрыва и была ли улучшена техника безопасности труда, чтобы уберечь рабочих от подобных происшествий. Если было совершено крупное преступление, постоянно держите в поле зрения этот случай, чтобы следить за тем, как ведется расследование, свяжитесь с полицией или прокурором, если кто-то был арестован по этому делу.

Продолжение на стр. 41

ке, который они извлекли в прошлый раз. Фотограф может вспомнить снимки, сделанные несколько лет назад, которые могут быть полезны, и, перекопав свои завалы, находит их. Сотрудник отдела проверки может поднять на поверхность какой-нибудь существенный факт, который прольет новый свет на всю историю.

Редакция без стен удобна с чисто практической точки зрения: она наполнена редакторами, репортерами, художниками и составителями заголовков, которые работают бок о бок и поэтому могут участвовать в процессе разработки материала и после того, как они уже выполнили свою часть работы. Корреспондент вполне может ответить на все вопросы редактора, когда статья им уже сдана, фотограф может предложить выпускающему свои снимки и подсказать, как их эффективнее использовать и какую рамку напечатать, чтобы улучшить оформление материала.

Атмосфера “аквариума” питает творческое отношение к обязанностям, стимулирует обмен мнениями, порождает вопросы, которые необходимо осветить для создания хорошей статьи. Это формирует у сотрудников очень важное отношение к работе: “мы делаем одно дело”. Неважно, кто занимает ведущее место в разработке материала, - каждый сотрудник принимает самое активное участие в успешном осуществлении проекта. Если получается хорошая статья, то успех распространяется на всех, если статья провалилась, то каждый чувствует потребность в следующий раз сделать свою работу лучше.

В такой редакции ни у кого нет монополии на информацию, на идеи или на лучшее задание. Нет необходимости обращаться к “примадоннам”, работающим за закрытыми дверями и прячущим номера телефонов своих источников. В редакции такого рода сбор информации предполагает коллективную работу, а удачливые участники команды ценятся выше “звезд”.

Россия медленно откликается на идею создания открытой общей комнаты по нескольким причинам. Один редактор из Мурманска воскликнул с ужасом: “Господи, это опять возврат к коммунальной квартире! Мы вынуждены были бороться за наше личное пространство. Неужели нам теперь от него отказываться?”

Другой сказал, что он не видел никого, кто бы мог написать хорошую статью среди шума, разговоров, всеобщего движения, и уж во всяком случае, он не хотел бы работать так, чтобы за каждым его шагом следили.

Эти аргументы были бы приемлемы, если бы речь шла о работе в банке или в какой-то другой организации, но газета - это совсем другое дело. Цель газеты - пролить свет на жизнь общества. Чтобы это сделать, журналисты сами должны работать на виду у всех.

Связь с общественностью

Как только, будучи редактором, вы увеличиваете количество представителей от вашей газеты, которые добывают новости из самых разных источников, - вы тут же начинаете искать способы вовлечения читателей в процесс сбора информации и устанавливать связи, которые соединяют газету и общество.

Газета успешно развивается, когда она становится незаменимой для читателей, а это происходит в том случае, когда читатели видят свое отражение и освещение своей жизни на страницах газеты, находят публикации с проблемами, которые их волнуют, читают статьи о своем ближайшем окружении. Чтобы получить такой результат, газета должна приглашать читателей выступать на ее страницах, отводя для этого специальные разделы. Колонка “Письма к ре-

Предоставлять свои возможности читателям

При установлении связи с общественностью газета имеет одно большое преимущество - это доступ к должностным лицам, и этим ей следует поделиться с читателями. Репортеру намного проще получить ответы на свои вопросы у представителей власти, чем простому гражданину, по двум причинам. Во-первых, корреспонденту известно, где добыть необходимую информацию, и, во-вторых, чиновник знает, что газета может плохо написать о нем, если он не ответит на ее вопросы.

Итак, используйте свои возможности, чтобы принести пользу читателям. Проведите общественный форум по местным спорным проблемам - например, загрязнение реки, которая протекает через город, пригласите представителя, который отвечает за окружающую среду, обсудить эту проблему с людьми, живущими на берегу этой реки. Как редактор, вы должны убедить должностных лиц, что такая встреча им также необходима. Объясните, что они получают возможность рассказать о всех усилиях, которые они предпринимают, оповестить о своих долгосрочных планах по очистке реки. Пообещайте предоставить лучшее место в газете для освещения форума и осуществите это намерение. Разрекламируйте этот форум, пригласите читателей принять участие в этой встрече. Это может быть очень ценным опытом для каждого, кто примет участие во встрече, а вы, в свою очередь, сможете опубликовать серию больших статей.

Стратегия выживания

Поскольку вы решили сделать вашу газету незаменимой для читателей, рассмотрите возможность дать им полезную информацию, которую они смогут найти только у вас. Предложите им, например, стратегию выживания в смутное и экономически трудное время, которое они переживают. Поручите репортеру изучить деятельность различных организаций в городе, чтобы найти лучшие магазины для приобретения детской обуви, овощей, выращенных в частном секторе, узнать, где находятся бесплатные компьютерные курсы, дешевые детские музыкальные кружки. Газета может опубликовать рецепты консервирования фруктов и овощей, указать хорошие места, где можно собрать лесные ягоды или купить дешевые декоративные безделушки, игрушки для детей, сделанные из различных отходов и материалов.

В еженедельной рубрике "Стратегия выживания" будут публиковаться статьи с адресами и телефонами упомянутых источников и, возможно, даже карта города с указанием мест. Приглашайте ваших читателей поделиться их опытом и предложениями, и, может быть, вы решите, собрав все статьи, опубликовать их в отдельном буклете на продажу.

Газеты, которые выживают сегодня в России, должны публиковать насущную информацию для своих читателей, и ничто не может быть более насущным, чем идеи о выживании.

Возможности действовать и взаимодействовать

Каждый раз, когда читатели присылают вам письма, звонят или передают информацию по факсу, они делают еще один шаг, устанавливая связь между читательской аудиторией и вашей газетой. С каждым таким шагом читатель все больше вовлекается в долговременные отношения с газетой, поэтому вам необходимо держать дверь от-

Не забывайте о своих публикациях

Продолжение со стр. 40
Следовать за развитием события и рассказывать читателям, что произошло в результате этих событий, - это как раз то, что газете не всегда удается. Очень легко быть захваченными событиями каждого нового дня и забывать о том, что произошло вчера. Однако читатели, вовлеченные в то или иное событие, не забывают о нем и справедливо жалуются, если газета не выступает по следам своих собственных публикаций. Календарь планирования, который постоянно перед глазами, упрощает задачу редактора, который может легко отслеживать освещение событий и их последствия по истечении определенного срока.

Письма к редактору

Чтобы письма к редактору не превращались в громоздкие эссе или политические трактаты, а были бы кратким изложением читательского мнения по определенному поводу, вам следует установить четкие критерии, по которым такие письма должны писаться, и оповестить об этом своих читателей.

Письма должны затрагивать только одну тему и не превышать объема в 250-500 слов, они не могут содержать личных обвинений. Они должны быть подписаны, с указанием адреса и телефона автора, с тем чтобы служащий отдела писем мог их проверить (а не с целью публикации, публикуются только имена).

В каждом номере отведите колонку для читательских писем (с указаниями внизу о правилах представления писем в редакцию). Предупредите авторов, что вы будете редактировать их письма, с точки зрения стиля и объема, и постараетесь поместить как можно больше писем. Выберите письма, отражающие различные мнения и точки зрения, отличающиеся от позиции газеты, и напечатайте письма как можно большего количества людей.

Относитесь также к письмам как к источнику информации. Если автор письма жалуется на условия оплаты телефонных услуг в городе, это может вдохновить вас послать репортера и фотографа провести расследование и узнать, сколько телефонно-автоматов в одном районе не сломаны и находятся в рабочем состоянии.

крытой для постоянного общения между газетой и читателями.

Одна из волгоградских газет в конце каждой статьи печатает номер телефона (или несколько номеров), чтобы читатель мог позвонить и получить больше информации о том или ином предмете, выразить недовольство, дать интервью или предложить какие-то другие идеи для освещения. Позвонив по этим телефонам, читатель может узнать место, где он получит ответы на все вопросы, которые не были затронуты в статье. Если, прочитав статью, читатели захотят предпринять какие-то действия, то читателям подскажут, где найти больше информации, или укажут на соответствующие книги и статьи.

Газеты помещают контактные телефоны с дополнительной информацией разными способами. Некоторые включают их в содержание статьи, что не всегда вписывается в контекст, иные печатают их в конце статьи другим шрифтом, некоторые помещают под заголовком маленькую рамочку с логотипом "Если вы хотите знать больше" или что-нибудь в этом роде. Как бы вы это ни делали, должно быть ясно, что вы не хотите оставить ваших читателей без ответов на вопросы, что вы делаете все, что в ваших силах, чтобы предоставить наиболее полную информацию.

Существует еще один способ привлечения читателей - это проведение опросов по телефону и по почте. Каждую неделю публикуйте вопрос о каком-нибудь спорном предмете вместе с целой серией возможных ответов на выбор (а не только "да" или "нет"). Попросите читателей рассказать вам, что они думают по тому или иному поводу, и затем опубликуйте результаты опроса в газете на следующей неделе. Читатели любят выражать свое мнение анонимно, и, возможно, вы будете удивлены, узнав, что именно думает большинство ваших читателей об исследуемом предмете.

Проведение читательского опроса

Опрос читателей о том, что они любят и чего они хотят, - это не праздное любопытство. Чтобы печатать в газете то, что соответствует требованиям читателей, вы должны знать о них как можно больше. Ваши рекламодатели также хотят знать, кто составляет вашу читательскую аудиторию, каков их образовательный уровень, каковы доходы, есть ли у них дети, машина, используют ли они компьютер на работе.

Как вам получить эту информацию? Вы задаете вопросы, и для этого существуют два способа. Вы можете нанять профессиональную организацию, которая проводит опрос читательской аудитории. Газеты в России начинают видеть ценность хорошо разработанного и умело проведенного опроса. Но это недешево, есть не такие дорогостоящие способы получения информации.

Анкета, помещенная в самой газете (подобная приведенной на стр. 44), может оказаться для вас более эффективной. Она не должна быть большой - возможно, двухколонная рамочка, публикуемая еженедельно. Вы можете задавать всего по два-три вопроса, но главное, чтобы это было регулярно и чтобы ваши читатели привыкли видеть эти вопросы и отвечать на них.

Предложите маленький подарок - ручку или брелок для ключей с логотипом газеты - тем читателям, которые заполняют анкету и вернут ее. Аккуратно собирайте полученную от читателей информацию - это начало базы данных о вашей читательской аудитории. Те, кто заполняют анкету, являются самыми преданными читателями, и вы должны предоставлять им наилучшее обслуживание и уделять им особое внимание.

Вы можете предоставить своим читателям возможность по их

выбору участвовать в анкетировании анонимно. Хотя в таком случае у вас не будет подробной информации о каждом читателе индивидуально, вы сможете составить себе общую картину о вашей читательской аудитории. Эта информация полезна для вашего рекламодателя, используя ее, вы можете составить описание читательских потребностей.

Например, вы можете спросить ваших читателей, используют ли они компьютеры на работе и собираются ли они покупать компьютеры себе в офис. Если вы сообщите владельцу магазина, торгующему компьютерами, что двадцать пять процентов читателей вашей газеты пользуются компьютерами и пятнадцать процентов из них собираются приобрести компьютеры, это может вдохновить владельца этого магазина поместить свою рекламу в вашей газете.

Еще один вопрос, который вы можете задать читателям: есть ли у вас автомобиль? Если пятьдесят процентов ваших читателей имеют автомобили, то вы можете посылать своих рекламных агентов на все заправочные станции, станции авторемонта и магазины, торгующие запасными частями, чтобы сообщить их владельцам, что автомобилисты могут увидеть их рекламу в вашей газете.

Возможно, вы будете удивлены, узнав, как много читателей охотно рассказывает о себе, если их об этом спрашивают. Приберегите наиболее трудные вопросы для последующих анкет, но в конечном итоге спросите своих читателей об их семейном бюджете. Для рекламодателей это жизненно важная информация.

Думайте как читатель

Стоит вам составить четкое представление о ваших читателях, как вы начинаете думать за них. И теперь вы оформляете газету и составляете ее материалы так, чтобы удовлетворить все их требования и пожелания.

Такая российская газета, как “Деловой Новгород”, сделала даже больше в этом направлении. Чтобы было легче обслуживать читателей, редактор разделил читательскую аудиторию на четыре группы, и, давая задание корреспонденту, он просит его определить, для какой группы читателей он будет писать статью. Автору гораздо легче выполнять задание, когда он знает, для кого работает. Статья превращается в диалог, в самую прямую форму общения, возможно даже в дружескую беседу.

“Деловой Новгород” так серьезно подходит к интересам читателей, что даже использует предваряющий вопросник для журналиста по поводу каждой будущей публикации. В этой анкете (которую вы найдете ниже) корреспондента или группу корреспондентов просят дать очень точное описание статьи и выделить в ней ключевой элемент. Один из пунктов анкеты требует определить возможные заголовки и графические работы. Корреспондента просят посмотреть на статью с точки зрения читателя и ответить на следующие вопросы:

Почему меня (читателя) это волнует?

Откуда ждать опасности?

Что произойдет дальше?

Каким образом читатель может узнать об этом больше?

Чем можно помочь читателю?

Очевидно, не на все вопросы можно ответить в самом начале работы над материалом, но если корреспонденты будут постоянно помнить о них в процессе работы, то в конечном итоге публикация предстанет в наиболее завершенном виде и полностью удовлетворит интерес читателя. Самое важное, что такой подход заставляет

Используйте читательские письма

Когда выборы, перебои в подаче электроэнергии, местная катастрофа порождают огромное количество писем на одну и ту же тему, предоставьте целую полосу для публикации этих писем или их части. Когда общественное мнение возбуждено, газеты являются хорошим механизмом его выражения. Чем больше писем и разных точек зрения, тем лучше.

Поскольку авторы писем представляют для вас большую ценность, вы можете выразить им свою признательность. Запланируйте на конец года заключительную статью, в которой вы можете перечислить имена всех людей, приславших письма, опубликованные в течение года. Организуйте прием для авторов писем и вручите им маленький сувенир от газеты - ручку или блокнот с логотипом газеты. Одарите их своим вниманием, ибо они способствовали успеху вашей газеты и вы хотите, чтобы они читали вашу газету до конца своей жизни. Статья с именами всех ваших авторов важна и по другой причине: имя - это уже новость.

Помогите нам сделать для Вас газету лучше !

Расскажите нам о себе, о вашей семье, чем Вы интересуетесь, и мы сделаем все, что только в наших силах, чтобы Вы и Ваша семья полюбили нашу газету. Пожалуйста, заполните предложенную Вам анкету и пошлите ее в газету (укажите адрес) или отправьте ее по факсу (номер факса). В знак нашей благодарности мы пошлем Вам наш маленький подарок.

Фино _____

Адрес _____

Телефон _____ Факс _____

Сколько взрослых проживает по этому адресу? _____

Сколько детей? _____

Укажите возраст детей? _____

Укажите профессию взрослых? _____

Чем вы занимаетесь в свободное время? _____

Какие статьи вам нравятся больше всего? _____

Какие статьи вы любите меньше всего? _____

Какие рекламные объявления вы читаете? _____

Спасибо!

корреспондента, редактора, фотографа и всех остальных членов команды сосредоточиться на читателе - человеке, чье мнение является решающим.

“ДЕЛОВОЙ НОВГОРОД”

Думай как читатель !

**На какую группу читателей рассчитана ваша статья:
А, В, С1, С2 или D**

Приманка:

Время сдачи статьи в печать:

Текст:

Графические работы:

Дата опубликования:

Тема:

А. Вопросы читателей

1. Почему меня это волнует?

2. Другие вопросы, которые сразу у меня возникают?

В. Определите угол освещения материала

1. Что является наиболее важным в статье?

2. Тема заголовка:

Основной заголовок:

Подзаголовок

С. Разместите статью на полосе

1. Вопросы и ответы

2. Факты

3. Как это отразится на Вас?

4. Что вы можете сделать?

5. Откуда ждать опасности?

6. Что произойдет дальше?

7. Как узнать об этом больше?

8. Чем можно помочь читателю?

Будут ли избранные вами читатели читать вашу публикацию?

В роли администратора

Управление штатом сотрудников

Спросите любого редактора, что он делает на работе, и, скорее всего, он скажет вам, что он руководит газетой или издает ее. Вряд ли он скажет, что он администратор. Но если он преуспевает в своем деле, то он понимает, что качество газеты, выпускаемой его сотрудниками, зависит от его эффективной работы в роли администратора. Репортеры, редакторы, фотографы и выпускающие, которые не чувствуют себя на месте и думают, что их недооценивают и недостаточно уважают, когда их труд не оплачивается должным образом, - такие работники не смогут выполнять свои обязанности продуктивно по сравнению с теми, которые полагают себя важной частью журналистского коллектива.

И потому редактору приходится быть администратором, хочет он того или нет. Если он хочет выпускать хорошую газету, то ему следует быть хорошим организатором работы сотрудников, которые соответственно их профессии общаются с людьми, задают вопросы, пишут статьи, фотографируют, макетируют полосы, печатают газету и распространяют собственное издание. Наем хорошо подготовленных и талантливых людей и умелое руководство ими являются блестящей формулой успеха в газетном и любом другом деле.

Что происходит?

Вы можете создать службу для читателей и ввести постоянную рубрику, назвав ее, к примеру, “Что здесь происходит?”, и пригласить читателей задавать свои вопросы по телефону, присылать их по почте или факсу. Читатели могут спросить, почему прекращено строительство новой библиотеки или почему посреди главной улицы вырыли канаву. Когда отремонтируют разрушенный мост? Как скажется на них новое положение законодательства по налогообложению? Что такое ипотека банка? Ответ может содержать не больше одного-двух предложений. Но рубрика с приглашением читателям присылать свои вопросы должна сохраняться. Затем, при наличии места в газете, вопросы публикуются вместе с ответами. Иногда вопросы используются как повод к важной публикации. Скажем, газета не могла и предполагать, что вопрос читателя об остановке строительства новой библиотеки мог привести к расследованию и вылиться в крупную статью. Но самая большая ценность такой рубрики заключается в доступе к должностным лицам, и только газета может обеспечить такую возможность своим читателям.

Публикация фотографий

По ряду различных причин большинство российских газет не имеют возможности использовать фотографии хорошо и часто. Некоторые редакторы боятся, что читатели подумают, будто у газеты нет новостей, если она публикует фотографии. Другие до сих пор полагают, что слово - это король российской журналистики и нет причин, чтобы менять положение вещей. Существует ряд веских аргументов в защиту использования фотографий, но самый лучший довод определяется будущим газетного дела.

В России все меньше и меньше людей читают газеты, и их число среди людей от 18 до 30 лет составляет самую немногочисленную группу. Это поколение было воспитано на телевизионных передачах и привыкло к визуальной информации. Нравится это или нет, но газеты должны превращаться в визуальное средство массовой коммуникации.

Продолжение на стр. 47

Общение с сотрудниками

В каждом номере газета общается со своими читателями, и столь же важно для редактора иметь полное взаимопонимание со своими сотрудниками. Казалось бы, это не так уж сложно, но на практике редакторы не всегда справляются с этой проблемой, когда им приходится налаживать отношения внутри редакции. Главный редактор склонен предполагать, что другие знают, что он думает и чувствует, чего ожидает, каких результатов хочет добиться. Он может быть взвешенным, излагая свое мнение вне газеты, но что касается редакции, то здесь возможна совсем другая картина.

В нынешнее динамичное время вы, как редактор, должны быстро реагировать на все изменения и объяснять вашим коллегам, как перемены в стране отразятся на организации работы в газете. Вашим сотрудникам необходимо знать, чего вы от них ожидаете, как они должны действовать, почему они должны изменить стиль работы, к которому привыкли. Во всех аспектах повседневной жизни россияне сталкиваются сейчас с большими сложностями, которые им трудно осознать и к которым нелегко приспособиться. На своем рабочем месте ваши сотрудники должны быть ограждены от подобных неурядиц, для них должна быть создана здоровая, продуктивная, деловая атмосфера, что поможет вам сохранить хороших работников, несмотря на очевидные трудности, связанные с переменами в редакции.

Производственные отношения между редакторами и их сотрудниками могут даже повлиять на основные составляющие газетного дела. Как показали исследования за последние пять лет, воздействие налаженных межличностных отношений на прибыль в ведущих корпорациях оказывается трижды эффективнее, чем влияние таких важных показателей, как доля рынка, размер капитала, размер фирмы и темпы роста продаж, взятых всех вместе.

Чтобы установить хорошие отношения со своими сотрудниками, будьте с ними предельно искренни и открыты, хотя, конечно, гораздо проще потребовать, чтобы ваши распоряжения беспрекословно выполнялись, чем объяснять причины определенной политики. Это звучит довольно незамысловато, однако сотрудники, которые зависят от вашей газеты как от источника дохода, заслуживают искреннего отношения. Если у вас финансовые проблемы, заручитесь их поддержкой. Если обиженный чиновник подал в суд на вашу газету, пусть они выступят в ее защиту. Если вы решили изменить формат газеты, обсудите это с ними.

Когда вы откровенны с вашими сотрудниками, то вы даете им шанс разделить с вами долгосрочные планы. Почувствовав, что они являются неотъемлемой частью газеты, они так же, как и вы, захотят увидеть успешное осуществление этих планов. Они будут решать ваши проблемы, а не создавать их.

Старайтесь играть скорее роль тренера или наставника в вашей газете, чем генерала. Генерал только приказывает, требуя подчинения без колебаний и сомнений. Тренер же старается добиться самого лучшего выполнения его воли, объясняя игрокам, к чему ведет их деятельность. Как тренер, при распределении материала вы будете учитывать склонности ваших редакторов и корреспондентов, чтобы они могли использовать все свои возможности для создания статей. Поощряйте их к совместной работе единой командой, чтобы все решения принимались сообща. Участвуйте в обсуждении материала, направляя в нужное русло содержание статьи, если это необходимо.

Главный редактор, как тренер, наставник, дает своим репортерам, редакторам, фотографам и дизайнерам общее направление такой работы, которая привела бы к успеху; он обучает их результа-

тивной деятельности во всех аспектах работы в газете: как писать и редактировать важные и ценные статьи, как отбирать наиболее значимые фотографии и графику, как интерпретировать ежедневные события, чтобы читатели их правильно поняли и смогли выработать стратегию выживания. Рассчитывайте на успех, и вы никогда не будете разочарованы.

Этот метод управления не лишен риска. Если вы просите сотрудника изложить свои идеи и предложения, а потом не соглашаетесь с ними, то вы можете оттолкнуть его. Вам следует пойти на компромисс, который будет учитывать разные точки зрения, и приложить все усилия, чтобы каждый был удовлетворен этим решением. Все это, конечно, колоссальная работа, но впоследствии вы получите бесценную отдачу.

Когда вы работаете с людьми, оценивайте проблему, а не человека. Сконцентрируйте внимание на том, как трудно узнать имя подозреваемого преступника, а не на оплошности корреспондента, который не смог добыть эту информацию. Предложите неофициальные источники для того, чтобы узнать имя, попросите других сотрудников поделиться своими соображениями. Стараясь найти решение проблемы, корреспондент будет рад применить все свои умения, предложить новые организации и другие источники информации, к которым можно обратиться. Если вы растратите энергию на выговор корреспонденту, не узнавшему имя, то у вас будет столько же информации, сколько было в самом начале, но при этом вы отдадите репортера, который будет оправдываться. А ведь можно воспользоваться случаем, чтобы обучить корреспондента, не нанеся ущерба его самоуважению, необходимому для работы над следующим материалом.

Самое лучшее, что вы можете сделать, это описать ситуацию или поведение, которые вы хотите изменить, не оценивая их. Репортер был груб с читателем, который позвонил, чтобы пожаловаться на статью, вы хотите показать, как репортеры должны относиться к читателям, даже если те жалуются. Начните с описания инцидента, что вы о нем знаете, но безоценочно, а затем расскажите, что вы почувствовали, услышав об этом. (“Мне было очень неприятно, так как читатели - наши потребители. Без читателей нет газеты”). Объясните, какие могут быть последствия в результате инцидента. (“Читатель откажется подписываться на газету и начнет кампанию против нее, убеждая друзей и знакомых тоже не подписываться. Он также пригрозит судебным иском в ответ на эту статью”). Не стоит обрушиваться на репортера, так как вы уже дали понять, как расстроены его грубым ответом по телефону.

Наконец, очень четко изложите свою точку зрения на то, как корреспонденты и другие члены коллектива должны обращаться с жалобами читателей. Как редактор, вы должны контролировать ситуацию, которая может скомпрометировать газету. Читатель, угрожающий судебным иском, должен иметь возможность изложить свою жалобу и получить объяснение газеты по поводу ее позиции в отношении скандальной статьи. Вы будете как раз тем человеком, который будет объясняться с читателем. Поставьте всех сотрудников в известность, что телефонные звонки с жалобами отсылаются к вам или вашему заместителю, который отвечает за подобные ситуации. Затем убедитесь, что каждый это понимает.

Благодаря всем этим мерам внимание было сконцентрировано на неправильном поведении и разработке процедуры, которая впоследствии предотвратит подобные происшествия.

Здесь предложено несколько советов, которые помогут вам достичь желаемых результатов в общении с сотрудниками.

- Выбирайте вопросы, на которые нельзя ответить простым “да”

Публикация фотографий

Продолжение со стр. 46

Динамичная фотография, сделанная с использованием новейшей техники и качественно воспроизведенная, делает газету более современной, что, безусловно, привлечет внимание молодых читателей. Фотографии дают читателям реалистическую картину событий, которую не всегда можно передать словами. Они также позволяют газете показать уникальность их города и помогают создать чувство принадлежности к нему, - все это объединяет людей. Но будьте уверены, что у вас действительно хорошие фотографии; публикация плохих фотографий - пустая трата газетной площади.

Основы стимулов ваших сотрудников

- Специалисты в области организации газетного дела предлагают шесть основных условий, которые обеспечивают надежную мотивацию на рабочем месте.
- Всегда ли рьяно взявшийся за дело сотрудник может сохранить свою мотивацию, до конца быть верно понятым, или у редактора складываются нереалистичные ожидания и оценки способностей этого сотрудника?
 - Создана ли в газете творческая атмосфера для решения проблем, где всем доступны ресурсы, необходимые для эффективной работы журналистов и редакторов?
 - Будет ли вознаграждена высококвалифицированная работа, соответствующая редакционным задачам издания?
 - Побуждает ли редактор сотрудников к участию в организации газетного дела?
 - Ко всем ли сотрудникам редактор относится беспристрастно?
 - Получает ли каждый член коллектива справедливую и своевременную оценку своего труда?
- Если вы можете ответить положительно на все шесть вопросов, то вы находитесь на правильном пути формирования своего коллектива, и вы получите поддержку сотрудников в вашем желании обеспечить газете успех.

или "нет". Вопросы, начинающиеся с "как" или "какой" предполагают углубленное рассмотрение проблемы и способствуют дискуссии, которая должна привести к единому решению.

- Используйте язык жестов. Кивая головой, пока корреспондент говорит, вы показываете, что вы слушаете и слышите все те акценты, которые он расставляет. Подайтесь вперед и установите контакт на уровне глаз. Сядьте, если он сидит, встаньте, если он стоит. Постарайтесь поддерживать позу максимальной открытости, которая приглашает к диалогу, не скрещивайте руки на груди или не облакачивайтесь на спинку стула. Такие позы препятствуют общению.

- Разрешите другим выразить свое отношение к инциденту с грубостью по телефону, но попросите их также, чтобы они обсуждали происшествие, а не личность. Побуждайте их использовать в своих высказываниях больше личное местоимение "я", выражения "Я чувствую...", "Я думаю...", чем "Ему следует...", "Она всегда говорит...".

При общении с сотрудниками все ваше внимание должно быть направлено на то, чтобы на первом месте были люди, вам нужно показывать, что вы цените ваших корреспондентов и редакторов, даже когда вам не нравится чье-либо поведение или отношение к делу. Используйте приведенные выше советы для общения как напоминание об эффективном способе вести деловой разговор с корреспондентами, редакторами и другими сотрудниками.

Улаживание конфликта

Нет ничего удивительного, что в редакции может возникнуть конфликт. Профессия журналиста требует большого напряжения сил, вынуждает корреспондента ежедневно выкладываться до конца ради каждой публикации. Корреспонденты и редакторы находятся на линии огня, направляясь туда, куда благоразумные люди никогда не ступили бы ногой. Именно они должны вступать в конфликт с бизнесменами, которые обманули сотни пенсионеров, или должны утешить мать, которая потеряла ребенка в аварии.

Газета должна утихомирить разгневанных людей, когда они не могут найти выхода для своих эмоций. Напряжение в редакции вполне обычное дело, и люди, работающие в газете, должны владеть методами улаживания этих конфликтов.

Часто конфликты возникают между репортерами или репортерами и редакторами. Профессиональная ревность - дело обычное, когда журналисту поручают задание, которое хотел бы получить другой, или когда репортер вторгается на территорию, которая, с точки зрения его коллеги, ему не принадлежит. Настоящие трения происходят, когда редактор переписывает статью или вносит изменения, которые не нравятся автору. У творческих людей очень развито чувство собственности по отношению к своей работе, а хорошие газеты нанимают только творческих людей.

Редакторы, которые недостаточно откровенны со своими сотрудниками, также способствуют конфликтам в редакции, возникающим из-за недопонимания. Редактор, который в разговоре наедине обещает репортеру, что тот волен выбирать задание, включая зарубежные поездки, может столкнуться с грандиозным скандалом, когда эта информация станет известна. Если бы он принял решение публично и объяснил причины выбора этого репортера, то ситуация была бы улажена на самой ранней стадии.

Конфликты в редакции возникают, когда сотрудники вынуждены играть роли, не соответствующие их интересам или их квалификации. Например, не все люди с легким пером могут быть хорошими репортерами. Вполне возможно, что те, кто успешно занимается

сочинительством, ненавидят задавать зондирующие вопросы или встречаться с новыми людьми; и если человек не создан быть журналистом, а ему все же предоставляется журналистская работа, то конфликты неизбежны.

И вообще Россия сегодня является скопищем конфликтов среди людей любой профессии из-за стрессов, вызванных резкими изменениями жизни и неопределенностью будущего.

Когда редактор эффективно использует свое умение обращаться с коллегами, чтобы уменьшить напряжение в редакции, вызванное внешними факторами, то сотрудники относятся к своему рабочему месту как к убежищу от конфликтов, которые окружают их во всех остальных сферах жизни.

Когда в редакции возникают недоразумения, перед вами как администратором стоят две главные задачи: первое, аккуратно выяснить реальную причину конфликта и выбрать правильную стратегию для его разрешения, и, второе, улаживать межличностные столкновения таким образом, чтобы не испортить отношения участников этого конфликта.

Например, репортер и фотограф пререкались в течение нескольких дней из-за фотографии для статьи, написанной этим журналистом. Автор заявил, что фотограф сделал не те снимки, которые он просил, фотограф настаивал, что сделанные им фотографии лучше, чем те, которые заказывал журналист. Разногласия такие острые, что это стало сказываться на работе людей в редакции, и вы как редактор должны уладить этот конфликт. На страницах 51-52 мы предлагаем вам пять вариантов поведения, и, чтобы уладить конфликт, вы можете выбрать одну из пяти стратегий.

Улаживая конфликт в каждом конкретном случае, вы сможете выработать такую тактику, чтобы избежать подобных эксцессов в будущем. Старайтесь вести дело так, чтобы в процессе разбирательства сотрудникам стали ясны суть разногласий и их источник, чтобы все вместе выработали решение, создали план действий для избежания подобных конфликтов, реализовали этот план и оценили его. В случае продолжительной работы в этом направлении, привлекайте как можно больше сотрудников, чтобы весь коллектив был полностью вовлечен в окончательное решение.

Поскольку в вашем подчинении находятся люди, а не роботы, то у вас всегда будут ситуации, в которых предполагаются трения в отношениях между людьми. Но выработав стратегию улаживания конфликтов, ваши сотрудники будут понимать, что межличностные столкновения не должны влиять на работу и выполнение задач газеты.

Стимулы в вашем коллективе

Редакторы, которым удастся убедить своих сотрудников, что их ценят и что от них зависит успех газеты, создадут коллектив, в котором будут все стимулы, чтобы издавать хорошую газету, не подводить редактора и занять достойное место на газетном рынке. Предоставьте своим сотрудникам право самостоятельных решений, возможность влиять на качество и политику газеты и определять их собственную роль как репортеров, редакторов, фотографов, дизайнеров, технических работников, - и все это будет гораздо более важным стимулом в работе ваших сотрудников, чем непомерно высокая зарплата, гарантированное рабочее место и хорошие условия работы.

И тем не менее зарплата ваших сотрудников должна прежде всего обеспечить хороший прожиточный уровень для их семей, чтобы они могли послать своих детей учиться и выжить в состоянии эко-

Подготовка собрания

Собрания могут отнять больше времени, чем любая другая работа редакции. Здесь перечислены способы, как сделать собрания непродолжительными. Некоторые из них совершенно очевидны, но тем не менее их трудно выполнить. Постарайтесь применить некоторые предложения из этого списка, и скоро вы дополните их другими, которые дают результат у вас.

- Каждое собрание должно иметь повестку дня, которую вы должны соблюдать.
- Распишите порядок ведения собрания по минутам и распределите пункты между участниками собрания. Обратите внимание, чтобы объявление "кому что делать" заняло считанные минуты.
- Начиная вовремя, не ждите опоздавших. Быстро перечислите ряд рассмотренных вопросов, когда они придут, и продолжайте с прерванного места.
- Устанавливайте регламент выступлений и придерживайтесь его.
- Проводите очередное собрание в конце рабочего дня, это единственный способ закончить собрание вовремя.
- Отмените очередное собрание, когда нет ничего важного для обсуждения; все участники будут знать, что собрания проводятся только в том случае, когда это действительно необходимо.
- Проводите короткие собрания стоя. Ничто не отнимает силы у людей так быстро, как бесцельные собрания, не приводящие к решению. Каждое собрание должно проводиться с целью выполнения поставленных задач. Тогда ничье время, в том числе и ваше, не будет потеряно впустую.

Советы о том, как надо общаться с людьми

**Обсуждайте проблему,
а не человека.** Скажите:
"Как нам решить эту проблему?"

Но не говорите: "Это из-за
вас у нас возникла
такая проблема".

**Говорите соответственно
мыслям и чувствам.** Скажите:

"Ваше поведение расстроило
меня". Но не говорите:

"Я кажусь вам расстроенным?"
Да, нет. Все хорошо".

**Описывайте,
но не оценивайте.** Скажите:

"Вот что случилось; вот
моя реакция на это; вот что я
полагаю наиболее приемлемым
для меня". Но не говорите:

"Все, что вы сделали,
неправильно".

Дайте шанс. Скажите: "У меня
есть некоторые соображения,
ну а какие предложения
у тебя?" Не говорите:

"Вы не понимаете -
и мы сделаем все по-моему".

Будьте конкретным. Скажите:
"Вы прервали меня трижды во
время собрания". Не говорите:

"Вы всегда стараетесь
привлечь внимание".

**Связывайте с предыдущими
положениями.** Скажите:

"Относительно того, что вы
только что сказали, - я хотел
бы это обсудить". Не говорите:

"Я хочу это обсудить
не считаясь с тем,
хотят этого или нет".

**Будьте определены,
не будьте уклончивы.**

Скажите: "Я решил отклонить
ваш запрос, потому что..."

Не говорите: "Ваша идея очень
хорошая, но ее не утвердят".

номического хаоса современной России. Если вы не можете предложить достаточный уровень зарплаты, тогда вы не вправе ожидать полной преданности, - каждый репортер и редактор будет искать возможность дополнительно заработать деньги на содержание семьи. Источником дополнительного заработка могут служить люди, заинтересованные в скрытой рекламе, политические деятели, которые хотят иметь своих представителей в газете, - все это является серьезным искусом для сотрудника, на которого впоследствии нельзя будет положиться. Такие работники становятся ощутимой помехой, когда вы проводите в жизни политику, при которой газета обязана предоставлять своим читателям только правдивую информацию.

Следовательно, уровень зарплаты должен соответствовать жизненным потребностям, и порой придется обходиться сокращенным штатным расписанием. Только тогда вы можете сосредоточиться на других стимулах, которые будут вдохновлять ваш коллектив.

Вознаграждение

Понятно, что когда говорят о награде за хорошую работу, то на ум приходят прежде всего деньги, то есть повышение зарплаты и выплата премий. Зарплата - это основная причина, почему репортеры пишут, редакторы редактируют, фотографы делают снимки, а выпускающие макетируют полосы, - они стараются заработать достаточно денег, чтобы обеспечить себя и свои семьи. Помимо зарплаты к тому же существуют денежные вознаграждения. Но это не единственный способ стимулировать ваш коллектив на создание шедевров журналистского творчества и достижение высокой производительности.

Весьма существенной наградой за хорошо сделанную работу может стать особо желательное задание. Каждый в редакции знает, какие задания являются наиболее ценными: это командировка, или освещение уникального события, такого как Олимпийские игры, или интервью у приезжей знаменитости. Эти задания могут быть использованы как дополнительное поощрение, которое вы, как редактор, предоставляете в качестве признания особых заслуг.

Однако будьте осторожны, раздавая задания как награды. Никогда не отбирайте задание у репортера или фотографа для передачи его кому-то другому. Это дает пищу для размышления не только сотруднику, который потерял выгодное задание, но и всем остальным, так как теперь все будут думать, что вы можете поступать нерационально и награждать по своей прихоти. Придерживайте поощрительные задания до тех пор, пока вы окончательно не решите, кого наградить.

Может показаться странным, что добавочная ответственность служит для сотрудника величайшей из наград. Например, если репортер или редактор выполнил задание образцово, предоставьте ему возможность вести еженедельную рубрику. Что касается художника, дайте ему шанс сделать более творческую работу или разработать новую, более качественную технологию. Обеспечьте профессиональный рост своих сотрудников, дайте им возможность применить в работе все свои способности. Такая свобода значительно повышает удовлетворенность работой, дает понять, что вы видите для своих сотрудников перспективы, и вдохновляет их рисковать, если это только принесет пользу вашей газете.

Вы можете также добиться преданности своих сотрудников, предложив им гибкий график работы, если это им необходимо.

Женщины, имеющие маленьких детей (или пожилых родителей), работают с полной отдачей, если вы разрешите двоим из них получать по полставки. Пусть они продумают совместный подробный план распределения обязанностей на данном участке работы и затем изложат его вам. Не следует бояться, что вы частично теряете контроль над ситуацией или что производительность труда может упасть. Совсем наоборот. В большинстве случаев у вас будут два сотрудника, удовлетворенных своей работой, которые захотят в дальнейшем выполнять эту работу вместе и которые будут делать гораздо больше, чем один сотрудник на полной ставке. У вас будут два человека, отвечающие за один участок работы и получающие зарплату одного сотрудника.

По мере технического оснащения вашей газеты вы могли бы также награждать репортера или редактора за счет того, что он мог бы находиться дома, имея при этом электронные средства связи с редакцией, то есть у него должны быть компьютер и модем. Корреспондент может звонить, общаться с источниками информации, писать статьи, а затем посылать их через модем в офис для редактирования и публикации. Есть еще один способ организации работы ценного для газеты сотрудника, который не может находиться на службе в течение целого дня, - работа осуществляется на основе взаимной договоренности. Когда такой механизм налажен хорошо, то репортер или обозреватель выигрывает, так как он выполняет работу на своих условиях, и газета тоже не в проигрыше, имея хорошего сотрудника, который доволен своей работой и имеет стимулы для ее выполнения.

Наконец, раз в году вы должны поговорить с каждым из ваших сотрудников и поинтересоваться, каким он видит свое будущее через два года, через пять лет и к чему он стремится как к конечной цели. Попробуйте добиться от них максимальной откровенности и окажите им поддержку в достижении своих желаний. Если репортер хочет стать редактором, время от времени предоставляйте ему возможность выполнять редакторскую работу, возложите на него решение частных вопросов, позвольте ему возглавлять группу корреспондентов, работающих над одним материалом, или взять на себя роль ведущего во время обсуждения публикации. Если фотограф хочет стать дизайнером, предоставьте ему шанс поработать вместе с макетчиком над полосой, где будут помещены его фотографии. Если у вас есть возможность послать кого-либо учиться программному обеспечению по газетному дизайну, то пошлите именно его.

Впоследствии по мере возможности вы будете соответственно обеспечивать профессиональный рост ваших сотрудников. Репортер, желающий стать редактором, должен время от времени исполнять работу редактора; фотограф, который изучал компьютерные программы по дизайну и который хочет быть дизайнером, должен попробовать осуществить макетирование. Продвижение по службе - это самое значительное поощрение за хорошо сделанную работу, и это принесет пользу газете во многих отношениях. Сотрудник, который получил повышение по службе, чувствует себя награжденным и признанным, поэтому у него есть все стимулы работать как можно лучше; в то же время другие репортеры и редакторы видят, что вы цените своих сотрудников и выдвигаете их на более ответственные посты, как только предоставляется случай. С каждым таким продвижением по службе внутри коллектива вы создаете атмосферу, которая вдохновляет людей выполнять свою работу добросовестно и иметь обоснованные надежды, что у них тоже появится возможность продвигаться по службе.

Как уладить конфликт

Существует пять различных стратегий по улаживанию конфликта между репортером и фотографом.

Принуждение. Прикажите им прекратить ссору, или вы уволите их обоих. Это погасит конфликт в редакции, но едва ли это будет безболезненным решением проблемы для этих двоих, да и для всех остальных ваших сотрудников.

Уступка. Встаньте на сторону либо репортера, либо фотографа. Попросите фотографа покинуть ваш офис и возьмите снимки, которые нужны репортеру, или прикажите репортеру использовать снимки, которые были предоставлены.

Уклонение. Отложите решение проблемы, и пусть она решается сама по себе. Сообщите, что вы встретитесь с репортером и фотографом через три дня, а до этого вы даже не хотите ничего слышать.

Продолжение на стр. 52

Как уладить конфликт

Продолжение со стр. 51

Компромисс. Заставьте как фотографа, так и репортера немного уступить. Предложите фотографу дать один снимок, который хочет репортер, и опубликовать его вместе со снимком, который нравится ему самому. Никто не будет удовлетворен, если вы будете использовать этот метод постоянно. У сотрудников создается впечатление, будто вы больше заинтересованы в разрешении конфликта, а не самой проблемы.

Сотрудничество. Пригласите фотографа и репортера и попросите их найти решение в интересах улучшения качества журналистики. Распорядитесь, чтобы они разработали механизм, предотвращающий подобные конфликты в будущем. Групповое задание, возможно, будет лучшим долгосрочным решением, так как это позволит подробно обсудить фотографии, которые должны быть использованы, пока статья готовится.

Ставьте цели и достигайте их

Когда вы сидите и беседуете со своими сотрудниками об их будущем через два года или пять лет, то одновременно вы ставите перед ними цели и создаете схему их достижения. Используйте тот же самый способ со своими репортерами, редакторами, фотографами, дизайнерами и техническим персоналом каждый раз, когда у вас есть для них задание. Ставьте реалистичные, соразмерные и стимулирующие задачи по выполнению проекта и разрабатывайте план их разрешения.

Результаты групповой работы над материалом во многом зависят от четко обозначенных целесообразных задач. Команда из репортеров и редакторов знает, чего она хочет достичь в конечном счете, а именно: создать ясную и выразительную статью, которая представит материал честно и в полном объеме. Но прежде чем эта цель будет достигнута, необходимо преодолеть много мелких препятствий. Хороший редактор должен быть уверен, что каждый участник корреспондентской группы знает, что он должен делать: узнать имена тех, кто стоит за событием, проследить движение денег к их первоначальному источнику, обдумать возможные последствия, взять интервью у свидетелей. И главный редактор предлагает пути достижения поставленных целей (новые источники информации, методы проведения интервью, материалы исследования), не участвуя в реализации этого проекта.

Каждая планерка, посвященная разработке темы, предоставляет возможность репортерам и заместителям редактора обсудить продвижение в их работе, что в свою очередь обеспечивает обратную связь с редактором, который своевременно может скорректировать работу, если это необходимо, или поощрить их к продолжению в том же духе. Редактор, как уже говорилось, должен быть больше тренером, чем генералом. Он не должен говорить, как сотрудникам выполнять порученное задание, - он просто направляет их в нужную сторону. При использовании таких методов сотрудники плодотворно решают свою задачу и у них возникает убеждение, что именно их профессионализм обеспечивает успех. Они приобретают уверенность в своем таланте и с еще большей готовностью берутся за следующий материал. Они должны быть запрограммированы на успех, - и еще большие и более важные дальнейшие успехи, - что и не позволяет им провалить работу и утратить уверенность в себе.

Наконец, необходимо, чтобы сотрудники соблюдали элементарную дисциплину, поэтому из любого нарушения извлекайте возможность выработки нового подхода. Наказание без изменений в стиле работы не принесет ощутимой пользы, оно создаст негативное мнение о вас, которое может внести раздражение в рабочую атмосферу. Чтобы изменить стиль работы, используйте следующую модель "выговор - указание - поощрение", изложенную на страницах 54 - 55.

Распределяйте ваше время

Редактор, описанный на этих страницах, - очень занятой человек. Он работает в прямом контакте со своими сотрудниками, вовлекает их процесс разработки и утверждения решений. Он ищет возможности создания плодотворной деловой обстановки среди работников и обеспечивает профессиональный рост сотрудников своей газетой. Эти задачи главного редактора, связанные с вопросами побуждения к наилучшему выполнению своих обязанностей, поощрения и вдохновения своих сотрудников, отнимают много времени, которое вам придется выкраивать из уже перегруженного рабочего дня. Поэтому давайте посмотрим, каким образом можно сэкономить ваше время.

Распределение обязанностей

Как можно сэкономить время? Очень просто. Пусть кто-нибудь другой делает часть вашей работы. Однако на практике в этом нет ничего легкого. Распределение обязанностей зависит от растущих профессиональных навыков ваших заместителей, что позволяет вам правильно распределить задания, требующие разработки и утверждения решений. Обязанности редактора, которые можно поручить другому, включают в себя следующее: кто-то проводит планерку, посвященную определенной публикации, кто-то представляет газету в общественных комитетах и организациях, кто-то консультирует новых журналистов и редакторов, кто-то проводит собеседование с претендентами на новые посты.

Предположим, вы, как редактор, назначили своего заместителя возглавлять исследование ситуации, а также поручили создание и публикацию целой серии статей. Тогда вам следует соблюдать основные правила, с тем чтобы выполнение административных функций завершилось осуществлением двух поставленных задач, а именно: помочь профессиональному росту вашего заместителя и снять с себя часть обязанностей.

Во-первых, ясно сформулируйте свои требования. Четко определите обязанности, сроки выполнения и ограничения, которые вы накладываете на деятельность вашего зама. Вы должны быть уверены, что вы оба пришли к согласию об уровне его инициатив, которых вы от него ожидаете.

● Должен ли он ждать ваших распоряжений, что именно ему следует делать?

● Должен ли он спрашивать, что ему делать?

● Хотите ли вы, чтобы он высказал свои предложения, а потом, после вашего утверждения, действовал в соответствии с ними?

● Должен ли он докладывать о каждом своем шаге?

● Хотите ли вы, чтобы он работал самостоятельно, не отчитываясь перед вами?

Разные редакторы будут удовлетворены разным уровнем независимости своих заместителей. Решите, что вам больше подходит и затем подробно объясните заместителю, каковы границы его полномочий.

При выборе заместителя, которому вы хотите передать часть своих обязанностей, примите во внимание организационную структуру редакции. Если это важная серия статей, то их подготовкой должен руководить ваш первый заместитель. Если вместо этого вы решите дать эту работу кому-то другому, минуя своего первого заместителя, то вы навсегда подорвете его репутацию. Вы проявите неуверенность в его компетентности, чем лишите его авторитета в работе с другими редакторами и репортерами.

Далее, замредактора должен участвовать в утверждении решения, как, когда и какими силами будет выполняться задание. Эти решения помогут вам быть уверенным, что заместитель верно оценивает весь объем работы по подготовке статей, которую вы попросили его возглавлять, и способен выполнять обязанности, которые вы на него возложили. Если у вас есть какие-либо сомнения, то оговаривайте их с самого начала или не тратьте усилий. Создайте все условия для успешного выполнения этого задания - или к вам вернется еще одна обязанность, и вдобавок вы получите не уверенно в своих силах замредактора.

Когда вы делегируете свои обязанности, то вы должны быть уверены, что ваш заместитель достаточно компетентен, чтобы принимать решения вместо вас и что он получит поддержку коллектива в

Разговор о деньгах

Чтобы денежные вознаграждения были эффективными, они должны зависеть от трудового участия или продуктивности работы, а не от места на служебной лестнице. Не поощряйте людей просто за длительный труд - награждайте их за выполнение задач, которые вы вместе поставили. В газете этот механизм работает не так, как в другом деле, где легче измерить участие (увеличение объема продаж или количество произведенной продукции). Поговорите с сотрудниками, чтобы определить для каждого уровень образцовой работы. Для репортера это будет значительное повышение количества написанных статей или еще более конкретное дело: найденный дополнительный информационный источник, или использование высоких компьютерных технологий для подготовки материала. Что касается дизайнера, то это может быть применение нового компьютерного обеспечения или освоение производства информационной графики для газеты.

Как только вы и ваш сотрудник установили, что можно считать достижением, заслуживающим премии или повышения зарплаты, вы должны сразу же предоставить денежное вознаграждение, или связь этой выплаты с особым производственным достижением будет потеряна. Последствия невыполненных обещаний разрушительны, результат будет прямо противоположен тому, чего вы стремились достичь.

Измените стиль работы в редакции

Выговор

- Определите факты, которые, с вашей точки зрения, не должны впредь повторяться (спор с читателем по телефону).
- Приведите примеры того, о чем вы говорите.
- Дайте четко понять, что вы хотите положить этому конец.
- Покажите, какое влияние оказывает такое поведение на окружающих в редакции.
- Попросите объяснить причину такого поведения и найдите возможности для устранения этих причин.

Указание

- Опишите подробно, каким, с вашей точки зрения, должно быть поведение сотрудников в предложенных обстоятельствах.

Возможно, вы пожелаете провести ролевую игру; представьте, что вы читатель, который жалуется на статью, и попросите сотрудника ответить на вопрос подобающим образом. Проясните, что в будущем он должен отправлять подобные звонки к вам.

- Укажите сотруднику на другие аспекты его поведения, которые вам нравятся, и подтвердите, что нет никаких других моментов, связанных с работой, которые могли бы усугубить проблему.

- Спросите, есть ли у него желание изменить поведение.

Продолжение на стр. 55

в выполнении этого задания. При работе в общей комнате очень важно, чтобы вся редакция знала, о чем вы попросили замредактора. Объявите об этом задании на собрании коллектива и проявите спокойствие за организацию дела. Если сотрудники почувствуют, что вы не уверены в успехе этого задания, то они именно к вам придут с вопросами и предложениями по поводу публикаций, вместо того чтобы обращаться к вашему заместителю. Что опять-таки подорвет его авторитет и полномочия по осуществлению этой работы.

Предоставив руководство проектом своему заместителю, не старайтесь опекать его и не требуйте частых отчетов в процессе работы. Сконцентрируйте свое внимание на результатах и дайте ему возможность работать самостоятельно. Следите за губительными ошибками (и вмешивайтесь, если есть надобность), в противном случае держитесь в сторонке. Вы препоручили этот проект, у вас много других трудоемких дел.

Не допускайте, чтобы ваш заместитель перекладывал на вас порученное ему задание, если у него возникнут трудности. Если он приходит к вам советоваться слишком часто, то попросите его решить проблему самостоятельно и затем сообщить вам, что он принял. От чего же вы освободились, если продолжаете руководить процессом?

Наконец, привыкайте предоставлять своим сотрудникам все больше и больше полномочий для достижения успеха в каждом деле. Если осуществление проекта потерпело крах, проведите расследование причин его провала, и затем снова поручите его реализацию. Помните, что в случае успеха любого порученного дела вам принадлежит первая заслуга.

Составление графика работы

Долгосрочное и краткосрочное планирование - это самое важное дело, которое вы должны осуществлять ежедневно, но у вас не хватает времени. Рабочий день редактора, как правило, заполнен встречами (необходимыми и не очень), улаживанием конфликтов, телефонными звонками и разного рода помехами. Однако существуют способы контролировать свое время.

Прежде всего на вашем календаре должны быть помечены определенные часы, когда вас не должны беспокоить. Это позволит вам отвести время для планирования и высвободит время в те дни, когда события требуют от вас большего внимания, чем обычно.

Если это возможно, то пусть кто-нибудь другой отвечает на телефонные звонки и получает для вас сообщения, что оставит вам время на наиболее важные звонки - например, от читателей или от спонсоров, а на остальные звонки вы можете отвечать в конце рабочего дня.

Открытая дверь кабинета редактора приглашает зайти к нему с предложениями и обеспечивает тесную связь с коллективом, но это также может нарушить запланированный график работы. Отводите ежедневно два определенных часа на то, чтобы ваши сотрудники могли зайти к вам и обсудить разные идеи. Это предотвратит приходы в любое время и позволит вам контролировать ваш график.

Вы можете сэкономить ваше время, отведя существенный отрезок времени в определенный день недели для собрания всего вашего коллектива, чтобы установить распорядок и правила по разным случаям. Чем лучше ваши сотрудники знают, чего от них ожидают и как они должны реагировать на определенные события, тем меньше будет необходимости бегать к вам по каждому вопросу. Ничто

так не сказывается на графике работы, как ежедневные ЧП, и некоторые редакторы ничего другого не делают, как только улаживают конфликты - от одного кризиса до другого. При наличии четко разработанных правил и при отлаженном распределении обязанностей вас будут приглашать только в случае серьезных разногласий. При удачном ведении дела их будет, надеемся, не так уж много.

Заключение

Итак, после долгих страниц бесконечных правил, советов и предложений можно ли извлечь из них крупинцы здравого смысла для главного редактора? Конечно. Если в настоящее время вы хотите быть преуспевающим главным редактором газеты в общественной и экономической российской неразберихе, запомните основные подходы в вашем деле.

- Самая большая ценность для вас - это коллектив вашей газеты, состоящий из талантливых репортеров, редакторов, фотографов, дизайнеров, технического персонала и заместителей. Создайте наилучшие условия для их работы - и вы получите преданных и надежных сотрудников.

- Вы издаете газету не для себя, не для вашего коллектива, не для ваших рекламодателей, а для читателей. Без читателей у вас не будет газеты, поэтому найдите способы установить прочную двустороннюю связь с ними.

- Несмотря на все посягательства на ваше время и ваш талант, наслаждайтесь жизнью. У вас самая лучшая работа в мире.

Измените стиль работы в редакции

Продолжение со стр. 54

Поощрение

- Ваша реакция должна соответствовать поступкам сотрудника. Скажите ему, что вы понимаете, что он предпринял все усилия, чтобы быть любезным во время телефонного разговора с читателем и поблагодарите за то, что он предпочел отправить жалобы вам, вместо того чтобы жестко отвечать самому.
- Поговорите с сотрудником немедленно, увидев положительное изменение в поведении. Поставьте его в известность, что вы заметили это и одобряете его.

Материалы книги “Как сделать газету прибыльной” могут быть воспроизведены полностью либо частично в печатном, электронном или ином виде только с письменного разрешения Издателя.

Издатель: Национальный Институт Прессы

©НИП, 1998 г.

Распространяется бесплатно.

Отпечатано в Издательском доме “Кириши”, зак.826, тираж 5000 экз.