

**ОРГАНИЗАЦИЯ
РАБОТЫ
ОТДЕЛА
НОВОСТЕЙ**

ОРГАНИЗАЦИЯ РАБОТЫ ОТДЕЛА НОВОСТЕЙ

Материалы семинара для директоров отделов новостей

Содержание

Предисловие Мананы Асламазян	3
Вступление Роберта Кембелла	3
1. На скольких стульях я сижу одновременно? (должностные обязанности директора отдела новостей)	5
2. Зачем они это делают? (цель производства новостей)	7
3. И это вы называете новостями? (что есть "новости")	9
4. Кто есть кто и почему? (Структура отдела новостей)	12
5. Это не моя работа! (обучение смежным специальностям)	18
6. Работать с улыбкой? (мотивация сотрудников)	20
7. Зарплаты	24
8. Когда хорошие журналисты делают нехорошие вещи. (Этика, объективность и точность)	25
9. Где взять новость? Источники информации	26
10. Как распределить начинку и тесто, чтобы пирог "Новости" получился вкусным? (структура выпуска новостей, типы сюжетов)	27
11. Несколько полезных советов о том, как писать и читать для эфира	38
12. Промоушен, промоушен и еще раз промоушен	39
13. Анонсы в течении дня	41
14. Приберечь на завтра. (архивы, графика и многое другое)	42
15. Менеджмент персонала	43
Рассказ одного из основателей новостийной службы CNN, Тэда Кэвину	45

Предисловие Мананы Асламазян

Дорогие друзья!

Издание, которое вы сейчас держите в руках нельзя назвать учебником или даже учебным пособием. Это расшифровка стенограммы семинара "Организация работы отдела новостей на региональной телекомпании" - одного из многочисленных семинаров Интерьюс, которые мы проводим в России с 1992 года по самым различным темам.

Вступление Роберта Кембелла

Журналисты, по существу, представляют из себя некое братство, объединяющее мужчин и женщин по всему миру. Все мы делаем одно и то же, но есть различия в том, как именно мы это делаем. Я совершенно не собираюсь вам рассказывать о том, как нужно делать журналистику по-американски, или по-немецки, или по-английски, по-итальянски, по-японски. Я хочу рассказать вам не о том, как нужно заниматься журналистикой, а как заниматься ей эффективно. Я понимаю, что у всех вас в разных городах есть много разных проблем, и поверьте мне, много проблем было и у меня, на моей станции. Поэтому давайте я вам сначала немножко расскажу о себе. Я уже больше 25 лет занимаюсь журналистикой, на радио, в журналах, но самая лучшая часть моей карьеры прошла на телевидении.

Телевидение - это самое мощное средство массовой информации из всех, какие когда-либо существовали. У радио есть только звук, в газетах - текст и статичные картинки (не слишком хорошего качества), а телевидение дает журналисту самый богатый выбор - есть возможность использовать и звук, и текст, и видео. Результаты социологических исследований во многих странах мира показывают, что телевизионные новости являются основным источником информации более чем для 70% людей. И это налагает очень большую ответственность на вас, как на руководителей служб новостей. Я все время говорю своим людям: "Вы работаете для своих сограждан, там, за стенами этой станции, для своих соседей, для семьи, которая живет на другом конце города, для молодых, для пожилых, для всех."

Я работал и на больших станциях и на маленьких, в данный момент я живу в штате Орегон, к северу от Калифорнии, там сравнительно небольшая станция. В отделе новостей работает около 30 человек, а я привык работать в отделах новостей, где работает человек 80, но я вам могу сказать, что даже когда работает 80 человек, и работает 16 съемочных групп ежедневно, все равно вы не можете отследить все новости, которые происходят. Поэтому я хочу постараться помочь вам стать лучшим руководителем отдела новостей. Это особенно важно для тех, у кого есть сильные конкуренты в городе. Если мы можем написать здесь какой-то девиз семинара, то девиз будет таким: "Дерзните стать другим!".

Я ещё не сказал вам, что в нашем городе у меня три конкурента, которые тоже занимаются телевизионными новостями, но я эгоист, я хочу, чтобы меня смотрело больше народу, чем смотрит их. Именно этого мы и пытаемся постоянно добиваться - привлечь зрителя, информировать его так, чтобы достичь большей аудитории, и таким образом станция наша могла бы привлекать больше рекламодателей и успешно развиваться. Когда вам удастся всего этого добиться, тогда вы идете к генеральному директору и говорите: "Мне в отделе новостей нужно больше народу. И больше времени в эфире для того, чтобы выпускать новости." Умный генеральный директор скажет вам: "Да, ты прав". Я наблюдал подобный прогресс на телевизионных станциях здесь.

Вчера вечером я смотрел ОРТ, и должен вам сказать, что за исключением, может быть, двух сюжетов, во всех остальных присутствовал Борис Ельцин. Была встреча Президента с военными руководителями, встреча с какими-то бизнесменами, встреча с какими-то зарубежными гостями. В одном сюжете было что-то немножко не так. Борис Ельцин стоял, а во всех остальных сюжетах он сидел в одном и том же кресле. Я подумал, что сегодня, например, происходит забастовка диспетчеров воздушного транспорта, а кто-нибудь об этом знает? Вы знаете, что это происходит, да? Да. Но если бы вы смотрели вчера вечером ОРТ, я думаю, что вам бы это даже в голову не пришло. Но мы просто обязаны посмотреть, кто же в конце концов нанес визит президенту. Это то, что нам дали увидеть вчера. Я хочу сказать следующее; конечно - это все новости. Авиационные забастовки - тоже новости. Сама угроза того, что состоится некая забастовка, уже представляет из себя новость. Если она начинает происходить, это тоже новость, и если она не происходит, это тоже новость. Поэтому я думаю, что по-прежнему ОРТ в состоянии очень многому поучиться у вас, ребята, у тех, кто работает на независимых станциях.

Мы будем говорить о массе проблем, которые связаны с тем, как вы исполняете обязанности руководителя службы новостей и как вы распоряжаетесь своими людьми. Мы поговорим о том, как вы осуществляете свой долг перед обществом. Мы поговорим и о конфликтах интересов, которые могут у вас возникать при этом. Этические проблемы, с которыми вам приходится сталкиваться. Промоушен, или самореклама. Как вы рекламируете свои собственные новости, как вы их продвигаете. Мы будем говорить о том, как принимать на работу журналистов. И самое главное, о чем мы будем говорить - где вы можете найти новости. Я даже надеюсь, что кто-нибудь из вас к концу недели позвонит на ОРТ и поделится своим опытом.

Я хочу вас предупредить об одном. Всего я не знаю. И у меня нет всех ответов на все ваши вопросы, но я постараюсь.

РОБЕРТ КЭМБЕЛЛ

1. На скольких стульях я сижу одновременно? **(должностные обязанности директора отдела новостей)**

Работа директора, руководителя службы новостей, это очень важная работа. Мы живем в век информации. И вы должны сами о себе думать как о некоем лоцмане в потоках этой информации. На ваших плечах лежит огромная ответственность перед вашими сотрудниками, перед вашей станцией, но самое главное, перед людьми, которые живут в вашем городе. Вы - те, кто решает, какие новости узнают зрители вашего города. И конечно, я знаю, что у многих из вас мало камер и мало сотрудников. Исходя из этого, каждый день вам приходится решать, какие именно новости вы будете давать в эфир. Должен сказать, что и мне приходится каждый день принимать подобные решения. Иногда меня это буквально доводит до отчаяния. Я выдаю в эфир 3 часа новостей ежедневно в прямом эфире. Если вы выдаете в эфир только 15 минут новостей ежедневно, у вас в этот промежуток попадает меньше новостей. Есть три вещи, о которых вы не должны забывать.

Первое: новости - это весело! Самое замечательное в журналистике - это то, что вы каждый день делаете что-то другое. Сюжеты меняются и журналист превращается в "мастера на все руки". Он должен знать хотя бы немного по каждой из тем, и упражняться в этом каждый день. Когда вы дойдете до состояния, когда вы будете буквально дышать журналистикой, кормиться ею и спать вместе с ней, то есть, когда будете ехать домой с работы и думать о том, какие новости вы будете освещать завтра, когда вы будете идти в магазин для того, чтобы послушать, о чем люди говорят, вот тогда вы по-настоящему начнете подключаться к жизни и заботам общества. И как руководитель отдела новостей, вы должны постоянно держать руку на пульсе общества, на пульсе тех людей, с которыми вы живете.

Второе: нет ни закона, ни правила, согласно которому новости должны быть скучными. Ваша задача как раз и заключается в том, чтобы удержать всеми способами ваши новости от того, чтобы они скатились до этого состояния.

И последнее, может быть, самое главное: телевизионные новости - это, прежде всего, люди. Люди, люди и еще раз люди. Это означает, что вы в своих выпусках новостей делаете сюжеты, прежде всего, о людях, а не о должностных лицах. Я вам покажу, как можно делать сюжеты через людей, о людях и, тем не менее, выдать официальную информацию в эфир.

Я хочу обратить ваше внимание на перечень типовых обязанностей руководителя отдела новостей. Чтобы быть хорошим руководителем службы новостей, вам нужно быть учителем, вам нужно быть тренером, вам нужно быть лидером, вам нужно быть заводилой. В каких-то случаях вам приходится выполнять ещё и обязанности родителей. Вам приходится сидеть на многих стульях одновременно.

Ниже перечислены типичные обязанности и ответственность руководителя службы новостей.

ДИРЕКТОР ОТДЕЛА НОВОСТЕЙ.

- 1. Отвечает за ежедневное функционирование отдела.*
- 2. Разрабатывает творческую концепцию информационного вещания с учетом технических возможностей и штата службы, согласовывает ее с главным редактором Телекомпании и Генеральным директором телекомпании.*

3. Ежедневно осуществляет общее административное и общее руководство службой при подготовке информационных блоков, контролирует качество новостийных выпусков.
4. Контролирует своевременный выход в эфир запланированных, а также экстренных информационных выпусков, их хронометраж, наполнение, техническое и кадровое обеспечение.
5. Контролирует и утверждает верстку информационного выпуска.
6. Редактирует тексты журналистов, в случае необходимости отсматривает отснятые и смонтированные сюжеты до выхода в эфир.
7. Работает в тесном контакте с продюсером и редактором-координатором выпуска для определения его содержания.
8. Обсуждает с репортерами важные сюжеты до их выезда на съемку.
9. Обеспечивает регулярную связь с сотрудниками для повышения их профессионального мастерства и соответствия стилю подачи новостей, принятому на телекомпании.
10. Координирует деятельность службы с другими подразделениями телекомпании.
11. Формирует штат службы новостей с учетом штатного расписания, согласованного с генеральным директором телекомпании.
12. Контролирует обеспечение работников службы новостей необходимыми условиями труда, достаточными при существующих требованиях к количеству и качеству их работы.
13. Составляет график работы сотрудников отдела, контролирует его соблюдение.
14. Ведет учет количества и качества работы сотрудников службы новостей, своевременно предоставляет сведения для начисления заработной платы в дирекцию телекомпании.
15. Контролирует соблюдение КЗОТа в своем отделе.

Возможно, что-то ещё, здесь упущено и должно бы быть включено в перечень ваших обязанностей. Но надо сказать, что эта работа никогда не бывает выполнена до конца. Телевизионные новости в этом смысле особо показательны, потому что это 24 часа в сутки и 7 дней в неделю. Даже если у вас выпуск новостей выходит через день.

Я хочу сказать несколько слов вообще об обязанностях журналиста, прежде чем мы перейдем к следующей теме.

Помните о том, что журналист обязан действовать независимо. Я слышал, многие здесь говорили, что вы хотите узнать, понять, как вы можете заниматься своей работой без вмешательства властей и людей, которые занимаются продажей рекламы на вашей собственной станции... У меня такого рода проблемы возникают тоже. На прошлой неделе, например, ко мне подошел один из сотрудников отдела продаж. Бывает, что звонит какой-нибудь чиновник, жалуется. Но мы стараемся быть непреклонными, и все эти проблемы в результате решаются.

Я помню, как в один из моих более ранних приездов сюда, в одном из городов милиция заявляла о том, что телевидение, показывая все происшествия в городе, тем

самым провоцирует все эти происшествия. Что само по себе достаточно глупо. Но в любом случае телевидение им создавало какие-то сложности, работы у них прибавлялось, и им надо было на кого-то свалить вину. Поэтому самостоятельные и независимые действия, это очень важная часть вашей работы, которую необходимо выполнять во всех возможных ситуациях. Тем, что вы самостоятельны и независимы, вы зарабатываете уважение не только со стороны вашего зрителя, но и со стороны чиновников. Они постепенно начинают считаться с тем, что вы делаете. И с тем, что в этих новостях не всегда присутствуют приятные сюжеты. К сожалению, никогда не удастся никого убедить на сто процентов. Но существует масса тем, которые можно освещать и нужно освещать.

СЛЕДУЮЩИЙ МОМЕНТ, НА КОТОРЫЙ Я ХОТЕЛ БЫ ОБРАТИТЬ ВАШЕ ВНИМАНИЕ - ЭТО ЗНАМЕНИТОЕ ПРАВИЛО МЕДИКОВ - НЕ НАВРЕДИ.

Каким образом журналист может кому-то навредить? Во-первых, своей ошибкой. Можно разрушить чью-то репутацию. В то же самое время нельзя позволять себе отказываться от сюжета исключительно из-за неуверенности в том, к каким последствиям это приведет, если вы считаете, что этот сюжет правильный, что вы точно передаете фактическую информацию. Но в любом случае, делая подобный сюжет вы вряд ли будете чувствовать себя очень комфортно. И, тем не менее, возвращаясь опять к первому из этих пунктов, то есть искать правду и сообщать её в наиболее полной форме.

2. Зачем они это делают? (цель производства новостей)

Я хотел бы перейти сейчас к вопросу о том, а ради чего мы, собственно, стараемся и делаем свою работу? Некоторые из вас здесь упоминали, как трудно найти журналистов, потому что нет средств на то, чтобы их содержать. Обязанность журналиста и то, ради чего он работает, это прежде всего - информировать общественность, так? Кроме того, мы выполняем определенные образовательные функции, то есть мы ещё и просвещаем каким-то образом общественность (я не говорю в данном случае о какой-то проповеднической деятельности). Кроме того, телевизионные новости выполняют ещё и развлекательную функцию. Конечно это не игра какая-то, и не шоу. Но я надеюсь, вы еще не забыли о том, что нет закона, по которому новости должны быть скучными.

В отделе новостей нашей телекомпании на стенах развешано много всяких интересных вещей, среди них есть такая надпись: "Сначала будьте лучшими, потом будьте первыми". Если вы думаете, что вы достигли совершенства, пора поднимать планку выше. Хороший репортер собирает факты, великий репортер их понимает. Много из того, что я говорю похоже на рекламные лозунги, да? И это действительно своего рода лозунги промоушена, о котором мы поговорим позднее.

Отдел новостей - это большая команда. Но эта команда должна придерживаться одной политики. Ваша политика - это в том числе сюжеты, на которые вы обращаете внимание, и то как именно вы освещаете эти сюжеты. У меня есть пример политической миссии одной телекомпании, которая находится в городе Орландо, штат Флорида, где размещается Диснейленд. Подобные заявления о миссии и задачах станции есть практически в каждом отделе новостей. Ваши сотрудники должны знать, зачем, ради чего они работают, и мы это вешаем на стену для того, чтобы им напоминать об этом ежедневно. И вот что там говорится:

Первый пункт такой: *не делайте ничего, чего не стоит делать.* Не снимайте ничего, что не будет иметь значения для ваших зрителей. Вокруг вас постоянно что-то происходит и вам необходимо расставлять приоритеты, потому что охватить все не получится.

Пункт второй: *новости - это люди.* Это о людях и для людей. Давайте возьмем простой пример. В прошлую пятницу Борис Ельцин подписал закон о религиозной свободе, о свободе совести. Вы вполне сможете сделать сюжет на эту тему, если будете разговаривать с людьми. Можно просто подойти к женщине на улице и спросить, что она думает по поводу этого закона? Или, например, к водителю автобуса в вашем городе. У каждого есть свое собственное мнение, правильно? Таким образом вы сможете рассказать о какой-то новости с помощью людей. Кто-то из вас, журналистов сказал мне, что в его городе новостей не бывает. Пример, о котором мы говорим показывает, что вы можете взять какую-то общенациональную новость и снять сюжет на эту тему в вашем собственном городе. Люди об этом будут говорить на улицах, в магазинах. Это легко, правда?

Пункт третий - *говорите со зрителями простым, доступным языком.* У телевизионных новостей есть одна большая проблема. Как только новости прошли через эфир, их больше нет. Невозможно перелистнуть страницу обратно, как в газете, невозможно перемотать кассету обратно и посмотреть непонятный сюжет еще раз. Поэтому писать надо очень просто. Так писать, чтобы это было понятно всем с первого раза. Не забывайте, что у вашего зрителя есть всего лишь один шанс это услышать, увидеть и понять. И если зритель что-то пропустил, значит, вы работали впустую. Поэтому, будьте как можно проще...

Четвертый пункт - *максимально используйте возможности видео, ПОКАЗЫВАЙТЕ новости.* Кто-то из вас сказал, что на телекомпании уже 13 Бетакамов, но только 10 сотрудников. Я хочу у вас позаимствовать несколько Бетакамов для своего личного пользования. Телевидение --это в первую очередь картинка. Нет ничего скучнее в эфире, чем "говорящая голова" на экране. Я своим людям говорю, чтобы в нашем эфире кто-то говорил не больше 12 секунд подряд. Этого достаточно, чтобы сказать все, что они хотят сказать. Если вы задаете правильный вопрос и собираете всю информацию, которая нужна, вам просто не может понадобиться для новостей интервью на 2 минуты. Ваша задача, точнее задача ваших сотрудников, состоит в том, чтобы отсеять все лишнее и оставить сухое содержимое.

ВОПРОС: Если я разговариваю с должностным лицом, а потом он обижается - вот я столько говорил, а вы меня отрезали, я вам больше не буду давать интервью. Что делать?

Такое мне приходилось слышать. Например, в Казахстане, когда вы разговариваете с каким-то религиозным деятелем, прерывать его нельзя. Это проблема. Но есть, например, такой вариант. Когда вы в одном и том же интервью затрагиваете много разных тем. Потом это интервью вы можете использовать как основу для многих разных сюжетов. Сюжеты можно будет выпускать в эфир в разные дни. Но будет лучше, если вы поступите так -- сначала вы разговариваете с каким-то должностным лицом по поводу свободы совести и т.д. А потом вы идете разговариваете о том же самом с настоящими людьми, как я их называю. То есть с самыми обычными людьми вроде вас, или меня. И даете возможность людям посмотреть на других таких же людей - на тех, с кем они вместе работают, или с кем они рядом живут. Таким образом, чиновнику тоже достается какое-то время. Может быть, чиновнику будет полезно послушать обычных людей.

Пятый пункт - *у нас нет абстрактных "слушателей", или "зрителей", мы работаем для наших друзей, родственников и знакомых.*

Относитесь к людям так же, как вы хотите, чтобы они относились к вам, разговаривайте с ними на их языке. До того как зажглись софиты, камера включилась и выпуск пошел в эфир, скажите вашему ведущему, чтобы он не разговаривал со зрителями как с чужими людьми. Получится гораздо лучше, если он представит перед собой своего друга, или свою соседку, или родственников. Как будто это беседа. Очень большая

разница между чтением лекций зрителю и простым разговором. Как вы думаете, в каком случае зритель лучше будет вас понимать?

Пункт шестой - гордитесь компанией, где вы работаете, гордитесь своей профессией и ответственностью, которая возложена на вас.

Я не знаю, вас, наверное, это удивит, но журналисты по всему миру всегда жалуются. Мои люди постоянно говорят, что я им мало плачу. Я и сам не думаю, что мне платят достаточно. Мне не хватает машин, мне не хватает камер, и меня не уважают ко всему прочему.

Думайте о том, где вы работаете и гордитесь своей работой. Это позволяет вам укрепить моральный дух, сплотить всю команду. И помните, что враги находятся не на вашей станции, враг - это ваш конкурент, который хочет работать лучше, чем вы, и забрать, привлечь к себе ваших зрителей.

Пункт седьмой - будьте лучше, чем ваш конкурент, чем другие СМИ в вашем городе, чем вы были вчера.

Когда выезжает на какую-то съемку моя съемочная группа освещать некое событие, я точно знаю, что там будут группы с других станций. И я хочу быть уверенным, что моя съемочная группа вернется с самым лучшим сюжетом. И когда это происходит, другие станции видят, что их побили. И я бы хотел, чтобы мы били их чаще, чем они нас. Но конкуренты в городе хорошие, сильные конкуренты. Я говорю "хорошие", потому что в этом есть действительно положительный момент для жителей города. Потому что они получают новости быстрее, они получают новости гораздо более основательные, гораздо более глубокие, и в этом наша задача, в этом наша работа.

3. И это вы называете новостями? (что есть "новости")

Итак, ваши зрители получают новости из разных источников. Новости могут влиять на людей и хорошо, и плохо. Возьмем ту же забастовку авиадиспетчеров. Это плохая новость для тех, кто собрался в полет. Как вы думаете, на ваших станциях кто-то освещает сейчас эти события, кто-то отправился в аэропорт, поговорил с людьми на эту тему?

То есть сюжеты на эту тему вы делали. А кто-нибудь из вас переживал по поводу того, каким образом это может на вас сказаться, когда вы сюда ехали?

Задача журналистов заключается в том, чтобы искать правду. И представлять её, сообщать её в наиболее полной форме. Чтобы при этом проявлять честность и справедливость, необходимо разговаривать со всеми, с представителями разных сторон конфликта. Вот, допустим, опять же, та же забастовка авиадиспетчеров. Прежде всего, вы, наверное, захотите поговорить с кем-то из этих самых диспетчеров. Потом вы захотите поговорить с людьми, на которых это скажется непосредственным образом, с теми, кто отправляется в полет через сутки, например. Можно сделать сюжет об авиадиспетчере, о том, как он живет, у него дома. Возможно, кто-то скажет, что все так живут, в конце концов, подумаешь, не платят. Это неправда. Людям нравится смотреть на других людей, на то, как они живут, на то, что они делают. Тем более, такая возможность не предоставляется каждый день. Потому что, если бы это было каждый день, это была бы уже не новость. Для того, чтобы представить жизнь какой-то семьи, необходимо иметь информационный повод, вы не можете просто так каждый день входить в их дом.

Давайте перейдем к вопросу о том, что же такое новости. Новости условно можно разделить на четыре разных вида:

Это то, что люди должны знать (это решаете вы).

Это то, что людям необходимо знать.

Это то, что люди хотят знать.

Это то, что интересно знать. (Из категории "необязательных" новостей.)

Давайте я вам приведу пример. Вернемся к забастовке авиадиспетчеров. Должны ли ваши зрители об этом знать? Необходимо ли им это знать, они испытывают в этом потребность? Я никуда не лечу, например. Хотят ли они об этом знать? Остальные тоже могут никуда не лететь, но большинству зрителей это просто интересно. Некоторые сюжеты могут попадать в несколько категорий. Но когда вы садитесь за планирование и думаете о том, какие сюжеты необходимо осветить в течение дня, вам нужно задавать себя вот именно эти вопросы - что должны, что обязаны знать мои зрители, что им необходимо, в чем они испытывают потребность. Нужно ли им знать о том, что цена на молоко подскочит вдвое в ближайшее время? Хотя ли они об этом знают? И если они уже знают об этом, то хотят ли они узнать ещё больше?

Следующий очень важный вопрос, который нужно себе задавать, и задавать его вашим сотрудникам - как сюжет влияет на жизнь людей? Или как тема сюжета затрагивает жизнь каждого? Давайте возьмем вот этот пример с молоком. Допустим, у какой-то женщины уже может не хватить средств на то, чтобы покупать молоко для ребенка. Сюжет может касаться, допустим, фермера, который занимается молочным животноводством, но не понимает в чем дело, цена вроде как растет, а куда деньги уходят? Может быть, у вас нет детей, но вы подумывали о том, не перейти ли на другие напитки? Может быть, это хорошая новость для "Кока-колы", например? То есть все время надо думать о том, как тема вашего сюжета, то, что происходит, может затронуть жизнь других людей.

И, наверное, последний момент, на который нужно обратить внимание при выборе темы для сюжета. Задайте самому себе вопрос: а мне какое дело до этой проблемы? Почему вашим зрителям должно быть до этого дело? И постарайтесь на этот вопрос ответить в вашем сюжете, в вашем репортаже.

Давайте посмотрим сюжет из города Коламбуса, штат Огайо (это центральная часть Америки). Сюжет об учащейся старших классов школы, которая покрасила волосы в несколько разных цветов, и её за это исключили из школы. Справедливо ли это? Этот сюжет открывал выпуск новостей в этот день.

В правилах школы об этом ничего не говорится, там не указано, какого цвета должны быть волосы. Сначала репортер дает факты, мы видим девочку - ее прическу. Потом идет интервью с матерью девочки, она говорит: а что она такого сотворила, если самое плохое, что она сделала, это перекрасила волосы, то почему на это надо жаловаться? Она наркотиков не принимает, в бандах никаких не участвует, почему? В отводке ведущий говорит о том, что родители девочки намерены обратиться в какой-то совет по этому поводу.

Была ли это новость? Должны ли зрители об этом знать? Есть ли у них необходимость это знать, потребность? Хотят ли они об этом знать? Безусловно, это интересно. Это не самая важная новость дня, безусловно, нет. Но история была настолько из ряда вон выходящей, что люди, которые увидели этот сюжет в эфире, по всему городу только об этом и говорили на следующий день.

Очень у многих телезрителей есть дети, которые ходят в школу, да? Как вы думаете, в семье эта история обсуждалась, они говорили о том, стоит ли дочке покрасить волосы или не стоит? Или вы думаете, что родители не смотрят такие новости? Я думаю, дедушки и

бабушки между собой вполне могут обсудить: какое счастье, что это не наша внучка, да? Вопрос-то заключается в том: а можно ли выгнать из школы за то, что у тебя волосы не того цвета? В то время, как политика школы, правила школы не предусматривают ничего подобного. В результате ей разрешили вернуться в школу, когда она надела парик.

Директор отдела новостей использовал самое простое правило, правило буравчика: на скольких людей повлияет то, о чем вы рассказываете в сюжете. В случае с этой девушкой был использован другой принцип, потому что фактически эта история затронула только саму девушку, её родителей, её семью. Поэтому продюсер, когда ставил этот сюжет первым в своем выпуске, он исходил из другого: он хотел привлечь внимание родителей, у которых дети учатся в школах. Не только в этой конкретной школе, а в школах вообще по всему району, на который идет вещание. И я не говорю, что это правильно. И я понятия не имею, что ещё произошло в этом городе в тот же самый день. Может быть, там был Борис Ельцин. Но, видимо, директор отдела задал себе вопрос: "Будут ли говорить в магазинах, обсуждать встречу господина Ельцина с иностранным послом?"

Мы вам покажем ещё два коротеньких сюжета. Один из сюжетов из штата Вашингтон, из района города Сиэтл. Я думаю, что многие из вас делали сюжеты на подобные темы. Закрылась целлюлозная фабрика, люди потеряли работу. Давайте посмотрим. Первое, что вы замечаете на фабрике - это тишина. Здесь работало 320 человек... Целлюлозная фабрика закрылась, потому что бумажная фабрика, которая находится рядом, закрылась тоже. История события достаточно долгая. Сначала появилась новая технология, потом начались экологические процессы по поводу загрязнения окружающей среды, и в конечном счете кончилось тем, что новые, более технологически чистые предприятия Соединенных Штатов перебили, так сказать, этот поток производства, и те, кто работали по старой технологии в результате просто оказались не у дел.

Самое интересное, это то, как журналист построил сюжет. Рабочих нет на заводе, и люди, которые остались на этом заводе, их человек 8, они говорят об этих отсутствующих рабочих, как будто они там призраками летают вокруг. То есть они говорят о людях, которые когда-то тут работали, но их, этих людей, здесь уже нет. И в сюжете рассказано не только о том, что люди потеряли работу, но и почему они её потеряли, то есть причины этого, в частности, новая технология.

Можно потом в продолжение этого сюжета сделать другой сюжет, можно найти кого-то из тех, кто работал там и рассказать о том, как эти люди были трудоустроены, как они справились с этой ситуацией. И это был не первый сюжет, который сделала станция по поводу закрытия завода. Я уверен, что они делали сюжеты, которые, так или иначе, выстраивались в линию, имеющую определенное завершение.

Вот последний сюжет, который я хочу вам показать. Сюжет о маленьком мальчике, очень честном, который нашел деньги, порядка 700 долларов, если я не ошибаюсь. И он их сдал, то есть он их не оставил себе. Сначала репортер рассказывает в подробностях, как эти деньги нашли, потом говорит, - представьте себе 7 стодолларовых бумажек в руках 12-летнего мальчика, потом идет синхрон мальчика, который говорит: "Мне приятель сказал, - давай, деньги зажми и помалкивай, но совесть сказала пойти к учителю и деньги отдать".

Вот этот сюжет, он просто дает какой-то нравственный урок своего рода. В принципе само событие произошло за 10 дней до того, как сделали сюжет, то есть на станции узнали про этого мальчика только через 10 дней после того, как он нашел деньги. Тем не менее, сделали хороший сюжет. И здесь такая уловка: мальчик деньги-то сдал, но по закону полагается ждать 61 день, то есть 2 месяца для того, чтобы владелец денег заявил свои права. Но если никто не заявит на них свои права, то мальчик получает эти деньги. И вот в конце его спрашивают, - и сколько же ещё осталось? Он отвечает - 51 день. Как вы думаете, через 51 день станция сделает еще один сюжет на эту тему?

Я надеюсь, что да. Это просто ещё один пример сюжета, который люди, увидев в эфире, будут обсуждать, будут говорить, они будут обсуждать это со своими друзьями. Одни будут говорить -надо же, какой честный, другие будут говорить - надо же, какой придурок, но они об этом, тем не менее, будут говорить.

4. Кто есть кто и почему? (Структура отдела новостей)



Это стандартная структура отдела новостей, и я понимаю, что у некоторых из вас сейчас в штате может быть буквально четыре человека, а где-то может быть человек 25. Поэтому, пожалуйста, не пугайтесь этой схемы. Я думаю, что те, у кого сейчас штат маленький, мечтают о том, чтобы он стал больше и стараются это добиться.

Это просто пример. На некоторых телестанциях в моей стране таких квадратиков и прямоугольничков гораздо больше, и занимают они гораздо больше места, чем на этой страничке. Но давайте допустим, что отдел новостей нашей станции выпускает в эфир три выпуска в день.

Таким образом, если вы делаете всего один выпуск в день, то два прямоугольничка вы для себя зачеркнете. Но я хочу вам в данном случае просто на примере показать, как, имея в своем распоряжении человек 18, можно делать по-настоящему хорошие новости.

Первый человек здесь, разумеется, это начальник, то есть директор отдела новостей (руководитель службы информации, редактор, или главный редактор).

Следующий квадратик -исполнительный продюсер. Я не могу все делать сам. Поэтому этот человек исполняет обязанности заместителя. В то время, как директор отдела отвечает полностью за все функционирование отдела новостей, исполнительный продюсер непосредственно находится за своим столом, работая постоянно с сотрудниками отдела, все время. Особенно в то время, когда директор отдела новостей находится в

кабинете генерального директора, стараясь выбить у него побольше камер и побольше работников. Вот так выглядит стандартный перечень служебных обязанностей продюсера:

ПРОДЮСЕР СЛУЖБЫ НОВОСТЕЙ.

- 1. Отвечает за информационное наполнение выпуска, отбор, качество и оперативность информации.*
- 2. Производит перепроверку и уточнение информации.*
- 3. Поддерживает регулярную связь с постоянными информаторами службы, пресс-центрами и ответственными лицами различных административных, политических, экономических, силовых и общественных структур, спортивных и культурных учреждений.*
- 4. Ежедневно утверждает план съемок и предварительную верстку программы.*
- 5. Работает в тесном контакте с директором службы и редактором-координатором.*
- 6. Контролирует сохранность и использование монтажной, оргтехники и другого оборудования в отделе.*
- 7. В случае отсутствия директора отдела отвечает за ежедневное функционирование службы, качество и своевременность выхода в эфир программы.*
- 8. Отвечает за аккуратное ведение компьютерного архива.*
- 9. Прочие обязанности в соответствии с производственной необходимостью по распоряжению директора службы, не противоречащие КЗОТу.*

Следующий человек - этажом ниже по лестнице - это одна из самых важных должностей в вашем отделе, которую вы только можете себе представить. Где-то должность редактора-координатора, скажем, аналогична роли постового-регулирующего. Они представляют из себя такой нервный узел всей работы отдела новостей, точно так же, как регулировщик, они посылают одну съемочную группу туда, другую съемочную группу - сюда.

РЕДАКТОР-КООРДИНАТОР

- 1. Работает в тесном контакте с продюсером отдела новостей для определения одержания выпуска, отвечает за своевременное наполнение программы устной и видеoinформацией.*
- 2. В случае отсутствия продюсера новостей выполняет его функции, отвечает за ежедневную работу отдела.*
- 3. Ежедневно согласовывает с продюсером план съемок и предварительную верстку программы.*
- 4. Согласовывает с продюсером необходимые изменения в плане съемок и монтажа.*
- 5. Осуществляет телефонную связь с источниками информации, отвечает на телефонные звонки.*
- 6. Отвечает за ежедневное пополнение файлов по будущим сюжетам (архив тем), в случае необходимости перепроверяет точность, достоверность и полноту*

поступающей информации, а также контролирует наличие указания на ее источники.

- 7. Координирует деятельность репортеров, операторов, режиссеров, в соответствии с утвержденным графиком съемок.*
- 8. Контролирует соблюдение общего плана съемок, подготовки сюжетов, монтажа программы.*
- 9. Контролирует техническое обеспечение съемок (машинами, камерами, кассетами и т.д.), сохранность вверенного оборудования и порядок в отделе.*
- 10. Отвечает за своевременное пополнение компьютерного архива, контролирует достаточное количество и качество копий.*
- 11. Работает согласно установленному графику в соответствии с КЗОТом.*
- 12. Прочие обязанности в соответствии с производственной необходимостью по распоряжению директора отдела, не противоречащие КЗОТу.*

Имейте в виду, что когда штат маленький, один человек вполне может совмещать все эти три должности. Я сам как раз из тех руководителей служб новостей, которые не любят сидеть в кабинете. Я люблю, так сказать, держать руку на пульсе в течение дня, делать что-то своими руками. Поэтому эти люди у меня есть, но я работаю непосредственно вместе с ними. И я по существу обучаю их, я передаю им свои знания постоянно. Просто для того, чтобы они меньше полагались на меня, не ожидали от меня каких-то дополнительных указаний, а сами знали, что им делать. Потому что в какой-то момент я могу заболеть, или я знаю, что я собираюсь отправиться в отпуск, а новости должны работать и выходить в эфир даже когда меня там нет. Поэтому вот эти две должности, они очень важны для работы ваших новостей.

Насколько я знаю, некоторые из вас делают часовую программу новостей, но самый популярный хронометраж - 20 -30 минут.

В данном случае мы будем говорить о ежедневных выпусках. Сотрудники отдела, должность которых на нашей схеме обозначена, как "редактор выпуска", отвечают за выход выпуска новостей в 12:00, в 18:00 и в 22:00. Это очень типично для Соединенных Штатов, и, может быть, ещё вы увидите новости в 6 утра. Между этими выпусками, возможно, пройдут ещё два-три выпуска по полчаса. То есть каждый из редакторов отвечает непосредственно за содержание своего выпуска.

У вас, наверное, возникает вопрос: если есть директор отдела, редактор-координатор, продюсер и редактора каждого выпуска, то почему они все выполняют одну и ту же работу? Давайте посмотрим на это иначе. Вот этот человек, который непосредственно связан с выпуском новостей, редактор- координатор, то есть человек, который исполняет обязанности регулировщика. Это мозг, думающая система. И если все люди в отделе будут хорошо обучены, директору делать ничего не надо будет.

Давайте посмотрим на это следующим образом: как происходит вообще сам процесс производства новостей. Вам нужно куда-то отправиться и эти новости добыть? Новости сами по себе не придут, не придут и не скажут: пожалуйста, запишите нас на ленту. То есть вам необходимо обеспечить сбор новостей. Поэтому главная обязанность редактора-координатора - это обеспечить новости на входе, чтобы они попали на станцию своевременно. Как только новости попадают на станцию, необходимо написать, необходимо смонтировать, необходимо в конечном итоге уложиться в лимит времени, который вам отвел продюсер под конкретный сюжет. И вот это как раз процесс

изготовления новостей, когда вы все сводите вместе. Поэтому редактор выпуска отвечает за выход, за то, чтобы новости получили выход в эфир, дошли до зрителя. Поэтому, если редактор- координатор получает новости "на входе" на станцию, то редактор выпускает их наружу. При маленьком штате опять-таки это может быть один и тот же человек, но работы у него, конечно, будет навалом.

Что касается журналистов, то здесь такая интересная вещь. На станции вообще всего два сорта людей, всего два отдела, сотрудники которых выходят за пределы станции. Это рекламные агенты, и журналисты. Все остальные остаются на станции, остаются в её пределах. Журналисты выходят наружу и добывают новости.

КОРРЕСПОНДЕНТ ОТДЕЛА НОВОСТЕЙ

- 1. Осуществляет свою деятельность в соответствии с Законом РФ о печати и другими нормативными документами и актами, Этическим кодексом журналистов.*
- 2. Систематически собирает, анализирует и перерабатывает информацию, используя материалы пресс-служб, информационных агентств, газет, журналов, телепрограмм и т.д.*
- 3. Отвечает за достоверность, точность, полноту, своевременность и корректность предлагаемой к эфиру информации, указывает ее источник.*
- 4. Разрабатывает идеи своих сюжетов и вносит заявки в журнал ежедневных съемок по установленному стандарту.*
- 5. Приступая к дежурству, строит свою работу с учетом общего плана съемок и монтажа программы.*
- 6. Во время дежурства готовит нормативное количество репортажей и устных сообщений в соответствии с требованиями качества и оперативности.*
- 7. Для подготовки репортажей выезжает на место событий с оператором, или самостоятельно (при умении снимать самостоятельно).*
- 8. Перед выездом уточняет информацию и согласовывает план съемок с директором отдела, или редактором-координатором, обсуждает с оператором тему сюжета до съемок.*
- 9. Во время работы на выезде является руководителем съемочной группы, представляет интересы телекомпании и ее зрителей на месте событий, работает в единстве с оператором во время съемок.*
- 10. Исполняет свои функции согласно утвержденному графику с учетом КЗОТа.*
- 11. Прочие обязанности в соответствии с производственной необходимостью по распоряжению директора отдела, не противоречащие КЗОТу.*

Мы занимаемся телевидением, правильно? Если бы это была газета, все, что вам понадобилось бы, это блокнот и карандаш. Но нам нужны операторы и человек, которого я называю "главным оператором". Почему он главный? Совершенно не потому, что он самый лучший, но на него возложены ещё определенные административные функции, ответственность за сохранность и ремонт оборудования. Он обеспечивает работоспособность всей аппаратуры, в дополнение к самой съемке. На маленькой станции, конечно, этого должности просто нет.

В руках оператора находится самое главное, то, ради чего все происходит. Ведь телевидение - это картинка, прежде всего. Поэтому проследите за тем, чтобы все репортеры работали в тесном контакте с оператором. Каждый репортер до начала съемок обязан рассказать оператору, что именно он собирается снимать и под каким углом он хочет осветить эту тему. Оператор заранее должен знать, какие именно картинки интересуют репортера в первую очередь. Я встречал операторов, которые были лучшими журналистами, чем репортеры, что хорошо. Потому что тогда я мог послать такого оператора на съемку одного, без репортера. Он мог записать интервью, и продюсер уже мог работать над этим сюжетом. Сегодня, в каких-то ситуациях, особенно с небольшими камерами, люди имеют возможность выехать и снять сюжет самостоятельно, вообще в одиночку. Но лучше, разумеется, отправлять все-таки съемочную группу, когда есть и журналист, и оператор. Есть, правда, люди, которых мы называем командой из одного человека. Например, журналисты, которые могут самостоятельно выехать и снять сюжет. Некоторые из них даже могут поставить камеру на штатив и снять собственный стэнд-ап.

ТЕЛЕОПЕРАТОР.

1. *Выезжает на съемки сюжетов вместе с репортером.*
2. *До и после съемки работает в тесном контакте с репортером, обсуждая сюжеты и согласовывая план съемок.*
3. *Выполняет функции постановщика репортажных съемок, согласовывая их с репортером.*
4. *Отвечает за качество и количество видеоматериала, отснятого на выезде, контролирует качество звукозаписи во время репортажных съемок.*
5. *По возвращении со съемок ставит в известность репортера и режиссера о количестве отснятого материала.*
6. *Перед выездом контролирует исправность и работоспособность необходимой аппаратуры (камеры, микрофона, батарей, штатива и т.д.), при необходимости берет дополнительный свет и контролирует его исправность.*
7. *Своевременно ставит в известность директора отдела и техническую службу о неисправности подотчетной съемочной, звукозаписывающей и осветительной техники.*
8. *Проводит съемки не нарушая правил эксплуатации вверенной ему техники.*
9. *Выполняет функции студийного оператора во время прямого эфира и студийной записи программ.*
10. *Контролирует порядок и чистоту в студии и в операторской.*
11. *Контролирует исправность видеоаппаратуры и светильников в студии, оперативные технические вопросы решает только с технической службой и руководством отдела.*
12. *Производит подготовку студии к прямому эфиру, или записи за 30 минут до начала работы.*
13. *Работает в соответствии с установленным графиком и КЗОТом.*
14. *Другие обязанности в соответствии с производственной необходимостью по распоряжению директора отдела, не противоречащие КЗОТу.*

Последний момент - это монтажеры. Опять-таки, есть многие станции, где журналисты сами монтируют. И есть станции, где операторы монтируют отснятые ими же сюжеты. Если бы я был в состоянии выбирать, я бы предпочел, чтобы тот человек, который снимал сюжет, сам бы его потом и монтировал. Но я знаю, что на многих более крупных станциях, в том числе и здесь, монтажеры существуют отдельно, и некоторые из них очень хорошие монтажеры. Но на них ложится очень большая нагрузка, потому что большая часть сюжетов стекается одновременно, и им приходится делать все одновременно. Поэтому они не в состоянии делать это наилучшим образом. Тогда начинают расстраиваться операторы. Он выезжал, два часа снимал на морозе, старался, изо всех сил напрягался, а потом в эфир выходит совершенно не то, что он себе представлял, все лучшие кадры вырезали.

Итак, возникает вопрос: а сколько же у нас в отделе должно быть народу? Один начальник, один продюсер, один координатор. Давайте представим себе, что у вас два выпуска новостей выходит в эфир и, например, те из вас, кто сейчас просто делает повтор новостей в записи, собираются сделать его в прямом эфире. То есть вам для этого потребуется два редактора выпуска. Сколько у нас будет журналистов? Давайте середину выберем - 5, например. Было бы идеально, если бы у нас было такое же количество операторов, что и журналистов, таким образом, чтобы были постоянные съемочные группы. Работать они будут посменно, так что 5 машин нам не понадобится. Когда первый выпуск будет выходить в эфир у нас? В реальности, когда у вас первый выпуск? Предположим, первый в 7 вечера, а второй - в 10 вечера. Ночью как правило, ничего особенного не происходит. То есть вам в принципе не нужны все эти люди одновременно с утра, потому что тогда у вас на вечер людей не останется.

А большая часть новостей как раз происходит днем, когда меньшая часть ваших сотрудников на работе. Ну, разве что, может быть, пожар какой-нибудь произойдет поздно вечером. Или, может быть, часов в 8 вечера начнется какой-нибудь серьезный концерт. И в каком-нибудь клубе будет происходить какая-нибудь важная встреча. Давайте на случай, если что-то произойдет вечером, оставим одну съемочную группу. То есть у нас будет вечерняя, поздняя смена: один журналист и один оператор. Тогда у нас большая часть съемочных групп работает, когда большая часть новостей происходит. Но, тем не менее, в вашем распоряжении ещё останется резерв, команда которая будет работать для выпуска поздно вечером.

Допустим, редактор-координатор приходит на работу в 7 утра. Но редактору вечернего выпуска нет смысла приходить на работу раньше полудня. У меня утренняя планерка, или летучка проходит в 9 утра. Но если что-то произошло в этот день в 7 утра, в 8 утра, я об этом буду знать более или менее заранее, и съемочная группа выедет туда раньше. Поднимите руки, у кого монтажеры работают только на новости, и не совмещают эту работу больше ни с чем? Если у нас есть такие монтажеры, то им, в принципе, не нужно появляться на работе раньше, чем в полдень, потому что они будут работать до последнего выпуска, то есть до десяти вечера. Так что для монтажеров нормально приходить около 12, а если они медленно работают, просто нанимаете других на их место.

Таким образом, у нас в этой схеме задействовано 16 человек, в общей сложности. Но не забудьте о том, что некоторые должности может совмещать один человек.

Если у вас большая станция, и много народу, можно себе позволить ситуацию, при которой за журналистом закреплена какая-то группа вопросов, какая-то определенная тематика, скажем, только правительственные новости, или только здравоохранение. На маленькой станции вам приходится, так или иначе, освещать все темы. Даже когда у меня был большой штат, я все-таки старался изменить систему работы по конкретному направлению. У каждого журналиста была какая-то зона ответственности, специализация

более широкая. Таким образом, они могли разрабатывать свои источники в этой области, но могли одновременно работать как репортеры общего плана, то есть могли быть направлены на любой другой сюжет при необходимости. Потому что, если, к примеру, у вас журналист занимается только правительственными новостями, в какой-то момент он вдруг заболел, или отправился в отпуск, или ещё что-нибудь, и тогда вы можете оказаться в трудной ситуации. Поэтому каждый человек в вашем штате должен иметь представление обо всем, что происходит в городе.

У нас есть ротация кадров, мы перемещаем людей время от времени. В конце концов, мы же разумные люди, кто хочет освещать события в правительстве год за годом? Но, с другой стороны, при этом возникают ситуации, когда бывший, более опытный в этой сфере репортер всегда в состоянии вытащить из трудной ситуации, помочь советом, источником и так далее. И это очень помогает строить команду, потому что тогда репортеры начинают друг другу помогать и делиться тем, что они уже знают.

Сначала у нас был квадратик на схеме, где было написано - "ведущий". Ведущие подчинялись непосредственно руководителю службы новостей. Но ведущие, на самом деле, должны быть частью команды. И хороший ведущий, прежде всего, должен быть хорошим журналистом. На моей станции у меня пять ведущих, но они тоже делают свои сюжеты, то есть все являются журналистами.

Очень важно, чтобы ваши дикторы, ваши ведущие находились на улице, в реальных условиях, там, где происходят какие-то события, и чтобы их видели при этом. Это позволяет, во-первых, им самим держать руку на пульсе, это позволяет им строить свой имидж, как человека, который не просто сидит в студии и читает текст, а работает в реальном мире. Таким образом, каждый человек, каждый ваш зритель может сказать: они такие же ребята, как мы, они тоже работают. В моей практике была ситуация на одной из станций, где был диктор, ведущий, который приходил в 4 часа дня, прочитывал два выпуска новостей и в 6:30 удалялся домой. Эта станция была нашим конкурентом. В то время, как у меня все ведущие постоянно работают репортерами. Вы можете быть совершенно уверены в том, что если ваш ведущий работал на улице, делал сюжет, и люди увидели, как он работает, будьте уверены, что они вечером обязательно включат ваши новости, для того, чтобы посмотреть, что он там навалял.

5. Это не моя работа! (обучение смежным специальностям)

Скажите мне, у кого на станции есть люди, которые, когда вы подходите и говорите, что надо сделать, вам отвечают: это не моя работа? И что вы делаете в таком случае?

Финансовое наказание - это очень строгая мера. Когда у вас маленький штат, очень важно вести перекрестное обучение ваших работников, для того, чтобы они постепенно овладевали смежными профессиями. Когда я впервые приехал в Россию, практически на всех станциях, где я был, в новостях была очень жесткая специализация, каждый занимался только конкретно своим делом. Но для вас, как руководителя службы новостей, более разумно и более удобно иметь журналиста, который одновременно может снимать в случае необходимости, правда? Или оператора, который может исполнять функции журналиста? Монтажера, который в состоянии взять камеру и снимать? У вас ещё есть водители? Кто-нибудь из ваших водителей в состоянии снимать? Жаль, что нет, это было бы удобно.

Самый ценный работник, который может быть в вашем распоряжении, это человек, который знает, как делать все. Мне приходилось заниматься на телевидении абсолютно всем. И это мне позволяет обучать более молодых людей, как это надо делать.

Что касается существующей на многих телекомпаниях должности режиссера, то у нас все эти функции выполняет продюсер новостей. Он отвечает за внешний вид новостей в эфире.

У вас в штате есть отдельно ведущие спортивных новостей? А как насчет метеорологов, ведущих погоды? Я вижу, только у двоих. По результатам социологических исследований, среди ответов на вопрос, почему люди смотрят новости, ради чего люди смотрят новости, погода всегда занимает одно из самых высоких мест. У меня сейчас в отделе погоды работает три человека.

Я знаю, что большинство станций здесь пока не могут себе этого позволить. Как правило, большая часть станций здесь просто показывает прогноз погоды в цифровой форме, просто температуру и так далее. Некоторые делают карты погоды.

Я полагаю, ваших зрителей это в общем-то устраивает? Я вам открою еще один очень простой способ получить информацию о погоде. Создаете свою собственную команду по погоде. Наверняка у большинства ваших зрителей есть наружный термометр, и наверняка некоторые из них очень увлеченно следят за изменениями погоды, может быть следят за всеми приметами, или за показаниями барометра тоже. Вы можете дать объявление в газету. Например такое рекламное объявление: хотите стать вахтенным погоды и так далее? Напишите нам на станцию, расскажите, почему вы хотели бы стать таким человеком. На моей телекомпании есть все это оборудование: радар, графические карты, все карты погоды в национальном масштабе, в мире и так далее. Самый главный ведущий погоды у нас профессиональный метеоролог. Но на других станциях ведь все точно так же, у них тоже есть профессиональный метеоролог, то есть все становятся похожими друг на друга. Поэтому в дополнение ко всей науке о погоде мы имеем внештатных метеорологов по всему нашему району. И раз в сутки несколько человек (их довольно много) из этого состава добровольных помощников, звонят на станцию и сообщают о том, какая температура была утром, днем, вечером, ночью, сколько дождя выпало за прошедшие сутки и так далее. И они нам сообщают, какие были погодные условия, допустим, на северо-западной окраине Красноярска. Или в деревне, которая в 30 км к югу от Красноярска. Им ничего не платят. Что они от этого получают? Мы называем их имя в эфире. Мы говорим что-нибудь в том духе, что вот Иван Иванович Иванов сообщил, что за прошедшие сутки выпало 120 мм осадков, и в таком-то районе Красноярска была такая-то температура в течении всего дня.

Вы можете спросить: "Зачем людям знать о том, что уже произошло? Людям нужно знать прогноз".

На это есть один очень простой ответ. Вы между собой сегодня разговаривали о погоде? И что вы говорили друг другу? Холодно, дождь идет. Так что люди хотят знать о погоде, даже о той, которая прошла. Сегодня вечером они пойдут с работы домой и им захочется узнать, а сколько дождя-то выпало за эти прошедшие сутки. Или какая погода была в районе, где живет моя подруга, ей тоже не удалось погулять с ребенком из-за дождя?

Я не предлагаю вам не давать прогноз погоды, потому что прогноз погоды - это, безусловно, причина номер один, по которой люди вообще погоду смотрят. Но таким образом вы можете обратиться гораздо лучше к своему зрителю, предложить им дополнительную интересную информацию. Есть огромная масса людей, у которых есть дачи, огороды, и им совершенно не безразлично, сколько дождя выпало именно в том районе, где их дача. Не обязательно показывать в эфире или упоминать каждого такого добровольного помощника каждый день. Но люди в каком-нибудь маленьком городке неподалеку от вас, которые принимают ваш сигнал, и вдруг слышат название своего городка в вашей программе и, зная, что кто-то из их соседей дал вам эту информацию, они

начинают к вам прислушиваться и понимать, что вы о них заботитесь, что вы рядом, что, вам не все равно, что у них происходит. И опять-таки, я не говорю, что на это нужно потратить массу времени и усилий. Выбирайте из 40 поселков вокруг вашего города 3 на один день, и делайте это по очереди. Я знаю, что многие из вас вещают за пределы своего города.

Теперь о спорте. То, что я сейчас вам скажу, покажется удивительным, но по результатам опросов общественного мнения, с точки зрения приоритета интересов в выпусках новостей, спорт находится очень низко. Несмотря на это, на спорт отводится минуты 3,5 в каждом выпуске новостей. Но, тем не менее, спорт я бы лично размещал в самом-самом конце выпуска новостей. Я считаю, что люди должны увидеть весь выпуск новостей, а тем, кому нужно посмотреть спорт, придется ждать окончания выпуска.

6. Работать с улыбкой? (мотивация сотрудников)

В работе директора отдела новостей есть одна большая проблема. Проблема эта заключается в следующем: по всей вероятности, многие из вас были раньше журналистами. Сейчас вы директор, вы менеджер, но вас обучили тому, чтобы быть журналистом. А кто-нибудь был обучен тому, как быть директором?

Я тоже не был обучен, и когда я впервые стал руководителем отдела новостей, я понятия не имел о том, что я делаю. Единственные люди, у которых я мог чему-то научиться, это люди, которые были до меня моими директорами. От некоторых людей я узнал какие-то хорошие вещи, полезные, как относиться к персоналу, к сотрудникам, чего от них ждать. Но я узнал от них и некоторые плохие вещи, которых стоит избегать.

Например, когда я был репортером на одной телекомпании, руководителем отдела был человек весьма несдержанный, горячего нрава, и он носился по нашему отделу новостей, постоянно орал на всех и так далее. Практически он всех пугал. Поскольку я был среди тех, кого он пугал, я дал себе обещание, что когда я подрасту, я никогда не буду кричать или вообще повышать голос на тех людей, которые на меня работают. Особенно в присутствии других людей. Таким поведением ничего хорошего не достигается, а наоборот, наносится огромный ущерб моральному духу.

Так вот, каким же образом мотивировать, стимулировать людей, которые хотят работать для вас? Как вы считаете, назовите что-нибудь одно, что, по-вашему, очень сильно стимулирует людей.

Кто сказал похвала? Очень хорошо, это номер два. Я вам раздам такой листочек, на котором есть разные 12 стимулов.

Первый стимул - это, конечно, деньги.

Если вы любите делать что-то новое каждый день, если любите свою работу, если вы любите быть журналистом, то очень хорошо, когда вы занимаетесь тем, что вам нравится, а вам за это еще и деньги платят, правда?

Второй стимул, о котором мы сказали - это похвала

Подумайте о себе, вам ведь хочется, чтобы ваш генеральный директор вам время от времени говорил, что вы хорошо работаете. Особенно когда он вам мало платит.

Но если вы подумаете об этом серьезно, то получается интересная ситуация: вы всегда так заняты, что просто не находится времени сказать людям, что они работают хорошо, так ведь? Когда в последний раз вы говорили кому-нибудь, что они хорошо работают?

Когда вы говорите людям, что они хорошо работают, вы им говорите, почему вы так думаете? Это очень важно, потому что, если вы помните, одна из основных функций директора новостей - это быть учителем.

У всех утром проходят какие-то планерки в отделе? Это очень хороший момент для того, чтобы поговорить о вчерашнем выпуске. И вы выбираете, допустим, какой-то сюжет и говорите: вот этот репортаж был хорош, и объясняете - почему, всем. Тогда другие начинают понимать: ага, вот чего наш директор, оказывается, хочет. Допустим, что-то было сделано неправильно, были проколы. В менеджменте очень важно повернуть такую ситуацию на 180 градусов и сказать, как это можно было сделать лучше. Это называется конструктивной критикой.

Таким образом, ваши сотрудники каждый день что-то узнают что-то новое, чему-то учатся. Однотипные сюжеты возникают постоянно, может быть, месяц спустя появится сюжет такого же типа, и ваши люди будут знать, как его сделать, чтобы вы были довольны. Я хочу подчеркнуть то обстоятельство, что сегодня вы учитесь на том, что было сделано вчера, для того, чтобы сделать лучше завтра.

Третий стимул - это страх.

Я не думаю, что это лучший стимул. Но всегда есть у кого-то среди подчиненных и сотрудников один-два человека, которые просто не хотят работать. Можно их уволить, но тогда нужна замена, нужно искать людей на замену. Вы говорили о том, как трудно найти персонал, людей, у которых есть какой-то опыт работы.

Поэтому я бы постарался прежде, чем что-то подобное совершать, каким-то образом людей перевоспитать, подучить, поработать с ними на ежедневной основе очень плотно для того, чтобы немножко изменить их отношение к делу. Если у вас дела идут хорошо, это самый легкий способ.

Четвертый стимул - это сложные задачи.

Есть ли среди ваших подчиненных люди, которые гордятся тем, что им приходится преодолевать непреодолимое? Я даже сказал бы, что большинство людей начинают заниматься телевидением и остаются на этой работе потому, что им нравится преодолевать трудности. Они становятся людьми, которые решают проблемы.

Они не говорят: это невозможно сделать. Они задают вопрос: как можно это сделать? Как можно сделать сюжет, при котором мы не поссоримся с мэром, но покажем, что произошло?

Следующий стимул - это ответственность.

Я думаю, что каждый хочет ощущать, что дело, которым он занимается, представляет какую-то ценность. Нет? Даже если какая-нибудь бабулька подметает по утрам улицу, она должна чувствовать, что она делает что-то жизненно-важное для всех людей. Даже если на следующий день утром ей придется делать то же самое.

Когда вы нагружаете людей определенной ответственностью, вы заставляете их чувствовать себя частью команды еще больше. Так или иначе, в большинстве случаев у вас штат небольшой, и людей мало, то есть так или иначе людям приходится принимать очень активное участие в общем деле и брать на себя большое количество обязанностей. И

я обнаружил, что если люди получают определенные обязанности, нагружаются ими, они начинают лучше чувствовать то, что они являются частью команды, и играют важную роль в этой команде.

Еще один стимул - это признание.

Вот скажите мне, если ваши сотрудники достигают определенной степени признания, как вы признаете их заслуги? Скажем, репортер недели, лучший репортер недели. Как насчет того, чтобы обзавестись каким-нибудь небольшим призом? Переходящим, который мог бы переходить от человека к человеку?

Можно, например, еженедельно подводить некий итог, определять, чей репортаж стал лучшим, или чьи съемки были самыми лучшими, и такого рода приз мог бы в публичной обстановке переходить из рук в руки. Это очень маленькая вещь, очень недорогая. Но это дает людям понять, что вы следите за их работой, наблюдаете, что она вам нравится. У вас может быть ситуация, когда, допустим, кто-то из работников очень опытен, а у другого опыта на несколько лет меньше и его работу очень удобно стимулировать именно таким образом.

Вот еще один очень хороший вариант признания заслуг ваших сотрудников. Например раз в месяц, лучшая съемочная группа, репортер и оператор имеют возможность повести своих жен, свою семью отобедать за счет телестанции. Мы говорим в данном случае о двенадцати обедах в год, ну пусть 24. Откуда возьмутся деньги? Есть же рекламный отдел, который с этим рестораном может договориться. Вот тогда вам надо идти к генеральному директору. Всегда будет какое-то местечко, куда можно втолкнуть эти несчастные ролики этого ресторана.

Гораздо легче выращивать своих собственных журналистов, потому что они знают, чего вы от них хотите и не требуют такой подготовки, как человек со стороны.

Следующий момент - вовлечение.

Вот скажите, когда у вас утренние летучки проходят, кто из вас поощряет своих репортеров, операторов к тому, чтобы они поучаствовали в планерке и высказали все, что они думают по тому или иному поводу? Поощряете ли вы людей к этому? У них ведь бывают хорошие идеи время от времени? Вы должны, в принципе, даже требовать от журналистов, чтобы они приходили на такие летучки с какими-то идеями в голове, так?

Вы устанавливаете какой-то лимит, сколько должно быть хороших идей в голове, когда они приходят? Если идеи непрактичные, не надо сразу говорить: мы не можем этого сделать, надо просто задавать вопросы: а как мы можем это сделать? Есть очень много причин, по которым необходимо людей вовлекать в работу как можно больше. Один из способов - сделать так, чтобы они приходили с какими-то идеями вот на эти встречи. Во-первых, вы получите свежие идеи для новостей. Во-вторых, ваши люди будут приходить на работу в полной боевой готовности. И не надо опрашивать, допустим, всех и каждый день, но необходимо, чтобы люди постоянно думали о новостях. Я знаю станции, на которых от сотрудников требуется, чтобы они еженедельно представляли на бумаге не менее десяти идей для сюжетов. Проблема здесь заключается в том, что в этом случае просто для того, чтобы отделаться и что-то написать, возникают очень простые, примитивные мысли. А вам на самом деле нужны сюжеты. Поэтому я никогда не устанавливаю численный показатель, цифровой, сколько надо представить сюжетов, а просто добиваюсь того, чтобы во время этих совещаний у людей была возможность высказать те хорошие идеи, которые есть у них в голове.

Преданность /лояльность , не знаю, как её лучше назвать.

Если на вашем рынке работает ещё какая-то станция, вам никогда не приходила в голову мысль, - не пойти ли работать туда? Вам необходимо в принципе добиться ситуации, при которой у вас максимально преданные вам и вашей станции сотрудники. Безусловно, могут возникнуть трудности, если другая станция начинает платить больше денег.

Или человеку предлагают более высокую должность на другой телекомпании. Но одно я усвоил за эти годы твердо, это то, что такого рода взаимная преданность между телекомпанией и сотрудником возникает на основе взаимного уважения. Вы демонстрируете своим сотрудникам ваше профессиональное уважение к ним, и, вероятно, они вам будут отвечать тем же. Ваша станция является в их жизни очень важной ступенью я бы даже думал об этом как о некоей семье, или единой команде.

Ну, и есть замечательный пункт здесь, который именуется халява по-русски.

Я знаю, например, станцию в России, которая раз в месяц обеспечивает сотрудников мясом. Затаскивают на станцию тушу и делят её между всеми сотрудниками. Я это видел, это происходило на моих собственных глазах. И я спросил, что происходит и услышал в ответ: "Это халява".

На других телекомпаниях в качестве "халявы" очень популярны визиты к стоматологу, парикмахеру, бесплатную одежду, билеты в театр.

Последний стимул, который здесь указан, это: работать, работать и ещё раз работать.

Я думаю, что так можно работать какой-то очень короткий срок. Вы когда-нибудь замечали, как быстро проходит день, когда вы делаете новости? Вы смотрите на часы и вдруг ни с того ни с сего оказывается, что уже полдень. Следующий раз вы смотрите на часы и обнаруживаете, что уже шесть вечера.

Это потому что вы очень заняты, правда? Но это одна из причин, почему мне нравится делать новости - раз, и день прошел, ты его и заметить не успел. Поэтому если люди ваши заняты делом, у них есть меньше времени на то, чтобы жаловаться на жизнь, или ругаться друг с другом. У нас есть такая поговорка, что работа всегда расширяется до пределов отведенного на нее времени.

Если вы даете задание снять сюжет, но говорите при этом, что машина должна вернуться строго через полтора часа, поразительно, но как правило сюжет все равно успевают сделать. Поэтому я настоятельно советую вам устанавливать очень строгие сроки исполнения задания, потому что вам нужно максимально эффективно использовать вашу аппаратуру. Дневной оператор должен вернуться на станцию вовремя, так чтобы ночная смена монтажеров смогла приступить к своей работе. Есть вопросы по этому поводу? Ещё какие-то идеи, какие-то стимулы?

РЕПЛИКА: Коммерческие сюжеты в новостях и выплата комиссионных.

Я знаю, что эта практика (выплаты комиссионных за сюжеты) продолжается кое-где, но огромное количество людей (в том числе и я) считают, что делать этого абсолютно НЕЛЬЗЯ. И немного позже я вам скажу, почему.

7. Зарплаты.

Мы рассчитываем зарплату, исходя из установившихся на телевизионном рынке уровней. Более крупные станции в состоянии платить больше, потому что они получают больше рекламы. На меньших рынках люди зарабатывают, естественно, меньше.

Вообще, решая какую зарплату сотруднику платить мы учитываем, прежде всего, каким опытом работы человек обладает. Здесь это может быть достаточно сложно, потому что очень много молодых журналистов, не имеющих достаточного опыта. Но в принципе это означает, что человек, который проработал три года, получает больше, чем тот, кто проработал один.

Второй важный момент - объем обязанностей. Люди, у которых объем обязанностей больше, соответственно, получают больше. У них более важная работа, они представляют большую ценность для станции.

Третий момент - должность. В Соединенных Штатах очень часто больше всего зарабатывают на станции два человека - это директор отдела новостей и ведущий.

Следующая ступенька - это исполнительный продюсер, он будет получать где-то 80% того, что получают ведущий и директор отдела. Следующий человек - редактор-координатор. Он будет получать не столько же, сколько исполнительный продюсер, но процентов 70 от максимума.

Не забудьте, что вы при этом должны создавать определенную систему стимулов для продвижения по служебной лестнице. И имейте в виду, пожалуйста, вот все эти суммы, цифры, они не являются жесткими ни в коем случае. Мы говорили с вами раньше о том, что на зарплату сотрудника влияют несколько факторов. Более опытный человек получит большую сумму, менее опытный будет получать меньше. Зарплата журналистов будет варьироваться где-то в пределах 50-60% от максимума. Оператор - от 35 до 50%.

ВОПРОС: Почему так много получает ведущий?

Потому что ведущий - это ваше лицо, это лицо отдела новостей, которое люди видят ежедневно.

ВОПРОС: А если ведущий одновременно является журналистом?

Вы можете себе представить это таким образом, они зарабатывают столько же, сколько журналист, но плюс они получают ещё и за то, что ведут программы. Если у вас хороший ведущий, у которого хороший контакт с вашим зрителем, люди его любят, вы не захотите такого человека потерять, потому что в этом случае вы можете потерять зрителя. У вас могут быть самые лучшие новости в городе, но, тем не менее, не забудьте о том, что люди смотрят новости не только ради самих новостей, но и ожидая увидеть на экране знакомого и симпатичного им человека. Ведущие общаются со зрителями, благодаря телевизорам, они приходят к людям домой постоянно. Но только ни в коем случае не говорите своим дикторам, что они самые важные работники в отделе. Хотя, на самом деле это так и есть. Потому что без них зрителей у вас, по всей вероятности, было бы меньше.

В связи с этим, меня очень удивляет, что на многих телекомпаниях у вас больше, чем один ведущий. Почему вы их меняете? На самом деле вам нужно достичь ситуации, при которой зритель привыкает видеть этого человека ежедневно, каждый раз в одно и то же время. Мы, например, заходим настолько далеко, что сообщаем зрителю, что ведущий такой-то уехал в отпуск или просто у него сегодня выходной, в самом начале выпуска новостей, чтобы зритель не сидел и не гадал, что случилось с этим ведущим.

Я вам скажу ещё одну вещь: на некоторых станциях в Соединенных Штатах директор отдела зарабатывает меньше ведущих. Может быть, директор отдела в этом случае зарабатывает 100%, а ведущий зарабатывает 200%. Это ещё одно доказательство важности знакомого лица в эфире. Вот так приблизительно это выглядит:

Должность	Средняя годовая зарплата
Директор отдела новостей	\$ 34 412
Технический директор	\$ 19 426
Монтажер	\$ 16 469
Ведущий новостей	\$ 25 481
Исполнительный продюсер	\$ 25 792
Репортер отдела новостей	\$ 16 002
Оператор	\$ 14 606
Спортивный обозреватель	\$ 21 363
Обозреватель погоды	\$ 23 731
Редактор-координатор	\$ 18 389
Редактор/продюсер выпуска	\$ 17 800

8. Когда хорошие журналисты делают нехорошие вещи. (Этика, объективность и точность).

Вы помните, мы говорили: журналист должен действовать независимо. Если вы позволяете вашему журналисту заниматься рекламой, вы пересекаете некую границу, за пределами которой они теряют свою независимость и объективность, они не делают того, для чего вы их приняли на работу. Я бы постарался найти какие-то другие способы получать доходы от коммерческой деятельности для того, чтобы потом стимулировать ваших людей. Вы сами говорите, что не знаете, что произойдет на следующей неделе. Допустим, вы делаете сюжет ("коммерческий") о продавце автомобилей, о каком-то местном дилере. На следующей неделе человек, который купил машину у этого дилера, у этого торговца, у него отвалилось колесо от машины, человек погиб в катастрофе и вам придется делать сюжет по этому поводу. Как вы это будете делать?

Пожалуйста, поднимите руки, кто из вас делает коммерческие сюжеты, платные сюжеты в новостях? Примерно половина получается, так?

Ваши телекомпании еще очень молоды, но я думаю, что постепенно они поймут, насколько нужно дорожить своей репутацией среди зрителей. Это очень просто: если станет известно о том, что за определенные сюжеты вы получаете деньги, вы потеряете уважение тех, кто смотрит ваши новости, то есть вы потеряете свою зрительскую аудиторию - то, что больше всего интересует рекламодателей и в конце концов вы будете терять больше денег, чем получать от "коммерческих сюжетов". Вы попадете в яму, которую сами для себя выкопали.

РЕПЛИКИ: А если объявлять, что спонсором этого сюжета является тот-то и тот-то? Политическая продажность гораздо хуже, чем открыто оплаченные коммерческие сюжеты.

Я знаю, что это здесь продолжается, что это здесь пока не прекратилось, и что так жизнь устроена. Но вы журналисты, у вас должно быть свое профессиональное достоинство.

РЕПЛИКА: Политическая реклама намного хуже.

Легких ответов на это нет. Когда у нас заходит речь о том, чтобы появлялась политическая реклама внутри выпусков новостей, я запрещаю это, я просто не допускаю

этого. Потому что нам предстоит делать новости, сюжеты об этих кандидатах, и я не хочу, чтобы мы сбивали наших зрителей с толку какими-то ложными сообщениями. Мы позволяем нашим политикам покупать рекламное время вокруг выпусков новостей, но не внутри выпусков новостей. Как вы думаете, почему политики хотят рекламироваться в ваших новостях? Потому что они знают, насколько сильны ваши выпуски, насколько сильны телевизионные новости.

Всегда вами кто-то будет пытаться манипулировать. И вам необходимо относиться ко всем, кто хочет пролезть в ваши новости очень серьезно.

ВОПРОС: А как вы поступаете с "кровавыми" сюжетами?

Я своим людям даю по этому поводу просто два параметра: во-первых, будьте точны, во-вторых, проявляйте хороший вкус. Я совершенно не хочу видеть лужи крови на экране, я не хочу видеть труп, который выносят откуда-то. У нас ограничения такие: если тело покрытое (у нас используются пластиковые мешки) показать можно, дальше - нет. Если бы это было очень важно для сюжета, это бы вышло в эфир. Обычно мы стараемся показать фотографии жертв в тот момент, когда они были ещё живы.

Что касается несовершеннолетних, преступников, то у нас не существует никакого законодательного установления, но есть тем не менее наш собственный кодекс поведения, согласно которому мы не покажем в эфире преступника, которому меньше 18 лет, то есть у нас моложе 18 лет - это несовершеннолетний. Или назовем такого человека. Если только их не перевели в категорию взрослых преступников, то есть если они не проходят по категории, на которую уже не распространяются права несовершеннолетних, то есть за очень серьезные преступления. И это основано на том, что у молодого человека впереди вся жизнь, и всю жизнь нести на себе клеймо нет необходимости. За исключением ситуаций, когда это очень серьезное преступление, убийство или что-то такое. Но если он угнал машину, это не очень серьезно.

Самоубийство мы не освещаем, за исключением случаев, когда это происходит с какой-то важной фигурой, например, если мэр города совершил самоубийство. Но нас там не будет, в принципе, в этот момент.

9. Где взять новость? Источники информации.

Некоторые из вас сказали мне: в нашем городе вообще новостей нет. Давайте мы с вами попытаемся найти ответ, на вопрос, где же взять новости, когда новостей нет?

Половина успеха состоит в том, чтобы решить, что именно считать новостями. Новости везде, новости повсюду. Нужно наблюдать, что происходит вокруг, что происходит в вашем городе.

Давайте назовем, откуда вы берете обычно новости.

Это частные источники, пресс-отделы различных организаций, информационные службы, информационные агентства, другие СМИ, свидетельства очевидцев, телефонные опросы.

Еще одним важным источником информации являются ваши зрители, те кому нравится ваша телекомпания. Я предлагаю вам обязательно давать зрителям номер телефона, по которому зрители могли бы вам звонить. Обзаведитесь автоответчиком. Следите за тем, чтобы последний человек, который уходит на ночь, включал этот автоответчик. Скорее всего, каждый день, каждое утро вы будете получать одну-две очень

хороших идеи для какого-то сюжета или репортажа. Разумеется, днем лучше просто подходить к телефону самим.

Кроме того, когда вы выходите в эфир с выпуском новостей, то в самом конце выпуска напоминайте зрителям номер вашего телефона. Это будет напоминать зрителю, что вы хотите их слышать, что новости делаются про них и для них. Это очень легко сделать. В дополнение к тому, что вы показываете на экране, пусть кто-нибудь голосом за кадром скажет, что если вы увидели что-нибудь, достойное новостей, звоните нам туда-то и туда-то. И дайте нам знать днем или ночью.. И когда люди будут видеть, что вы реагируете на их звонки, они будут звонить больше.

10. Как распределить начинку и тесто, чтобы пирог "Новости" получился вкусным? (структура выпуска новостей, типы сюжетов)

Типы сюжетов.

Давайте назовем первый из существующих типов сюжетов - предваряющий сюжет, то есть, это сюжет, который вы делаете до события, может быть, анонсирующий это событие. Второй тип - это сюжет реального времени, то есть о чём-то, что происходит сегодня. И третий тип - это продолжающий сюжет, то есть сюжет по результатам какого-то события.

Первый тип сюжетов делается для того, чтобы заинтриговать зрителя, создать настроение ожидания. Это позволяет людям узнать о том, к чему им следует готовиться. Вполне возможно, что ваш конкурент занят исключительно сегодняшним днем. Тогда, к тому моменту, когда они начнут делать сюжет на эту тему, вы уже их опередите их на день-два, и вы уже имеете превосходство над ними в эфире. Я вам дам один пример. Допустим, в вашем городе проходит большая конференция по проблемам алкоголизма. И на ней будут обнародованы результаты новых исследований. Вы знаете, что это будет завтра, и можете сюжет делать спокойно завтра. Но давайте сделаем сюжет сегодня. И выясним проблему заранее, обратимся к вашим экспертам, специалистам, обратимся в больницу и выясним, какова ситуация на сегодняшний день. Пусть эта проблема сегодня уже приобретет какое-то человеческое лицо. Спросите ваших специалистов, что нужно делать, по их мнению, для того, чтобы с этой проблемой справиться. И тогда, когда ваш сюжет уже выходит в эфир, вы говорите, что вот завтра проходит конференция, на которой будут обнародованы новые результаты последних исследований по этой проблеме и наш журналист постарался выяснить, что происходит в городе сегодня, на данный момент. Завтра, когда эта конференция начинается, вы её освещаете по-прежнему, и это именно там вы получите эти новые результаты. Таким образом, у вас уже есть предваряющий сюжет, у вас есть сюжет "в реальном времени". И на следующий день вы можете сделать ещё и продолжение.

Тут вы садитесь и начинаете работать головой, как мы можем использовать эту тему дальше. Вы начинаете с одного-единственного сюжета о том, что конференция будет проходить в городе, и вдруг у вас есть три совсем разных сюжета из одного события. Вы предупредили своего зрителя о том, что произойдет на следующий день, вы рассказали зрителю о том, какова ситуация на сегодняшний день, и в конце этого репортажа вы сообщили, что завтра вы расскажете ему и о самой конференции. Потом происходит конференция, вы получаете эти новые результаты, новые данные, и вы разговариваете с экспертами, со специалистами и так далее, и потом на следующий день после события вы обращаетесь к обычным людям, что они думают по этому поводу. И на следующий день вы в состоянии сделать ещё какой-то другой сюжет в продолжение этой темы. И вот вы уже сейчас привели несколько примеров того, как это может развиваться.

Мы иногда это называем "доить". Вы пытаетесь выдоить из этой темы как можно больше. Потому что бывают дни пустые, без новостей. Допустим, на следующий день после конференции пожар в мэрии происходит. И у вас просто не будет съемочной группы, которая в состоянии будет делать продолжение для сюжета по алкоголизму. Но в принципе сюжет- продолжение можно сделать и потом, на следующий день, и даже через неделю. Проблема-то останется, она же никуда не денется. Не все смотрят каждый выпуск новостей, правда?

Давайте ещё вам один примерчик приведу. Закрывается большой завод в вашем городе. Вы хотите к этому сюжету, к этой теме ещё раз вернуться где-нибудь в будущем. Через неделю после того, как это случилось, вы можете сделать сюжет, и рассказать, что же произошло за эту неделю. Потом - через месяц после события, рассказать о том, трудоустроились ли люди, или они все ещё ищут работу, и так далее. Один год после события. Так что если какое-то крупное событие происходит в моем городе сегодня, я закладываю это уже в календарь на следующий год, через год после того, как это событие произошло. И, безусловно, когда этот день в следующем году настанет, может быть, это будет такой день, когда будет масса других событий, и будет не до этого. Но во всяком случае мне это напоминает о том, что вот год назад мы освещали такое-то событие, и мы можем сделать по этому поводу сюжет. Самая большая жалоба, которую вы можете услышать от телезрителя, в принципе, на новости, это: я так и не узнал, чем же все закончилось, я никогда не увидел больше этого человека, я никогда больше не услышал об этом событии.

Надо напоминать зрителю о том, что происходит. Тот человек, который смотрит новости каждый день, он вас поймет в этом случае. Мы иногда пользуемся, допустим, такими словами, такими выражениями, как, например, вы, конечно, помните, что...и так далее. Если помнят, хорошо. Если не помнят, то вот сейчас мы им расскажем. Вы же не рассказываете им все время одно и то же, вы же даете им новую информацию. Вот что произошло с тех пор, как... Есть ещё вопросы?

Я хочу вас, тем не менее, предупредить. Когда вам до смерти надоел какой-нибудь предмет, тема какая-то, допустим, это сюжеты о СПИДе, скажем, ваши журналисты уже просто не выносят тему СПИДа как таковую, правило буравчика в данном случае гласит, что в тот момент, когда вам это уже до смерти надоело, зритель только-только начинает обращать на это внимание. Я абсолютно серьезно говорю, и вы в этом убедитесь не один раз. По слухам, по тому, как люди разговаривают между собой об этом, и так далее. Все больше и больше людей узнают об этой теме и начинают хотеть знать больше.

Вот мы начинали освещать СПИД ещё где-то в начале 80-х годов, и я помню, что нам это надоело до смерти, потому что мы это показывали год за годом, за годом. Ну, сколько можно людям говорить одно и то же, что, чтобы предостеречься от СПИДа, необходимо пользоваться предохранительными средствами и стерилизованными шприцами. Но, тем не менее, видимо, этого было недостаточно, потому что СПИД-то продолжается.

Несколько слов о стиле.

В моей стране, в Америке существует старая шутка по поводу того, что телевизионные новости рассчитаны на студентов третьего курса. Но в принципе, если серьезно об этом говорить, нужно пользоваться простым языком, не нужно пытаться показать людям, какой у вас богатый словарный запас, используя слова, которые только немногие поймут. Потому что ваша главная задача - это передать смысл информации.

Никогда не забывайте о том, что у зрителя есть только один шанс понять, что вы хотите ему сказать. Если он читает ваш стилистический шедевр в газете, он в любой момент может вернуться и перечитать непонятный параграф. Телевидение такой

возможности не дает. Если с первого раза зритель вас не понял, считайте, что вы его потеряли.

Вам необходимо не только говорить, но и добиться того, чтобы вас понимали на другом конце. Поэтому нельзя писать в каком-нибудь научном стиле, и тем более каким-то официальным бюрократическим языком. Вот я, например, думаю все время, что я пишу для человека, который на бензоколонке бензин заливает в бак. Если он может понять, о чем сюжет, то и все другие поймут.

Верстка выпуска.

Ну, давайте поговорим о том, как формировать выпуск новостей. У большинства из вас выпуски новостей укладываются в формат 15-20 минут. В типичном случае то, что вы считаете наиболее важными новостями, попадает в начало выпуска. Может быть, какие-то более очеркового плана, более длинные, большего объема, попадают в среднюю часть. Может быть, какие-то культурные новости и так далее отходят на конец выпуска. Может, какой-то спортивный репортаж, и потом уже прогноз погоды. Это достаточно типичная схема для выпусков новостей, которые вы делаете. Кроме того, в выпуске будет рекламный блок. Допустим, весь этот выпуск занимает 20 минут.

У нас, как правило, реклама идет внутри выпусков новостей, причем, не одна. У нас три рекламных паузы по 2 минуты. Самое главное - это во время сообщить зрителям, что они увидят после рекламы, то есть заманить их на следующую часть новостей. Мы это называем анонсом, или, "дразнилкой". Занимает это секунд 20. Вы за это время можете сообщить зрителю о двух-трех сюжетах, которые он увидит после того, как реклама закончится. Вы выбираете для этого сюжеты, которые совершенно разные, и адресованы совершенно разным категориям людей, чтобы привлечь как можно больше народу.

Существуют множество точных результатов исследования аудитории, которые очень конкретно показывают, когда человек нажимает кнопку на пульте дистанционного управления, чтобы переключиться на другой канал. Два самых опасных момента, когда вы можете потерять свою аудиторию, это - в самом начале выпуска (если это скучный сюжет), и вот здесь, когда выходит рекламный блок (если у вас не заложено хороших, заманчивых предложений для зрителя, ради чего он в состоянии вернуться к вашим новостям).

После каждого выпуска новостей у ваших зрителей должно оставаться хорошее настроение, легкое чувство. Вы в течении выпуска их нагрузили изрядно всевозможными проблемами и сложностями. Вы им рассказали о преступности в городе. Должно же быть что-нибудь хорошее, в конце концов. Поэтому, по крайней мере, заканчивайте выпуск новостей чем-нибудь достаточно простым и приятным для восприятия. Кто-то здесь уже сказал, что мы можем в конце объявить, о чем мы будем рассказывать завтра. Очень важно, чтобы зритель знал, что он может от вашего отдела новостей ожидать в будущем.

Кроме анонса сюжетов, которые зрители увидят в следующем выпуске, многие напоминают зрителям о важнейших событиях сегодняшнего дня. Как правило, сначала дают погоду, потом напоминаете о событиях дня и даете анонс будущих сюжетов. Очень часто ведущий новостей сообщает о том, что зрители увидят в следующем выпуске просто перед тем, как попрощаться со зрителями. Кроме того, я рекомендую вам начинать и заканчивать выпуск ведущими в кадре. Помните - ведущие программы, это хозяева, которые должны встречать и провожать гостей, то есть быть на входе в программу и на выходе.

Теперь давайте возьмем нашу программу и превратим её в часовой выпуск новостей. Тогда здесь у нас выпуск не заканчивается. Вместо того, чтобы перечислять в конце

основные сюжеты прошедшего дня, вместо того, чтобы тратить на это 30 секунд, мы на это потратим минуту и 30 секунд. Мы можем показать кое-какое видео здесь. Тогда у людей, которые только что включили телевизор, есть возможность узнать о главных событиях дня.

Если у нас часовой выпуск новостей, спорт лучше поставить в конец программы. Люди, которые хотят увидеть спорт, они все равно будут сидеть и ждать, когда спорт появится. Но у нас все-таки останется много незаполненного времени. Как насчет того, чтобы взять и сделать отдельную рубрику о здоровье?

Как вы помните, мы уже говорили о том, что здоровье - это то, что всегда интересует всех. Когда у вас часовая программа, возможно будет уместно найти хорошего эксперта, врача, который будет регулярно приходить в студию и давать комментарии. Важно здесь помнить вот о чем: если вы начнете делать какую-нибудь рубрику, то необходимо это делать каждый день в одно и то же время. Таким образом, чтобы люди ждали этой рубрики, и чтобы вы не обманывали их ожиданий.

Но вы скажете: невозможно освещать проблемы здравоохранения пять дней в неделю. Давайте назовем это специальный репортаж, или даже не репортаж, а специальная рубрика. Сегодня в этой рубрике - здоровье, завтра - вы расскажете здесь о том, как себя защитить от преступников. Пригласите в студию кого-нибудь из милицейских чинов, из правоохранительных органов. Это информация, которая будет полезна зрителю. Послезавтра, может быть, вы расскажете о проблемах снабжения продовольственными товарами. Допустим, в пятницу вечером или в четверг вечером, накануне того, как масса народа ринется на дачи, это может быть сюжет о садоводстве, об огородах и так далее.

НЕОТЪЕМЛЕМЫЕ КОМПОНЕНТЫ ЯРКОГО ВЫПУСКА НОВОСТЕЙ:

1. Энергичный талант.

Что понимается под словами "энергичный талант". Вам нужен диктор, который будет вести себя достаточно персонально по отношению к зрителям. Это нормально, если человек демонстрирует свою индивидуальность. Никто не говорит о том, что нужно сидеть как вкопанному и изображать из себя говорящую голову.

2. Сценарный слог и стиль производства.

Стремиться надо к тому, чтобы вообще как-то люди отличали ваш выпуск новостей от всех остальных, и в этом случае сценарный слог и манера, они должны вас тоже отличать как-то. То есть старайтесь быть другими.

3. Комбинация диалога ведущих в студии и репортеров на выезде (в прямом эфире).

Третий и четвертый пункт, что касается живых репортажей с места события и взаимодействия с диктором в студии, мы понимаем, что у вас здесь не очень густо с такого рода аппаратурой, поэтому пока на время об этом можно забыть. Может быть, вы не в состоянии связаться с вашим журналистом в прямом эфире, прямо с места события. Но, может быть, вы в состоянии одного из ваших журналистов пригласить в студию. Таким образом, чтобы этот человек сам представил свой репортаж. Это выделит репортаж из ряда других.

4. Последовательный и узнаваемый графический стиль.

Что касается графики, основное правило такое - вы должны выделяться. Вам необходимо добиваться того, чтобы логотип канала, номер канала присутствовал везде, в любой графической заставке, которую вы используете.

5. Интершум.

Интершум - это вещь, очень важная в репортаже. Заставляйте, добивайтесь, чтобы у ваших операторов, у ваших журналистов микрофон всегда был включен, что бы они ни снимали. И тогда на одном канале при монтаже вы оставляете голос репортера и

синхроны, а на другой канал вы кладете интершум. Интершум пишете примерно на 10% уровня. А голос журналиста, соответственно, при начитке выходит на ноль. При этом балансе интершум не заглушает репортера, но вы все ещё продолжаете его слышать. Звук помогает оживить сюжет, и гораздо более естественно видеть картинку с каким-то звуком, чем просто в гробовой тишине. Если это, допустим, просто дикторская начитка на видеоряде, допустим, на заседании, тем не менее, даже в этом случае звук, который сопровождает картинку, все равно может идти на уровне 10%.

6. Использование графических элементов в сюжете.

Допустим, у вас нет видео для того, чтобы сделать сюжет. Тем не менее, можно использовать карты, карты города, карты вашей области. Мы очень часто пользуемся просто картой-схемой города для того, чтобы показать, где произошло то или иное событие. Использование даже очень простой графики даст зрителям возможность передохнуть хотя бы немного от созерцания одного и того же человека на экране в течении долгого времени.

7. Музыка.

И последнее - это музыка. Есть сюжеты, которые сами себя рассказывают и в которых музыка не уместна. Но, безусловно, существуют сюжеты, очеркового плана, которые просто просят использования музыки. Очень часто это сюжеты, где музыка звучит в действительности. Но кроме этого, у вас должна быть музыка для начала программы, отбивок внутри программы и так далее. У нас есть такое понятие шапка новостийного блока, то есть, когда мы выходим из рекламной паузы и возвращаемся к содержанию новостей. Это всего 3 секунды, но это слуховая подсказка для зрителя о том, что новости возобновились. Времени на это много не уходит, но это позволяет собрать к экрану тех зрителей, которые отошли от телевизора, вышли в другую комнату.

Это очень простые вещи, но очень часто как директора отделов новостей мы об этих вещах забываем.

Варианты верстки выпуска.

Это упражнение, которое вы можете проделать с вашими собственными сотрудниками потом. Здесь нет правильных и неправильных ответов.

Итак, на вашей станции три съемочные группы У вас один выпуск новостей - 20 минут. Он выходит в 9 вечера. Ниже перечислены все события, которые происходят на сегодняшний день.

Время	Тема события	Тип репортажа	Длительность репортажа
06:00	Рождение двухголовой козы		
09:20	Пожар в родильном доме. 2 человека пропало без вести.		
10:00	Пресс-конференция кандидата		
10:00	Животных из Зоопарка привозят в школу		
10:00	Мужчина укусил собаку и попал в тюрьму		
10:30	Три машины пострадали во время аварии из-за того, что из грузовика вывалились дыни		
Завтра	Согласно метеосводке завтра обильный снегопад, до метра снега.		
11:40	На железнодорожной станции взорвана бомба. Два человека погибли, 11 человек ранены.		
13:00	Школьная экскурсия на кондитерскую фабрику		
14:30	Встреча мэра с танцевальной группой из США		
15:00	Открытие нового мебельного магазина		
19:00	Убийство бизнесмена, ограблен магазин		
19:00	Концерт танцевальной группы		

Из этих событий необходимо сформировать выпуск новостей (продолжительность - 20 мин.), расставив их по приоритетам, определив тип репортажа и его длительность.

События расставлены по времени в течение дня. Здесь есть запланированные и непредвиденные события. Вы не в состоянии осветить все события. Вы должны думать о том, как эффективно использовать ваши три съемочные группы, чтобы осветить события, самые важные, самые интересные для вашего зрителя. Каждый из вас может себя проверить, но в результате, у нас должно быть несколько вариантов верстки (от каждой группы один вариант). Давайте скажем, что город у вас среднего размера и среднего населения, не очень маленький, но и не с Москву размером.

Вы не имеете права освещать все события.

Типы подачи события:

1. репортаж;
2. дикторская начитка плюс видеоряд;
3. дикторская начитка на видеоряд плюс одно интервью;
4. Устная информация

Дикторская начитка плюс графика

А потом мы посмотрим, что получилось и послушаем варианты первых трех групп.

1 группа: Мы считаем, что самое трагическое событие в городе - это взрыв на железнодорожной станции, из-за которого погибло два человека, и 11 человек были ранены.

Затем мы рассказываем о пожаре, с которым пока ещё не все ясно, 2 человека пострадали, и переходим одновременно к проблемам экологии, о чем свидетельствует рождение двухголовой козы.

Так как кандидат, который будет баллотироваться на должность мэра города, должен дать оценку происходящим событиям, мы его поставили на четвертое место, но кандидат по времени не знал о взрыве на железнодорожной станции, и поэтому он мог говорить только о проблемах городской экологии и о пожаре в родильном доме.

Но одновременно с этими событиями, нельзя думать, что когда такие чрезвычайные события случились в городе, мэр будет в стороне и будет встречаться с делегацией, поэтому мы просто дали портрет мэра и рассказали о том, что встреча в связи с этими неординарными событиями не состоялась, объявлен траур в городе. Здесь 30 секунд у меня...

Следующий блок - убийство бизнесмена и ограблен магазин.

И ещё одно событие, которое произошло в городе: это мужчина укусил собаку и оказался в тюрьме. Мы делаем репортаж с места события. Чтобы такого не происходило, надо уделять больше времени воспитанию подрастающего поколения, и поэтому мы рассказываем о зоопарке в школе, о животных из зоопарка, которые оказались в школе.

Третий блок - школьная экскурсия на кондитерскую фабрику, и мы рискнули все-таки рассказать об аварии в качестве устной информации, и рассказать о прогнозе погоды, чтобы люди знали о том, что завтра выпадет большой снег.

2 группа: Мы расставили сюжеты по блокам.

Взрыв бомбы у нас не каждый день происходит, тем более, когда погибают люди, я считаю, что это очень значимый сюжет, который в принципе волнует всех.

Затем тоже немаловажный сюжет, потому что пожары тоже не каждый день происходят в роддоме, это актуальный репортаж, поэтому мы его поставили вторым.

Мы поставили метео сюда, потому что не каждый день выпадает метр снега, это не фунт изюму, все дело в том, что это затрагивает очень большое количество горожан. Потому что завтра всем выходить на работу, завтра кому-то ехать на машине. Здесь же можно сказать об экологии. Это картинка с дикторским текстом. Улицы показывать, просто улицы, город. В любом случае мы здесь можем сказать о том, что к погоде ещё вернемся в конце выпуска, более подробно расскажем.

Во втором блоке идет убийство бизнесмена и ограбление магазина. Ну, убили бизнесмена, как информация, она полезная, но что рассказывать, как его убивали? Это никого не волнует, главное, - что за шишка. Я так понял, что его магазин и ограбили.

Далее пошел кандидат, пресс-конференция. Тут все зависит от того, что он говорит на этой пресс-конференции, подразумевается, что он говорит все-таки нечто важное, поставили его именно здесь, и я думаю, что это должен быть репортаж.

Далее идет "мужчина укусил собаку". Тоже представляется, что случай далеко неординарный, обычно собаки кусают мужчин. Я так думаю, что это будет репортаж.

Далее идут дыни. Вообще эти два материала, о них полезно знать, это интересно даже знать, вдруг ты захочешь собаку укусить. Дыни - это тоже репортаж, почему репортаж, объясню. Просто голосом об этом сказать, да, интересно, но тут интересно взять интервью у тех водителей, на которых эти дыни сыпались, и у тех очевидцев, которые видели, как дыни сыпались, а машины разбивались.

Затем анонс.

Выступление танцевальной группы США: начнется с устной информации, что днем мэр увиделся с танцевальной группой. Здесь идет устно, и в конце мы добавляем живой танец.

Дальше идет тоже репортаж: не каждый день слоны приходят в школу к детям, здесь тоже, потому что здесь интересна реакция детей на то, что приехал в гости зоопарк.

А коза - просто интересный сюжет, две головы, здесь у нас тоже репортаж. В конце мы возвращаемся к погоде.

3 группа: А сейчас мы будем рассказывать о лучшем порядке из всех.

Первый сюжет - бомба, это однозначно. Дальше возникли самые большие споры, потому что, на наш взгляд, по значимости для людей на втором месте стоит снегопад. Он затрагивает всех абсолютно людей, но мы решили открыть им второй блок, потому что это будет, во-первых, дразнилка, а во-вторых, в анонсах, в начале и перед рекламой, будет снегопад. Поэтому мы решили продолжить криминальную тему, тем более два человека у нас в родильном доме пропали без вести. Убийство бизнесмена - это дразнилка по той простой причине, что произошло в 19:00, и находится магазин, где его убили, далеко.

Здесь будет даже два сюжета о том, как коммунальные службы готовятся к снегопаду, какие трудности могут возникнуть.

Потом коза. Это тоже как бы природа пошутила из-за влияния человека на неё, потому что мутанты рождаются от плохой экологии.

Третий сюжет продолжает тему влияния человека на животных, потому что он укусил собаку, обидел ни за что ни про что.

Открывает второй блок любопытный сюжет о животных в школе, потому что не каждый день зоопарк приезжает в школу.

Потом идет 5 секунд, "перекрывашка", диктор читает на видео встречи и концерта. И последним стоят дыни, мы поставили последним, потому что мы считаем, что можно попробовать сделать интересно и смешно. Во-первых, уже говорилось, что хорошее видео, во-вторых, это будет смешно, потому что люди не пострадали, машины пострадали.

Дальше идет погода.

Что касается споров о кандидате, и как мы снимем в 10 часов 4 события, то мы и не снимали, потому что все события - понятно о чем, а кандидат - нет.

У всех были те же самые сюжеты, которые либо включались в передачу, либо не включались. Всего у нас есть семь вариантов. Разумеется, каждая группа, которая составляла программу, считает, что их программа лучшая. Помните, что не бывает правильного и неправильного способа организовать передачу. Но есть способы организовывать передачу новостей, которые более эффективны и интересны, чем другие.

Итак, вот итоги нашего голосования. Больше всего проголосовало за следующий порядок: взрыв - 2 минуты, роддом - 1.40, погода - 40 секунд, бизнесмен - 30 секунд, кандидат - 1.20, собака - 1.10, дыни - 1 минута, анонс здесь, анонс тут устный, танцевальная группа - непонятно сколько, зоопарк - 1.10, коза - 1.20, погода. У этой группы 9 голосов.

На втором месте оказалась третья группа, предложившая следующий порядок: Анонс - 30 секунд, бомба - 2 минуты 40 секунд, пожар - 2 минуты, убийство, дразнилка - 40 секунд, снегопад - 2 минуты, коза - 1.50, мужик и собака - 1.30, дразнилка, животные в школе - 1.20, мэр плюс танцы - 50 секунд, дыни - 1.30, погода. Они набрали семь голосов.

Хорошо, давайте теперь начнем с самого начала. У нас в списке событий есть темы, о которых мы заранее знаем, и которые мы заранее планируем освещать. В данном случае, накануне мы не знаем, что на свет появится эта коза и что случится пожар. Мы знаем, что будет выступать кандидат, потому что об этом заранее предупредили. Вот это можно планировать. Про зоопарк мы знаем, что будет такое мероприятие с посещением школы. И я могу это планировать. Я понятия не имею о том, что кто-то собирается покусать собаку. Я не знаю, что должна произойти авария. Я не знаю о том, что будет взрыв. Я знаю о том, что у детей будет экскурсия на кондитерскую фабрику. Я знаю, что мэр будет встречаться с танцевальной труппой. Я знаю, что будет открываться новый магазин. Я понятия не имею, что произойдет убийство. Но я знаю, что концерт будет. И я знаю, что я должен выйти с новостями в эфир в 21 час.

То есть, накануне в моем плане появятся только 6 пунктов, о которых я знаю заранее. Я знаю время, когда это будет происходить. Но у меня только 3 съемочных группы. Когда я узнаю о том, что появилась на свет эта коза двухголовая, я знаю, что у меня на то, чтобы козу снять, есть целый день, если она только не умрет.

У нас летучка начинается в 9 часов утра. Поэтому совещание еще идет, когда нам звонят и говорят, что пожар происходит. Туда немедленно выезжает **первая съемочная группа**. Мы не знаем, насколько серьезен этот пожар. Но мы знаем, что весь город об этом будет говорить, потому что многие в этом же роддоме лежали, или бывали там в качестве визитеров. У меня есть основания думать, что это будет серьезный сюжет.

Когда у нас заканчивается встреча, у нас ещё три сюжета, которые надо снять. Я знаю, что кандидат будет в 10 часов утра говорить. Поеду ли я? Почему нет, у меня ещё есть 2 съемочные группы.

Давайте просто представим себе, что эта встреча будет достаточно короткой, потому что мы знаем, что ему улетать в 11 в другой город. А что я сделал накануне? Я спросил либо самого кандидата, либо кого-то из его окружения, о чем он, собственно, будет говорить? И если мне сказали: мы вам не скажем, потому что это серьезно, я им говорю: ну тогда мы, наверное, не приедем, потому что я не могу посылать съемочную группу куда попало, у меня их не так много. Я блефую. И они решают: ну хорошо, мы вам скажем, он будет выступать на тему образования. И я отвечаю: спасибо, мы постараемся приехать. Но я знаю, что он уже и до этого говорил на тему образования. И вряд ли он что-нибудь серьезное, новое скажет в этой своей речи. И я планирую, что мы туда не поедем. Если вдруг потом оказывается, что он все-таки сказал что-то важное, у меня все ещё есть время, чтобы получить информацию по этому поводу и выдать её в эфир. Существенна в данном случае только информация. То есть, я могу это дать как дикторская начитка на каком-то архивном видео. Если есть какой-то смысл в том, чтобы выдавать эту новость в эфир, я так или иначе найду, чем прикрыться. Но я не буду тратить на это усилия и время съемочной группы.

Если потом пресс-секретарь кандидата спросит: ну что же вы не приехали? Я могу сказать, что у нас пожар в это время происходил, или любой другой предлог всегда найдется.

То есть, в моем распоряжении по-прежнему две съемочные группы, **вторую группу** я отправляю снимать совершенно другой по характеру сюжет - зоопарк приходит в гости в школу, дети смотрят на животных. Никогда не забывайте о том, что есть две вещи, которые больше всего нравятся зрителям - это дети и животные. Почему? Симпатичные, интересные, людям нравится смотреть на маленьких детей. И можно руку на отсечение дать, что родителям нравится, когда их детей показывают по телевизору. Тем более дедушкам-бабушкам, или дядям и тетям. И когда ребенок приходит из школы и говорит: мама, мама, а нас там телевидение снимало сегодня, мама хватается за телефон, обзванивает всех друзей и знакомых срочно: посмотрите, там сегодня вечером моего мальчика будут показывать.

Допустим, в этой школе 200 детей. В результате какое количество взрослых будут смотреть ваш выпуск новостей, надеясь увидеть своих детей? Поэтому всегда думайте о том, какой сюжет может привлечь к вам зрителей.

Я знаю, что когда вы делали свой вариант выпуска новостей, у некоторых групп вообще этого сюжета не было, но я бы такой сюжет точно взял.

Следующий сюжет очень необычный. У нас в стране это шутка такая ходячая, когда человек кусает собаку. Но это такая странная и необычная история, что это новость. Но опять-таки, у меня на то, чтобы эту историю рассказать, целый день ещё впереди. Если я собираюсь этот сюжет сделать, у меня есть варианты. Я могу снять собаку саму, человека, которого арестовывают и ведут в полицейский участок, и в какое-то время дня я в состоянии принять подобное решение.

Совершенно неожиданно происходит авария. Аварии каждый день происходят, да? Я могу выслать одну съемочную группу, чтобы она просто ездил по городу и снимала аварии. Но этого я делать не буду, потому что это означает тратить усилия съемочной группы впустую, за исключением ситуаций, когда кто-то пострадал. И при таких обстоятельствах я начинаю думать, стоит ли на место аварии съездить. В данном случае перевернулся грузовик с дынями и завалил всю дорогу. Хорошая картинка, правда? Необычная. У меня есть ещё **третья съемочная группа**, поэтому я говорю: поезжайте и 20 секунд видео мне привезите. Наверняка народ там эти дыни растаскивает, давайте это снимем. И поговорите, что водитель грузовика по этому поводу думает. Поэтому третья группа, группа С едет туда.

Помните, категории новостей, о которых мы говорили? То, что необходимо знать, то, что должны знать зрители, то, что интересно знать. Это, в любом случае, сюжет просто интересный, просто любопытный, и никакой необходимости знать об этом нет. И если никто не пострадал, тем более не обязательно об этом рассказывать. Хотят ли люди об этом знать? Может быть, если об этом от кого-то где-то услышали. Но, во всяком случае, этот сюжет попадет только в самый конец выпуска новостей.

Взрыв на вокзале. Все меняется. Что делать теперь? Одна съемочная группа, скорее всего, все ещё на пожаре, потому что два человека пропали без вести, и моя группа ждет, не появятся ли новые сведения о том, нашлись они или нет. Другая группа все ещё в школе, где животные из зоопарка. Я думаю, что за полтора часа они там наснимали достаточно картинок и поговорили с народом, и, скорее всего, уже освобождаются. А третья группа уже находится на улице и снимает аварию. К данному моменту они должны уже освободиться. Потому что я им дал задачу снять всего 20 секунд. Вот теперь, в этой ситуации, что я делаю? Я вполне способен послать **вторую группу** на железнодорожный вокзал. В начале дня я думал, что в результате из поездки зоопарка в школу у нас получится такой полноценный репортаж. Потому что там дети, хорошая картинка. Но сейчас мне уже надо подумать о том, останется ли этот сюжет по-прежнему в этой форме. Я ещё не знаю, я не знаю, насколько серьезно обстоят дела на вокзале, но я знаю, что там есть пострадавшие. Я знаю, что так или иначе, железнодорожный вокзал города - это очень заметное место, все люди когда-либо там побывали, хотя бы по одному разу. И мы не знаем, не взорвется ли ещё одна бомба, например, в аэропорту или в городской управе. И я знаю, что уже слухи об этой бомбе расползлись по всему городу. В данный момент я уже практически точно знаю, что это будет первый сюжет выпуска, за исключением ситуации, если американцы сбросят атомную бомбу. Поэтому **третья съемочная группа**, которая вот-вот появится, тоже поедет на железнодорожный вокзал.

Я делаю то, что мы называем дублированием команд, дублированием групп. Первый сюжет дня - наиболее важный сюжет для нас. И в результате вы хотите, чтобы вы были прикрыты со всех сторон, чтобы этот сюжет был освещен так, как надо.

Но в любом случае у меня остается еще один любопытный сюжет - экскурсия детей на шоколадную фабрику. Мне бы самому хотелось выехать туда и поснимать. По той же самой причине, что это любопытный, интересный сюжет. Можете себе представить, как группа детей идет по кондитерской фабрике, просто на лица их посмотреть. Станки, машины работают, и так далее, это хорошая картина.

Но я должен подождать, посмотреть, как будут развиваться события на вокзале. Поэтому у меня сейчас две группы работают на один сюжет. При этом, чтобы они не дублировали друг друга на 100 процентов и не снимали одно и то же, я им даю определенное направление. Одной группе я говорю: ваша задача освещать факты, что случилось, и как полиция ведет расследование. Второй группе я говорю: ваша задача -

пострадавшие, свидетели. Первая часть сюжета будет официальная и фактическая, вторая часть - это сюжет о людях.

После того, как **вторая группа** закончила снимать официальную версию на вокзале, они могут отправляться на кондитерскую фабрику. Опять-таки, утром я собирался из этого сделать репортаж, потому что есть хорошее видео. Но теперь у меня уже нет возможности это сделать, потому что у меня появились гораздо более важные сюжеты для репортажей. Поэтому группе я даю следующее указание: отправляетесь туда и работаете там 20 минут. Съемка самой фабрики, детей, пара очень быстрых интервью с двумя-тремя людьми, и ни в коем случае не с директором фабрики! Потому что это сюжет о детях. За 20 минут они все снимут, что нужно, и опять-таки освобождаются.

На детей я отвожу здесь, может быть, минуточку.

Следующий сюжет, следующая история, о которой я знаю заранее, это мэра. Мэра мы не видели ни на пожаре, ни на месте взрыва. Если он там есть, либо на пожаре, либо на взрыве, моя группа обязательно поговорила бы с ним, то есть, задала бы вопросы, что он думает по этому поводу. Наверное, важно в главном сюжете дня услышать мнение главного человека в городе.

Поэтому **первую группу** я отправляю к мэру, который встречается с танцевальной группой. Вот здесь мы можем задать мэру вопрос по поводу взрыва. У меня, в принципе, есть возможность его в процессе этого события расспросить и о бомбе, и о пожаре, но я, скорее всего, буду задавать вопросы только по поводу взрыва. Почему? Потому что мне не нужен мэр в трех сюжетах в одном выпуске новостей. Я могу просто цитировать, если это уж так необходимо.

Здесь мы делаем интервью. Кроме того, мы разговариваем не только по поводу этого с мэром, но и по поводу самого события, которое здесь происходит. Опять-таки сюжет из разряда любопытных. Потому что сам концерт, само выступление, их я могу снять и позже. Поэтому этой группе я даю указание: снимите интервью с мэром и материал отдадите группе 2 для их сюжета о вокзале. А за первой группой остается вот этот сюжет.

Но у меня может не хватить времени, чтобы что-то вообще сделать с этим магазином. У меня есть три серьезных сюжета, которые надо делать в форме репортажа, плюс ещё что-то происходит. Поэтому извините, у нас сегодня много событий, и на открытие магазина мы не можем приехать. Сюжет о новом магазине я могу снять, в принципе, и неделю спустя. Как прошла первая неделя работы. Я могу и через месяц туда съездить.

Таким образом, у меня высвобождается какое-то время, когда ничего не происходит, и все группы имеют возможность работать, писать и готовить сюжеты. Я знаю, что в 7 часов будет концерт. И я бы хотел отправить туда группу, потому что мы уже частично этот сюжет осветили - у нас есть встреча мэра с группой.

Но потом вдруг происходит это убийство. И мне приходится делать выбор, и выбор зависит от того, на какой стадии работы сейчас находятся остальные сюжеты. Но, кроме того, ещё совершенно неожиданная вещь, - это извещение о том, что будет снежная буря. Я считаю, что люди должны об этом знать. В самом крайнем случае я могу им просто текстом сказать о том, что это произойдет.

Так вот здесь в этот момент мне опять-таки приходится принимать решение. Как вы думаете, убийство освещать будем? У меня уже и так много чего в течение дня произошло. И в городе, в принципе, убийство - необычное явление. Если я отправлю людей, как вы думаете, к 9 часам вечера у нас будет достаточно информации? То есть вы бы отправили съемочную группу? Полиция будет в любом случае заниматься

расследованием этого убийства, по крайней мере, первые два часа. У меня нет необходимости высылать съемочную группу туда немедленно, как только я об этом услышал.

Я вполне могу послать людей на концерт, снять начало концерта. Все, что мне нужно по поводу концерта, - я начинаю с какой-нибудь небольшой вступительной записки, потом пускай какой-то фрагмент танца пройдет. В данном случае нужно 15 секунд на то, чтобы написать вступительную записку. И оператор может 45 секунд видеоряда смонтировать достаточно быстро и легко. Какую группу мне на это послать? Наверное, самый лучший вариант - это послать **первую группу**. Но, в любом случае, как только закончился первый номер, группа сворачивается и едут туда, где произошло убийство.

Здесь мне нужно 40 секунд видео. Может быть, из них я использую 30. Удастся ли мне получить интервью с кем-то из полицейских деятелей в этот момент? Допустим, нам повезло, и это получилось.

А, я ещё про козу забыл. Есть ли мне теперь до этого дело? Я думаю, что в газете будет напечатана фотография, и я знаю точно, что мои конкуренты наверняка её поставят в начало выпуска. Я надеюсь, что я думаю немножко лучше, чем они.

Не забудьте, что даже в нашей группе это уже девятый вариант одного и того же выпуска новостей. Итак, что же мне делать с козой, ехать или нет? Вероятно, нет.

В 7 часов вечера мне вдруг приходит в голову мысль: господи, а про собаку-то забыли! Я думаю, что я дам только текстовую информацию в этот момент. То есть, в любом случае, человек от неё не так уж много откусил, и он, по всей видимости, был пьян. Ну, конечно, двухголовую козу было бы интересно показать и снять, интересная картинка. Но если я не могу даже этого снять, я по крайней мере могу об этом сообщить. И могу пообещать своим зрителям, что покажем мы её завтра. Тогда я уже какую-то затравку на следующий день бросил.

Очень много разных мнений о том, как будет выглядеть верстка выпуска новостей. И нет правильных или неправильных ответов, нет золотого правила. Поэтому смотрите на выпуски новостей снова и снова и решайте сами для себя, какой из них подходит больше всего для вас. Выбирайте сами, что вы считаете самым интересным для зрителя.

11. Несколько полезных советов о том, как писать и читать для эфира.

1. Не начинайте сюжет со слов "Как и следовало ожидать..."
2. Не начинайте сюжет со слов "Удивительным образом..."
3. Не начинайте сюжет, говоря: "В продолжение вчерашнего репортажа о..."
4. Не начинайте сюжет с имени неизвестного или малоизвестного человека
5. Не используйте слово "вчера" в первом предложении материала
6. Не начинайте сюжет со слов "другой", "еще один", "еще раз" (сюжет должен быть интересен сам по себе)
7. НЕ ДЕЛАЙТЕ ФАКТИЧЕСКИХ ОШИБОК!!!
8. Не используйте длинных слов

9. Пишите так, как говорите

10. Не называйте новости хорошими или плохими - обильные ливни могут быть одновременно плохой новостью для отдыхающих и хорошей для фермеров.

Чтение эфирного текста

Эфирный текст отличается от газетной информации. Большая часть информации, звучащей в эфире, приходит на станцию из печатных источников. Это ставит перед нами две задачи. Первая - переписать эту информацию для чтения в эфире. Вторая - вдохнуть в нее жизнь. Я полагаю, все приблизительно знают, как написать *эфирный* вариант. Правило номер один - пишите, как говорите. Тема, на которую я хотел бы обратить внимание, это то, как читать этот текст. Это могут быть и новости, и текст объявления, и интервью в эфире. Вот несколько правил:

1. Всегда перечитайте текст заранее
2. Убедитесь, что текст подготовлен для чтения в эфире.
3. Расставьте интонационные и логические ударения.
4. Перечитайте начало, разработав голос.
5. Представьте то, о чем говорится в тексте.

Использование активного залога глаголов лучше передаст событийную информацию. Перед тем, как выходить в эфир, скажите сами себе "Сегодня я буду забавным". Или "Сегодня я расскажу новости". "Сегодня я буду самим собой и никем другим". Это то, что создаст определенное настроение и у вас, и у зрителей. Запомните это высказывание:

Я хочу _____ вас этой информацией

Это то, как вы хотите донести до зрителя эфирный текст. Читая, не забывайте сами о предложенном вами настроении. Если "кусков" несколько, каждому будет соответствовать свое действие. Вот несколько примеров:

расположить	похвалить	наградить	предупредить	пригласить
отвратить	угодить	унизить	дисциплинировать	поздравить
убедить	польстить	заманить	соблазнить	заинтересовать

Некоторые из них могут подойти вам. Напишите по одному из этих слов над каждым абзацем. Если вам удастся сохранить настроение каждого абзаца, материал сразу оживет. Делая это, вы не "фальшивите", всего лишь привносите настроение в эфирное сообщение. Вы звучите по-разному, приглашая или предупреждая, удивляя или заманивая.

Перечитайте материал, перепишите, если необходимо, сделайте пометки, "разговоритесь" и добавьте настроение.

12. Промоушен, промоушен и еще раз промоушен.

А теперь давайте поговорим о рекламе новостных передач. Или - о промоушн. Пять лет назад, когда я рассказывал о промоушн новостей на станциях, мне говорили на это -

нам промоушн не нужен, о нас все и так знают. Я очень рад, что сейчас всех интересует промоушен, который является отличным средством для повышения рейтинга ваших новостей. Новости - это самая важная продукция вашей телекомпании, так что, если вы рекламируете апельсиновый сок и сотовые телефоны, просто смешно не рекламировать свои новости.

Существует несколько типов промоушена.

Промоушн имиджа - это то, как вы хотите, чтобы ваши зрители вас воспринимали. Вы хотите передать им образ, впечатление того, как вы составляете программу новостей. Конечно, главное при этом составлять программу новостей так, чтобы она соответствовала вашему имиджу. Вам потребуется подкреплять то, что вы им говорите о вашем имидже, вашей ежедневной практикой.

Представьте, что у вас есть промо для новостей. Куда вы его поставите в сетку вещания? Если вы ставите сразу после новостей, это не разумно, потому что зрители только что видели новости. Вы хотите их привлечь к тому, чтобы они смотрели новости.

В какое время дня вас будет смотреть больше всего зрителей? В прайм-тайм? Допустим, ваша передача новостей выходит в 9. Тогда, возможно, вы захотите поставить какие-то из ваших промо перед тем, как начнете показывать новости. А другое возможное место - ваш утренний прайм-тайм.

Когда вы соберетесь снимать промоушен, вы сможете использовать фрагменты из репортажей на выезде. Это будет показывать членов вашей команды новостей во время работы. И все, что вам будет нужно доснять для такого материала, вы можете доснять в помещении вашей собственной редакции новостей.

Следующий тип промоушена - это **тематическое промо**. Это реклама сюжета - одного, или нескольких, которые будут в вашей программе, например, специального репортажа о неопознанных летающих объектах. В такую рекламу будет включаться яркая видеонарезка из репортажа, который вы будете показывать в новостях. Обычно такие сюжеты делают более длинного формата, их снимают заранее, не в тот день, когда они идут в эфир. Так что вы можете работать над ним подробнее и старательнее. Вы будете способны рекламировать его заранее, за день, за два, даже за три дня до того, как он пойдет в эфир.

Ещё одна вещь о тематических промо. Мы обсуждали вопрос периодического приглашения в студию экспертов, ветеринаров, например, или врачей, которые могут раз в неделю выступать в вашей программе новостей. А сюжеты тематических рубрик такого рода можно рекламировать каждую неделю, поскольку заранее вам будут известны темы такого сюжета, и вы можете подготовить тематическое промо. Это не будет самым первым сюжетом в передаче новостей, и придется смотреть ежедневные новости. Так что зрителям придется сидеть и смотреть весь ежевечерний выпуск новостей, видеть то, что ваш отдел выпускает.

Третий тип промоушена - качественный. Промоушн такого типа вы показываете после того, как вы что-то показали в эфире. Это напоминание для зрителей, или подведение итогов. Например, телекомпания напоминает о том, что стала членом другой сети, у нее другая программа и у сотрудников новостей несколько другие обязанности.

Один из способов создания промо "качественного" типа, это использование зрителей из вашего города. Допустим, ваша съемочная группа выехала снимать что-то ещё, вы можете остановить прохожих прямо на улице и спросить, смотрят ли они ваши новости. И если они говорят - да, мы смотрим, то пусть объяснят, почему они их смотрят: мне

нравится то-то или то-то. Вы получите несколько таких интервью, смонтируете их вместе, и одна группа зрителей вашего города будет объяснять всем другим жителям вашего города, почему им нравятся ваши новости. Во многих отношениях лучше, чтобы кто-то ещё сказал вашим зрителям, что им нравятся ваши новости, чем если вы будете объяснять, что вы делаете замечательные новости.

Кроме промоушена новостей в собственном эфире, существует еще множество других способов привлечь внимание к новостям. Наклеечки. Кроме лого компании и девиза новостей, можно сделать наклейку - "Сегодня меня покажут в новостях в 9 вечера". Такие наклейки на машину дарят тем, у кого берут интервью, например. Значки, майки с надписями. Дорого? Цепочки, на которых носят ключи, брелки для ключей. Сделайте наклейку со своим номером телефона и уговорите людей, у которых есть сотовые телефоны, наклеивать это на их телефоны. Если они увидят что-то интересное, может быть сразу вам позвонят.

Реклама внутри автобусов. Много людей ездит на автобусах, а не на собственных машинах. На наружных станках автобусов, передвижные рекламные щиты, внутри, над окнами опять-таки вы можете поместить рекламу вашей станции, лого, время передачи новостей, фотографии ваших ведущих. Так что главное - не упускать ни одной возможности для того, чтобы рекламировать себя. Пусть ваши новости будут известны не меньше, чем фирменные собачьи консервы "Педигри". Или сигареты "Мальборо".

На большинстве американских станций есть отдел, который делает промоушен и для новостей, и для "мыльных опер", и фильмов, и передач для детей. Но на моей станции рекламу делают в отделе новостей. Вы знаете лучше, чем посторонние, что именно вы сделали, какие факты и каких людей следует показать. Не думайте о том, что это какие-то дополнительные обязанности, это часть ваших обязанностей.

13. Анонсы в течении дня.

Многие телекомпании, кроме обычных новостийных программ, делают в течении дня короткие выпуски. Как правило, это идет в прямом эфире, может быть, 30 секунд. То есть, на каждую новость - буквально два-три коротких предложения, которые читает ведущий в студии. Иногда ведущий делает начитку на небольшом видеоряде. Честно говоря, это требует определенных усилий. Но если вы в течение дня, будь то в записи, будь то в прямом эфире, в состоянии выйти в эфир хотя бы раза 3 за день, это позволяет создать определенное ощущение ожидания, подготовки к вечернему выпуску, потому что, каждый короткий выпуск ведущий заканчивает тем, что обещает больше информации в вечерней программе.

Можно для коротких выпусков использовать не ведущих вечерних новостей, а ваших репортеров, которые только что вернулись с места события, но можно точно так же обходиться усилиями и ведущего, и даже самому лично появляться в эфире, в особых случаях, то есть, главная задача в этом случае - во время выдать информацию в эфир.

Примерно месяц назад у нас произошел большой пожар со взрывом. Мы об этом услышали по полицейскому радио, туда направлялась скорая помощь. Мы взяли одного из ведущих, отправили его в студию и велели там ждать. Я взялся за телефон, позвонил источнику, которого я знал, чтобы получить информацию на данный момент, как можно быстрее. Информации было очень немного, потому что случилось это буквально 10 минут назад. Но я эту информацию дал диктору, и мы выдали в эфир то, что мы знали на данный момент. И сказали: "смотрите нас, мы вам дадим больше информации позже".

Через полчаса у нас информации было намного больше. Мы снова вышли в эфир, опять-таки с ведущим, с гораздо большим количеством информации. В это время две съемочные группы уже туда выехали. И в третий раз, когда мы собрались выходить в эфир, у нас уже было видео. Сырой материал, не смонтированный. Если вы заранее планируете то, как вы будете снимать, то очень часто исходник можно выдавать в эфир просто с колес. Поэтому у нас были там интервью. Первую кассету, которую они отсняли, они просто сунули таксисту, таксист привез это на станцию, и мы уже имели материал для того, чтобы выдать в эфир.

В четвертый раз, когда мы выходили в эфир, у нас уже там стояла аппаратура для вещания в прямом эфире, мы давали картинку прямо с места события. У меня уже было очень много видео и между третьим и четвертым выходом в эфир монтажер был посажен за дело, свел что-то в более или менее в нормальный вид. Снова ведущий вышел в эфир из студии, а потом переключился на прямую связь с репортером на месте события. В то время, как шел этот рассказ, мы уже запустили видеозапись на станции. Там, на месте события, репортер уже делал живое интервью с последними известиями о том, что происходит. И позже мы выдали все это ещё и в вечернем выпуске новостей.

Я никогда не забываю о том, что мне нужен промоушн. Ещё до того, как мы вышли в эфир в первый раз, мы уже вели запись нашего собственного эфира. То есть, к концу двух часов в эфире, у меня на ленте была полная запись всего, с чем мы выходили в эфир, от самых первых сообщений до прямой связи с местом события. И я эту кассету отдал человеку, который занимается промоушн, сказав, что мне нужен 30-секундный ролик из этого. У нас была графическая заготовка, которая легко трансформируется в любой момент в зависимости от новой информации и всегда готова к использованию. Поэтому ролик был готов очень быстро. Смысл его сводился к тому, что мы были первыми на месте события, мы первыми об этом сообщили, когда происходит что-то серьезное, вы можете на нас положиться. Теперь наши конкуренты были действительно деморализованы.

14. Прибережь на завтра. (архивы, графика и многое другое)

Сейчас я хочу вам рассказать о том, как нужно отслеживать новости, которые в вашем городе происходят, и особенно те, которые предвидятся. Начинается все с ежедневников, календарей и так далее.

Я вам советую завести как можно больше папочек иметь как можно больше. Что с ними делать? Берете 31 такую папочку, и сверху пишете дату от 1 до 31, это даты месяца. Берете 12 других и пишете на них месяц. Потом берете ещё одну папочку, куда можно сложить просто любопытную информацию, не привязанную ни к какой дате.

Я беру газеты, просматривая газеты, я вижу, что ещё может произойти. Допустим, запланирован какой-то концерт, который будет 9 числа. Я вырезаю информацию об этом и бросаю в папочку с цифрой 9. Может быть, в следующий понедельник приезжает в город китайская делегация. То же самое: вырезаю информацию об этом и бросаю в папку номер 6. Я спрашиваю всех репортеров, есть ли что-то, какое-то развитие, какое-то движение по сюжетам, которые вы уже освещали, темы, которые вы уже знаете, допустим, какое-то дело, которое передают в суд. Замечочка об этом идет в папочку на соответствующий день.

Все это можно делать, конечно, и в ежедневнике. Но если кто-то эту книжку куда-нибудь засунет, то вы погибли. Папку потерять труднее, но если кто-то потерял папочку, вы его увольняете просто и все. Если же вы потеряете свой собственный ежедневник, вы-

то себя уволить не сможете. К папкам все имеют доступ. А к одной-единственной книжке не все могут добраться. Кроме того, бросить вырезку из газеты в папку легче, чем записать что-то детальное в общую записную книжку.

Через месяц будет открываться какой-то крупный продовольственный магазин. То есть, информацию об этом я кладу в папку с надписью "ноябрь". Таким образом, по мере того, как жизнь идет, папки заполняются разной информацией о грядущих событиях на каждый день. Когда вы добираетесь до 31 октября, берете ноябрьскую папку, и уже ноябрьскую информацию можно рассовать по папочкам, которые освободились от дней предыдущего месяца. Начинаете сначала. То есть, человек всегда знает, где искать информацию для себя.

Кроме того, есть сюжеты, которые, допустим, сегодня вы осветить не смогли, и вы не имеете никакого представления о том, как это спланировать, на какое время, но хотели бы к этому когда-то вернуться. То есть первой у вас должна лежать папка для потенциально возможных сюжетов. И когда у вас наступает пустой день, ничего в городе особого не происходит, вы берете эту папку и говорите: а почему бы нам сегодня вот этим не заняться?

Здесь вы будете собирать темы для сюжетов, которые можно делать всегда. Вы понимаете, о чем я говорю. Да, "вечнозеленые" темы - то, что можно снять в любой момент времени без всякой привязки.

И, таким образом,

1. у вас никогда нет недостатка в сюжетах.
2. У вас есть сюжеты, новости, которые происходят в конкретный день.
3. Вы планируете на будущее.
4. У вас есть сюжеты, которые можно осветить в более медленный день.

Работает эта система очень хорошо, можете поверить. В этом случае ни у одного из ваших сотрудников не возникает оправдания: я не знал, что это случится, так как всегда и все имеют доступ ко всей этой информации. Помните о том, что нужно поощрять, подталкивать своих репортеров и операторов, чтобы они во-первых предлагали темы, а во-вторых - отработывали ее до конца.

15. Менеджмент персонала.

Как принимать на работу.

1. Избегайте нанимать сотрудников, когда вы находитесь в кризисной ситуации.
2. Точно знайте, кого вы ищите.
3. Делайте выбор из нескольких кандидатов.
4. Беседуйте со всеми кандидатами.
5. Подготовьте объявление.
6. Подготовьте служебное расписание.

7. Установите крайний срок подачи заявок, четко объясните как и где кандидаты могут подать заявку на получение работы.
8. Установите должность.

Во время собеседования.

1. Следите за тем, что и как говорит кандидат.
2. Просмотрите резюме.
3. Прослушайте кассеты, если кандидат рассчитывает получить должность в программном отделе.
4. Выберите лучших кандидатов (3-5 человек), которые лучше всего отвечают предъявляемым требованиям.

Подготовьтесь к собеседованию.

1. Задавайте всем кандидатам одни и те же вопросы.
2. Проверьте рекомендательные письма (по крайней мере три)
3. Запросите дополнительные рекомендации, если в этом есть необходимость.

Принимайте решение,

привлекая к этому остальных сотрудников, работающих в настоящий момент.

После того, как вы приняли на работу нового сотрудника, займитесь его обучением.

1. Будьте его наставником.
2. Поддерживайте с ним ежедневный (официальный и неофициальный) контакт.
3. Проводите ежедневные небольшие совещания.
4. Ежегодно просматривайте и оценивайте отчет о проделанной за истекший год работе.
5. В течении года делайте для себя пометки по поводу работы нового сотрудника.
6. Обсудите сильные и слабые стороны работы.
7. Определите цели на предстоящий год.
8. Составьте письменный план, который должны подписать и менеджер, и сотрудник.

Дисциплина. Если возникает какая-либо проблема,

1. Изложите ее в письменном виде.
2. Поставьте в известность сотрудника.
3. Предложите способы ее решения.
4. Отведите какое-то время на решение проблемы.

По истечении срока, примите решение.

Рассказ одного из основателей новостийной службы CNN, Тэда Кэвину

Мне помнится, что это было где-то в середине ночи, в начале июня 1980 года. В Атланте было так жарко, что я был весь в холодном поту и не мог уснуть. Я тогда работал исполнительным продюсером на начинающей новой кабельной сети, которая называлась "Сеть кабельных новостей" (CNN - Cable News Network). Весь мир очень внимательно следил за развитием этой сети. Все специалисты в один голос твердили, что сделать это невозможно, и я, в общем-то, им верил, но, тем не менее, мне необходимо было этим заниматься. Оставалось 10 дней до того срока, когда мы должны были в первый раз выйти в кабель в реальном режиме. А я никак не мог добиться такого состояния, при котором одна программа перетекает в другую, не распадаясь. Я всерьез думал в ту ночь: не упаковать ли все вещички и исчезнуть в неизвестном направлении? Все, что рисовало моё воображение, это полная катастрофа, позор перед лицом всемирной общественности и полная ответственность на моих плечах за эту неудачу. Чемоданы уже были упакованы, и я практически решил, что с первыми лучами солнца покину дом и исчезну в неизвестном направлении. Пусть это будет статья в газетах, но, по крайней мере, я сумею спрятаться от всего этого позора.

Недавно на Западном побережье Соединенных Штатов со мной произошла одна телевизионная катастрофа. До неё, в предыдущие годы, я неоднократно добивался очень большого успеха как директор телевизионных новостей в Нью-Йорке. Все, к чему я прикасался, в буквальном смысле превращалось в золото, внутри этой программы. А из всех независимых станций в Соединенных Штатах у наших новостей были самые высокие рейтинги. Я нанимал людей на работу, мы принимали хороших людей, обучали их как следует, и у нас была самая лучшая журналистская команда в Соединенных Штатах.

Один из тех, кто работал на меня в Нью-Йорке в качестве репортера, был человек по имени Джон Миллер. Мы с ним встретились следующим образом: один из репортеров отправился в штат Нью-Джерси, чтобы сделать сюжет на определённую тему, но вернулся с совсем другим сюжетом. На вопрос, откуда он взял этот сюжет, он ответил: мне подсказал парнишка, который на велосипеде ехал, у него ещё радиоприемник болтался на руле. Я его отправил назад в Нью-Джерси, найти этого пацана и привезти его сюда. Так в отдел новостей привели 14-летнего мальчишку. Это был Джон Миллер. Я спросил Джона, сможет ли он работать у нас после занятий в школе. Мы получили согласие у его матери, и Миллер начал работать. Ему давали разные поручения. А буквально через несколько месяцев стали уже отправлять на самостоятельные задания. Единственное, чего мы никогда не делали, это не показывали лицо Джона. То есть, он задавал вопросы, вел интервью, но мы никому ни разу не дали понять, что репортажи делает 14-летний мальчишка. Сейчас Джону Миллеру далеко за 30 и он один из самых известных репортеров Соединенных Штатов, безусловно, один из наиболее уважаемых и лучше всех зарабатывающих. Сейчас он, по-моему, работает на Эй-би-си. Даже по меркам хорошо зарабатывающего журналиста, он делает большие деньги, примерно полмиллиона долларов в год.

Когда вы подбираете кадры, когда вы нанимаете на работу человека, забудьте обо всем, обо всех параметрах, о возрасте, о чем бы то ни было ещё, о каких-то других привходящих обстоятельствах. Если у него есть талант - это главное.

На нашем канале было дискуссионное шоу. Только что был принят новый закон об эмиграции, и шли дебаты по этому вопросу. Было очень много раздраженных, злых звонков, и генеральный директор приказал сократить объем дебатов в эфире. Тогда я сказал, что, либо вы отмените своё распоряжение о сокращении объема программы, либо я ухожу. Мне кажется, что когда начинаются уже такие разговоры с вашим генеральным

директором, о том, что вы уйдете и так далее, то уже никогда не станет лучше. Я верю, что это так или иначе кончается уходом, и я ушел. Но я вынес для себя урок: "Даже если ты провел несколько лет в каком-то месте, которое ты любишь, которое ты выстроил своими руками, и вдруг тебе приходит в голову идея сделать какой-то радикальный шаг, то судьба распорядится в любом случае так, что это тебе выйдет боком".

С этого момента карьера моя покатила вниз, это была какая-то долгая нисходящая спираль, я совершал ошибку за ошибкой, на протяжении нескольких лет меня преследовали неудачи. И в процессе мне предложили должность руководителя отдела новостей на станции в Окленде, это район Сан-Франциско.

Я хочу сказать, насколько важно, кого вы принимаете на работу, точно так же важно, кого вы увольняете с работы. И точно так же важно, кого вы не увольняете, и кого вы не принимаете на работу.

Когда я появился в Сан-Франциско, то узнал, что у предыдущего директора отдела возникли огромные проблемы с подчиненными, и его фактически выжили со станции. И мне запало в голову, что придется как-то компенсировать это в отношении персонала.

На американском телевидении должность редактора-координатора достаточно серьезная, так как эти люди полностью распоряжаются работой съемочных бригад, решают, кому куда ехать и что снимать. Когда я пришел на работу, то координатором был какой-то временный человек. И генеральный директор хотел с ним расстаться. Я считаю, что когда ты работаешь на такой должности как руководитель отдела новостей, слушать генеральных директоров достаточно вредно. Но в тот момент я почему-то попал под влияние и дал человеку возможность уйти. Практически совершив то самое, о чем я вас только что предупредил, чтобы вы этого не делали. То есть, мне нужно было срочно, искать замену. Генеральный директор сказал, что знает одного хорошего человека, который работает на другой станции, который уже работал на этой станции, но хотел стать руководителем отдела, а когда на эту должность поставили кого-то другого, он обиделся и ушел. Тут у меня уже началась депрессия, потому что я почувствовал, что сделал ошибку, уволив координатора по совету генерального директора. И, в момент величайшей слабости, я взял на работу человека, рекомендованного директором.

Никогда не берите на работу никого, кто не испытывает по отношению к вам лично лояльности, преданности.

Теперь у меня на работе оказался человек, который ко мне лично никакой преданности не испытывал, а испытывал её по отношению к генеральному директору. То есть, я взял на работу свою собственную замену. Мои сотрудники быстро сообразили, что раз этого человека на работу взял сам генеральный директор, значит, именно его метят в руководители отдела, а от меня хотят избавиться в недалеком будущем. Поэтому вместо того, чтобы слушать меня, они стали смотреть в рот этому господину. Я же потерял всякую власть в отделе. Поэтому, ещё раз повторяю:

Каждый человек, которого вы берете на работу, должен хотя бы в какой-то степени чувствовать, что он именно Вам чем-то обязан, и по отношению к Вам должен испытывать какое-то чувство преданности.

В последующий период мои беды и проблемы продолжались, карьера шла вниз, психологически и по жизни я испытывал массу трудностей. Сложность заключалась ещё в том, что я совершенно не знал рынок. Нью-Йорк я знал вдоль и поперек, я там родился и вырос, а в Калифорнии был новичком. В Соединенных Штатах переезд людей из города в город, с одного рынка на другой, с более мелких на более крупные, - обычная практика. То есть, люди постоянно оказываются в ситуации, когда работают в городе, который не

знают. У них нет никакого чувства истории этого места. Всё, что они знают, это то, что видят своими глазами, когда туда попадают. Поэтому весь телевизионный бизнес, вся эта сфера становится очень однородной, одноликой, так как каждый привозит с собой свои наработанные приемы, то есть, все начинают выглядеть на одно лицо. Когда я руководил новостями в Нью-Йорке, то принимал на работу только тех, кто родился и вырос в Нью-Йорке, тех, которые знают этот город, кто к нему привык, кто не думает о том, чтобы куда-то уехать.

Еще один совет из области подбора кадров: Старайтесь принимать на работу людей, которые связаны корнями с местом, где им предстоит работать.

Надо сказать, что пока я работал в Нью-Йорке, я не пытался найти каких-то опытных продюсеров, опытных репортеров где-то на стороне, вне этого города. Что же я старался делать? Я старался найти интересных, блестящих, подающих надежды молодых людей, поставить их на самую нижнюю ступеньку лестницы и растить их снизу. Было не слишком хорошо, если они только окончили университет, где было, скажем, отделение телевидения. Потому что, в принципе, я хотел от них добиться следующего - если я им сказал, что нужно сделать вот так, чтобы у них в голове не сидели какие-то посторонние мысли о том, что это можно сделать как-то иначе. Я не хотел, чтобы было какое-то дополнительное образование, а уж тем паче за спиной не стоял какой-то прежний руководитель новостей, который им говорил, что надо делать совсем по-другому. Поэтому возникала ситуация, когда я говорил, что надо делать вот так, они знали, что это единственный способ это сделать. Например, я им говорил: если политик не хочет с вами разговаривать, отвернулся и пошел от вас, гонитесь за ним весь квартал с микрофоном в руке. И если он не захочет отвечать на ваши вопросы, напишите вопросы на листе бумаги, прикрепите пластырем к двери и скажите аудитории: вот вопросы, которые я хотел ему задать, а он не захотел отвечать, я оставляю их на его двери. Поскольку я телевизионным новостям учился вполне самостоятельно, меня не интересовал какой-то высокохудожественный, артистичный монтаж. Я просто позволял съемку реально происходящих событий, того, как мой репортер гонится за этим политиком, пускать на экране.

Поэтому единственное, что я стремился поддержать, - это высокая энергия самой программы на экране, а высокая энергия достигается только той энергией, которую вы в программу закладываете с самого начала. Если вы заложили низкий уровень энергии в каждый из сюжетов, в то, что происходит на экране, то и вся программа обречена на вялое существование. Если вдруг в 9 часов вечера я наблюдал картину, когда все работает как хорошо отлаженный механизм, все отредактировано, все монтируется на ходу, все знают, что происходит, зачем и так далее, все вот-вот появится на экране в приглаженном виде, первое, что я делал, - переворачивал программу вверх дном, с самого начала до самого конца, чтобы снова придать дополнительный толчок энергии.

Если продюсер выпуска вдруг начинал говорить, что всё, я больше не в состоянии так работать, я на грани истощения, то я ему говорил: вот теперь ты стал журналистом, давай, иди на улицу и делай репортаж. И я знал, как хорошо делать короткий сюжет, поэтому, как только они начинали затягивать сюжет, допускать длинноты просто оттого, что им лень лишний раз пошевелиться, я говорил: мы меняем формат программы, она будет состоять исключительно из коротких сюжетов, когда вы снова почувствуете, что такое дисциплина, тогда мы, может быть, ослабим вожжи.

Недавно у нас была очень большая дискуссия о том, как журналист должен жить, то есть, должны ли люди проводить всю свою жизнь в отделе новостей, быть заиклены на этой работе и так далее. У них же есть своя семья, своя жизнь, и вообще они должны

иметь нормальный 8-часовой рабочий день, а потом возвращаться домой, шире себе представлять жизнь, чем в четырех стенах отдела новостей. Но проблема-то в том, что те люди, которые имеют более широкий взгляд на вещи и работают по 8 часов, не нужны в моем отделе новостей, мне нужны те, трудоголики, которых за уши не отодрать от того, что мы делаем.

Вы хотите быть хорошими или вы хотите быть великими? Если вы хотите быть великими, то все нужно принести в жертву работе.

Вернемся в Калифорнию. Кончилось тем, что я как-то понял Калифорнию, разработал замечательный формат для программы о том, как живет Калифорния, чем живет. По существу, мы радикально изменили формат программы. Этот стиль хорошо подходил к тем местам, потому что если люди там считают, что они живут в раю, пусть они так и считают, им надо об этом рассказать. Но я был настолько расстроен тем, как началась моя работа, что, в конце концов, я просто пошел к генеральному директору и ушел со станции.

Когда вы с работы уходите сами, и у вас нет другой работы, которая вас ждет, это очень серьезная ошибка. Ситуация такая, что потеряв работу, я возвращаюсь в Нью-Йорк, а идти мне некуда, я селюсь в доме у своего друга, который жил в одной из самых ужасных трущоб в Нью-Йорке. Я уверен, что на этом моя карьера окончена, и все для меня уже в прошлом.

Вот так идут мои дни, и один знакомый, который занимался тогда кино, как-то раз мне говорит: знаешь, есть в Атланте один человек по имени Тед Тернер, у которого маленькая станция и он бредит созданием круглосуточной новостной телесети. Я считаю, что 24 часа новостей в сутки - это невозможно, никто смотреть их не будет, во-первых, а во-вторых, кто такой этот Тед Тернер. Про него никто ничего не знает, за исключением того, что новости на своей станции он делает очень оригинальным способом, у него новости вещает некий коллективный комитет, а в процессе этого вещания за дикторским столом сидит собака, на морду которой напялена маска одного из наиболее популярных в те дни ведущих. Делать мне тогда было нечего в любом случае, работы у меня не было, а мне предложили хорошую должность, и я согласился.

Но тут мой знакомый комментатор говорит: да что ты туда поедешь, зачем тебе в эту Атланту, вот тут человек будет сейчас уходить со станции, займи его должность просто-напросто, и все. Я тому, кто подсказал мне про проект Тернера, говорю: все, я не поеду никуда, вот сейчас дождусь момента в Нью-Йорке и остаюсь здесь. Но работу в Нью-Йорке я не получил, потому что мою кандидатуру отвергли.

Вот в этой ситуации - ,я безработный, я живу в трущобах, - я иду снова к Рису и говорю: Рис, слушай, я передумал, у них там, может быть, хоть какая-то должность осталась, я поеду. Но эта должность была поменьше - старший продюсер. Я согласился, поехал в Атланту. К этому моменту уже были определенные планы по поводу того, как сеть должна работать. Я вам кое-что об этих планах сейчас расскажу. В частности, по одной из идей, программы внутри вещания должны были быть очень длинными, то есть, у них планировались программы по 6 часов продолжительностью. И они пригласили дизайнера по декорациям, который им сделал декорацию студийного помещения для вещания. Выглядело это примерно так: у каждой программы был свой задник, здесь стояли столы каждого из ведущих, а здесь, посередине, была большая открытая аппаратная. То есть, камеры, которые работают на эту программу, 6 часов работают для одной программы, потом, когда она заканчивается, они переезжают сюда, и так далее, и так далее по кругу. И я сказал: это очень большая ошибка. Как вы понимаете, если мы ставим здесь камеру и начинаем снимать вот этого ведущего здесь, все, что мы видим на экране, вот этот один человек. Когда вы переезжаете сюда и начинаете снимать здесь, программа там может быть другая, а картинка на экране та же самая, точно так же сидит

человек, может быть название на экране только другое. И я сказал: вы поймите, это же кабельное вещание, пусть даже это через тарелку, через спутник распространяется, но это кабельное вещание в городе Атланта, и когда люди увидят, что у вас происходит в эфире, они скажут: ребята, они нам просто головы дурят, у них там не работает никто на самом деле, это просто человек в качестве вывески сидит перед одним и тем же задником, там ничего нет на самом деле. Я сказал, что мы должны выглядеть куда более мощно, мы должны выглядеть больше, чем любая из существующих на данный момент телесетей. Когда люди включают телевизор и видят нас, они должны сказать: эти ребята серьезные, они больше, чем мы думали. А когда я об этом заявил на совещании, беда была в том, что декорации были уже готовы, все уже было построено, деньги были уже заплачены. Каждый начал орать друг на друга, ища виноватых, и так далее, и я кричал: не делайте этого, это безумие. В общем, кончилось тем, что мы все стали друг на друга дружно орать. Но, в конце концов, я их переспорил, потому что я кричал громче и дольше всех.

Мы сделали совершенно иначе: мы поставили дикторский стол, а сзади сделали огромный открытый ньюс-рум, где все люди, которые работали в нашей организации, сидели за столами и занимались своей работой, поэтому, когда вы включали телевизор, вы видели ведущего, одного или двух, но за ними была вся наша организация, вся наша сила, и впечатление было такое, что народу у нас работает очень много, и мы очень сильны. И хотя это не было правдой, но выглядели мы так, как будто мы были самой крупной новостной организацией в мире.

ВОПРОС: Как давно это было?

В 1980 году. Там была ещё одна серьезная проблема: человек, который был там до меня и занимался организационной стороной, он ничего не смыслил в технике, и при приеме на работу он в основном нацеливался на техническую сторону, на тех людей, которые будут шевелить камерами, монтировать видеоленты и так далее, это была ошибка. Он собирался взять на работу достаточно опытных в техническом отношении людей со средних рынков Соединенных Штатов, и платить им определенный уровень заработной платы. Но он просчитлся, то есть на тот момент, когда нам были нужны были эти специалисты, оказалось, что мы в состоянии распорядиться только половиной тех денег, на которые рассчитывали. А людей нужно было в два раза больше. Я когда-то преподавал телевидение в университет и знал, что там бывают очень и очень талантливые ребята. Я предложил не заниматься ерундой, а урезать зарплату в два раза, объехать все возможные колледжи, найти ребят, которые только что выпустились из университетов, взять их на работу, но платить им в два раза меньше. Мы так и сделали. Объехав практически все учебные заведения по всей Америке, взяли огромную массу молодых людей, и так родилась идея школы видеожурналиста, сама концепция как таковая. Тед Тернер закупал самое совершенное, самое современное оборудование. Мы открыли школу, что-то типа университета, все превратилось на какое-то время в профессоров, пошел учебный процесс, мы обучали и тренировали этих людей, и замечательным был дух этой организации при этом. Но тот человек, который отвечал за техническую сторону, он очень хотел взять на работу несколько опытных людей, и все-таки он это сделал.

Когда Си-эн-эн появилась в эфире, кончилось тем, что к компании на какое-то время прилипла кличка, расшифровка её аббревиатуры означала "Сеть куриной лапши". Юмор заключался в том, что все ошибки в эфире, которых было достаточно много, все они совершались не студентами нашей школы, нашего университета, а так называемыми профессионалами. Я говорю вам об этом потому, что когда вы принимаете на работу каких-то молодых людей и обучаете их, вы в результате получаете человека, который чему-то научился от вас, который хорошо это усвоил, и который по отношению к вам лоялен за то, что вы его этому обучили.

Поскольку я был старшим продюсером, мне приходилось принимать на работу и тех людей, которые должны были писать и править. Это должны были быть достаточно опытные люди, но проблема заключалась в том, что опытных в этой сфере людей в Атланту заманить было невозможно. Никто не хотел ехать в какую-то Атланту, где им платили бы гораздо меньше. Тогда я стал брать всех, кто писал для газет, для журналов, просто для какой-то прессы. Я их проверял, мне нужно было самое главное - знать, в состоянии ли они писать быстро. Мне пришлось их учить, как писать. В конце концов, как говорится, это не нейрохирургия.

Кроме того, мне нужны были продюсеры. Единственные продюсеры, которых я мог взять на работу, это, так сказать, изгнанники телевизионного мира, которых поувольняли с других станций, которых никто не хотел больше брать на работу, в общем, кто остался без дела и имел полный набор комплекса неполноценности и прочих личных проблем. Но у некоторых из них, тем не менее, были определенные способности. Да, может быть, у них был плохой характер, они не уживались ни с кем на станции, но, тем не менее, работать они были в состоянии. Кроме того, у некоторых из них были мужья и жены, которые тоже были продюсерами, и когда первые переезжали в Атланту, приезжали и другие, вместо одного продюсера я получал двух.

И вот мы подошли к тому моменту, когда мы начали репетировать, пробовать, как программы пойдут друг за другом. И ничего не получалось, они просто разваливались на стыках, не шли одна за другой, и наши враги и завистники из технических отделов с нетерпением ждали, когда же все это, наконец, рухнет, и они будут счастливы.

Так мы подходим к этой самой ужасной ночи, когда я ждал первых проблесков рассвета с тем, чтобы с упакованными чемоданами куда-нибудь скрыться.

Я не спал всю ночь, весь изнервничался, извелся, и в четыре часа утра вдруг очень крепко заснул. Проснулся я оттого, что солнце стало высоко, и свет его падал мне на лицо. У меня программы все разваливались оттого, что у меня, конечно, были продюсеры и хорошие, и похуже, и очень слабые в том числе, но проблема заключалась в том, отчасти, что программы, произведенные плохими продюсерами, шли одна за другой. Тогда я стал чередовать слабых с сильными. Кроме того, тут сказало мое определенное нахальство в какой-то степени, потому что те люди, которые изначально придумывали эту сеть, собирались делать очень длинные программы, по 6 часов и так далее, а я хотел им показать, какие энергичные и быстрые, скоростные программы я в состоянии делать. Приняв решение, что можно в программе использовать сюжеты, которые уже прошли в предыдущей программе, но не за тот час, который был до этого, а с разрывом в один час, то есть, ещё на час раньше, так, чтобы аудитория успела её не увидеть, или забыть. И в результате такого озарения все вдруг заработало более или менее, Си-эн-эн вышла в эфир, и с течением времени получился из всего этого огромный успех.

Теперь я очень быстро пробежусь через продолжение и завершение всей этой истории. В конце концов, меня уволили из Си-эн-эн. Опять-таки потому, что я проявил большую неосторожность в приеме людей на работу. Си-эн-эн тогда активно занималось журналистскими расследованиями. Было создано несколько специальных съемочных групп, которые разослали в разные места, в том числе, и в Нью-Йорк, были большие успехи на этой почве, несколько очень хороших программ. Но я лично всегда ненавидел журналистское расследование, потому что это очень мрачная вещь. Люди, которые способны заниматься журналистскими расследованиями, журналистами не становятся и не рождаются. У них особый метаболизм в организме, особый обмен веществ, который позволяет им снимать стрессы. А я стрессов не люблю. Но я взялся за это дело, опять-таки послушавшись чьего-то плохого совета. И поскольку я не очень сильно люблю ребят в Вашингтоне, я сказал, что нужно туда группу заслать, потому что там очень много

сюжетов. Я хотел показать ребятам в Вашингтоне, что такое настоящий репортаж. И вот вам результат: вместо того, чтобы сидеть поближе к главному обиталищу власти, рядом с Тедом Тернером, я отправляюсь в Вашингтон, то есть, Рим здесь, а я - там.

Опять-таки начинается история с приемом людей на работу, а я полон нахальства и задора, потому что у меня такой успех в Атланте, я начинаю в Вашингтоне принимать людей очень быстро и очень много, через интервью, через собеседование просто-напросто, и это в основном люди, которые работают для печати. Но это уже не пацаны, это люди очень опытные, прожженные, можно сказать, очень умные, и люди, которые все зубы съели на том, чтобы работать для печати. И я просто с ними проводил собеседование, выяснял, чем они занимаются, что они из себя представляют и так далее. И я вас предупреждаю: это очень серьезная ошибка, больше я уже такого не допущу в своей жизни, принимать людей на работу на основании результатов собеседования. Потому что когда люди приходят на интервью, на собеседование, они все просто само очарование. А ситуация беседы, ситуация разговора один на один создает между вами некую интимную связь, вы больше не хотите этого человека обидеть, огорчить, потому что между вами возник определенный контакт. И потом происходит следующее: в результате вы принимаете людей на работу, они начинают на вас работать, вы их узнаете лучше и, поскольку вы работаете вместе, вы уже не хотите их увольнять. Сейчас я людей на работу беру иначе, я иногда с ними вообще не вижу и понятия не имею, как они выглядят до того, как я их найму, то есть, я базирую основные выводы на 6-7 каких-то рекомендациях из разных мест. И нельзя при этом ограничиться 2-3 рекомендациями, 2-3 справками, потому что люди, если, допустим, телестанции избавляются от руководителя отдела новостей, далеко не всегда работники этой телестанции вам скажут правду, им очень даже интересно его сплавить куда-нибудь. И опять-таки в Соединенных Штатах законодательство такое, что если что-нибудь плохое о ком-нибудь скажешь, можно и в суд загреметь, поэтому никто ничего плохого ни о ком говорить не хочет.

И вот я вам очень сильно советую: прежде, чем человека на работу брать, наведите о нем самые подробные справки, какие только можно, и вы можете выяснить массу интересного. Я уже и для других организаций этим занимался и, как правило, если вы берете человека таким способом на работу, дальше все работают очень хорошо.

Но я, как уже сказал, что в тот момент брал на работу в основном людей, которые работали в печати, и всякий раз, когда они приступали к телевизионному репортажу, это было как изобретение колеса с самого начала. Сотрудникам в Атланте не сильно понравились новые работники, и, в конце концов, они решили: почему бы не избавиться от всей группы целиком? И поскольку я как раз находился в очень высокоморальном настроении, в какое я иногда впадаю, я попытался этих людей спасти. Я отказался кого бы то ни было из них увольнять, тогда мне сказали: хорошо, пусть будет компромисс, половину уволим, половина останется. И тут происходит такая история, когда в процессе одного из расследований засвечивается один из высокопоставленных работников Си-эн-эн. Точнее он становится частью нашего расследования, а остановить эту машину совершенно никак уже невозможно, и когда этот человек подходит ко мне и спрашивает, что, работаем дальше или нет, я говорю: работаем, конечно, что же. И в результате моей личной ошибки, в результате того, что я поехал в Вашингтон показывать лично, как нужно заниматься журналистским расследованием, люди, которые остались там, в Атланте, они гораздо ближе стали к Тернеру, чем я находился. И четыре года продолжалась эта мука с вашингтонской группой, и, в конце концов, это все кончилось.

Мне предложили другую работу на Си-эн-эн, которая подразумевала выезд из Соединенных Штатов, работу где-то за границей, то есть, они мне не предложили ничего, что я бы принял, в результате, я из Си-эн-эн ушел.

Теперь жизнь моя продолжается, носит меня туда и сюда. Кончилось это тем, что я сейчас выступаю перед вами, езжу по разным местам, разбрасываюсь идеями, куда меня занесет настроение.

И вот я все эти истории вам рассказываю не для того, чтобы взгляд в прошлое бросить, а просто, чтобы вас ещё раз предупредить: очень часто вопрос, кого вы принимаете на работу, это ключевой вопрос вашей жизни, это в какой-то степени будет очень значительно определять ваше будущее. Я сам с собой очень много спорил, сказать вам это или нет, но я, в конце концов, скажу: я, в общем-то, выходец из достаточно старой демократии на Западе. Там по большому счету можно очень много выступать, очень много чего говорить, достаточно свободно, в отношении правительства и так далее. Может быть, в каких-то небольших городах могут возникать какие-то проблемы с местной властью, но, как правило, ты достаточно свободен в высказываниях, и никаких особенных проблем не возникает. Можно по этому поводу не бояться ничего, кроме, может быть, судебных исков. Когда я летел сюда, я смотрел вниз. Мне уже 64 года, я помню и вторую мировую войну, и Иосифа Сталина, я очень хорошо знаю всю историю ГУЛАГа и так далее, и когда я летел сюда, я думал. Честно говоря, я не знаю, смог ли бы я стать журналистом вот в этой стране. В принципе, на Западе самое главное, что вы можете достаточно спокойно сосредоточиться на своем стиле, я этому тоже учу, я учу, как сделать стэнд-ап, как бегать за человеком с камерой и так далее. Но здесь я все время вношу очень простую коррективу: вы находитесь в совершенно другой ситуации, демократия у вас молодая. Если я начну говорить: делайте так-то и так-то, преследуйте вашего политика с камерой, пока он на вас не отреагирует, но я же понимаю, что каждый из вас может тем самым нажать себе врага, а кто знает, что здесь будет через пять лет. Поэтому я могу сказать, что можно так сделать, но ни в коем случае не могу вам сказать: делайте вот так.

И, пожалуйста, когда вы принимаете людей на работу, помните о том, что необходимо, чтобы вас окружали преданные, лояльные по отношению к вам люди, чтобы, когда наступит какой-то кризис, а кризис может наступить в самое разное время, эти люди, как вы надеетесь, останутся с вами, не отойдут от вас в сторону, не бросят вас.

Не совершайте ту ошибку, которую я совершил в Сан-Франциско. И поэтому я хочу сказать, что я вас очень уважаю, я желаю вам всяческих успехов, я желаю, чтобы ваша демократия стала на ноги. И я очень хочу, чтобы то, что я вам рассказал, предостерегло в какой-то степени от ошибок, которые вы можете натворить неосторожными поступками. Как один мудрый человек сказал, характер - это судьба. Если вы выдержите характер, я надеюсь, что ваша карьера в этом бизнесе, в этом деле будет постоянной, стабильной, хорошей. Моя судьба и возносила меня и роняла меня, так уж получается. До свидания.