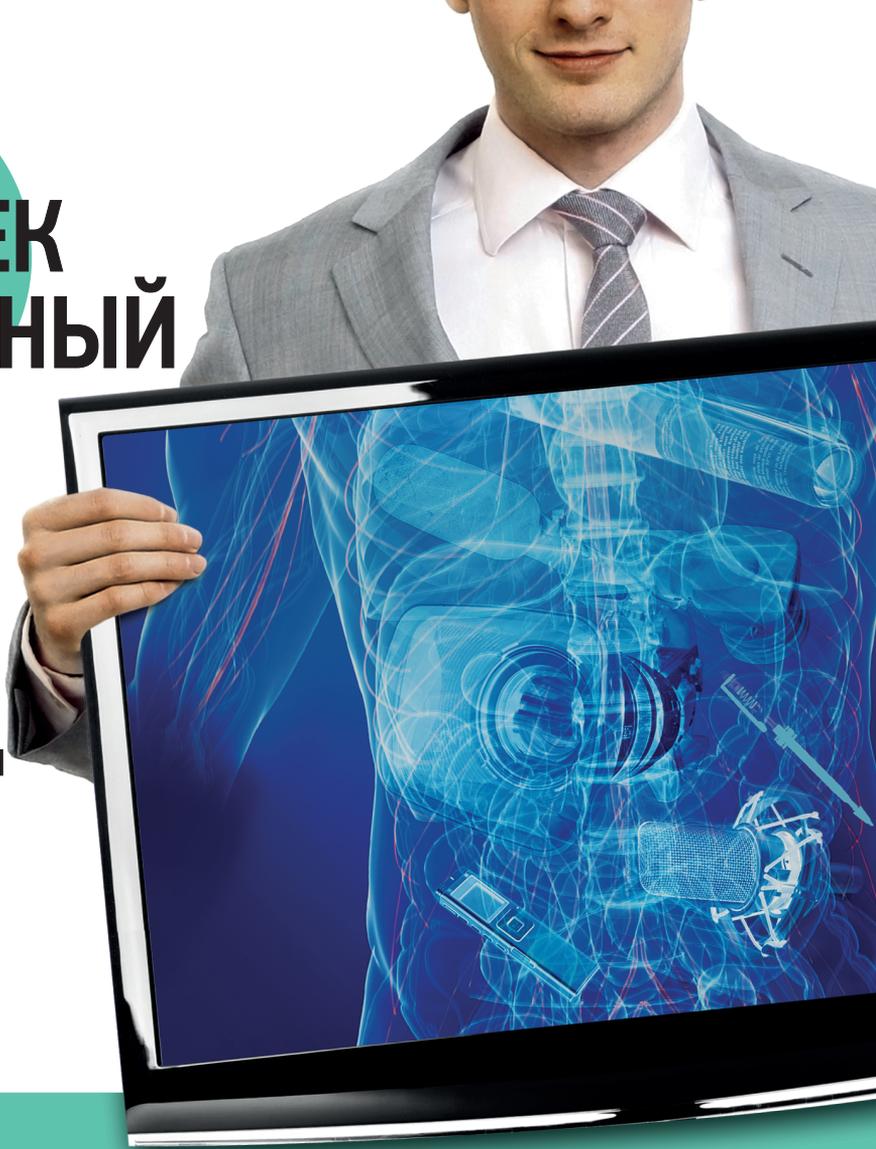


Сергей Кузин
Олег Ильин

ЧЕЛОВЕК МЕДИЙНЫЙ

Технологии
безупречного
выступления
в прессе,
на радио
и телевидении



“
Главное умение ньюсмейкера — сочетание интересов. При подготовке любого медийного сообщения спикер должен держать в голове интересы СМИ, целевой аудитории и собственной компании. Только при условии, что все участники этой триады достигнут своих целей, коммуникацию можно будет считать на 100% успешной.
”

Прочитав эту книгу, вы:

- научитесь определять цели выступления и выбирать подходящие методы воздействия на аудиторию;
- узнаете, как быстро подготовить медийное сообщение и обратить себе на пользу любой, даже самый острый, вопрос;
- сможете не только добиваться результатов, но и получать удовольствие от общения со СМИ.

Сергей Кузин
Олег Ильин

ЧЕЛОВЕК МЕДИЙНЫЙ

Технологии безупречного выступления
в прессе, на радио и телевидении



Москва
2011

УДК 070.15+695.4
ББК 76.01+60.842
К89

Редактор М. Савина

Кузин С.

К89 Человек медийный: Технологии безупречного выступления в прессе, на радио и телевидении / Сергей Кузин, Олег Ильин. — М.: Альпина Паблишерз, 2011. — 258 с.

ISBN 978-5-9614-1448-6

Общение с журналистами требует определенных навыков: умения говорить и умения слушать, правильно расставлять акценты, держать паузу. В роли ньюсмейкера может оказаться любой руководитель, и его главная задача — суметь донести до журналиста самое главное, причем иногда в очень сжатые сроки.

Как строить общение с журналистом при личной встрече и в телефонном разговоре, в ходе пресс-конференции и выступления на телевидении? Что нужно журналисту? Что следует делать до, во время и после интервью? Как сделать СМИ своим союзником? Ответы на эти и другие вопросы дают не только авторы книги, но и ведущие российские журналисты, международные эксперты в области публичных коммуникаций.

Книга адресована руководителям крупных компаний, политикам и звездам шоу-бизнеса, PR-менеджерам, медиатренерам и медиаконсультантам.

УДК 070.15+695.4
ББК 76.01+60.842

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу lib@alpinabook.ru.

ISBN 978-5-9614-1448-6

© Кузин С., Ильин О., 2011
© ООО «Альпина», 2011

Оглавление

Предисловие	7
Благодарности	9
Часть I. Война компромиссов: лицом к лицу со СМИ	11
Глава 1. Давайте знакомиться. Я — журналист	13
Глава 2. Зачем вам знакомство с прессой	23
Часть II. Шесть шагов до встречи с журналистом	31
Глава 3. Первый шаг: поставить конечную цель	33
Глава 4. Второй шаг: задать встречные вопросы журналисту	43
Глава 5. Третий шаг: выбрать стратегию поведения	50
Глава 6. Четвертый шаг: выбрать источник — кому говорить	58
Глава 7. Пятый шаг: выбрать формат — как говорить	67
Глава 8. Шестой шаг: выбрать контент — что говорить... и как не говорить	74
Часть III. Подготовка, подготовка, подготовка	81
Глава 9. Очевидное невероятное: нужно готовиться!	83
Глава 10. Подготовка ключевых сообщений	86
Глава 11. Подготовка фактов и доказательств	93
Глава 12. Подготовка ударных фраз	97
Глава 13. ОПЕК: трехступенчатая схема ответов на вопросы	107
Глава 14. Как подготовиться за два часа до эфира	113
Приложение	119

Глава 15. Один на один: интервью как искусство	121
Глава 16. Семь «грязных» приемов «чистой» журналистики	131
Глава 17. Один на всех: выступления на мероприятиях для прессы	144
Глава 18. Все на одного: как отвечать на неудобные вопросы	155
Глава 19. Выступления на радио: держаться на волне	161
Глава 20. Выступления на ТВ: укрощение одноглазого чудовища	175
Глава 21. До эфира: подготовка и самонастрой	181
Глава 22. «Камера, мотор!» Как двигаться и говорить в кадре	190
Глава 23. Особый случай: теледебаты, ток-шоу и телеинтервью «из засады»... ..	197
Часть IV. Если что-то пошло не так	205
Глава 24. Оценить обстановку: так ли страшен черт?	207
Глава 25. Действовать по шагам: реакция на «негатив»	214
Глава 26. Извлечь уроки: задание на дом	222
Приложение 1	226
Приложение 2	236
Приложение 3	238
Приложение 4	242
Авторский глоссарий	243
Профессиональный медиаглоссарий	246
Литература	256

Предисловие

Шарль Морис де Талейран, циник и непревзойденный мастер политической интриги, полагал, что «язык дан человеку для того, чтобы скрывать свои мысли». Спустя 200 лет многие политики и бизнесмены все еще продолжают думать так же. Вы знаете, как это бывает: на любой вопрос журналиста у официального лица или топ-менеджера компании припасена цитата из корпоративного кодекса или набившая оскомину пустая риторика. В результате получается не интервью, а игра в «кошки-мышки». «Мышка»-нюсмейкер считает себя победителем, если не сказал ничего важного, а «кошка»-журналист — когда спикер прокололся и наговорил лишнего. И тот и другой «побеждают», в кавычках, конечно. На самом деле оба теряют время и возможности. Тактика ухода от вопросов потеряла смысл с наступлением информационного века — в новом мире требуются более совершенные методики.

Как нюсмейкер может действовать в духе обоюдной победы при общении с журналистом? Как добиваться своего, не забывая об интересах СМИ? Как сделать яркую презентацию из скучной корпоративной информации?

В этой книге вы найдете простые в применении техники личного общения со СМИ, проверенные на опыте и подкрепленные исследованиями.

Кроме того, мы собрали для вас десятки лучших (и худших!) примеров из практики взаимоотношений со СМИ — от скандального интервью Джимми Картера журналу *Playboy* до медийных выступлений Эдуарда Лимонова и журналистских экспериментов Алексея Венедиктова.

Руководители и корпоративные PR-команды, политики и их пресс-атташе, медиатренеры и коучи, спичрайтеры и журналисты, имиджмейкеры и консультанты — все, кто связан с публичной коммуникацией, смогут лучше решать свои профессиональные задачи с помощью этой книги.

Приятного чтения и результативных коммуникаций!

Олег Ильин, Сергей Кузин

Благодарности

Исаак Ньютон как-то сказал: «Если я и видел дальше других, то только потому, что стоял на плечах великанов». Если и нам удалось «увидеть дальше других», пусть наш читатель знает — это стало возможным благодаря поддержке друзей и близких, а также лучших профессионалов в своей области. Мы выражаем горячую признательность всем, кто помог нам сделать эту книгу лучше.

Международные эксперты поделились с нами опытом работы со СМИ в США, Британии и Китае — это ТиДжей Уокер, Крис Ли, Синтия Уоллас, Том Мэддакс.

Российские эксперты по публичным коммуникациям и телеведущие помогли нам взглянуть на привычные проблемы с неожиданной стороны — это Радислав Гандапас, Александр Гордон, Отар Кушанашвили и Вячеслав Волков.

Профессиональные журналисты открыли нам секреты профессии и рассказали о том, что ожидают от ньюсмейкеров по ту сторону микрофона. Большое спасибо Дмитрию Симакову, Константину Бочарскому, Николаю Мамулашвили, Дмитрию Желобкову, Владимиру Полупанову. Отдельное спасибо тем двумстам журналистам и ньюсмейкерам, которые приняли участие в исследовании MediaFactor «Чего хочет пресса?».

Помогли нам организовать это исследование специалисты по психометрии и проведению социологических опросов — Евгений Лурье, Павел Малыхин и Ксения Сатина.

Специалисты по иллюстрациям и инфографике внесли большой вклад в оформление нашей книги: все таблицы и графики — дело рук Максима Горбачевского и Ирины Добровой.

Отдельное спасибо Сергею Турко, главному редактору издательства «Альпина Паблишерз», и руководителю проектов Яне Грецовой за содержательные комментарии и веру в успех книги с довольно специфической тематикой.

И особая благодарность нашим женам и детям — без их участия и поддержки просто не было бы этой книги. Мария, Наталья, Артем, Татьяна, София и Варвара — мы любим вас.

Часть I

ВОЙНА КОМПРОМИССОВ: ЛИЦОМ К ЛИЦУ СО СМИ

Кто владеет информацией — тот владеет миром.

Уинстон Черчилль,
премьер-министр Великобритании (1940–1945)

Глава 1

Давайте знакомиться. Я – журналист

Что движет журналистом? По каким критериям выбирается источник? Какая информация нужна представителю СМИ? Верны ли распространенные стереотипы о работе журналистов?

В этой главе вы узнаете, что думают журналисты о подготовке ньюсмейкеров и своей работе, а также о том, что им действительно нужно.

Также в этой главе: «новый Обама», данные исследований и коньяк по утрам.

«Тот, кто владеет информацией, владеет миром»... 60 лет назад эта простая истина была очевидна только для самых прозорливых стратегов. За последнее десятилетие весь мир убедился в правоте британского премьера, не дожившего почти полвека до самых красноречивых подтверждений своих слов.

11 сентября 2001 г. четыре «Боинга» с двумя сотнями пассажиров перевернули сознание. Нью-Йорк, Вашингтон, Пенсильвания... Более трех тысяч жертв, и новая страница в мировой истории. Кровавые новости в прямом эфире заставили правительства скорректировать приоритеты национальной политики, а сотни миллионов людей — задуматься о высших ценностях. Самая освещаемая «новость» за всю историю человечества вышла в свет. Декларация силы и жестокости, помноженная на мощь медийного воздействия, сделала свое дело.

Виртуальная реальность стала самостоятельной, более того, она уже определяет ход событий. «Бизнес — это на 90% психология», — утверждают эксперты по информационной экономике, изучающей влияние информации на хозяйственные решения. Компании покупаются и продаются по искусственно — и искусно — создаваемой цене. Репутационный капитал нередко в 5–10 раз превышает капитал реальный, ипотечные гиганты в состоянии

обрушить целые национальные экономики. Аналитики инвестбанков стали чуть ли не самыми востребованными ньюсмейкерами....

Что же происходит? Ничего неожиданного: просто время «чистых» событий и кратких новостей ушло. Наступила эра интерпретаций.

«Гонка» за «главным ресурсом»

В 1963 г. американский экономист Кеннет Эрроу обратил внимание на такую черту информационного обмена, как асимметричность, — ситуацию, когда одна сторона (например, продавец) знает больше, чем другая (покупатель). Спустя 7 лет другой ученый, Джордж Акерлоф, описал модель рынка, основанную на неопределенности информации¹. До сих пор эта теория успешно изучается студентами экономических вузов и является основой для маркетинговых и инвестиционных решений.

Зачем это нам? Очень просто: взаимоотношения компании и СМИ — один из ярких примеров этой модели. Одна сторона знает больше другой.

В этом и есть суть гонки за «главным ресурсом», в которую вовлечены «команды» ньюсмейкеров и журналистов. Значительную долю адреналина участникам добавляет стоимость информационного «трофея». Во-первых, она неограниченна и может достигать поистине гигантских величин. Во-вторых, она непостоянна и во многом зависит от талантов своего обладателя. В-третьих, умелое или неумелое управление информацией напрямую влияет на карьеру самого «гонщика» и его «конюшни».

В книге, которую вы держите в руках, мы попробуем проанализировать стратегии «команд», понять, насколько их интересы противоречат друг другу (и противоречат ли?), разобраться во взаимных претензиях и сложившихся стереотипах, а также помочь вам как лидеру достигать своих целей, встречаясь с журналистом лицом к лицу.

Начнем с представлений сторон. Кто же такой этот пресловутый ньюсмейкер?

6 ноября 2008 г. десятилетний Далтон Шерман², произнес фантастическую речь для двадцатитысячной живой аудитории популярного Ellen show. Мальчик моментально был окрещен «новым Обамой» и «одним из самых одаренных детей на планете», появился в эфире шоу Опры Уинфри и стал главным героем блогосферы. Почему? Потому что он был ярок, неординарен, талантлив — настоящая звезда, на которую, затаив дыхание, смотрели миллионы американцев.

¹ Akerlof G. The market for lemons: Quality uncertainty and the market mechanism // Quarterly Journal of Economics. 1970. Vol. 89. PP. 488–500.

² <http://www.youtube.com/watch?v=HAMLOnSNwzA>

Мальчик «держал» аудиторию, аккуратно укладывая свои «ключевые сообщения» в сознание зрителей. Чем не идеальный ньюсмейкер? Несколько упрощая, каждый ньюсмейкер, если от этого зависит его бизнес, — хотел бы вот так, запросто (а также часто, долго и без посредников) разговаривать со своей аудиторией, как это делал Далтон.

Так что медийным героем может оказаться далеко не только хозяин «эксклюзива». Им вполне может стать любой человек, генерирующий яркую и интересную историю для читателей и зрителей — будь то бизнес-новость или невероятный талант оратора. Другое дело, что человек, обладающий компетенциями ньюсмейкера, способен достичь максимального результата даже при слабом информационном поводе, в то время как «взрывная» новость в изложении неумелого источника нередко превращается в пшик.

Ваша работа — искать и находить тонкий баланс интересов ньюсмейкера и журналистов. Ведь, несмотря на возможности прямой коммуникации с потребителями через цифровые каналы, СМИ (к которым с удовольствием присоединились авторы популярных блогов) по-прежнему хранят «красную эфирную кнопку» в неприкосновенности. Они все еще вольны выбирать только те новости, которые, по их мнению, будут интересны читателям и зрителям. Ваш личный вызов — доказать, что ваша новость — лучше.

Получается, что конфликт неизбежен? Попробуем разобраться.

Интересы и приоритеты СМИ

Чтобы понять, в чем состоят интересы и приоритеты медиаиндустрии, мы опросили 100 журналистов различных СМИ — российских и международных, эфирных и печатных, деловых и развлекательных¹.

Задавая вопрос о главной мотивации пребывания в профессии, мы предложили журналистам широкую гамму факторов — от социального служения до обслуживания корпоративных интересов владельцев СМИ. Разброс мнений получился очень приличным, но зачастую журналисты давали так называемые социально желаемые ответы: стремление докопаться до истины (44%), социальное служение (26%) и т.д. Однако даже в этом случае около 30% респондентов напрямую заявили, что ими движут факторы личного плана, прежде всего карьерные устремления.

Это же наблюдение делают и западные исследователи. Известная в США журналистка, ныне медиаконсультант Юдит Хоффман в своей книге Keeping

¹ Здесь и далее — ссылки на исследование компании MediaFactor «Чтого хочет пресса?» (июль–декабрь 2009 г.). Методика исследования: количественный опрос 100 журналистов российских и международных СМИ, 20 глубинных интервью с 20 журналистами и экспертами в области медиакommunikаций (www.media-factor.ru).

Cool on the Hot Seat¹ определяет приоритеты журналиста схожим образом. По ее мнению, в «призывную тройку» входят собственная репутация, мнение босса и коллег, мнение читателей и зрителей. Лишь затем перечислены тема, источник и конфликт — вещи, имеющие прямое отношение к ежедневной работе журналиста.

Так что же заставляет молодых амбициозных гуманитариев идти на довольно низкооплачиваемую работу в новостные редакции, а состоявшихся журналистов — работать именно так, как они работают сейчас? Мы попробовали порассуждать на эту тему, основываясь на своем опыте и опыте наших коллег, и вот к каким пришли выводам.

- *Мне интересно!* Действительно, что может быть привлекательнее, чем возможность посмотреть мир, поучаствовать в важных событиях, познакомиться с уникальными людьми? Именно так видится профессия со стороны. Впрочем, даже журналисты со стажем готовы подтвердить это мнение. Максим Кашулинский, главный редактор русского *Forbes*: «Я не отношу себя к богатым и знаменитым, но наши герои, предприниматели, мне очень интересны. Это часто уникальные люди. Возможность общаться с ними — одно из преимуществ моей работы»².
- *Тщеславие.* Журналистика, по крайней мере в России, профессия молодых. Средний возраст сотрудника новостных редакций не превышает 25–30 лет. В этот период жизни возможности, которые дает журналистское удостоверение, — статус, общение с сильными мира сего, возможность быть замеченным благодаря собственному таланту — определяют отношение к работе, заставляют почти в буквальном смысле «рыть землю» в поисках нужной информации, сутками выкладываться в редакции и «в полях».
- *Самореализация.* Журналистика — одна из немногих профессий, которая позволяет быстро увидеть и оценить результат собственного интеллектуального труда. Более того, качество продукта позволяет рассчитывать на дальнейший успех. Профессия сродни предпринимательской стезе — у вас всегда есть шанс сорвать «большой куш» или, рискнув, потерять заработанное. Этот вызов готовы принять немногие. Но пока будущие менеджеры среднего звена средней компании размышляют о своем жизненном выборе, медийный Молох пожирает все

¹ Judith Hoffmann. *Keeping Cool on the Hot Seat. Dealing effectively with the media in a time of crisis.* 3d ed. — NY, 2004.

² Онлайн-конференция на портале www.professionali.ru 12 апреля 2010 г.

новые таланты, давая им возможности для самореализации и шанс почувствовать адреналин в крови.

- *«Инстинкт убийцы»*. Какую роль играет тема репортажа или статьи? Насколько ваша история интересна журналисту? Или, как это часто бывает, она больше интересна вам самим? Вопрос сложный, но не риторический. Тема, как правило, не имеет принципиального значения, если не обладает конфликтным потенциалом. Поставьте себя на место журналиста — ежедневная рутина гарантированно убивает результат, в то время как острая проблематика воскрешает инстинкты охотника. Эти редкие моменты и есть то, что ищет настоящий новостной журналист в своей профессии. Обладание ценной информацией для журналиста — синоним успеха, так же как для лидера бизнеса — подписание выгодной сделки. Так что будьте осторожны: если неинтересная тема вызовет вялую реакцию, то острая корпоративная драма потребует особого внимания — «охотничий рог» уже прозвучал.

Стереотипы или реальность?

Николай Мамулашвили, известный эфирный журналист, человек, переживший чеченский плен, рассказал нам любопытную историю. Однажды он решил снять фильм о боевых дельфинах, которые после распада СССР базировались на территории Украины. Его попытки натолкнулись на жесткое сопротивление военных — руководителей дельфинариума. Оказалось, что журналисты, писавшие до него о дельфинах, в погоне за сенсацией допустили много, мягко говоря, неточностей, вызвавших раздражение военных моряков и ученых. Понятно, что «ложки затем нашлись», но «осадок» действительно остался. Только после двухчасовых переговоров удалось убедить генерала, руководителя института, в честности намерений и приступить к работе.

Действительно, многие ньюсмейкеры избирают политику закрытости, не комментируя события, уклоняясь от интервью, срывая сроки. Чем они руководствуются? Имеют ли расхожие стереотипы, связанные с работой СМИ, отношение к реальности?

Обратимся опять к результатам исследования — они прекрасно иллюстрируют некоторые представления ньюсмейкеров о том, «что хотят СМИ» на самом деле.

Журналист готов приукрасить информацию ради интереса аудитории. Да, нередко это так. Журналисты признают это. Факт без контекста менее

интересен. Контекст способен сделать даже самый заурядный факт настоящим событием, а историю с кризисным потенциалом — самой обсуждаемой новостью. Мы с вами становимся свидетелями этого чуть ли не ежедневно. Несколько громких разбирательств с усыновленными детьми в начале 2009 г. привели к тому, что в течение полугода журналисты уделяли самое пристальное внимание вопросам детства, усыновления, детских домов. Через год, в феврале-марте 2010 г. разразился новый скандал: на этот раз вокруг решений финской ювенальной полиции по делу Роберта Рантала. К этому моменту телеканалы имели в своих архивах богатейший материал на тему — сделать насыщенный и рейтинговый сюжет с любой подводкой не составляло труда.

Источник информации или VIP-клиент?

Во время нашей беседы с Вячеславом Волковым, ведущим делового ток-шоу на канале ТВЦ, прозвучало слово «клиент». Он подтвердил наш тезис, добавив, что для журналиста сохранение конструктивных отношений с источником не менее важно, чем для менеджера клиентского бизнеса — со своим ключевым заказчиком. На первый взгляд, банальная мысль, но звучащая, согласитесь, свежо и непривычно. Оказывается даже простые вещи — приехать на интервью вовремя, готовиться к встрече, делать объективные подводки — часть «клиентского сервиса» «правильного» журналиста.

Не стоит удивляться — мы имеем дело не с чем иным, как с технологиями журналистики, и довольно часто журналист снабжает новость такими подробностями, которые заставляют PR-менеджеров нервно хвататься сначала за сердце, а затем за телефонную трубку. Так что, считая себя и свою команду профессионалами (и действительно являясь ими), готовиться прочесть о себе что-то новое все-таки стоит. Другой вопрос: что с этим делать дальше. Мы вернемся к нему позже.

Журналист всегда виноват в ошибках и несоответствиях. Это не так или не совсем так. Несмотря на то что журналисты относятся к своему труду критично и 43% мужественно возложили вину за ошибки в статьях на себя и коллег по цеху, всегда стоит иметь в виду три элемента коммуникации — источник, канал и получатель. На каждом этапе могут быть издержки, которые вследствие разных причин могут вести к ошибкам в опубликованном тексте. Кстати, 55% респондентов нашего исследования заявили, что ньюсмейкер сам виноват в некорректном освещении своей работы. В этой ситуации прямая задача ньюсмейкера — сделать так, чтобы риск ошибок с его стороны был минимальным.

Журналист всегда ищет негатив, даже там, где его нет. С этим утверждением, казалось бы, сложно спорить. Логика журналиста проста: негатив

Журналисты комментируют стереотипы о работе ньюсмейкеров. Исследование MediaFactor (2009)



проще продать, значит, самый легкий путь — сконцентрироваться на «плохих» новостях. И действительно, 57% журналистов и 77% ньюсмейкеров и представителей пресс-служб думают именно так. Однако позитивная новость, с нашей точки зрения, имеет не меньше шансов на успех, если она правильным образом подготовлена и подана. Один из менеджеров по связям со СМИ, с которым нам довелось работать, сумел «пробить» новость о благотворительной программе Альфа-Банка на страницах «Коммерсантъ-Daily» в разгар жесткого корпоративного конфликта. Он сделал это благодаря своей настойчивости, сумев «продать» социальную значимость предпринимаемых банком усилий. Другими словами, работа журналиста не состоит в поиске негатива во что бы то ни стало. Более того, большинству журналистов это неинтересно и не нужно. Просто часто этого требуют формат СМИ и руководство.

Журналиста не волнуют интересы ньюсмейкера. Видимо, этот тезис справедлив, но только в отношении плохих журналистов либо людей, которые не видят себя в новостной редакции через год или два. При полном пренебрежении интересами источника выполнение ежедневных служебных обязанностей для журналиста может вскоре стать настоящим адом. Репутация журналиста имеет большое значение, так как иногда способна открывать двери, закрытые для других.

Что же им все-таки надо?

На часах 22.45. Просторный опен-спейс, в меру обшарпанные стены, десятки «маков» на рабочих столах, постоянно звонящие телефоны, бегающие — в прямом смысле слова — люди. Человек со словами: «Не то!» — возвращает

идущему за ним справа какие-то бумаги, одновременно подписывает что-то для девушки слева...

23.00. Тишина, спокойствие, люди набрасывают на себя пиджаки (плащи, куртки), собираются домой. Номер сдан. Работа закончена.

Журналистский ад

Расхожий журналистский анекдот:

Журналист попадает в рай. Смотрит: все носятся, кричат, постоянно звонят телефоны, напряжение на пределе.

— Нет, — говорит, — лучше в ад.

В аду то же самое.

— В чем же разница?

— Очень просто. Эти успеют сдать номер, а те, что в аду, — нет.

Обычный вечер типичной ежедневки. Жесткий график, непростая работа.

Однако весь этот мнимый бардак подчинен жестким правилам и закономерностям. Им учат на факультетах журналистики во всем мире, хотя еще более успешно — в стенах редакций.

Итак, зафиксируем несколько вещей, которые журналист ищет в ходе своей работы.

- *Ответы на вопросы: Кто, Что, Почему, Где, Когда и Как?* Ваше сообщение должно отвечать максимально полно на все вопросы, которые могут зародиться в мозгу журналиста. Идеальный вариант для журналиста — готовый набор фактов, конструктор для материала. Вы без труда обнаружите эту схему в большинстве информационных релизов.
- *Постоянно обновляющуюся подборку фактов.* Мало быть фактом, чтобы попасть в газеты. Интересен только тот факт, который свеж, как майская роза. Как известно, майские розы не цветут в июле. А вот следить за свежестью факта — одна из задач ньюсмейкера. Для того чтобы понять, насколько свежа в представлении журналиста та или иная информация, посмотрите на список ваших целевых СМИ. Все довольно банально: информационное агентство в состоянии отказать от новости «старше» нескольких часов (если о ней написали их конкуренты), ежедневная газета не станет работать с вчерашней новостью, а еженедельник откажется, соответственно, от информации с недельным возрастом.
- *Источник информации.* Информация без источника не имеет ценности (если мы не говорим о таблоидах, функционирующих

18.12.2010
Париж, Франция

Информационное сообщение для СМИ

КОМПАНИЯ XXX ЗАКЛЮЧАЕТ ПАРТНЕРСКОЕ СОГЛАШЕНИЕ С КОМПАНИЕЙ УУУ О СОВМЕСТНОЙ РАЗРАБОТКЕ ДВИГАТЕЛЕЙ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ

18.12.2010 Париж.

Сегодня президенты компаний XXX и УУУ Джером К. Джером и Федор Достоевский в торжественной обстановке подписали партнерское соглашение сроком на 25 лет о совместной работе над двигателями нового поколения.

Соглашение позволит...

Рис. 1.1. Пример ответа на ключевые вопросы журналиста в релизе

по своим правилам). В соответствии со ст. 49 Закона РФ «О средствах массовой информации» журналист обязан проверять достоверность сообщаемой ему информации (другими словами, искать достоверный источник). Не забывайте также, что та же статья закона обязывает журналиста «сохранять конфиденциальность информации и (или) ее источника». Вы не раз читали: «...по словам источника, пожелавшего остаться неизвестным», или «...по словам источника, близкого к администрации президента». Будьте уверены, информация даже «близкого» источника проверяется по двум-трем каналам.

- *Возможность получить дополнительную информацию / опорные материалы.* Работа над текстом — креативный процесс, который не останавливается ни на минуту. Поэтому журналисту может понадобиться ваша помощь как специалиста, как посредника, как источника, наконец. Не отказывайте в этой малости — помните, что эта работа составляет суть целой профессии.

Другими словами, журналист, работающий над материалом и жаждущий «идеальных» условий работы, ищет следующее:

- все факты и по возможности сразу;
- известный факт или лицо, на которых можно сослаться;
- конфликт;
- беспрепятственный доступ к участникам/свидетелям/экспертам;
- беспрепятственный доступ к месту событий;
- честное и конструктивное отношение с вашей стороны.

Как вы прекрасно знаете, обстоятельства нередко складываются таким образом, что вы не можете дать всего, о чем просит журналист. Парадокс в том, что журналист вовсе не ожидает от вас подобной щедрости. Многие острые вопросы, которые получают ньюсмейкеры от журналистов, рассчитаны на неопытность и моментальную реакцию. «Скажите, это правда, что цена сделки за полгода упала втрое?» Ответов на этот вопрос может быть великое множество, и каждый может нести информационный заряд, который ньюсмейкер вряд ли рассчитывал использовать именно в этом локальном «сражении», намереваясь выиграть «войну» в целом. Допустим, стоимость сделки действительно изменилась в меньшую сторону, но ньюсмейкер не очень хочет говорить об этом.

Коньяк по утрам

Попробуйте ответить «да» или «нет» на известный вопрос-оксюморон: «Вы уже перестали пить коньяк по утрам?» — и вы поймете, что сложные вопросы действительно существуют.

Он отвечает: «Нет, это не так», — и журналист вправе дать известную только ему цифру, которая может не соответствовать действительности и происхождение которой — «открытый источник». Скорее всего, в его статье появятся «участники рынка, которые полагают, что...» и т. д.

«Да, произошли определенные корректировки», — и журналист возьмет первую частицу в ответе и построит на этом материал. Он говорит «Без комментариев», — и интерес журналиста к теме возрастает, и тогда совершенно точно бизнес-конкуренты дадут «неверный» ответ. В данной ситуации нужен дипломатичный и взвешенный ответ о «справедливости» оценки стоимости и «удовлетворенности обеих сторон». Профессиональный журналист оценит ваше сообщение и будет ждать следующего удобного случая для прояснения интересующего его вопроса.

Другими словами, важно понимать: журналист не рассчитывает (а только надеется!) получить все и сразу. В большинстве случаев он удовлетворится частичной информацией в разумные сроки, а источником может выступить не генеральный директор компании, а его заместитель. Представители СМИ, как правило, готовы на компромисс, если вы готовы к нему в не меньшей степени.

Так действительно ли гонка за «главным ресурсом» — это конфликт? Далее мы оценим позицию второй стороны — ньюсмейкеров, — и тогда наш вывод сможет претендовать на известную объективность.

Глава 2

Зачем вам знакомство с прессой

Зачем нужна работа со СМИ? Чем руководствуются менеджеры и владельцы компаний, выходя «на прессу»? Действительно ли ваши слова могут повлиять на поведение читателей или зрителей?

В этой главе мы поговорим о правильном целеполагании, ваших задачах, а также базовых принципах, которые позволят вам не только добиваться результатов, но и получать удовольствие от работы с журналистами.

Также в этой главе: заявление на миллион евро, шуба как ключевое сообщение и 7 элементов Эббингауза.

Однажды в ночную передачу «Гордон» на НТВ обратился представитель Московского депозитария (организация, ведущая реестр акционеров компаний-клиентов) с предложением провести викторину среди зрителей программы. В виде приза был заявлен отлитый из чистого золота логотип Депозитария стоимостью... €1 млн. Зрители с удовольствием отвечали на вопросы ведущего, приз был вручен победителю специально для этого приглашенным Михаилом Горбачевым. Но смысл акции до сих пор остается тайной за семью печатями. «Для меня это совершенная загадка — случай, когда ньюсмейкер делает заявление стоимостью €1 млн и совершенно не понимает зачем», — говорит автор передачи Александр Гордон. Несмотря на кажущийся абсурд, история вполне типичная: ньюсмейкеры, принимая решение о выделении бюджетов, далеко не всегда четко понимают, зачем им СМИ.

Зачем работать с журналистами?

Казалось бы, ответ на это вопрос очевиден. Многие крупные компании, планируя начать активную работу со СМИ, полагают, что это — неприятная,

но необходимая нагрузка к правилам ведения современного бизнеса (политики, шоу-бизнеса). Мол, «прозрачность» и «цивилизованный подход» нужны, когда на пути появляются западные партнеры, для которых информационная открытость — просто как правило хорошего тона — естественно и необходимо в приличном обществе. Однако нам приходилось сталкиваться с самыми разными причинами, которые определяли решение «выйти на прессу». Начнем с тех, которые встречаются наиболее часто.

- *Желание прочесть о себе в газетах.* Вполне нормальное человеческое желание, обусловленное неудовлетворенным тщеславием и часто непониманием ни своих задач, ни механизмов работы со СМИ. Нередко такие попытки заканчиваются плачевно — прочитать о себе можно не только приятное, а бизнес страдает. Сценариев развития взаимоотношений со СМИ могут быть десятки, и ни один может не соответствовать ожиданиям.
- *Желание продемонстрировать преобразования, которых нет.* Некорректное предположение о том, что компания может измениться, лишь изменив представление о себе. Медийная реальность может существовать вполне самостоятельно, но лишь до момента, когда она начинает противоречить сути вещей. Это противоречие обладает мощным кризисным потенциалом.
- *Желание продать товар.* Самая распространенная ошибка, уязвляющая напрямую информацию, которую потребитель прочтет в газете, и количество денег, которые он будет готов после этого потратить. Цепочки связей значительно более сложные и, конечно, требуют «комплексного подхода к коммуникациям», как скажет любой консультант. И окажется прав.
- *Желание «соответствовать»* характерно для компаний / самостоятельных ньюсмейкеров, выходящих на новый для себя уровень и начинающих играть по новым правилам. Если это желание не преследует осязаемые цели, откажитесь от него, иначе оно с удовольствием поглотит ваш бюджет и не принесет отдачи.

На наш взгляд, ответ на вопрос «Зачем работать со СМИ?» может быть только один: с помощью инвестиций в эту сферу ньюсмейкер получает возможность влиять на действия своей целевой аудитории. Это и есть ключевая цель не только связей с общественностью, но и коммуникационной индустрии в целом.

Вы прекрасно понимаете, что современное общество располагает крайне разветвленной коммуникационной сетью. Ежедневно человек получает терабайты самой различной информации. Полностью весь этот объем невоз-

можно обработать и усвоить. Возвращаясь (или не отходя от них?) к исконным значениям слова «информация»¹, СМИ «упаковывают» ее, предлагая своим потребителям готовый продукт. Это главная задача СМИ.

Не верите? Вспомните дискуссии о гибели традиционных средств массовой информации в эпоху доткомов и бурного старта интернет-технологий в начале 2000-х гг. Прошло более 10 лет, но один из главных вопросов, мучающих создателей социальных сетей и блогов, — как монетизировать эти проекты — успешно решен далеко не во всех случаях.

Доверие к различным источникам информации

Согласно данным исследования Edelman Trust Barometer, представленному в январе 2010 г. на Всемирном экономическом форуме в Давосе, инструменты прямой коммуникации (личные выступления директоров компаний, блоги, UGC² и wiki-проекты) не снискали большого доверия респондентов исследования. Статьи в бизнес-журналах по уровню доверия лишь немного уступили отчетам биржевых аналитиков (соответственно, 44 и 49%). Радио- (38%), телерепортажи (36%), не говоря уже о корпоративном сайте (32%) и рекламных сообщениях (17%), остались далеко позади.

Источник: Edelman Trust Barometer, 2010.

Это позволяет редакционным СМИ по-прежнему играть первую скрипку и пользоваться высоким уровнем доверия аудитории. Уильям Хольштейн, американский журналист и главный редактор двух изданий для генеральных директоров, в своей книге «Управляйте СМИ. Не позволяйте СМИ управлять вами» (Manage the media. Don't let the media manage you)³ определяет работу с журналистами как «науку и искусство, формирующие общественный климат, позволяющий компаниям добиваться своих целей... часть стратегии».

Цитируя американского автора, мы хотим сказать, что ньюсмейкер находится в выгодной позиции, которая позволяет ему достичь поставленных целей с использованием понятного, относительно прозрачного и технологичного инструмента — СМИ. Дело за малым — отбросить устаревшие представления и научиться пользоваться этим инструментом.

Ставьте цели, интересные вам

Готовя своих клиентов к публичной деятельности, мы настаиваем на том, чтобы клиент сам сформулировал свои цели и задачи. Далеко не каждый,

¹ Информация — от лат. Informatio (разъяснение, осведомление), Informare (придавать форму).

² UGC (user generated content) — тип интернет-ресурсов, обновляемых самими пользователями.

³ Holstein W. Manage the media. Don't let the media manage you (Memo to CEO). — Harvard Business Press, 2003.

кстати, способен сделать это в прикладном ключе. Работа со СМИ — креативное и увлекательное занятие, и нередко процесс становится важнее целей. К сожалению, ньюсмейкер не всегда отчетливо представляет себе, какой реакции он хочет от своей аудитории в долгосрочной перспективе. Более того, этот вопрос вызывает трудности даже в случае с предстоящим интервью или пресс-конференцией, т. е. реализации тактических шагов. Несколько простых действий помогут вам более четко определять линию поведения с журналистами и достигать лучших результатов.

Допустим, ваша организация приняла осознанное и взвешенное решение о необходимости рассказать общественности о своей работе, используя триаду «информировать — убеждать — действовать» (мы поговорим о ней в следующей главе). Наш совет — потратьте 10 минут и зафиксируйте письменно собственные задачи. Кстати, это не так просто, как кажется на первый взгляд. Но сделайте усилие: пусть на бумаге останется всего 2–3 предложения, но они четко определяют направление работы. Это могут быть простые фразы типа «Дать полную информацию о сделке», или «Убедить в экологичности нового производства», или «Изменить отношение к принятому решению» и т. д.

Идем дальше: как реализовать свои задачи максимально эффективно?

Очевидно, что продуктивный контакт с любым человеком предполагает поиск общих интересов, точек соприкосновения. В вашем случае таким «человеком» является многочисленная аудитория ваших читателей. Так что следующий шаг — уясните и запишите на бумаге то, что ожидают услышать от вас люди, во внимании которых вы заинтересованы.

Шуба — это не только ценный мех...

Несколько лет назад зимой (это важно) мы готовили пресс-конференцию для компании, которая вступала во владение крупным российским предприятием. Негативный настрой СМИ был достаточно ощутимым, и поэтому мы прорабатывали тезисы особенно тщательно. Одним из главных тезисов был: «Мы здесь всерьез и надолго, будем решать все возникающие вопросы вместе». Во время сессии вопросов и ответов подвернулся отличный момент для продвижения этого тезиса, и наш ньюсмейкер талантливо им воспользовался. Журналист: «Скажите, а не следует ли за вашим приходом новая продажа завода и новая смена руководства?» Выдержав паузу, новый генеральный директор ответил: «Совершенно точно нет. По крайней мере шубу жене я уже купил». Таким образом, вопрос с лояльностью и убеждением был решен в блестящем стиле.

Далее: подумайте, что может быть интересно журналисту, который приглашен на завтрашнее мероприятие. Вспомните о его возможных личных интересах и амбициях, о которых мы говорили выше, редакционную политику, а также освежите в памяти вопросы, которые стоят на повестке дня.

Все это может наложить серьезный отпечаток на ожидания конкретных СМИ и их представителей. Не поленитесь — снова выпишите свои мысли на отдельный лист. Особый интерес у журналиста вызывают конфликтные темы — поведение конкурентов, судебные разбирательства, связанные с компанией, неоднозначные действия или изменения. Так что вам просто необходимо ознакомиться с актуальной «повесткой» — скорее всего, обсуждение наиболее острых вопросов станет и вашей «повесткой» тоже.

Итак, перед вами три страницы. Вы без труда заметите различия в ожиданиях всех трех участников взаимодействия: ньюсмейкера, журналиста и аудитории. Осталось понять, как выстроить отношения с максимальным результатом. Обычно наши клиенты расставляли приоритеты, исходя из сиюминутных представлений о собственном комфорте и безопасности: ведь каждый из вариантов имеет свои плюсы и минусы. Какой из них выбрать?

Мы уверены, что ответ на поверхности. Анализ всех интересов — очень увлекательное и полезное занятие, но только в одном случае — если не упущены ваши собственные интересы.

Другими словами, думая о выступлении перед журналистами, вы должны попытаться сочетать интересы трех сторон, но лишь для того, чтобы продвинуть собственные.

Семь заповедей работы со СМИ

Мы не ставили перед собой задачу собрать здесь все значимые правила работы со СМИ — вы без труда обнаружите их в сотне других книг. Таблица, которую вы увидите ниже, — основные «заповеди» взаимодействия с журналистами, о которых ньюсмейкеры нередко забывают, увлекаясь «технологиями» или решением конкретных текущих задач. Их здесь всего 7 — идеальное, по утверждению Г. Эббингауза¹, число элементов, которое без труда запоминает человек. Надеемся, немецкий ученый был прав, и вы легко вспомните эту таблицу, читая дальнейшие главы нашей книги.

Ричард Брэнсон, Евгений Чичваркин, Владимир Жириновский, Диего Марадона — все эти люди прирожденные ньюсмейкеры. Их фотографии не сходят с первых полос газет и журналов, о них пишут книги и снимают фильмы. Почему даже спустя годы после своего первого интервью они до сих пор «в обойме»?

Ответ прост: они делают с журналистами одно общее дело и делают его хорошо.

¹ Герман Эббингауз (1850–1909) — немецкий психолог-экспериментатор, считается одним из пионеров изучения свойств человеческой памяти.

Таблица 2.1

Заповеди

ЗАПОВЕДЬ	ЧТО ДЕЛАТЬ	ЗАЧЕМ
Будьте честны	Не сообщайте заведомо ложную информацию, не предполагайте того, о чем не знаете достоверно, не приукрашивайте действительность, не выдавайте желаемое за действительное, не скрывайте существенные факты	У журналиста достаточно способов проверить достоверность информации. Более того, это его обязывает делать закон. Не сомневайтесь — журналист не будет рисковать своей репутацией и карьерой в уважаемом издании, даже имея «источник»
Сотрудничайте	Будьте вежливы, демонстрируйте вовлеченность и искренний интерес, отвечайте на звонки, помогайте собрать материал, старайтесь найти компромисс, не создавайте лишних барьеров. Если вы не готовы занять по-настоящему открытую позицию, отложите общение со СМИ на другой раз	Сотрудничество эффективно, если обе стороны хотят получить хороший результат. Помогите журналисту, и он поможет вам
Будьте компетентны	Готовьтесь ко встрече с журналистом, соберите свежую информацию по теме, подготовьте подборку фактов	Учтите, журналист может быть подготовлен к встрече лучше вас. Его ежедневная работа — сбор информации. Докажите, что вы обладаете уникальными знаниями и компетенциями, и тогда ваша встреча не станет последней — к вам вскоре снова обратятся за комментариями
Будьте последовательны	Выполняйте обещания	Вы прекрасно знаете, как резко меняется отношение к партнеру, который не держит собственных обещаний. Воспринимайте журналиста как члена проектной команды, главный продукт которой — материал, влияющий на репутацию вашей компании
Соблюдайте сроки	Знайте сроки и учитывайте их, предоставляя комментарии журналистам.	Любой материал, даже если он публикуется в электронных СМИ, имеет собственный производственный цикл. Имейте в виду, всегда есть час «икс», после которого что-то предпринять уже невозможно чисто по техническим причинам. Если вы рассчитываете на «следующий номер», — забудьте об этом. Завтра главной будет другая история
Решайте собственные задачи, а не задачи СМИ	Всегда помните о своих интересах, не делайте ничего, что способно принести ущерб вам и вашей компании	Помните, что журналист руководствуется именно такими же соображениями и сделает все, чтобы материал соответствовал формату, а задание главного редактора было выполнено в полной мере. Вы в неравном положении — журналист делает это каждый день, а для вас публичная деятельность — лишь часть ежедневной работы. Готовьтесь к давлению и следите за соблюдением собственных интересов

Так действительно ли взаимоотношения ньюсмейкера с журналистом — борьба непримиримых соперников? Как мы смогли убедиться, пересечений и общих интересов у журналистов и ньюсмейкеров более чем достаточно. Их значительно больше, чем непреодолимых противоречий. Конфликтология утверждает, что в этой ситуации стороны обречены на сотрудничество.

Остается лишь не ошибиться со стратегией и не нарушать технологий. В чем они состоят — читайте далее.

Часть II

ШЕСТЬ ШАГОВ ДО ВСТРЕЧИ С ЖУРНАЛИСТОМ

Какова степень вашего контроля над журналистами?
Ноль процентов. Какова степень вашего контроля
над собственными словами? Сто процентов.
Помните об этом, готовясь к встрече со СМИ.

ТиДжей Уокер,
*президент Media Training Worldwide,
член Экспертного совета MediaFactor*

Глава 3

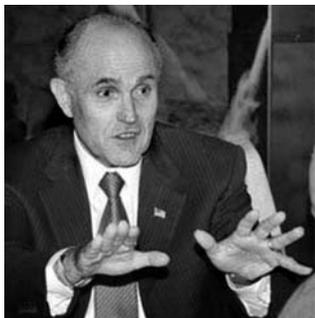
Первый шаг: поставить конечную цель

С кем на самом деле говорит ньюсмейкер? Что должно быть результатом его усилий? Как провести анализ аудитории и поставить ясную цель?

В этой главе вы узнаете, какой должна быть цель коммуникации и как она связана с целевой аудиторией. Это знание поможет вам определить свою позицию в работе со СМИ.

Также в этой главе: что общего между Оззи Осборном и принцем Чарльзом, ваша точка «Б» и призывы к действию во время IPO-турне.

Говорите с аудиторией! Меняйте ее!



Мэр Нью-Йорка Рудольф Джулиани никогда не считался самым эффективным мэром. На его счету были как успешные, так и вполне сомнительные инициативы.

Но после событий 11 сентября 2001 г. он стал настоящим национальным героем. Что случилось? Он лично участвовал в спасательной операции и вынес из огня 5 человек? Обезвредил главу террористической организации? Нет. Что же тогда? Он говорил. Постоянно. Часами. От-

крыто, честно, вникая во все, даже самые мелкие детали и стараясь ответить на все, даже самые сложные вопросы. Джулиани прекрасно осознавал, что потребность в информации в этот критический для страны момент — самая острая. Он знал, что его услышат в каждой семье. Он говорил, без преувеличения, со всей нацией, информируя ее о происходящем, и люди отплатили ему поддержкой и уважением.

Точно так же любой ньюсмейкер, начиная общение с прессой, должен понимать две вещи: с кем он говорит и что он хочет от своей аудитории. Журналист, как мы уже успели убедиться, — лишь средство общения. Настоящий читатель, слушатель или зритель сидит не в пресс-центре, а на диване, за кухонным столом или в кресле в собственном кабинете. Эффективным ньюсмейкер становится только тогда, когда он чувствует свою настоящую аудиторию и обращается к ней, намереваясь изменить ее.

Как именно изменить? Есть всего три цели, на которых стоит концентрироваться, планируя кампанию в СМИ.

1. **Информировать** — дать новую информацию («наша компания приняла решение построить завод в вашем городе»), добавить к уже существующей информации новые детали («мы решили производить не только модели эконом-класса, но и флагман нашей марки»), объявить об изменениях («конъюнктура рынка позволяет нам снизить цену на производимые нами модели»).
2. **Убедить** — аргументировать свое решение («как вы знаете, мы решили строить завод именно здесь. Это обусловлено тремя причинами...»), выдвинуть тезис и обосновать его («качество производимых нами товаров будет выше мировых. Для этого есть все основания. Вот они...»).
3. **Изменить поведение** — заставить людей делать то, что они не собирались делать до того, как получили сообщение от вас («мы ждем вас среди кандидатов на вакантные должности на нашем новом предприятии»).

Важное замечание: информируя и убеждая, всегда имейте в виду последнюю, стратегическую цель любой коммуникации — изменение поведения. Конечно, такая цель может быть нереалистичной для данной кампании и данной аудитории. Как поставить реалистичную цель на основе анализа аудитории — читайте далее.

Анализируем целевую аудиторию: где ваша точка А?

Представьте, что вам предстоит общаться с двумя людьми, которые имеют очень схожие характеристики: оба они родились в 1948 г., выросли в Англии, женаты, имеют двоих детей, успешны, богаты, известны. Также мы знаем, что они любят собак и Альпы... Кто они? Будет ли ваше сообщение отличаться при общении с одним и с другим? Пожалуйста, ответьте на эти вопросы прежде, чем прочесть следующую страницу.

Ответили? Тогда мы готовы открыть секрет!



Родился в 1948 году.
Вырос в Англии.
Женат, 2 детей.
Успешен, богат, известен.
Любит собак и Альпы.



Родился в 1948 году.
Вырос в Англии.
Женат, 2 детей.
Успешен, богат, известен.
Любит собак и Альпы.

Рис. 3.1. Анализ целевой аудитории — не все так просто!

Среди тех, кто подпадает под перечисленные характеристики, — тысячи людей. Включая, тех, кого вы узнали на фото, — принца Чарльза и Оззи Осборна. Если бы эти люди были вашей целевой аудиторией, вы наверняка общались бы с ними по-разному, не так ли? Выходит, что пол, возраст и другие социально-демографические особенности целевой аудитории никак не влияют на подготовку сообщения? Влияют. Но при одном условии: если эти характеристики определяют знания и отношение нашей целевой аудитории к предмету коммуникации. Например, известно, что люди старшего поколения менее терпимы к идее реформ, чем молодежь. При этом нельзя с уверенностью сказать, что женщины в целом быстрее поддержат идею реформ, чем мужчины. Получается, возраст имеет большее значение для этой темы, чем пол.

Sex, politics and religion

Сергей Кузин: «Однажды мне пришлось выступать перед аудиторией американского клуба Toastmaster's International. Перед приездом в Штаты я много раз слышал о набившей оскомину политкорректности и о том, что в публичной речи не принято поднимать темы секса, политики и религии. Больше того, в российском отделении TI действовало вполне формальное правило, согласно которому, например, упоминание имени Иисуса Христа считалось дисциплинарным нарушением, «так как в аудитории могут быть люди других вероисповеданий». Так вот, набравшись смелости, я решил убедить американцев, что им стоит разрешить членам клуба выступать на абсолютно любые темы.

Я начал свое выступление с вопроса: «Уважаемые друзья, поднимите пожалуйста руки те из вас, кто слышал хоть одно выступление о сексе, политике или религии за последние 5 встреч клуба?». Каково же было мое удивление, когда две трети присутствующих подняли руки! Таким образом, я начал анализ аудитории уже после того, как была готова речь. Это увлекательно в качестве эксперимента, но если ставки высоки, слушателей лучше изучить заранее».

Возвращаясь к примеру с Оззи и Чарльзом мы можем сказать, что в их лице мы наверняка найдем благодарных слушателей на тему... об Альпах, например. А вот продвигать идею легализации марихуаны для них придется по-разному. Таким образом, любые характеристики целевой аудитории второстепенны по отношению к двум основным: 1) знанию о предмете коммуникации; и 2) отношению к этому предмету. Другими словами, если мне нужно убедить вас в правоте президента, то в первую очередь я хочу знать, что вы думаете о политике Кремля и только во вторую — являетесь ли вы, например, пенсионером.

Осведомленность о предмете и отношение к нему — это главные характеристики аудитории и одновременно шаги продвижения к конечной цели — действию. На рис. 3.2 вы видите, как соотносятся между собой эти шаги. Осведомленность влияет на отношение, а отношение — на действие.

Означает ли это, что в каждом выступлении ньюсмейкера должен звучать призыв к конечному действию? Нет. На призыв «Фабрики — рабочим!» коммунисты отреагируют действием, либералы — сомнением, а монархисты — сопротивлением. В чем здесь дело? Состояние, в котором находится



Рис. 3.2. Конечная цель коммуникации — добиться определенного действия от целевой аудитории

целевая аудитория до начала коммуникации, определяет постановку цели. Иными словами, точка Б, в которую мы хотим привести аудиторию, зависит от точки А.

Ставим конечную цель: где ваша точка Б?

До того как состоится первый контакт со СМИ, ньюсмейкер должен ясно ответить для себя на вопрос о конечной цели: чего я хочу добиться от аудитории? «Начинай, представляя конечную цель» — так называется один из «семь навыков высокоэффективных людей», описанных известным бизнес-гуру Стивеном Кови. Этот универсальный принцип относится и к массовым коммуникациям. Хорошо, если фото ньюсмейкера в публикации оказалось особенно удачным, а комментарий на ТВ — особенно остроумным. Однако все эти эффекты не значат ровным счетом ничего, если точка Б не достигнута. Можно сколько угодно развлекать, убеждать или информировать аудиторию, однако если все эти манипуляции не ведут к желаемому *действию*, затраты на коммуникацию неоправданны. Избиратели в конце концов должны проголосовать, инвесторы — проинвестировать, а покупатели — купить. Поэтому *точка Б* — это не что иное, как конечная цель коммуникации, которая формулируется в терминах действия аудитории.

Если вы уже знаете, где ваши точка А (текущее положение целевой аудитории) и точка Б (желаемое действие), самое время определить маршрут передвижения. Поэтому далее — о методах воздействия на аудиторию.

Определяем метод воздействия: как попасть из А в Б?

Представим, что известный банк X решает выйти на так называемое «народное IPO»¹ и объявляет об открытой продаже акций через СМИ. Ясно, что реакция целевой аудитории на эту новость может быть самой разной. Первое, чем будет определяться реакция, — это то, насколько потенциальные покупатели уже знают и любят этот банк вообще и как относятся к идее покупки акций в частности. В зависимости от степени этого «знания» (осведомленность) и «любви» (отношение) целевую аудиторию можно разбить на 4 группы.

¹ IPO (от англ. Initial Public Offering) — первая публичная продажа акций частной компании.

Группа 1: осведомленные сторонники. Это сравнительно небольшая группа людей, которые знают толк в покупке акций и доверяют банку X. Поэтому они с радостью воспримут любую положительную новость от X, а любые аргументы конкурентов вызовут у них сопротивление. Их лояльность X — скорее всего, результат рационального убеждения: они не раз сравнили выгоду от работы с X и аналогичные предложения других банков. Осведомленных сторонников не переманить внешними атрибутами вроде «престижа», «известности» или «имиджа». Они уйдут только в случае неоднократного и крайне негативного опыта общения с X.

Каков оптимальный метод воздействия на эту группу? *Призыв к действию!* Осведомленные сторонники более чем кто-либо другой готовы пробовать, покупать и рекомендовать другим. Тратить усилия на убеждение этой группы бессмысленно. Зато имеет смысл вовлечь их в процесс убеждения других групп.

Группа 2: неосведомленные сторонники. С этой группой имеет смысл работать более активно по двум причинам: 1) обычно она более крупная (чем группа осведомленных сторонников), 2) ее члены не готовы к решительным действиям. Почему не готовы? Этим людям не хватает информации для принятия решения. Возможно, им просто нравится банк X — он современный, динамичный и престижный. Но их знания о сравнительных преимуществах поверхностны или некорректны. Возможно, они вообще никогда не покупали акции, и эта идея вызывает у них в лучшем случае любопытство, а в худшем — равнодушие. Если прямой конкурент сможет показать все выгоды от работы с ним, неосведомленные сторонники банка X могут превратиться в осведомленных сторонников совсем другого банка.

Исполнительный директор Network Appliance Дэн Урменховен¹

Когда его компания становилась открытым акционерным обществом, начал одно из своих выступлений так: «Что такое прибор? Тостер, например. Он может делать только одно и делает это хорошо — он поджаривает хлеб. Управление данными в сетях — это сложно. До сих пор данными управляли устройства, которые делали многое, но не все хорошо. Наша компания производит продукт, который называется файловый сервер. Файловый сервер делает только одно, и он делает это хорошо — он управляет данными в сетях (*повышение ОСВЕДОМЛЕННОСТИ*). Если вы посмотрите на взрывные темпы роста данных в сетях, вы увидите, что наши файловые серверы — важнейшая часть этого роста. Значит, Network Appliance будет расти как компания (*улучшение ОТНОШЕНИЯ*). Мы предлагаем вам присоединиться к нам, расти вместе

¹ Фрагмент книги: Weissman J. Presenting to Win. The Art of Telling Your Story. — Prentice Hall, 2004.

с нами (*ПРИЗЫВ К ДЕЙСТВИЮ*)». В этом отрывке видно, как г-н Урменховен решает важнейшие задачи коммуникации — от информирования до призыва к действию.

Каков метод воздействия в этом случае? *Просвещение!* Опираясь на лидеров мнений из числа осведомленных сторонников, необходимо сделать ставку на информирование о рациональных выгодах покупки. Эмоционально эти люди уже с вами, просто дайте им материал для принятия решения. И чем раньше, тем лучше.

Группа 3: неосведомленные противники. Эти люди мало знают о покупке акций и не настроены иметь дело с банком X. У них нет основательных аргументов, им просто кажется, что покупать акции — это «сложно и непонятно». Возможно, им нравится банк Y, но, даже если бы он выпустил акции, они вряд ли бы кинулись их покупать. Если кратко — эти люди не хотят, потому что не знают.

Если такая группа окажется многочисленной, а ее покупательская способность — высокой, имеет смысл инвестировать в долгосрочную информационную кампанию. Ее девиз — *убеждение!* Долгое и массированное рациональное и эмоциональное воздействие.

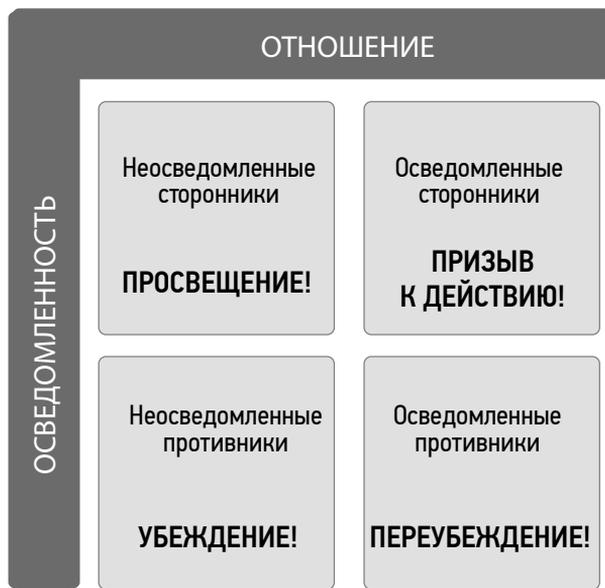
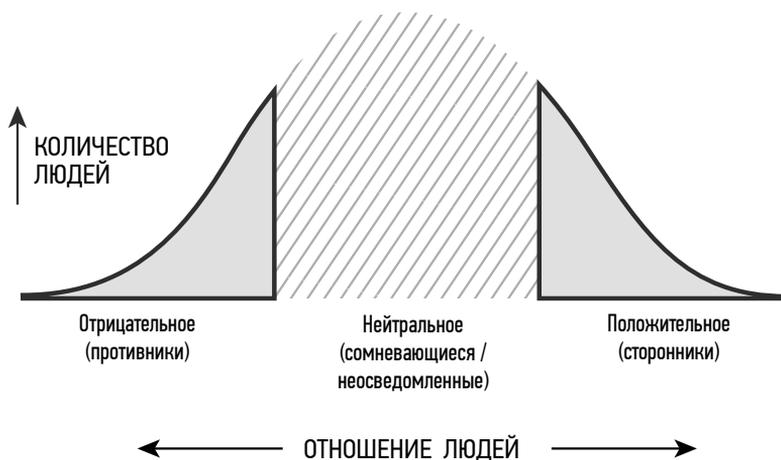


Рис. 3.3. Четыре типа целевой аудитории — четыре метода воздействия

Группа 4: осведомленные противники. Эти люди точно знают, почему акции сейчас покупать не следует, а если и следует — то точно не у банка X. Если эта группа многочисленна, народное IPO можно считать проваленным. Если же осведомленных противников немного, но каждый из них важен для банка X, стоит попробовать метод *переубеждения*. Тут понадобится тщательный рациональный подход — с анализом изначального мнения и мощной контраргументацией. Яркая, эмоциональная риторика будет воспринята как пустой звук. Еще одна особенность работы с противниками: они редко верят заявлениям от первого лица. Следовательно, вам придется подключать независимую третью сторону, активно задействовать лидеров мнений. Учтите, что осведомленные противники будут сопротивляться переубеждению более отчаянно. Зато, если осведомленных противников удастся превратить в сторонников, будьте уверены — они останутся с вами надолго.

С кем надо, о чем надо, как надо!

Все ошибки в методах коммуникации можно обобщить в одной фразе: «Не с теми, не о том, не так!» Неправильная оценка точки А приводит к непростибельным промахам. Иногда ньюсмейкер тратит слишком много сил на переубеждение противников и забывает о сторонниках. Или фокусируется на тех, кто и так его поддерживает. На рис. 3.4 вы видите классическое распределение целевой аудитории: ярые сторонники и противники всегда в меньшинстве.



ИСТОРИЯ KETCHUM PR:

Выбор методов воздействия на аудиторию

На примере одной азиатской компании мы рассмотрим выбор цели и методов воздействия на целевую аудиторию в зависимости от текущего уровня ее осведомленности и отношения к теме.

В июне 2001 г. британское Агентство по контролю качества пищевой продукции (FSA) обнародовало «черный» список из 25 азиатских компаний — производителей продуктов питания. Одной из этих компаний стала гонконгская Ding Lee (DL): в ее соусах были обнаружены канцерогенные вещества. Несмотря на то что агентство не представило научных доказательств вреда этих веществ для человека, всем производителям из «черного» списка было рекомендовано «принять соответствующие меры», вплоть до отзыва продукции с рынка. Еще до проведения лабораторных испытаний соусов DL, а именно в октябре 1999 г., компания устранила из состава своей продукции упомянутые вещества. Однако в разных частях мира (компания глобальная) еще оставались запасы продукции, произведенной до 1999 г.

Первоначальная реакция СМИ на ключевых рынках была относительно нейтральной: в печати появились короткие заметки со списком товаров, которые «вызывают подозрения». Однако местные органы власти в Великобритании, Австралии и Малайзии настоятельно рекомендовали розничным сетям снять товары DL со своих полок.

Крис Лиу, вице-президент PR-агентства Ketchum, который координировал информационную кампанию для DL, поделился с нами важными подробностями о стратегии коммуникации. С самого начала компания выделила приоритетные целевые аудитории (по степени убывания):

- 1) текущие лояльные потребители соусов (неосведомленные сторонники);
- 2) представители СМИ (неосведомленные противники);
- 3) представители госорганов (осведомленные противники);
- 4) сотрудники компании (осведомленные сторонники).

Очевидно, что наибольшую угрозу представляла потеря лояльных покупателей. В случае их неправильного информирования через СМИ они легко могли превратиться из неосведомленных сторонников в самых ярых противников. Представители госорганов, хоть и были настроены негативно, ограничились рекомендациями, поэтому убеждать их в чем-либо не было смысла. То же относилось и к сотрудникам компании, которые первыми узнали о реальном положении дел и своей лояльности не потеряли. Именно их DL умело задействовала в коммуникациях со СМИ. Компания организовала серию медиатренингов для всех ключевых спикеров на местах. В течение 24 часов после появления первой негативной информации все ответственные за внешние коммуникации знали, что отвечать журналистам.

Уже на следующий день после начала кризиса DL организовала пресс-тур журналистов в производственную лабораторию, которая — единственная в Гонконге — обладала правами на работу с канцерогенными веществами. Позитивные заключения этой лаборатории придали вес всем последующим сообщениям DL. Для коммуникации с потребителями были организованы шоу шеф-поваров, которые использовали соусы DL для приготовления своих блюд. Всем потребителям, которые приобрели продукцию, выпущенную до 1999 г., предоставлялась возможность вернуть товар в магазин и получить деньги.

Вот главные результаты кампании.

1. Продажи соусов остались на прежнем уровне, а возможностью вернуть деньги воспользовалось незначительное число покупателей.
2. В репортажах CNN и многих других международных СМИ звучали заявления о «примерном» поведении DL в непростой ситуации (многие другие компании из «черного» списка отрицали подозрения либо никак не комментировали ситуацию).
3. Уже через 2 недели после начала «кризиса» регуляторы на всех рынках отозвали свои рекомендации об отказе от продуктов DL

Выбор цели и методов воздействия на целевую аудиторию диктует повестку каждого выступления ньюсмейкера. Ваша позиция в работе со СМИ будет сильной только в том случае, если вы четко знаете, кого именно и куда именно вы хотите привести в результате коммуникации. Только тогда вы сможете предложить СМИ четкую повестку дня, и будете последовательно добиваться своих целей — в каждом интервью, при каждом выступлении. Конечно, у СМИ будет своя повестка, и вам придется договариваться... Но об этом — в следующей главе.

Второй шаг: задать встречные вопросы журналисту

Чего хочет добиться ньюсмейкер в работе с журналистом? Чего ожидает журналист? Где именно проходит линия разрыва их интересов?

В этой главе мы расскажем, какие вопросы нужно задать журналисту до того, как он начнет задавать свои. Вы узнаете, какая информация позволяет подготовиться ко встрече с прессой лучше всего.

Также в этой главе: встреча Путина и Кинга, журналистские эксперименты Алексея Венедиктова и крик души отца Всеволода (Чаплина).

Армрестлинг с закрытыми глазами



На тренинге по переговорам Гарвардской школы бизнеса студенты участвуют в интересном упражнении. Они делятся на пары, садятся друг напротив друга, принимают позу армрестлеров и... закрывают глаза. Перед началом схватки тренер дает задание: «В течение 30 секунд вы должны побороть своего противника наибольшее количество раз». В подавляющем большинстве случаев тренер наблюдает два сценария развития событий: 1) если в паре двое мужчин, они сражаются до последнего, тужась, краснея и даже помогая себе ногами; 2) если в паре мужчина и женщина, то он начинает благородно поддаваться, а она с победной улыбкой снова и снова укладывает его руку на стол. Как бы действовали вы?

Если у вас нет быстрого ответа, пусть этот вопрос пока «повисит в воздухе», со временем мы вместе найдем разгадку. А пока давайте посмотрим,

чем описанное выше упражнение по переговорам напоминает взаимодействие со СМИ.

ВЕНЕДИКТОВ-ЭКСПЕРИМЕНТАТОР

Однажды главный редактор радио «Эхо Москвы» Алексей Венедиктов решил провести любопытный эксперимент. Шести самым опытным корреспондентам, которые славились своей объективностью и умением точно подать новость, Алексей Алексеевич раздал сообщение Интерфакса об одном событии. Корреспонденты независимо друг от друга должны были подготовить новость на основе этого сообщения. Естественно, все ожидали, что на выходе получится примерно один и тот же текст: все были профессионалами и проработали на «Эхе» много лет. Каково же было удивление, когда на свет появилось шесть совершенно разных новостей. По-разному были расставлены акценты, разные элементы сообщения были выведены на первый план, разным было и сочетание эмоций и фактуры.

Можем ли мы говорить после этого, что журналист — лишь средство общения ньюсмейкера с целевой аудиторией? Нет и нет. Журналист — активный участник процесса, чьи интересы стоит знать и уважать.

На плохо подготовленной встрече журналиста и ньюсмейкера у обоих как бы завязаны глаза. В самом деле, кто знает на 100%, что нужно этому человеку с микрофоном и можно ли ему доверять? То же самое верно и для журналиста — оба собеседника остаются друг для друга «темными лошадками». Напрашивается первый вывод: в работе с журналистами (как и в переговорах) нужно начинать с прояснения *интересов и целей*.

Еще одно сходство медийной работы с переговорами — *взаимная зависимость сторон и столкновение интересов*. Даже если интересы пока не ясны, каждая из сторон по наитию чувствует, что они не совпадают. Бизнес заинтересован в СМИ для продвижения своего бренда. Для этого нужны позитивные публикации. В свою очередь прессе нужен тот материал, который обеспечивает высокую читаемость: часто это негативные новости или подробности, вызывающие ажиотаж. Вот и получается, что пресса хочет «погорячее», а бизнес не хочет этого дать.

В то же время очевидно, что чаще всего ни журналист, ни ньюсмейкер не могут достичь своих целей друг без друга. У журналиста в руках «эфирная кнопка», которая бесполезна, если нет интересной информации. У ньюсмейкера есть информация, которая бесполезна без «эфирной кнопки». Согласитесь, кто пойдет делать революцию, если о «светлом будущем» не знает никто, кроме вождя? Напрашивается еще один вывод: раз ньюсмейкер и журналист друг без друга не могут, им надо договариваться.

Следующее сходство медийной работы с переговорами — это *силовой баланс*, т. е. разница в возможностях ньюсмейкера и журналиста. Одно дело, когда президент встречается с «паркетным» журналистом из известного

пула, совсем другое — тот же президент на передаче у Ларри Кинга. Вывод? На встречу с журналистом лучше идти не только с пониманием своих и его интересов, но и с трезвым взглядом на собственные возможности: это я без него никак или он без меня?

После того как стал понятен баланс сил, остается нерешенным вопрос о *параметрах соглашения*. Как правило, с журналистом приходится договариваться о способе передаче информации: *что* должно быть сказано, *кто* это будет говорить и *как* именно. В нашем случае результат договоренности — это решение о *содержании* сообщения, *источнике* сообщения и *формате* (канал, время и место передачи).

Кстати, вы уже придумали, как уложить руку противника на стол наибольшее количество раз с закрытыми глазами? Разгадка такая: нужно дать противнику понять, что вы готовы поддаваться ему столько же раз, сколько готов поддаваться он сам. Только в этом случае можно наблюдать, как участники достигают максимального результата: то одна, то другая рука быстро ложится на стол. Некоторые участники этого тренинга за 30 секунд «укладывают» противника 75–80 раз. Их меньшинство. Большинство не договариваются, а предпочитают либо подавлять противника силой (чаще всего это случается, когда двое мужчин оказываются в паре), либо уступать и пускать дело на самотек (мужчина поддается женщине). И в случае подавления, и в случае уступки результат оказывается меньше, чем если бы стороны сотрудничали.

Давайте подробнее остановимся на каждом этапе взаимодействия с представителем СМИ — от прояснения целей до компромиссного решения.

Главная причина искажений в СМИ

Станет ли общение со СМИ необходимостью вынужденной или приятной, зависит от того, сможет ли ньюсмейкер:

- 1) точно определить свои интересы;
- 2) понять интересы журналиста;
- 3) найти компромисс и решить: кто, что и как будет говорить от имени организации.

В чем заключается главный интерес ньюсмейкера? На рис. 4.1 мы отразили процесс коммуникации ньюсмейкера с целевой аудиторией через журналиста в простейшем виде.

Очевидно, цель любого ньюсмейкера — сократить разницу между своим сообщением и сообщением журналиста. Только в этом случае целевая аудитория услышит именно то, что хотел сказать ньюсмейкер.

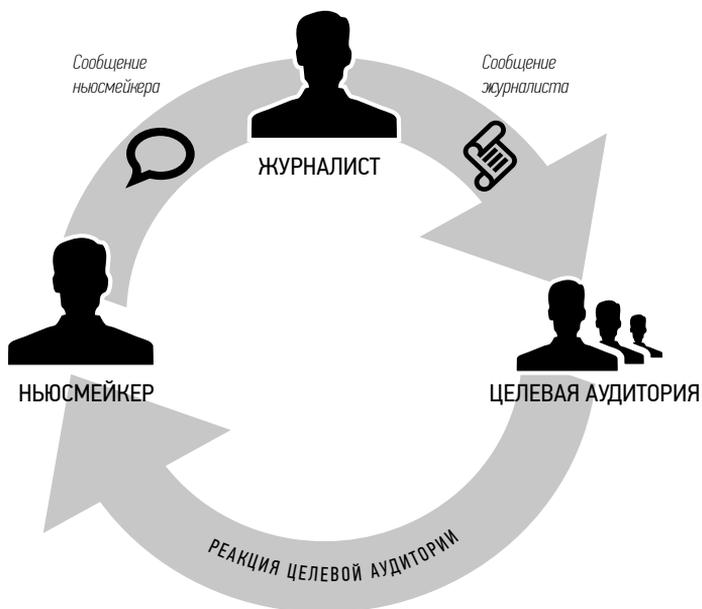


Рис. 4.1. В «идеальном» случае сообщение ньюсмейкера = сообщение журналиста

В свою очередь, журналист заготовил для читателей свое сообщение, и в словах ньюсмейкера он будет искать подтверждения своего первоначального замысла. Скажем, если редактор замыслил столкнуть в статье две точки зрения, а корреспондент на месте выясняет, что давние оппоненты как раз по этому вопросу друг с другом согласились, замысел нужно будет спасать. Как? Искать других оппонентов или предлагать такие вопросы, по которым столкновение все-таки произойдет. Если же сообщение ньюсмейкера вписывается в замысел автора статьи, тот и другой становятся союзниками. Именно в этом случае аудитория получит то сообщение, которое нужно ньюсмейкеру (и журналисту!). Безусловно, есть ситуации, когда журналист исполняет роль ретранслятора информации и готов передать своим читателям все в точности так, как скажет ньюсмейкер — без контекста, правки и авторской оценки. Однако эти ситуации являются скорее исключением, чем правилом, и рассчитывать на них не стоит.

Главная наша мысль: *чем сильнее расходятся замысел журналиста и ньюсмейкера, тем более вероятны искажения.* И наоборот, чем ближе первоначальные интересы того и другого, тем выше вероятность, что итоговая публикация устроит всех. Искусство заключается в том, чтобы эти интересы прояснить и сблизить до того, как началась работа над публикацией.

НЕПРИЯТНЫЕ ИСКЛЮЧЕНИЯ

Сближение интересов не работает в случае откровенно неэтичной работы журналиста. И здесь нам вспоминается крик души о несправедливости одного из ведущих ньюсмейкеров Русской православной церкви о. Всеволода (Чаплина): «Помню совсем молодая девушка-репортер пришла ко мне с явным намерением сделать сенсацию на пустом месте. Прочла в Интернете о том, что Ватикан якобы скоро “разреши” гомосексуализм. Спрашивает: как относится к этому Православная церковь? Говорю ей и один раз, и другой, и третий: никаких революций по этому поводу в Ватикане не предвидится. И Православная церковь, и Католическая — мы осуждаем гомосексуализм... В эфире повторили ту же сплетню, а затем было сказано, что это обострит отношения Москвы и Ватикана. Ведь православные говорят — и дальше мои слова: “Мы осуждаем гомосексуализм”¹».

Конечно, бывают неприятные исключения. Однако мы исходим из того, что и ньюсмейкер, и журналист хотят сделать свою работу профессионально. В реальности так чаще всего и бывает, вопреки множеству негативных стереотипов и откровенных обид спикеров на прессу.

Сначала спрашиваем, потом отвечаем

Представим, что губернатор Московской области встречается с корреспондентом «Нашей Газеты» по поводу строительства скоростной трассы Москва — Васюки через вековой лес. Каковы цели губернатора? Разъяснить планы администрации, убедить местных жителей в их безвредности, предотвратить акции протеста. Что должен сделать глава области (или его пресс-атташе), чтобы донести сообщение до местных жителей с минимальными потерями? Иначе говоря, как сделать поправку на СМИ? Для начала: задать корреспонденту вопросы о его интересах и целях. Это позволит вам выгадать время и лучше подготовиться.

Какие это могут быть вопросы? Предлагаем действовать по обстоятельствам, однако держать в голове ясное понимание трех ключевых областей.

Область 1. Содержание материала.

- 1) Какова тема материала (статьи или репортажа)?
- 2) В чем главная цель материала?
- 3) Каков контекст и чем вызван интерес к теме?

Очень важно, как вы спросите это. Даже если ваш статус высок, помните, что журналист привык общаться с сильными мира сего и не потерпит высоко-

¹ Чаплин В. Лоскутки. — М.: Дарь, 2007.

мерия. Кроме того, если вопросы посыплются один за другим и станут похожи на допрос, не ждите откровений: лучше задавать их как бы между делом, в форме вежливой беседы и на языке интересов журналиста. Например, аташе губернатора может спросить так: «Я бы хотел, чтобы в вашем материале были только проверенные данные. Поэтому г-ну губернатору понадобится время на подготовку. Чтобы подготовка прошла быстрее, позвольте я задам несколько встречных вопросов».

Область 2. Источники информации.

- 1) Кого вы опросили до меня и с кем планируете общаться после?
- 2) Насколько принципиально общение с определенным человеком?
- 3) Могу ли я предложить дополнительные источники?

В случае интервью с губернатором журналист мог за 10 минут до звонка в приемную уже поговорить с сотрудниками его администрации, а также источниками в правительстве. И после губернатора был запланирован разговор с лидерами экологического движения «Леса Подмосковья», директорами подрядных строительных организаций и еще бог знает с кем. Согласитесь, одно дело цитата о пользе строительства трассы в контексте одобрения проекта более высоким начальством, совсем другое — та же цитата среди проклятий экологов и местных жителей. А если на эту тему уже высказался более авторитетный и осведомленный источник, стоит попробовать выяснить, что он сказал, чтобы не ударить в грязь лицом.

Еще одна польза вопросов об источниках — возможность посоветовать, с кем еще можно поговорить на эту тему. Во-первых, журналист будет вам благодарен, а во-вторых, вы можете дать ему те источники, которые будут выгодны вам.

Область 3. Формат сообщения.

- 1) Каков срок сдачи материала?
- 2) Когда планируется его выход?
- 3) Каким материал будет по объему (или продолжительности)?
- 4) Сколько времени понадобится на общение с журналистом?
- 5) Где оно будет проходить? Когда?
- 6) В какой форме будет передаваться информация (трансляция с пресс-конференции, короткая новостная заметка)?

Сроки могут варьироваться от «в течение часа» на радио и в информ-агентствах до нескольких недель в ежемесячных журналах. Представители ТВ и газет, скорее всего, скажут вам: «Сегодня, и чем раньше, тем лучше».

Если информация нужна сегодня, скорее всего, она привязана к последним событиям, и эта новость выйдет в любом случае — с вашим участием или без него. Решайте, что для вас лучше. Если сроки не такие жесткие, значит, материал, скорее всего, будет не новостным, а аналитическим или расследовательским. Готовьтесь. Если вам говорят, что материал выйдет через неделю, а ваш комментарий «кровь из носа» нужен сейчас, требуйте объяснений. Только, пожалуйста, не перегните палку, стараясь выгадать больше времени на подготовку: если журналист будет работать с вашим материалом в аврале, он сделает ошибки. Его комфорт в ваших интересах. Новостные редакции работают в сумасшедшем цейтноте, и десятки ньюсмейкеров постоянно подводят их по срокам. Дайте журналисту почувствовать разницу.

Задавая вопросы журналисту, вы получаете массу ценной информации. В случае с журналистом «Нашей Газеты» может выясниться, что журналист:

- готовит новостную заметку о новом этапе строительства скоростной трассы Москва — Васюки;
- говорил с главой местной управы, который рассказал, что к строительству первого отрезка трассы все готово и нужно только разрешение главы области;
- просит завтра по телефону прокомментировать, с чем связаны задержки (5–10 мин.), так как заметка должна быть сдана в печать послезавтра в 10.00.

Согласитесь, даже эта информация позволяет неплохо подготовиться. Если же губернатор упустит этап прояснения интересов журналиста, не получит примерного списка вопросов, не подготовится к различным вариантам развития беседы, он будет безоружен, несмотря на свой высокий статус. И тогда первый вопрос журналиста может прозвучать для губернатора как гром среди ясного неба.

Третий шаг: выбрать стратегию поведения

Итак, вы задали журналисту все необходимые вопросы. Теперь вам ясно, в чем расходятся ваши интересы и расходятся ли они вообще. Настало время для начала переговоров. Какую стратегию выбрать? Когда можно действовать жестче, а когда лучше уступить? Как распорядиться информацией и не попасть впросак?

В этой главе вы узнаете о том, как выбрать стратегию общения с журналистом, которая быстрее всего принесет результат.

Также в этой главе: стратегии Clonaid и BP, Валерий Газзаев и МК, Владимир Путин и НТВ.

Силовой баланс: Кому без кого не обойтись?

В предыдущей главе мы представили, как журналист может застать врасплох самого губернатора. И вот мы слышим, как осведомленный читатель протестует: в войне губернатора и журналиста в нашей стране побеждает губернатор! Часто это действительно так. Мы много общались с журналистами, и почти все они выводят тему независимости СМИ на первый план. Однако губернатор губернатору рознь, и степень контроля журналиста над ньюсмейкером может варьировать от нуля до ста процентов.

Как определить, кто без кого не может обойтись в конкретном случае? Силовой баланс в ситуации «ньюсмейкер против журналиста» перевешивает в сторону ньюсмейкера при условии, что он обладает информацией: 1) уникальной; и 2) востребованной. На рис. 5.1 показано, как соотносятся между собой контроль и владение уникальной и востребованной информацией.

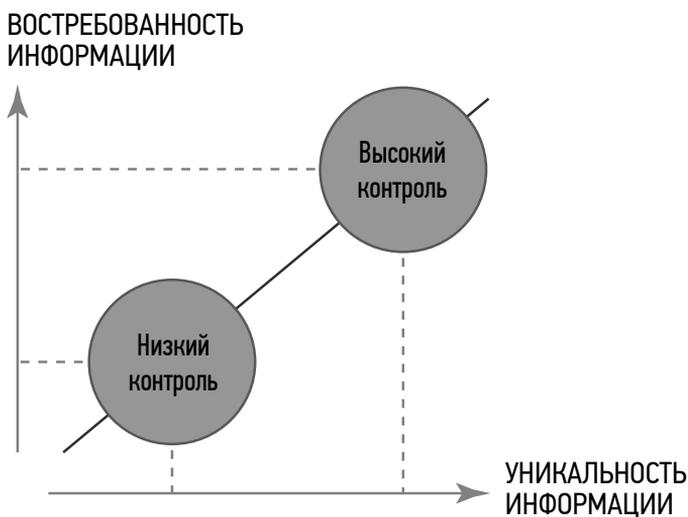


Рис. 5.1. Ньюсмейкер контролирует ситуацию, если у него вся информация

Конечно, кроме наличия информации свою роль играют рычаги прямого контроля над журналистом — деньги, связи, власть. Так или иначе перед ньюсмейкером всегда стоит выбор — ориентироваться исключительно на свои интересы, на интересы журналиста или пытаться найти компромисс. Рис. 5.2 отражает пять возможных стратегий поведения ньюсмейкера и журналиста в отношении друг друга. Интересно заметить, что каждая из этих стратегий может быть сознательным выбором сторон, если они этого захотят. Если же не подумать об этих сценариях заранее, они реализуются сами собой. Только тогда придется иметь дело не с причинами, а со следствиями.

Стратегия подавления

В этом случае ньюсмейкер сам обозначает круг вопросов, которые он бы хотел осветить и определяет формат их освещения. Так, пресс-атташе первых лиц государства вряд ли будут задумываться над интересами журналистов, решая, в каком формате давать новость. Они используют властный ресурс, а также монополию доступа к уникальным источникам (а значит, уникальной и востребованной информации), диктуя СМИ свои условия.

В этом смысле у бизнеса меньше рычагов воздействия на прессу. Однако нельзя сказать, что их нет. Коммерческие организации, не имея властного ресурса, чаще всего используют так называемый «эксклюзив» как главное средство влияния на СМИ. Так, компания Clonaid, заявившая о клонировании

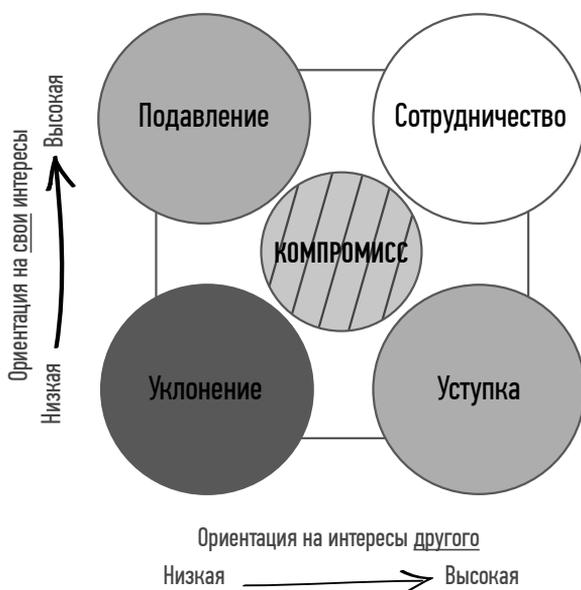


Рис. 5.2. Стратегии поведения в ситуации «журналист — ньюсмейкер»¹

первого человека, довольно долго держала информационную монополию на эту тему.

Так же, как и все другие стратегии, «подавление» не является «плохой» или «хорошей» сама по себе. Она подходит для одних ситуаций и совершенно не годится для других. Наш опыт показывает, что ньюсмейкеры свои силы переоценивают и предпочитают «подавление» чаще, чем того требует ситуация. Нередки случаи местечковых скандалов с молодыми звездами шоу-бизнеса, которых «оклеветали эти журналисты». Как правило, в этих случаях вместо последовательной стратегии имеют место пустые угрозы и судебные заявления, составленные с единственной целью привлечь к себе внимание.

Стратегия уступки

Уступка предполагает действие в интересах своего визави. Эта стратегия имеет место, когда ньюсмейкер либо не обладает достаточным ресурсом для контроля над журналистом, либо упускает этот контроль, не имея собствен-

¹ На основе модели Томаса–Килманна (Thomas-Kilmann Conflict Mode instrument).

ного плана действий. Если у ньюсмейкера есть ценная информация, но нет четкого представления о собственных целях, он отдается целиком в руки журналиста.

Иногда уступка может быть оправдана как сознательная стратегия. Так, у компании BP вряд ли мог быть другой выбор, кроме уступки, когда мир узнал о разливе нефти в Мексиканском заливе весной 2010 г. Информация стала доступна мгновенно из огромного числа источников. Любое запирательство BP или попытка диктовать условия освещения обернулись бы для компании еще большей катастрофой. Важно было сохранить остатки доверия, поэтому компания выбрала стратегию максимальной открытости и первое время была занята предоставлением информации.

Заметим, однако, что уступка не может быть постоянной стратегией. Проактивная коммуникация рано или поздно должна прийти на смену простому реагированию на негативные новости. В спокойные времена уступка работает только как разовый акт, когда информация не представляет большой ценности для ньюсмейкера, но запрашивается журналистом (например, краткий экспертный комментарий на нейтральную тему). В этом случае стоит пойти навстречу, чтобы укрепить отношения с журналистом.

ВИКТОР ГУСЕВ:

Кто кому больше нужен... в спортивной журналистике

Все чаще спортсмены сейчас отказываются от интервью. Например, после матча журналисты ждут в смешанной зоне, а футболисты, ничего не говоря, молча проходят. Безотказными являются футболисты, поигравшие за границей, там общение с прессой прописано отдельным пунктом в контракте...

Я себе представляю ситуацию: например, МК на первой странице поместила карикатуру на какого-нибудь политика. Он обижается, но уже через день дает интервью тому же МК, потому что деваться ему некуда. Но, если на первой странице поместить карикатуру Газзаева, он просто плюнет на МК и навсегда откажется разговаривать, ничего при этом не потеряв.

Стратегия уклонения

В данном случае ньюсмейкер уклоняется от любого взаимодействия с журналистом.

Как вы думаете, какой способ уклонения от контакта наиболее приемлем с точки зрения отношений с журналистом? Как и любой человек, журналист будет ожидать от вас благожелательности. Честное *объяснение обстоятельств*, которые не позволяют вам говорить, лучше бесконечных отсрочек и тем более игры в «кошки-мышки». Стратегия уклонения оправдана для ньюсмейкера, когда речь идет о запретных темах (законодательные ограни-

чения), комментировании слухов или домыслов, отсутствии достоверной информации. Однако, даже когда для отказа есть все основания, полезно продемонстрировать открытость и желание помочь.

Между тем ньюсмейкеры уклоняются от общения со СМИ гораздо чаще, чем это бывает оправданно. Исследование компании MediaFactor показало, что 83% журналистов согласны с утверждением «Ньюсмейкеры скрывают информацию чаще, чем этого требует здравый смысл»¹. Прежде чем уклоняться, советуем подумать дважды, чтобы избежать «эффекта страуса». Спрятав голову в песок, мы часто забываем, что другие важные части тела остались на поверхности.

ТРИ АРГУМЕНТА ПРОТИВ УКЛОНЕНИЯ

Аргумент 1

Уклоняясь, вы снижаете уровень контроля над сообщением.

«Уклонистов» можно понять: трудно доверить свою репутацию незнакомому человеку с диктофоном. Однако с ними нельзя согласиться: только работая с журналистом можно повлиять на его работу.

Аргумент 2

Уклоняясь, вы вызываете подозрение.

Фраза «без комментариев», да еще без объяснения причин — для журналиста как красная тряпка для быка. Неудачно сформулированный отказ от общения «включает» на полную мощь профессиональные инстинкты работников пера: «Чего они боятся? Должно быть, за этим что-то стоит...» Не создавайте информационного вакуума — он заполняется негативом!

Аргумент 3

Уклоняясь, вы упускаете возможность для развития отношений.

Когда ньюсмейкер соглашается на комментарий, он помогает журналисту сделать его работу. Если комментарий не задерживается слишком долго, да еще оказывается точным и ярким, журналист будет просто счастлив. Этот ньюсмейкер будет занесен в верхние строчки записной книжки и станет у журналиста постоянным «клиентом».

Стратегия сотрудничества

Сотрудничество предполагает полное удовлетворение интересов обеих сторон. Это так называемая ситуация win-win, когда стороны получают максимум выгод благодаря своей готовности до конца отстаивать свои цели, полностью принимая во внимание цели партнера. Однако этот путь требует гибкости мышления, творческого подхода, времени и сил.

¹ Исследование MediaFactor «Чего хочет пресса?» с участием 100 журналистов, июль 2009 г. (www.media-factor.ru).



МАТВЕЙ ГАНАПОЛЬСКИЙ:

Журналист может нанести вред обществу — и это будет на его совести...

Когда террористы захватили заложников на «Норд-Ост», встал вопрос, как это показывать. Государственные каналы испугались и только рассказывали о событиях, показывая общие планы. Но один частный канал, НТВ, решил поступить иначе: на соседнем доме была установлена камера и во время новостей происходящее показывалось длинными кусками. Следует заметить, что у террористов был телевизор и они знали и видели все...

Узнав об этом, президент Путин, как говорят, пришел в бешенство. Последствия для НТВ были печальными. Канал был разгромлен, а его менеджмент был сметен. Потом стало известно, что телеканал в новостях показывал не прямую картинку, а запись, поэтому террористы никак не могли этим воспользоваться... Но все произошло, как произошло.

Узнав об этом, президент Путин, как говорят, пришел в бешенство. Последствия для НТВ были печальными. Канал был разгромлен, а его менеджмент был сметен. Потом стало известно, что телеканал в новостях показывал не прямую картинку, а запись, поэтому террористы никак не могли этим воспользоваться... Но все произошло, как произошло.

Полномасштабное сотрудничество со СМИ оправданно, когда: 1) есть время на согласование всех деталей совместной работы; 2) есть большой взаимный интерес и расчет на долгосрочный результат. Яркий пример сотрудничества — формирование журналистских пулов для информационной поддержки крупных спортивных мероприятий. Как правило, освещение чемпионатов мира и Олимпийских игр предоставляет широкое поле для сотрудничества с журналистами.

Стратегия компромисса

При использовании компромисса обе стороны уступают в своих второстепенных интересах, чтобы удовлетворить интересы более важные. Компромисс достигается путем торга, обмена уступками (стратегия «уступки» в чистом виде предполагает действие в интересах визави без получения обратной выгоды). В отличие от сотрудничества, компромисс находится на более поверхностном уровне — ни одна из сторон на 100% не получает все, что ожидала получить. Однако обе стороны находят решение, которое удовлетворяет их интересам в краткосрочной перспективе — «здесь и сейчас». Стратегия компромисса наиболее часто применяется, потому что: 1) общение с журналистом чаще всего проходит в режиме цейтнота; и 2) баланс сил журналиста и ньюсмейкера чаще всего уравновешен, так что ни одна из сторон не может диктовать свои условия без учета интересов другой.

Один известный журналист, который просил не называть его имени, рассказал нам две типичные истории о взаимодействии ньюсмейкера и журна-

листа. В одной из них компромисса не было: сын известного продюсера отказал всем журналистам в освещении похорон его отца. Большинство журналистов с пониманием отнеслись к такой бескомпромиссной позиции. Однако двое папарацци смогли проникнуть на церемонию и снять не только прощание с родственниками, но и само захоронение на кладбище. Можете представить, каково было сыну, когда на следующий день он увидел в газетах фотографии покойного отца? Поступок папарацци нельзя простить, но его можно объяснить: всякое действие рождает противодействие.

Аналогичная история произошла после смерти известного эстрадного певца. Тогда родственники согласились допустить ограниченный круг журналистов при одном условии: они будут присутствовать только на официальной церемонии, а интервью будет давать только супруга умершего. На этот раз инцидентов с запрещенной съемкой не было. Конечно, добрая воля не гарантирует такого же отношения взамен: «от добра добра не ищут». Но по крайней мере шаг навстречу журналисту снижает вероятность демарша с его стороны. На самом деле немногие из них «акулы пера», большинство — просто люди.

Схема поиска компромисса

После того как ньюсмейкер прояснил свои цели и цели журналиста, а также принял решение о стратегии, ему остается определить конкретные параметры своего медийного выступления. Эти параметры универсальны, и в случае компромиссной стратегии ньюсмейкер согласует их с журналистом:

- 1) источник (это ответ на вопрос о том, кто говорит от лица компании);
- 2) формат (время, место, канал передачи информации);
- 3) контент (содержание и количество информации).

Именно в этих областях стороны будут искать точки соприкосновения. Еще до встречи с журналистом ньюсмейкер должен понимать, где он может уступить, а где его позиция должна быть жесткой и принципиальной. Мы предлагаем *схему поиска компромисса* с журналистом, где основным предметом «торга» выступают источник, формат и контент сообщения.

На рис. 5.3 каждая область, где возможен компромисс, представлена в виде шкалы. Мы говорили, что интересы сторон расходятся, поэтому идеальные варианты решений для журналиста и ньюсмейкера находятся на противоположных «полюсах». Представим, что крайняя левая часть каждой шкалы — это идеальный вариант решения для ньюсмейкера, а крайняя правая — идеальный вариант для журналиста. Поиск компромисса — не что иное, как движение журналиста и ньюсмейкера навстречу друг другу по каж-

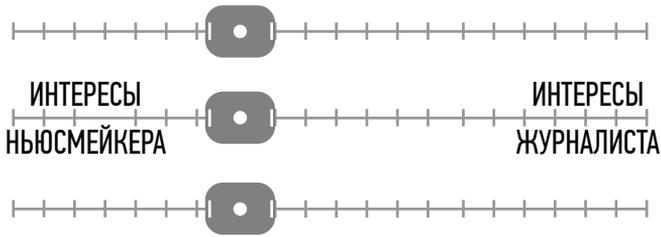


Рис. 5.3. Схема поиска компромисса

дой из этих шкал. Если мы условимся, что каждая из шкал имеет различный приоритет для журналиста и ньюсмейкера, то станет понятно, как стороны будут принимать решение: двигаться навстречу или настаивать на своем.

Например, журналист приезжает на пресс-конференцию и получает информацию позже, но по содержанию она превосходит его ожидания; или ньюсмейкер соглашается на съемки в неформальной обстановке в обмен на ограничение круга обсуждаемых вопросов; или журналист получает более «горячий» комментарий, но не из уст министра, а его более доступного заместителя... Думаем, теперь вы можете продолжить этот список. Пример такого компромисса приведен на рис. 5.4.

Обращаем ваше внимание, что схема поиска компромисса не может дать универсального ответа, как договариваться с журналистами. Так же чемпион мира по шахматам не может дать шахматную схему, которая всегда работает. Однако наша схема помогает сориентироваться в бесконечном многообразии вариантов соглашения и принять осознанное решение, основанное на взаимных интересах, а не на влиянии случайностей.

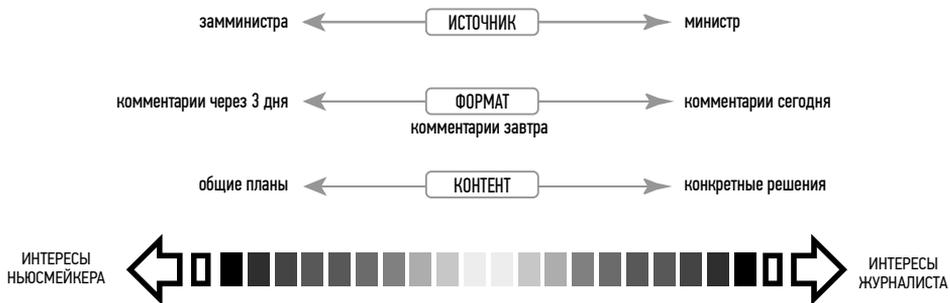


Рис. 5.4. Схема компромисса: журналист и ньюсмейкер обмениваются уступками

Четвертый шаг: выбрать источник — кому говорить

Что такое «хорошо» и что такое «плохо» с точки зрения выбора ньюсмейкера? Всегда ли «хорошо» для СМИ — значит «хорошо» для целевой аудитории и тем более для вашей организации? Где сходятся и расходятся интересы в ответе на главный вопрос: кто будет говорить от вашего лица?

Здесь мы расскажем о том, кто такой «идеальный» ньюсмейкер. Вы узнаете о компетенциях ньюсмейкера и требованиях к его профессии.

Также в этой главе: на чем сошлись Ховланд и Аристотель, что случилось с подлодкой и за что журналисты любят Швыдкого и Троицкого?

Фундаментальная компетенция ньюсмейкера

Главное умение ньюсмейкера — сочетание несочетаемого. При подготовке любого медийного сообщения спикер должен держать в голове интересы СМИ, целевой аудитории и собственной организации. Коммуникацию можно будет считать на 100% успешной только при условии, что все участники этой триады достигнут своих целей. На рис. 6.1 мы изобразили эту почти идеальную ситуацию.

Чтобы составить максимально полный портрет «идеального» ньюсмейкера, мы расскажем, что обычно ждут от медийного спикера целевые аудитории, СМИ и организация, которую он представляет.

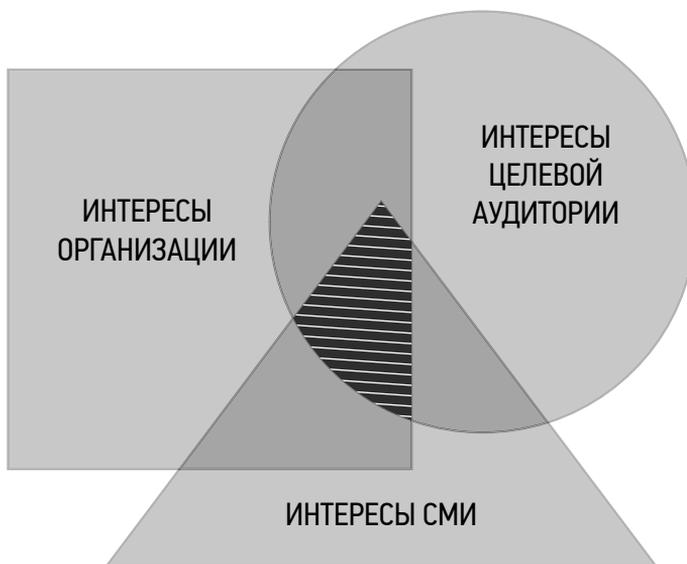


Рис. 6.1. Главное умение ньюсмейкера — сочетание интересов

«Идеальный» ньюсмейкер: ожидания целевой аудитории

Американский исследователь массовых коммуникаций Ф. Хейман провел интересный эксперимент. Ученый хотел посмотреть на то, как компетентность источника влияет на восприятие его сообщения. Три группы испытуемых прослушали аудиозапись одного и того же выступления на тему об обязательном медицинском страховании. Выступление делал актер, но при этом первой группе было сказано, что речь принадлежит министру здравоохранения; второй группе выступающий он был представлен как лидер коммунистической партии США, а третьей — как студент Северо-Западного университета. В результате оказалось, что речь министра существенно повлияла на мнения слушателей, а вот различий во влиянии между лидером партии и студентом обнаружено не было.

Таким образом, для целевой аудитории имеет значение не только статус источника, но и связь области его компетенции с темой сообщения. Мы можем заключить по аналогии, что рассуждения известного поэта о математике не будут так же влиятельны, как слова рядового доцента технического вуза.



Чичваркин был одним из лучших ньюсмейкеров...

Рассказывает ведущий программы «Настроение» на ТВЦ Дмитрий Желобков: Когда Чичваркину нужен был очередной пиар — он приходил как платный спикер. При этом он вел себя НАМНОГО интереснее — он отвечал конкретно на вопрос, прекрасно понимал, что у него только 7 минут времени и что ему за эти 7 минут надо успеть сказать все. И это притом что я не был склонен задавать ему заранее согласованные вопросы. В какой-то момент программы я выводил его на личную жизнь, какие-то более человеческие вещи (например, как его семья относится к тому, что он редко появляется дома). Признаюсь, руководство меня за это ругало: «Все пошло не по согласованному сценарию!» Однако потом, когда мы смотрели рейтинги, Чичваркин (никому по сути тогда не известный) «сделал» всех! Рейтинги были выше, чем, например, у г-жи Чепраги (известной певицы), или у Гнатюка, или у того же Раймонда Паулса.

Чего еще ждет целевая аудитория от эффективного ньюсмейкера? Большинство ученых сходятся на мысли, что люди ждут от спикера трех вещей: 1) знания предмета; 2) правдивости; и 3) доброй воли по отношению к людям. Причем добрая воля (good will!) определяется как способность понимать мысли и чувства целевой аудитории, сопереживать и проявлять заботу о ее потребностях.

Можем ли мы сказать, что «идеальный» ньюсмейкер понимается одинаково журналистами и целевой аудиторией? Отчасти. В том что касается компетентности, журналисты и целевая аудитория единодушны: им нужен знающий человек.

Правдивость? Безусловно. Намеренная ложь — это почти гарантированный разрыв отношений с журналистом. Если же говорить о «доброй воле», то журналисту часто все равно, как ньюсмейкер относится к целевой аудитории и понравится ли он ей в ответ... Для СМИ главное — внимание зрителей, а его можно привлекать по-разному. Например, что бы ни ответил Владимир Путин на вопрос Ларри Кинга о том, что случилось с российской подлодкой «Курск», любой ответ устроил бы журналиста CNN. Тем более его устроило хладнокровное и эффектное: «Она утонула».

Итак, нужная реакция целевой аудитории — это результат компромисса между интересами целевой аудитории, СМИ и ньюсмейкера. Давайте посмотрим на ньюсмейкера с позиции журналистов: чего они хотят и ждут от своего источника?

«Идеальный» ньюсмейкер: ожидания журналистов

Журналисты предъявляют к медийному спикеру немало требований... Вот что об этом рассказали нам сами журналисты:

Владимир Полупанов, обозреватель газеты «Аргументы и факты»:

Идеальный ньюсмейкер — это тот, кто умеет работать со словом, грамотно излагать свои мысли. Например, это Артемий Троицкий: если его записать, потом ничего не нужно править.

Константин Бочарский, редактор журнала «Секрет фирмы»:

Чем человек более известен, тем менее интересные вещи он имеет право говорить. Он будет интересен аудитории за имя. Чем менее известен, тем более сильные вещи становятся пропуском на страницы. Практически любая реплика олигарха становится ярким инфоповодом. Даже если она пустая, создать свиту при голом короле помогут хороший заголовок, обвязка, дополнительная информация и какой-то обыгрыш, который придумает редакция. Малоизвестный эксперт или представитель небольшой компании будет интересен только тогда, если и правда сможет сказать то, что вас зацепит.

Александр Архангельский¹, ведущий телеканала «Культура»:

Этот человек должен что-то сделать в жизни. Он должен хорошо говорить. Он должен быть обаятелен (все равно — положительно или отрицательно). Если эти качества совпадают, тогда все получится... Кстати, самые смотримые программы — это не те, где выступали самые известные, а те, где появились самые яркие — независимо от того, знает их аудитория или нет.

Анна Субботина, телеведущая канала «ТВЦ»:

Это люди... которые скажут, как надо. Также его вес и статус имеют большое значение... Например, Швыдкой хорошо говорит: он не перетягивает на себя одеяло и отвечает на вопрос.

Вячеслав Волков, ведущий программ на Третьем канале:

Это человек: а) расположенный к общению; б) обладающий информацией. Конечно, мы стараемся пригласить наиболее компетентного ньюсмейкера,

¹ Шеремет П. TV: Между иллюзией и правдой жизни. — М.: Партизан, 2009.

но если он не расположен к общению, из него придется вытаскивать ответы клещами. Поэтому в первую очередь — расположенность.

Том Мэддокс, экс-корреспондент телеканала BBC, руководитель Media Training Associates (Великобритания):

Журналисты часто не хотят говорить с пресс-атташе и даже PR-директорами. Им нужен босс, человек № 1 в своей теме, в своем бизнесе...

Если объединить собранные нами требования журналистов и советы медиатренеров, то получится картина почти недосягаемая. Идеальным ньюсмейкером, с точки зрения журналистов, является человек № 1 в своей области, который:

- готов делиться никому не известной информацией;
- лучше других знает тему;
- сразу и без лишних вопросов согласился на интервью;
- приехал за 15–20 минут до начала;
- отлично подготовился;
- не надел белоснежной рубашки (она дает блики при записи на ТВ);
- позитивно настроился и улыбнулся;
- сел на указанное место без претензий типа «уберите свет»;
- смотрел на ведущего, а не в объектив камеры;
- отвечал ярко, но по существу; кратко, но не односложно;
- закончил говорить ровно за 7 секунд до финальной отбивки;
- не просил показать ему запись программы до ее выхода в эфир;
- после эфира позвонил продюсеру и сказал: «Большое спасибо!»

Вы можете продолжить...

Опрос 100 российских журналистов, проведенный компанией MediaFactor, показал, что «уместность для данной ситуации или темы» — это критерий № 1 при выборе ньюсмейкера¹. Логика материала, его целостность и уместность «здесь и сейчас» имеют наибольшее значение для журналиста.

Какому ньюсмейкеру вы доверитесь при подготовке материала?

Второе место поделили между собой «известность» и «статус». Очевидно, известность приносит рейтинг — зрители и читатели хотят читать и смотреть о тех, кого они уже знают. Что касается статуса, здесь на первый план вы-

¹ Исследование MediaFactor «Чего хочет пресса?» с участием 100 журналистов, июль 2009 г. (www.media-factor.ru).

Таблица 6.1

Как журналист выбирает ньюсмейкера

Какому ньюсмейкеру вы доверитесь при подготовке материала?

		1-е место, %	2-е место, %	3-е место, %	4-е место, %	ВАЖНОСТЬ
КРИТЕРИЙ	Известность	18	33	34	18	
	Статус	28	32	25	11	
	Уместность для данной ситуации или темы	44	19	17	18	
	Личные отношения с ньюсмейкерами	9	14	22	50	

ходит вопрос доверия: если уж искать комментарий по банковской теме, то непременно у «главного» человека в этом вопросе. Однако статус — не универсальное требование. Для СМИ лучше менее статусный и малоизвестный, но более осведомленный источник. Компетентность (58%) с большим отрывом опережает умение говорить (27%). Здесь журналист зачастую надеется сам поправить косноязычие источника: для этого есть редакторы и корректоры. Пожалуй, единственная ситуация, когда редакция невозможна, — это прямой эфир. Сюда чаще приглашают людей с хорошо подвешенным языком: умение говорить выходит на первый план.

Таблица 6.2

Как журналист выбирает ньюсмейкера

Какие качества ньюсмейкера повлияют на ваше решение обратиться к нему еще раз в будущем?

		1-е место, %	2-е место, %	3-е место, %	4-е место, %	ВАЖНОСТЬ
КРИТЕРИЙ	Компетентность	58	23	10	13	
	Умение говорить	27	45	13	10	
	Личное обаяние	7	14	44	29	
	Благожелательность	8	15	29	42	

«Идеальный» ньюсмейкер: ожидания организации

Вернемся к идее компромисса: требования журналиста — важный, но не единственный критерий выбора источника. Куда более важно понимать требования своей организации. Поэтому, решая вопрос, кто будет говорить со СМИ, обратите внимание на такие качества источника, как знание предмета, навыки общения, лояльность бизнесу и доступность.

Знание предмета

Конечно, этот ньюсмейкер не должен досконально разбираться во всех деталях, но знать текущий момент, держать руку на пульсе он обязан. Кстати, PR-директора часто недооценивают способность узких специалистов давать комментарии в СМИ: вместо того чтобы предложить знающего человека, они отсылают журналиста к тому, кто главнее. Либо сами берутся комментировать малознакомую область, опасаясь за «правильное представление компании». Результат недолго заставит себя ждать — журналист чувствует некомпетентность за версту. Заместитель главного редактора деловой газеты «Ведомости» Дмитрий Симаков рассказал нам, как он лично вычитывает заметки своих корреспондентов на предмет выявления некомпетентных спикеров: «Если я вижу, что он не знает, о чем говорит, второй раз мы к нему не пойдем». Выбирайте того, кто знает, о чем говорит, но умеет держаться в рамках своей компетенции. В качестве примера мы хотели бы привести главного специалиста московской клиники пластической хирургии г-на Оганесяна. В июле 2009 г. в прямом эфире радио «Финам-ФМ» его стали спрашивать о ценах и скидках на услуги клиники. Он вежливо адресовал журналистов к администратору, который занимался ценами, и переключился на темы, в которых он был максимально компетентен. Как говорил профессор Преображенский в «Собачьем сердце» М. Булгакова: «Я сторонник разделения труда. В Большом пусть поют, а я буду оперировать».

Лояльность бизнесу

Ньюсмейкер должен быть уполномочен выражать позицию бизнеса и абстрагироваться от личных мнений. Журналист будет стремиться «сорвать маску официальности» и узнать «всю подноготную», используя для этого целый арсенал средств. Ваш спикер должен устоять. 4 июня 2009 г. один из топ-менеджеров Сбербанка Алексей Чувин был уволен за выступление на конференции «Недвижимость России». В пресс-релизе было сказано, что Чувин «не был уполномочен выступать с докладом от имени Сбербанка. Его оценки рынка недвижимости выражают его личную точку зрения и не могут быть официальным мнением Сбербанка». Заметим, между прочим, что г-н Чувин до увольнения не раз выступал на конференциях, где успешно выражал точку зрения Сбербанка. Одного раза оказалось достаточно.

Навыки устной речи

Навык работы с прессой входит в набор базовых компетенций специалиста, которому поручено быть лицом компании. Как правило, журналист бывает не удовлетворен официальным пресс-релизом и при подготовке материала

обращается за личными комментариями. Здесь ньюсмейкер должен грамотно и быстро ответить на сложные вопросы. Пусть их вдохновляет пример Михаила Швыдкого и Артемия Троицкого, после которых, по словам журналистов, «ничего не нужно править»¹. Навыки устной речи — это умение сказать не только грамотно, но и ярко, интересно и доступно. О том, как повысить свой потенциал цитирования, читайте подробнее в главе 12.

Доступность

Знание предмета, лояльность и умение облекать мысли в слова будут бесполезны для журналиста, если ньюсмейкер окажется недоступен. «Я знаю, что, если я обращусь к некоему Иванову за комментариями для своего материала, он будет “раскручиваться” целые сутки, — негодует ведущий “Радио

Выбор источника: кто должен говорить

Чек-лист основных критериев

Соответствие интересам <i>организации</i>	ДА	НЕТ
Ньюсмейкер проявляет полную лояльность организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Всегда знает, что говорит	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Держится в рамках своей компетенции	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обладает высокой стрессоустойчивостью	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обладает гибкостью мышления	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствие интересам <i>СМИ</i>		
Знает специфику работы СМИ и учитывает их интересы	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Принимает ключевые решения в организации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обладает всей полнотой информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Раскрывает всю необходимую информацию	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Пунктуален и всегда доступен для общения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствие интересам <i>аудитории</i>		
Проявляет заботу о нуждах аудитории	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Обладает авторитетом и популярностью	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Говорит просто и доступно на языке аудитории	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Говорит правду и только правду	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Говорит ярко и интересно	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

¹ Исследование MediaFactor «Чего хочет пресса?» с участием 100 журналистов, июль 2009 г. (www.media-factor.ru).

России” Николай Мамулашвили. — А мне нужны эти комментарии в течение получаса. И тогда я обращаюсь к некоему Петрову, потому что на мою просьбу он отреагирует почти мгновенно. И даже если Петров говорит коряво, я беру его, потому что он мне отвечает через полчаса, а не через три часа, когда все конкуренты уже передадут эту новость».

Принимая решение, какой источник подойдет именно в вашем случае, можно составить для себя список критериев (так называемый чек-лист) и пользоваться им всякий раз, когда возникают сомнения. Далее мы приводим пример такого чек-листа. Его главная идея — в сочетании интересов вашей организации, вашей целевой аудитории и СМИ.

Глава 7

Пятый шаг: выбрать формат – как говорить

Если верить г-ну Маклюэну, то канал передачи сообщения влияет на восприятие самого сообщения — the medium is the message¹. А если так, то к выбору места, времени и канала коммуникации стоит подойти внимательно. Как сделать этот выбор правильно? Где, когда и какое СМИ использовать для коммуникации? Как учесть при этом интересы самих СМИ?

В этой главе вы узнаете о том, как выбрать оптимальный формат передачи информации журналисту.

Также в этой главе: история неудачного выбора времени и места, ИТАР-ТАСС против Балчуг-Кемпински, Никсон по радио против Кеннеди по ТВ.

От чего зависит решение, когда и где выдавать сообщение СМИ? Как и в случае с выбором источника, время и место зависит: 1) от ваших интересов, если вы контролируете ситуацию; и 2) от интересов журналиста, если контроль над ситуацией у него в руках.

Конечно, журналисту интересно получить все сразу, здесь и сейчас. Если у вас на фабрике стачка, а у него эфир через 2 часа, то журналист будет жаждать, чтобы вы лично подъехали и рассказали все подробности. Еще лучше, если вы прихватите с собой видеозапись драки охранников с забастовщиками, а также самих охранников и забастовщиков.

¹ «Канал — это сообщение». В оригинале книга М. Маклюэна называется «The Medium is the Message» — дословно «канал — это массажирование» (в смысле воздействия на различные органы чувств).

ИСТОРИЯ НЕУДАЧНОГО ВЫБОРА

Журналист глянцевого журнала в специальном интервью для этой книги рассказал историю о том, к чему приводит неудачный выбор времени и места для общения с журналистом: «В Москве проходила выставка сельхозпродукции стран СНГ. На этой выставке отдельный зал был посвящен алкогольной продукции. И вот украинский завод “Инкерман” обращается в одно очень известное PR-агентство и просит устроить им пресс-конференцию на ВДНХ с участием как минимум 20 СМИ, включая ТВ, радио и прессу с обязательным выходом материалов. Кого они там рассчитывали увидеть, я не знаю. Дело в том, что в России как раз только вышел закон о запрете рекламы спиртного. Что же касается глянцевых журналов, пресс-конференции — это явно не наш формат: ни тебе ярких ракурсов, ни фото знаменитостей. И тем не менее PR-агентство берется за эту ерунду. Молодая девушка, PR-менеджер, наизнанку выворачивается, слезы льет, обещает золотые горы, в результате угваривает и меня прийти. И что вы думаете? Из 20 заявленных и 40 приглашенных нас было трое: радио “Пурга”, телеканал “Ерунда” и... я тогда назвался журнал “Водка Плюс” ради шутки. Ни о каком “выходе материалов”, конечно, речи не шло. Вот если бы они сделали вечеринку с участием звезд шоу-бизнеса, которые на фоне логотипа “Инкерман” дали бы нам интервью, — был бы другой разговор».

Думаете, мы преувеличиваем? Вы правы. Но в этом преувеличении большая доля правды. Сами журналисты признаются: у некоторых собратьев по цеху амбиции зашкаливают настолько, что, дай им палец, они вас проглотят. Если вам повезет, вы это заметите, но будет поздно: ваше «падение» в глазах общественности состоится без вашего участия.

Где говорить?

Мы не раз подчеркивали: большинство журналистов хотят сделать свою работу хорошо. Поэтому удобное для них время и место продиктовано не личными амбициями, а требованиями профессии.

Выбор места имеет особое значение для телевидения. Вы готовы к съемке у вас в квартире? А в вашем рабочем кабинете? Тогда, может, временно заменить портрет жены на портрет президента (или наоборот)? Как однажды выразился наш знакомый тренер: «Молчаливая картинка иногда заглушает любое красноречие». Как правило, во время съемки репортажа вам придется показывать столько же (а то и больше!), сколько рассказывать.

Место встречи также зависит от уровня официальности вашего сообщения. Пресс-центр ИТАР-ТАСС или ИА «Интерфакс» — лучшее место для серьезных заявлений и комментариев на общественно значимые темы. И хотя обстановка в этих местах далека от отеля «Балчуг-Кемпински» по уровню комфорта и престижа, журналисты знают, что в «Интерфаксе» «абы что» не проходит.

Когда говорить?

Кроме требований профессии, у журналиста есть ряд объективных ограничений, которые касаются *времени* передачи сообщения. Вот некоторые из них.

1. Сроки сдачи материала

Если вы планируете дать новость в СМИ в формате пресс-конференции, учтите, что делать это утром или вечером в понедельник или пятницу — значит заведомо снизить эффективность мероприятия. Представители печатных СМИ, скорее всего, не придут, потому что так устроен их график (лучшее время для них: вторник–четверг с 11.00 до 14.00). Рассчитывать на высокую явку теле- и радиожурналистов можно, только если у вас совсем незаурядная новость. В других случаях пресс-конференция для эфирных СМИ — не лучший материал. Специальная акция, вечеринка с участием звезд, встреча «за закрытыми дверями» — вот эта «картинка» для них.

2. Загруженность информационного пространства

В сентябре 2004 г. мы пытались организовать интервью с главой представительства Европейской комиссии в России на Первом канале. Выезд корреспондента и съемочной группы в подмосковный город Ступино (там находилась больница — получатель грантовой помощи Евросоюза) был назначен на конец августа, а выход сюжета — на 1 сентября. Тогда никто не знал, что 1 сентября 2004 г. окажется одним из самых мрачных дней в истории нашей страны и поглотит внимание всех СМИ на несколько недель вперед. Когда случился Беслан, все каналы в авральном порядке изменили планы вещания, и, конечно, в этих планах не было места репортажам из Ступино.

3. Тип СМИ

Из всех типов СМИ, пожалуй, наиболее оперативно работают интернет-издания и информагентства — большая часть материала у них выходит в реальном времени, поэтому ваше сообщение даже через час может оказаться устаревшим. Однажды одному из авторов этой книги позвонили с радио «Сити ФМ» и попросили дать короткий экспертный комментарий через полчаса. Звонок прозвучал уже через 20 минут: «Сегодня у нас на связи...». Новостной эфир на телевидении — такой же высокоскоростной конвейер. Другое дело — запись программы или подготовка материала для еженедельника. Здесь есть время подумать, и заблаговременный отказ от общения не будет столь болезненным.

ТВ, радио или пресса?

У радио, ТВ и прессы зачастую разные интересы, и если ньюсмейкер передает свое сообщение по всем каналам, ему придется учитывать особенности каждого из них.

Телевизионные журналисты будут ожидать интересной картинки. Лучше всего, если это будет горящее здание, покалеченные на вашей фабрике рабочие или акция протеста с транспарантами. Сгодятся также сюжеты о сборочном производстве, авто-/велопробегах и авиаперелетах, о массовых концертах и феерических шоу. Интерес телевизионщиков тем больше, чем больше движения в кадре и драматического развития событий. Заседания и открытые слушания с «говорящими головами» лучше оставить пишущим коллегам.

Радиожурналистика, как мы уже говорили, требует от ньюсмейкеров молниеносной реакции и превосходного владения словом. Радиожурналисты говорят, что у среднего слушателя уходит не более 4 секунд на принятие решения о переключении станции. Поэтому в отличие от ТВ, где отсутствие текста можно отыграть за счет картинки, на радио даже трехсекундная пауза — смертный грех.

Печатная пресса — вот где раздолье для глубоких размышлений. Известный российский телекритик Ирина Петровская однажды сказала: «ТВ — это визуальное искусство, печатная журналистика в большей степени — мыслительный процесс»¹. Как правило, здесь журналист ограничен не столь жесткими сроками, как на радио и ТВ. В печати на первый план выходят глубокое знание материала, точные ссылки и качественные факты.

Предположим, у ньюсмейкера есть возможность учесть интересы каждого типа СМИ при передаче сообщения. Но в чем заключается интерес самого ньюсмейкера? Если у вас есть возможность выбирать — ТВ, радио или пресса, — от чего зависит это решение? Мы полагаем, что на этот вопрос точнее всего отвечает практика предвыборных кампаний. Особенности здесь представляют ситуации, когда различия в каналах передачи сообщения отражались на результатах голосования.

В этом смысле показательными являются первые в истории телевизионные дебаты «Кеннеди против Никсона», которые транслировались в США в 1960 г. по радио и телевидению. Интересно, что рейтинг Кеннеди у телевизионной аудитории намного опережал рейтинг Никсона. При этом радиослушатели оценивали почти одинаково того и другого. Как вы думаете, почему это произошло? И что бы вы сделали на месте Никсона?

¹ Шермет П. ТВ: Между иллюзией и правдой жизни. — М.: Партизан, 2009.



Очевидно, «самый сексапильный» президент в истории США мог обойти более опытного соперника во многом благодаря телевидению. Хмурый взгляд исподлобья, неудачно подобранный пиджак, почти полное отсутствие жестов и мимики сыграли против Никсона. Эти недочеты нужно было срочно исправлять и в то же время чаще использовать радио и прессу для содержательных дебатов. Именно этим и занялся г-н Никсон во время следующей, на этот раз победной, предвыборной кампании 1968 г.

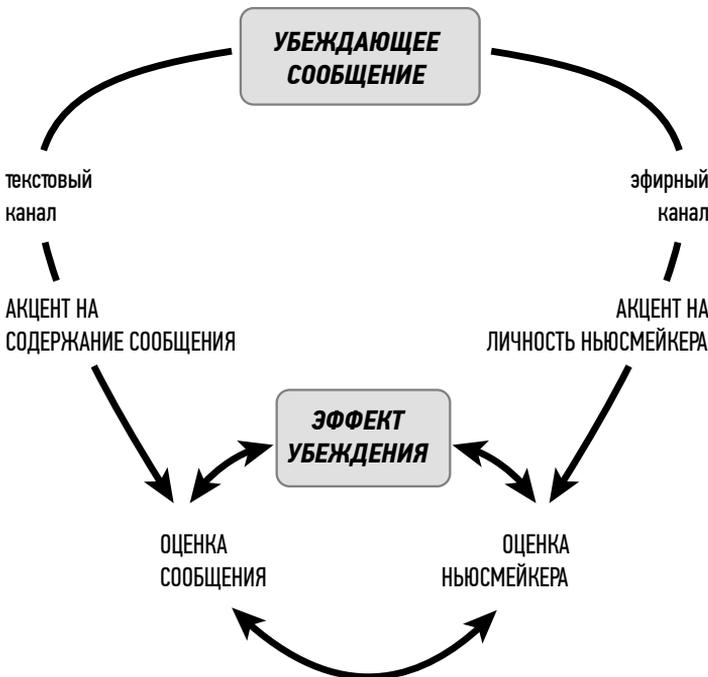


Рис. 7.1. Эфир или текст?

Вывод для современных ньюсмейкеров очевиден — ключевой критерий выбора канала — это *личность самого ньюсмейкера*. Его внешняя привлекательность, харизма и умение держаться на публике будут определяющими при выступлении на ТВ. В случае общения с прессой на первый план выйдут совсем другие качества. На рис 7.1 мы отразили два способа убеждения целевой аудитории: в одном случае через эфирные СМИ (радио и ТВ) мы делаем акцент на личность, в другом (печать) — на содержание сообщения.

Правильный выбор канала коммуникации — тема отдельной книги. В табл. 7.1 мы постарались резюмировать преимущества различных типов СМИ по разным критериям.

Таблица 7.1

**Сравнительная характеристика каналов массовой коммуникации
(максимальное преимущество — 3 балла, минимальное — 1 балл)**

ХАРАКТЕРИСТИКИ КАНАЛОВ	ПЕЧАТЬ	РАДИО	ТВ	ИНТЕРНЕТ
Близость к межличностному общению	1	2	3	3
Легкость восприятия информации	1	2	3	3
Оперативность	1	3	2	3
«Эффект присутствия»	1	2	3	3
Наличие обратной связи	1	2	2	3
Возможность вернуться к воспринятой информации	3	1	1	3

Принимая решение, где, когда и по какому каналу передавать свое сообщение, вы можете воспользоваться набором критериев, которые мы приводим ниже. Критерии могут разными, принцип один — продвижение своих интересов с учетом интересов СМИ и конечной аудитории. Удачи!

Выбор формата: где, когда, по какому каналу

Чек-лист основных критериев

Соответствие интересам <i>организации</i>	ДА	НЕТ
Этот формат помогает представить организацию в выгодном свете	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствует целям по времени передачи информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствует целям по месту передачи информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствует целям по каналу передачи информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Учитывает особенности источника информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствие интересам <i>СМИ</i>		
Способствует повышению рейтинга данного СМИ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Учитывает требования данного типа СМИ по месту	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Учитывает требования данного типа СМИ по времени	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Удовлетворяет особенностям данного канала передачи информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Учитывает особенности содержания информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствие интересам <i>аудитории</i>		
Соответствует актуальным потребностям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Учитывает особенности восприятия данной аудитории	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Способствует своевременной доставке информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Облегчает восприятие информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Способствует увеличению интереса к информации	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Шестой шаг: выбрать контент – что говорить... и как не говорить

Как не говорить «без комментариев», если комментировать нельзя? Как настроить работу внутреннего ограничителя при общении со СМИ? Чем опасны оговорки «не для записи» и «без ссылки на источник»?

Как сказал Цицерон: «Величайший талант оратора не только в том, чтобы сказать, что нужно сказать, но и в том, чтобы не сказать того, что говорить нельзя». В этой главе вы узнаете, как исполнить совет Цицерона.

Также в этой главе: нечаянный хит от репортера Денниса Штауффера, Never Say «No Comment» и история предсмертного интервью Брайана Койла.

История одного комментария: «Джонни, включай камеру!»

В начале 2004 г. американская авиакомпания Northwest проиграла в суде дело против группы бортпроводниц, которые жаловались на половую дискриминацию при оплате труда. Компания признала свою ошибку и выплатила десятки тысяч долларов компенсации. Далее мы приводим воспоминания репортера местного телеканала в Миннеаполисе Денниса Штауффера, которому было поручено снять репортаж по делу Northwest.

«Мне нужно было всего лишь взять комментарий у Northwest. Их пресс-атташе отказывался комментировать дело бортпроводниц. Тогда я решил, что мне нужны сами бортпроводницы, а это означало ехать в аэропорт с камерой и вылавливать людей из толпы. Сложность заключалась в том, что вход журналистов на территорию был запрещен. Мы с оператором встали неподалеку от запретной зоны и стали ждать, когда на горизонте появятся сотрудники Northwest. Однако не успели мы настроить оборудование, как появился широкоплечий молодой человек, который попросил нас немедленно покинуть территорию. Через несколько минут нам навстречу вышли еще трое широкоплечих молодых людей. Они буквально окружили нас и блокировали любые попытки заговорить с сотрудниками Northwest, которые проходили мимо. Это вывело меня из себя, и я шепнул своему оператору: «Джонни, включай камеру!» Недалеко я увидел группу бортпроводников и рванул к ним с микрофоном. Находясь буквально в трех метрах от них, я успел крикнуть: «Скажите, что здесь происходит?!» И тут разъяренный охранник схватил меня и бросил мне в лицо: «Ты ни черта не будешь говорить ни с кем из Northwest! Убирай к черту свой микрофон!!» Это был тот момент, который превратил обычный репортаж в абсолютного лидера эфира на несколько дней вперед. Охранник Northwest стал героем новостных отбивок в прайм-тайм не только на нашем канале в Миннеаполисе, но и на ABC, CNN и Fox News».

Уважаемый читатель! Прежде чем выносить приговор Штауфферу по статье «циничная журналистика», спросите себя — как вы бы поступили на его месте? И насколько оправданной была политика «глухой обороны» Northwest? В конце концов худшее, что могли сказать бортпроводницы в своем интервью было бы нечто вроде: «Компания проиграла дело, и мы рады, что каждый получил по заслугам!» Ведь исход дела был уже известен. Однако компания, сама того не желая, выдала в эфир совсем другой контент.

Выбор контента, т.е. количества и качества информации, которую ньюсмейкер может выдать журналисту, — еще одна область поиска компромисса. В случае с компанией Northwest телеканал хотел получить комментарии по делу бортпроводниц. Однако пресс-атташе Northwest отказался что-либо говорить. Что делали бы вы, если бы ваши возможности для комментариев были ограничены?

Вообразите, что ваши клиенты просят вас дать нечто, чего у вас нет. Или оно есть, но вы можете дать это только завтра. Вряд ли мы станем игнорировать просьбу клиента. Поскольку вам важны долгосрочные отношения, вы постараетесь сохранить их, не так ли? Как говорится, «пригодится воды напиться».

Для сохранения отношений можно *выразить сожаление, объяснить причины*, а также *предложить альтернативу*. В случае с Northwest это могло быть, например:

- *Сожалею, что не могу сообщить всех подробностей суда. Таково требование закона. Могу ли я помочь с другой информацией?*

Или

- *Итоговая пресс-конференция состоится завтра, и вы сможете узнать все подробности из первых рук. Я вышлю вам приглашение.*

Или

- *Я не могу давать официальных комментариев, но готов помочь вам с подготовкой сюжета. Что вам нужно для съемок?*

Как и в случае с полным молчанием, здесь вы ничего не рассказали. Зато вы проявили заботу об интересах журналиста, и теперь у него есть лучший материал для сюжета, чем фраза «без комментариев». Кстати, в США существует консалтинговая компания с красноречивым названием Never Say «No Comment» (Никогда не говорите «Без комментариев»). Конечно, в этой фразе не заключены все причины провалов, но, на наш взгляд, она символизирует собой страх, закрытость, враждебность, а чаще всего — просто неумение найти нужные слова.

Внутренний ограничитель ньюсмейкера

Решая вопрос, сколько информации выдавать в данный момент, ньюсмейкер руководствуется не только отношениями, но и собственной выгодой. Если хотите сравнение, у ньюсмейкера в голове всегда включен *ограничитель*. Он открывается только в том случае, если это соответствует его цели. Будет ли раскрытие данной информации полезно или хотя бы безвредно для бизнеса? Будет ли раскрытие способствовать изменению мнений целевой аудитории в нужную мне сторону? Это те проверочные вопросы, которые регулируют работу ограничителя. У «продвинутых» ньюсмейкеров ограничитель обладает тонкой настройкой и учитывает законодательные и этические нормы работы СМИ.

У менее опытных спикеров может произойти сбой в работе ограничителя под влиянием чувств. И тогда человека начинает бросать в крайности. Желание понравиться, «засветиться на телике», стать известным во что бы то ни стало может сорвать все заслонки. Как говорит известный журналист Матвей Ганапольский: «Иногда ньюсмейкеры самообольщаются настолько, что незаметно для себя начинают рассказывать гостайны»¹. И наоборот, страх, неуверенность, чрезмерная подозрительность превращают разумные

¹ Ганапольский М. Кисло-сладкая журналистика. — М., 2009.

ограничители в непробиваемую стену. Тогда бывает, что ньюсмейкеры отказываются дать информацию, которая в открытом виде лежит на сайте компании.

Еще одна частая ошибка — выдавать информацию с оговорками. Желая сохранить отношения или поддаваясь на манипуляции очаровательной журналистки, ньюсмейкер говорит: «Ну, хорошо, только при одном условии...» И здесь следует оговорка «не для печати», «без ссылки на источник», «без упоминания имени» и т.д. Даже если ньюсмейкеру попалась журналистка, которая чтит все этические кодексы, лучше не обольщаться: все, что она узнает сегодня, завтра может узнать вся страна. Надо понимать, что информация — это хлеб журналиста. Если ньюсмейкеру нужен контроль, мы призываем его контролировать не поведение журналиста при помощи оговорок из серии «не для записи», а саму информацию при помощи внутреннего ограничителя. Как говорится, слово — не воробей!

История одного ньюсмейкера: ограничитель в действии

Глава городского совета Миннеаполиса Брайан Койл в течение 6 лет был носителем ВИЧ и скрывал этот факт. В США обладатели выборных должностей обязаны отчитываться в том числе о состоянии здоровья (так, медицинские карты кандидатов в президенты публикуются в период выборов). Будучи известным и уважаемым политиком, г-н Койл отлично знал, что информация о его заболевании может нанести непоправимый вред его репутации и карьере. Но Койл также имел многолетний опыт работы со СМИ и отлично владел искусством достижения компромисса. Его целью как ньюсмейкера было обнародовать информацию о своем заболевании и этим, среди прочего, выразить поддержку всем, кто продолжает жить и бороться, несмотря на ВИЧ (контент сообщения). Койл хотел сделать это непременно от своего лица (источник), чтобы избежать любых искажений, с одной стороны, и придать личностный окрас всей истории — с другой. Как это бывает в большинстве случаев, контент определил выбор не только источника, но и формата передачи сообщения. По замыслу ньюсмейкера, сначала его ближайшие коллеги и друзья должны были получить от него личные письма, а на следующий день широкая общественность — прочесть развернутый материал в популярном местном журнале *Minnesota Monthly*.

Койл начал с того, что пригласил к себе журналиста Дэвида Карра и согласился рассказать свою историю в обмен на сохранение полной конфиденциальности до момента публикации. Конечно, конфиденциальность была не единственным условием — хорошо знакомый Брайану журналист пообещал

также, что серия публикаций пойдет только в *Minnesota Monthly* и что их тональность будет очень спокойной и личной.

Однако через неделю после встречи с Дэвидом Карром главе городского совета позвонил репортер местного телеканала и попросил о встрече. Когда репортер задал свой вопрос о ВИЧ, наш ньюсмейкер понял, что близок к провалу. Инстинктивная реакция даже бывалых спикеров в такой ситуации — «Без комментариев» либо возмущение из серии «Не вмешивайтесь!». Однако Койл решил не заператься, а заключить новую сделку — на этот раз о телевизионном эксклюзиве со съемкой «одного дня из жизни...». Теперь у телевизионного репортера была выгода в сохранении тайны. Ньюсмейкер, корреспондент из газеты и телерепортер договорились о таком формате истории, который был выгоден всем. Правда, Койлу пришлось ускориться: он понимал, что еще день-два и он потеряет контроль над информацией.

Дальнейшее раскрытие информации шло четко по задуманной схеме: утром первого дня Койл разослал письма, вечером второго дня вышла телепрограмма с его участием, а утром третьего дня первая часть материалов была опубликована в *Minnesota Monthly*. Сразу после этой публикации глава городского совета объявил о пресс-конференции. Общественное мнение, да и сам Койл к этому моменту были хорошо подготовлены.

Таким образом, ньюсмейкер смог прийти к компромиссу со СМИ. Он избежал ситуации, в которой ему пришлось бы отказываться от комментариев или опровергать слухи. Кроме того, эксклюзивные материалы были настолько подробными, глубокими и качественными, что другим СМИ ничего не оставалось, как только повторять уже вышедшую новость. У них не было мотива искать нераскрытых подробностей, что-то преувеличивать или обвинять Койла. В глазах общественности уже после первых материалов он предстал как честный и мужественный человек.

Через несколько месяцев глава городского совета Миннеаполиса Брайан Койл скончался от своей болезни. В каком-то смысле работа с общественным мнением оказалась последним делом его жизни.

Выбор контента: что и сколько говорить

Чек-лист основных критериев

Соответствие интересам <i>организации</i>	ДА	НЕТ
Повышает осведомленность аудитории в соответствии с целями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Влияет на отношение и поведение аудитории в соответствии с целями	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соблюдены все законодательные и иные ограничения	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Количество информации достаточно с точки зрения целей	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствие интересам <i>СМИ</i>		
Является уникальной (эксклюзивной)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Является востребованной	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Учитывает специфику данного СМИ	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Количество раскрытой информации максимально	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Соответствие интересам <i>аудитории</i>		
Помогает удовлетворить актуальные потребности	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Привлекает внимание и запоминается	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Является простой и легкой для восприятия	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Количество раскрытой информации соответствует потребностям	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Часть III

ПОДГОТОВКА, ПОДГОТОВКА, ПОДГОТОВКА

Удача — это когда новая возможность встречается с тщательной подготовкой.

Опра Уинфри,
телеведущая

Глава 9

Очевидное невероятное: нужно готовиться!

Нужно ли готовиться «бывалым» ньюсмейкерам? Что если времени на подготовку нет? В какой момент у ньюсмейкера больше всего возможностей повлиять на публикацию?

В этой главе вы узнаете, почему для большинства ньюсмейкеров дважды два не равно четырем и во что обходится экономия на подготовке.

Также в этой главе: история одного спонтанного интервью длиной в 1 час.

Очевидное невероятное

Со школьной скамьи для всех очевидно как «дважды два», что любая серьезная работа требует подготовки. Строитель дома может не один месяц готовить план работ, а художник много лет делает наброски картины, которую, возможно, он после нарисует за один день. Однако когда дело доходит до подготовки к общению со СМИ, дважды два не всегда оказывается равным четырем. И тогда нарушение «очевидных» правил может привести к «невероятным» последствиям. Бывалый ньюсмейкер, для которого встреча с журналистом — рутинная работа, часто игнорирует всякую подготовку или откладывает ее на последний день. А на следующий день он открывает свежий выпуск газеты и кричит: «Мою цитату исказили!! Мне приписали чужие слова! Меня вырвали из контекста! Оклеветали! Ну, журналюги, держитесь у меня!» Невероятно!

На этот случай у «бывалого» ньюсмейкера припасены свои средства: во-первых, специально нанятое PR-агентство бомбардирует редакцию звонками. Во-вторых, юристы готовят иск в суд. Наконец, на крайний случай припасена тяжелая артиллерия в виде звонка «сверху». Однако не секрет, что такие битвы не проходят без потерь: каждый шаг по исправлению последствий «неправильной публикации» стоит времени, денег и сил.

Интересно заметить, что «искажения» и «вырванные из контекста» фразы — далеко не всегда следствие злого умысла редактора. Гораздо чаще виноват сам ньюсмейкер. До встречи с журналистом наш «бывалый» герой не потрудился подготовиться и, сам того не ведая, пустил дело на самотек, передал инициативу в руки журналиста. Свято место пусто не бывает. У журналиста в голове, конечно, своя повестка и свое задание от редакции.

Парадоксальность ситуации в том, что до встречи с журналистом у ньюсмейкера больше возможностей повлиять на ситуацию (рис. 9.1): заготовить яркие цитаты, продумать ответы на трудные вопросы и очертить «запретные зоны». Однако в реальности ньюсмейкер пытается влиять на СМИ после встречи или, хуже того, когда материал уже вышел и ни журналист, ни редактор ничего поделать не могут (рис. 9.2).

Самое частое оправдание неподготовленности ньюсмейкеров — их занятость. Мы очень сомневаемся в таком способе экономить время. Больше того, утверждаем, что в конечном итоге неподготовленные спикеры потратят больше времени на взаимодействие со СМИ, чем подготовленные.

Давайте представим, что журналист звонит занятому ньюсмейкеру, просит ответить на несколько вопросов и сразу получает согласие. После часа интересной беседы ньюсмейкер возвращается к своим делам. Он в полной уверенности, что журналисту понравилось, — ведь они проговорили целый час вместо запланированных 40 минут.

Представление о том, что чем дольше интервью, тем оно лучше, — типичное заблуждение. Бывает, что журналист задает много вопросов, когда

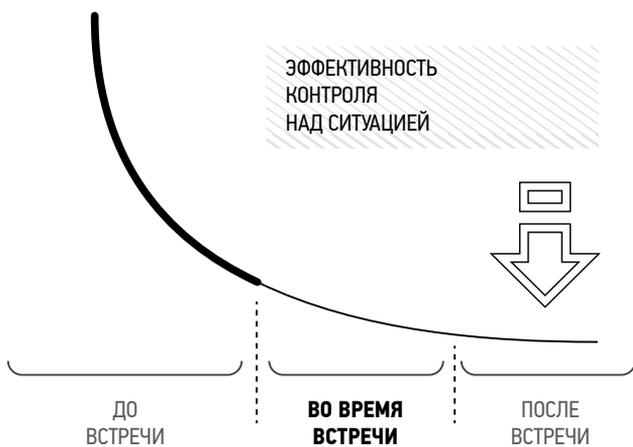


Рис. 9.1. Чем больше времени до интервью, тем больше у ньюсмейкера возможностей влиять на ситуацию

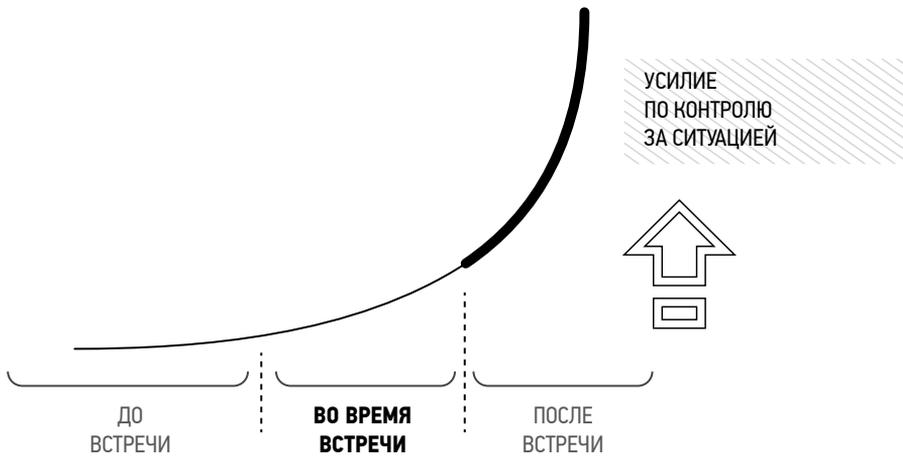


Рис. 9.2. Чаще всего ньюсмейкер пытается повлиять на ситуацию, когда уже слишком поздно...

не может получить точный ответ или яркую цитату. Откуда все это у неподготовленного ньюсмейкера?

Итак, мы сэкономили на подготовке и затратили в общей сложности 1 час.

А вот другой сценарий. На просьбу журналиста об интервью ньюсмейкер задает вопрос о теме и сроках сдачи материала. Он также вежливо объясняет представителю СМИ, что ему сейчас неудобно говорить и что он обязательно перезвонит в назначенное время. Далее ньюсмейкер готовит тезисы за 15 минут. Еще столько же он тратит на подбор фактов для ответа на вероятные вопросы и заготовку ярких фраз с наибольшим потенциалом цитирования. Шаг третий — он перезванивает журналисту и за 15 минут точно, кратко и ярко отвечает на все его вопросы, не забыв при этом про свои ключевые сообщения.

Кто-то скажет, что за счет подготовки мы сэкономили всего 15 минут. Отнюдь. Ведь настоящий результат проявится только на следующий день, когда статья увидит свет. Что увидит неподготовленный ньюсмейкер? Скорее всего, то, что ему очень не понравится. Звонки в редакцию «снизу» и «сверху», злобные письма и судебные иски займут много больше 15 минут. Вот где настоящая экономия!

Кто-то заметит, что подготовиться за 30 минут к интервью нереально. Согласны. Это нереально при отсутствии заготовок и четко отработанной технологии. Прочитав следующие несколько глав, вы получите эти технологии. В добрый час!

Подготовка ключевых сообщений

Каковы типичные ошибки при подготовке к медийному выступлению? Каковы признаки хорошего опорного материала? Что об этом говорят лучшие международные и российские практики?

В этой главе вы узнаете, как создать ключевые сообщения — основу для любого выступления ньюсмейкера.

Также в этой главе: Никсон и вопросы, Клинтон и краткость, Черчилль и трюизм, Эйнштейн и простота.

Большая часть подготовки сводится к вопросу: что именно говорить и чего не говорить журналисту? И здесь ньюсмейкер может допустить две очень распространенные ошибки. Первая ошибка — писать текст выступления, не думая о том, что хочет услышать целевая аудитория. Слушатель ждет комментариев о смерти Майкла Джексона, а ньюсмейкер тараторит про свой новый альбом. Журналисты ждут объяснений о последних увольнениях, а ньюсмейкер затевает речь про запуск «нового уникального продукта», оставляя на главную тему последние 2 минуты. Это, конечно, крайние, но вполне реальные примеры.

Вторая ошибка — требовать от СМИ список вопросов заранее, писать на них ответы и запоминать их близко к тексту. Для письменного интервью просить вопросы естественно — по-другому не получится. Но если вы готовитесь к устному общению и пытаетесь отрепетировать ответы, есть опасность, что получится разговор слепого с глухим.

А ЧТО ЕСЛИ ВЫСЛАТЬ ВОПРОСЫ?

Алексей Венедиктов: «Бывает так, что пресс-службы присылают вопросы, ведущий “Эха Москвы” их читает и отправляет в помойное ведро. Никогда нельзя предугадать

заранее, как пойдет интервью. Как я могу написать семь вопросов, не зная ответа? Это непрофессионально. Я вообще не пишу вопросы, я пишу темы. Когда было интервью с Фурсенко, пришло больше 200 вопросов на сайт и я выделил темы, которые волнуют людей: ЕГЭ, преподавание национальных языков и зарплаты учителей».

Многие спросят, чем плох заранее высланный список вопросов при устном общении? На этот счет есть история о том, как президент Никсон перед началом одной пресс-конференции произнес: «Господа журналисты, я надеюсь, вы принесли свои вопросы, потому что я принес свои ответы». Говорят, пресс-служба американского президента «угадывает» до 50% всех вопросов. Мы уверены, что у пресс-службы российского президента это получается в два раза лучше. Однако если вы не президент, то лучше сделать журналистам одолжение и не настаивать на заранее высланных вопросах. Во-первых, журналист хочет построить беседу спонтанно, чтобы ответы рождались как бы в момент речи. Во-вторых, если вы напишете ответы еще до встречи, вы рискуете попасть впросак — журналист может не задать ни одного из тех вопросов, к которым вы готовились. Что тогда вы будете отвечать?

Подготовка *ключевых сообщений* — вот решение, которое предлагают большинство экспертов по медиавыступлениям. Ключевое сообщение — это ответ компании на информационный запрос слушателей, своего рода мостик между потребностями аудитории и целями бизнеса. Нет ключевых сообщений — нет мостика — нет эффективных коммуникаций. Зато есть информационный вакуум и нарастающее напряжение, иногда готовое привести к кризисной ситуации.

Проблемы начинаются тогда, когда ньюсмейкер забывает, что степень его контроля над вопросами журналиста стремится к нулю. При этом степень контроля над собственными словами у профессиональных ньюсмейкеров близка к 100%. Именно поэтому лучше сосредоточить все усилия на собственных сообщениях, а не на вопросах журналиста.

Проблемные области

Области несоответствия целей ньюсмейкера и потребностей аудитории называются проблемными. Компания закрывает старое производство, увольняет рабочих, выходят на забастовку. Компания строит новые заводы, на забастовку выходят местные жители, озабоченные экологией. Комфорт, здоровье, безопасность, благополучие, стабильность — все это проблемные области. Ключевые сообщения должны «закрывать» максимальное количество наиболее острых для целевой аудитории проблемных областей.

Представим, что министерство энергетики запланировало строительство атомной электростанции в городе Энске. Вы были назначены ответственным за общение с местными жителями от лица министерства. Давайте вместе набросаем список наиболее вероятных вопросов, которые возникнут у жителей Энска. Мы начнем:

- 1) У нас не получится, как в Чернобыле?
- 2) Когда начнется строительство?
- 3) Кто будет работать на станции?
- 4) Где вы будете проводить захоронение ядерных отходов?
- 5) Как АЭС повлияет на уровень радиации?
- 6) Сможем ли мы ловить рыбу в реке рядом с АЭС?
- 7) Какие на станции будут зарплаты?
- 8) А электричество подешевеет?
- 9) Можно ли устроиться на станцию простым рабочим?

Продолжите список?

- 10) _____
- 11) _____
- 12) _____
- 13) _____
- 14) _____
- 15) _____
- 16) _____

Пожалуйста, взгляните еще раз на составленный нами список. Наверняка вы заметите, что почти все вопросы — от спокойных до эмоциональных — можно отнести к двум-трем проблемным областям. Люди мало изменились: в постядерный век их интересует благополучие и безопасность не меньше, чем во времена Вавилона. Также заметим, что именно об этих проблемах будут писать энские СМИ, если, конечно, их интересует читатель. И именно об этом должны будете говорить вы, если захотите найти общий язык с местными жителями.

Допустим, что из списка проблемных областей вы решили выделить пять наиболее важных. Сфокусируемся для примера на благополучии, экологии, безопасности, стабильности и здоровье. Что ваше министерство может сказать по этому поводу?

Эффективное сообщение

Для начала давайте поймем, какими вообще могут быть сообщения. Мастера коммуникации вроде Дэвида Огилви полагают, что наиболее эффективны те фразы, которые говорят о действии. Люди хотят знать не кто вы, а что вы делаете и как это действие может отразиться на окружающих. Для ньюсмейкера это означает, что основой его сообщений должен быть глагол. Кроме того, мы предлагаем структурировать ключевые сообщения так, чтобы в них содержался ответ на следующие вопросы:

- 1) ЧТО (вы делаете)?
- 2) ДЛЯ КОГО (вы делаете)?
- 3) ЗАЧЕМ (вы делаете)?

Итак, ваше сообщение эффективно, если в его основе глагол, если оно отвечает на один или несколько вышеупомянутых вопросов, а главное — соотносится напрямую с проблемной областью.

Дальше вам решать, что вы *хотите и можете* говорить от лица министерства. При всем уважении к СМИ и целевой аудитории ньюсмейкер выдает только те сообщения, которые отвечают целям его организации. В табл. 10.1 мы привели несколько примеров ключевых сообщений.

Таблица 10.1

Примеры ключевых сообщений

ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ	КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ
Экология	ЧТО, ДЛЯ КОГО Министерство гарантирует жителям Энска сохранение экологии
Благополучие	ЧТО, ДЛЯ КОГО, ЗАЧЕМ Министерство строит АЭС, чтобы поднять уровень жизни жителей Энска
Безопасность	ЧТО, ДЛЯ КОГО Министерство придает особую важность обеспечению безопасности людей как на производстве, так и на всех прилегающих территориях
Здоровье	ЧТО, ДЛЯ КОГО Министерство будет следить за работой системы здравоохранения на местном уровне и при необходимости принимать меры для ее поддержки на федеральном уровне
Стабильность	ЧТО, ЗАЧЕМ Министерство будет строить АЭС в соответствии с генеральным планом, чтобы максимально сохранить исторически сложившийся ландшафт Энска и его достопримечательности

Из приведенных примеров видно, что ключевые сообщения нуждаются в доработке. На этом этапе они уже соответствуют целям организации, но еще не удовлетворяют требованиям краткости, тройственности и простоты.

Краткость

Некоторые ньюсмейкеры ошибочно полагают, что они получают тем больше освещения в СМИ, чем больше они скажут. Однако журналисты чаще всего строго ограничены во времени. Как рассказал нам один из репортеров НТВ, новостная редакция его телеканала не принимает репортажи длительностью более 2 минут. Это значит, что из 10-минутного комментария корреспондент НТВ возьмет максимум 30 секунд, т.е. 5%. И скорее всего, это будут совсем не те 5%, которые ньюсмейкер имел в виду. Это значит, что 95% вашего выступления, в которых содержались ключевые сообщения, будут потеряны. Чтобы избежать потерь, нелишним будет вспомнить классика: *Краткость — сестра таланта!*

Кстати, многие будут удивлены тем, как много можно сказать за 30 секунд. В качестве эксперимента мы просим вас еще раз вслух прочитать предыдущий абзац, начиная со слов «некоторые ньюсмейкеры», и засечь время. Когда секундомер покажет 30 секунд, остановитесь. До какого места дочитали?

Читая размеренно, но не слишком быстро, мы остановились на словах «сестра таланта» (итого 94 слова). За это время мы вполне успешно передали свое главное сообщение — будьте кратки!

Какими были ключевые сообщения Рональда Рейгана во время президентской кампании 1980 г.? Сократить налоги, улучшить оборону и восстановить традиционные ценности. В свою очередь, Билл Клинтон в 1992 г. обещал создать больше рабочих мест, улучшить систему здравоохранения и стабилизировать экономику. Что общего между сообщениями Рейгана и Клинтона? В данном случае сообщения похожи тем, что их можно упаковать в 30 секунд. Это значит, что у Билла и Рона были отличные шансы без потерь озвучить свои послания на ведущих телеканалах. Что они успешно и сделали.

Тройственность

Наблюдательный читатель заметил, что краткость — не единственное сходство между сообщениями Рейгана и Клинтона. Их роднит еще и то, что они соответствуют трем проблемным областям. Именно трем. Не больше и не меньше. Означает ли это, что американское общество во все времена интересовало только три проблемы? Скорее всего, проблем всегда было больше.

Но память людей устроена так, что она лучше всего обрабатывает информацию блоками по три (так называемое «правило трех», описанное, например, в книге Atkinson M. (1984) *Our Masters' Voices: Language and Body Language of Politics* Routledge). Два сообщения — слишком мало («примитивно», «сыро», «недоработано»), четыре или пять — перебор («много», «сложно», «перегружено»). Избиратели могут не соглашаться или не верить ньюсмейкеру — это другой вопрос. Однако все они с большей вероятностью поймут и запомнят сообщения, если их будет три.

Чтобы проверить это, вы можете провести простой эксперимент: вспомните политические (или другие) лозунги или призывы, состоящие из трех частей. Мы начнем, а вы продолжите, если есть настроение:

Православие. Самодержавие. Народность.

Свобода. Равенство. Братство.

Мир. Труд. Май.

Быстрее! Выше! Сильнее!

Вам слово: _____

А теперь попробуйте вспомнить программные призывы, состоящие из четырех, пяти или более частей:

Что было легче вспомнить?

Я не могу предложить вам ничего, кроме пота, крови и грязи...

Пожалуй, одна из самых часто искажаемых цитат принадлежит Уинстону Черчиллю. В своей знаменитой речи в парламенте 13 мая 1940 г. Черчилль сказал: «Я не могу предложить вам ничего, кроме пота, крови, грязи и слез». Это были сильные слова, которые много раз потом вспоминали не только в Англии, но и во всем мире. Больше того, фраза прочно вошла в английский язык. Правда, последователи Черчилля почти всегда теряли по дороге одно из последних слов: пот, кровь, грязь или слезы. Мы уверены, что Черчилль был хорошо знаком с правилом тройственности... Но, видимо, его совесть не позволила ему редактировать цитату, которую он в свое время позаимствовал у Теодора Рузвельта¹.

¹ Lukacs J. *Five Days in London: May 1940*. — Yale University, New Haven, 2001.

Простота

Однажды редактор популярной радиостанции просматривал текст сообщения, которое вот-вот должно было выйти в эфир. Текст оказался «вполне себе ничего» за исключением одного слова, которое буквально взбесило редактора. Он срочно вызвал к себе корреспондента и ткнул пальцем в бумагу. Молодой и напуганный журналист глядел на слово «усовершенствовать» и ничего не понимал.

- Это что такое?! — загремел редактор
- Что именно? — кротко уточнил корреспондент
- Я спрашиваю, что это за слово?! — негодовал босс
- Усовершенствовать, — срываясь в голосе, отвечал подчиненный.
- Я не знаю такого слова! На какой возраст мы ориентируемся?
- На двадцатилетних... Мне кажется, они знают это слово...
- Ответ неверный. Мы ориентируемся на десятилетних! И десятилетние не знают, что такое «усовершенствовать». Исправляй.

Если вы знаете свою аудиторию, адаптировать сообщение не составит труда. Очевидно, ответ на один и тот же вопрос о стоимости акций в газете «Ведомости» и в передаче «Доброе утро» должен отличаться. Иначе одни могут счесть вас чересчур примитивным, а другие — замороженным. При прочих равных условиях стоит стремиться к простоте. Как советовал Альберт Эйнштейн, «излагать следует настолько просто, насколько можно, но не проще».

Если применить к ключевым сообщениям на тему АЭС в Энске требования краткости, тройственности и простоты, мы получим новую редакцию этих сообщений. Из пяти проблемных областей мы оставили три наиболее острые и упростили формулировки. Результаты приведены в табл. 10.2.

Таблица 10.2

Ключевые сообщения в последней редакции

ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ	КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ
Экология	ЧТО, ДЛЯ КОГО Министерство гарантирует жителям Энска сохранение экологии
Благополучие	ЧТО, ДЛЯ КОГО, ЗАЧЕМ Министерство строит АЭС, чтобы повысить уровень жизни в Энске
Безопасность	ЧТО, ДЛЯ КОГО Министерство ставит безопасность людей во главу угла

В следующей главе мы расскажем о том, как отобрать факты и доказательства и заставить их работать на ключевые сообщения.

Глава 11

Подготовка фактов и доказательств

Сколько информации нужно готовить к выступлениям? Как выбрать то, что нужно из всего, что важно? Как правильно сочетать факты и ключевые сообщения?

В этой главе вы узнаете все о подборе фактов и получите еще одну деталь для сборки полного пакета домашних заготовок ньюсмейкера.

Также в этой главе: чаяния жителей Энска, головная боль министра энергетики и возвращение Эббингауза.

То, что мы называем *фактурой*, — не что иное, как объективная информация, которая отвечает на главные журналистские вопросы — *кто, что, где, когда, зачем и как*. Важно отметить, что фактура в отличие от ключевых сообщений не отвечает на вопрос «зачем» и не содержит оценочных суждений («безопасный», «экологичный» и т. п.). Только названия, имена, цифры, факты.

Фактура — хлеб журналиста

Рассказывает Константин Бочарский, редактор журнала «Секрет фирмы»: «Одна из проблем, с которой приходится сталкиваться в работе с ньюсмейкерами — это “туман”, которым они пытаются окутать беседу. Они думают, что журналист все это проглотит, и не станет “копать”. Проблема для компании в том, что часто в этом тумане действительно тонут истории и темы, которые могли бы стать хорошими историями. Вообще, совет любой компании: транслируйте свой успех с помощью кейсов — историй, построенных по модели “проблема — решение” и, конечно же, реальной фактуры: цифр, фактов, данных. Как только ты понимаешь, что вот уже второй абзац, а разговор по-прежнему ни о чем, это значит, что у тебя “трудный клиент”. И тогда приходится потрудиться, чтобы его раскрутить».

Давайте вернемся к примеру с открытием АЭС в городе Энске. Как вы помните, мы определили три проблемные области и соответствующие им ключевые сообщения. Удержитесь от соблазна вспомнить или подсмотреть, что это были за сообщения. На этом этапе для нас важно в режиме мозгового штурма набросать абсолютно все, что мы считаем нужным сказать от лица министерства по поводу открытия АЭС. Пусть нами руководят только «журналистские вопросы»:

- решение о строительстве АЭС принято главой министерства и одобрено премьер-министром;
- АЭС будет построена в 5 км к северу от Энска;
- мы планируем начать строительство в августе 2011 г.;
- Энская АЭС будет третьей по мощности в стране;
- суточный объем производства электроэнергии на АЭС составит 450 млн кВт/ч;
- колебания уровня радиации в городе составят не более 2% от нормы;
- в год запуска АЭС планируется снижение тарифов на электроэнергию для жителей Энска;
- местные жители получат больше рабочих мест;
- уровень зарплаты на АЭС на 30–40% выше средней по региону;
- данные об уровне радиации будут выведены на электронные табло в общественных местах;
- строительство АЭС приведет к росту населения на 10–15% в первый год благодаря трудовой миграции;
- в случае повышения уровня радиации работа АЭС будет остановлена;
- субсидирование Энска перейдет из регионального центра в федеральный;
- ядерные отходы будут вывозиться 1 раз в 5 лет на полигон в 600 км от Энска;
- подготовительные работы продлятся два года — с августа 2009 по август 2011 г.;
- мы будем строить АЭС с применением самых современных технологий;
- въезд в Энск будет ограничен;
- все жители примут участие в учениях на случай аварии;
- на открытие приедут министр энергетики и президент страны.

Вы можете добавить, что вы бы сказали по поводу решения об открытии АЭС:

Как видите, фактуры у нас предостаточно. В некоторых случаях количество информации становится главным соблазном ньюсмейкера. Зная многое, он стремится сказать все. Между тем эксперты рекомендуют выдавать не более 10% подготовленной информации. И дело тут не столько в осторожности, сколько в восприятии слушателя. Если предел восприятия — 10 фактов, а мы сообщим 100, есть вероятность, что даже 10 не будут услышаны или поняты правильно. Как же нам выбрать эти 10%?

Критерии отбора фактов

Рецепт прост: ньюсмейкеру предстоит выбрать только те факты, которые *соответствуют его ключевым сообщениям*. При этом нужно помнить, что количество фактов может смещать акценты в пользу одних сообщений за счет других. Очевидно, если для нас важнее всего передать идею безопасности, то мы будем говорить об этом больше.

Еще один критерий отбора фактуры — ее *непротиворечивость*. Если мы говорим об ограничении въезда в Энск, у слушателей может возникнуть вопрос о свободе передвижения. Также дешевые тарифы на энергию не должны вытеснить собой идею развития системы здравоохранения.

Еще один критерий — *соответствие уровню понимания*. С одной стороны, очевидно, что способ обработки информации об открытии АЭС будет глубоким, а не поверхностным. Это событие затронет жизнь всех жителей Энска, они захотят узнать все, и многие из них будут настроены критически. С другой стороны, *краткость, простота и тройственность* (см. предыдущую главу) применимы к фактуре в той же степени, что и к самим ключевым сообщениям. Чрезмерная сложность и объем информации ведут к непониманию и подозрению: «любят воду, чтобы скрыть реальные проблемы». Поэтому мы рекомендуем не более трех фактов на каждое ключевое сообщение. В табл. 11.1 мы приводим пример отбора фактуры.

Таблица 11.1

Пример отбора фактуры

ПРОБЛЕМНЫЕ ОБЛАСТИ	КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ	ФАКТУРА
<p>Безопасность</p>	<p>Министерство ставит безопасность людей во главу угла</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Мы будем строить АЭС с применением суперсовременной технологии. 2) Ядерные отходы будут вывозиться 1 раз в 5 лет на полигон в 600 км от Энска. 3) В случае повышения уровня радиации работа АЭС будет остановлена
<p>Экология</p>	<p>Министерство гарантирует жителям Энска сохранение экологии</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Колебания уровня радиации в городе составят не более 2% от нормы. 2) Данные об уровне радиации будут выведены на электронные табло в общественных местах
<p>Благополучие</p>	<p>Министерство строит АЭС, чтобы улучшить уровень жизни жителей страны</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) В год запуска АЭС планируется снижение тарифов на электроэнергию для жителей Энска. 2) Уровень зарплаты на АЭС будет на 30–40% выше средней по региону

Таким образом, из двадцати фактов мы отобрали только семь. И даже если бы у нас было 100 фактов, мы бы озвучили не больше трех на каждое ключевое сообщение (вспомните правило Эббингауза — человек лучше всего запоминает 7 ± 2 элемента). Остальную информацию мы либо отбрасываем, либо складываем «в рукав» на случай дополнительных вопросов. Скажем, информация об ограничении въезда в Энск — это отдельная тема, ее лучше оставить для отдельного брифинга. В то же время данные о субсидировании из федерального центра могут сыграть на идею благополучия, но, поскольку эта идея второстепенна, данные лучше иметь про запас.

Глава 12

Подготовка ударных фраз

Как добиться публикации ключевых сообщений? Как продвинуть нужную информацию в заголовки? Как навсегда запомниться вашей целевой аудитории?

В этой главе вы узнаете о том, как говорить ярко. Мы расскажем о системе создания ударных фраз, которая позволит вам повысить свою цитируемость в СМИ.

Также в этой главе: советы обозревателя АиФ, отличия ньюсмейкеров-двоечников от отличников и евангельские аналогии бизнес-тренера Радислава Гандапаса.

Как бы тщательно ньюсмейкер ни готовил свои сообщения, монтаж и редакция делают свое дело: журналист всегда выдает меньше информации, чем получает. Он тщательно выбирает то, что соответствует теме, с одной стороны, и стремится вызвать интерес читателя — с другой. Поэтому, если ньюсмейкер хочет, чтобы его цитировали, он должен найти такие слова, которые «зацепят» журналиста. Как говорит обозреватель газеты «Аргументы и факты» Владимир Полупанов, «спикер должен сыпать цитатами... он должен зацепить какой-то нестандартной фразой, неожиданной мыслью — это обязательно!»

Ударная фраза — яркий речевой оборот с высоким потенциалом цитирования. Главная задача ударной фразы в том, чтобы ключевое сообщение было опубликовано. Если ключевое сообщение — это боевой патрон, то ударная фраза — это порох, без которого патрон не достигнет цели.

Одни ньюсмейкеры «выстреливают» лучше других именно благодаря владению искусством ударной фразы. Мы предлагаем вам поучиться на ошибках «двоечников» и посмотреть, как вы можете улучшить свои результаты, следуя примеру «отличников».

«Ньюсмейкеры-двоечники». Далеко не всегда это «случайные» люди, которые не могут связать двух слов. На нашей памяти немало случаев, когда известные ньюсмейкеры оказывались в категории «двоечников». В одном из спортивных репортажей как-то показали «молчаливое интервью» тренера женской сборной по баскетболу. Нет, тренер не молчал. Он стоял перед камерой, эмоционально жестикулировал, крутил головой и говорил. Однако зрители слышали только девушку-репортера, которая за кадром на понятном языке пересказывала речь тренера. Излияния спортивного ньюсмейкера были настолько нечленораздельными, что включать их в итоговый материал журналистка не решилась. Вряд ли можно надеяться на то, что она выделяла в речи ньюсмейкера ключевые сообщения. Скорее, она действовала по принципу «я его слепила из того, что было».

«Троечники». Эти ньюсмейкеры не озвучивают ключевые сообщения, но иногда им удается говорить интересно и эмоционально. Для журналистов один из лучших способов возбуждать чувства зрителей — это цитировать тех ньюсмейкеров, которые говорят с чувством. Поэтому при прочих равных условиях журналист предпочтет более эмоциональную цитату:

Я ненавижу, когда люди говорят деэпричастными оборотами, просто ненавижу! (Отар Кушанашвили в интервью MediaFactor)

*Внезапно у меня внутри все оборвалось, я понял: все пропало!
(анонимный очевидец)*

Россия не тот предмет и не та субстанция, чтобы где-то висеть, уж тем более на каких-то крюках. (Сергей Миронов. «Итоги»)

Вы что же, считаете, что я сам себе лиходея здесь или лиходеяствую в своей стране? (Виктор Черномырдин. Wikiquote.org)

Любые сильные чувства добавляют материалу драматизма, а значит, повышают цитируемость. Однако прежде чем драматизировать, имеет смысл подумать, как эмоциональная фраза «вытащит» ключевое сообщение. Порох без пули не способен поразить цель. Сгорая, он просто греет воздух.

«Хорошисты». Принципиальное отличие хорошистов от троечников в том, что их ключевые сообщения появляются в СМИ. Однако это происходит не потому, что журналисты хотят цитировать «хорошистов», а потому, что этот тип ньюсмейкеров не выдает ничего, кроме ключевых сообщений. Журналистам просто не из чего выбирать. Какой вопрос ни задай, с какой стороны ни зайди, «хорошист» вернет ключевое сообщение в любую тему и в любой контекст. Это отлично работает на интересы организации, хуже

— на интересы СМИ и их аудитории. Поэтому, если у журналиста есть выбор из нескольких источников, он выберет того, кто говорит «живее».

Еще одно отличие «хорошистов» от «троечников» заключается в количестве искажений. Сухие корпоративные спикеры и официальные лица не склонны «болтать лишнее», и пускаться в лирические отступления. Отсюда более точные цитаты. Вы скажете, что их неинтересно слушать? Их это не волнует. Работа «хорошистов» — доносить ключевые сообщения, и они занимают свои должности потому, что умеют делать это хорошо.

«Отличники». Эта группа ньюсмейкеров может выступать так же эмоционально, как «троечники» и при этом доносить ключевые сообщения так же точно, как «хорошисты». Однако они не похожи ни на тех, ни на других. «Отличники» говорят о ключевых сообщениях на языке аудитории — ярко, образно, интересно. Поэтому журналисты хотят их цитировать и возвращаются с новыми просьбами об интервью. Все ключевые сообщения «отличников» достигают цели, и не один раз.

Если вы спросите «отличников», как им это удастся, они скажут: «Опыт!» Только обширная практика превращает посредственные результаты в превосходные. Правда, это не отменяет возможности заимствовать у «отличников» средства повышения цитируемости. Среди таких средств — вопрос, цитата и иллюстрация.

Средство №1 «Вопрос»

Один из лучших способов привлечь внимание к ключевому сообщению — задать вопрос. Это может быть встречный вопрос или риторический, не требующий ответа. Почему журналисты любят вопросы? Потому что их задача — сделать историю интересной. Если каждое предложение состоит из подлежащих и сказуемых, грамотно «причесанных» и аккуратно упакованных в параграфы, история становится скучной. Вопрос ньюсмейкера нарушает обычный ритм повествования:

В первом квартале текущего года компания (Мечел) продавала сырье за границу по ценам в два раза ниже внутренних. А маржа где в виде налогов для государства? (Владимир Путин. Радио «Маяк»)

Встаю с утра, как обычный предприниматель: в тюрьму готов? Готов. Вечером: готов? Готов. Так двадцать лет и живем. (Александр Лебедев. «Итоги»)

Представьте себе нашего президента, который будет давать клятву, левую руку положив на Коран, правую на Тору, челом биясь о Библию... А Конституцию куда мы денем? (Михаил Барцевский. TopNews.ru)

Любая фраза привлекает к себе больше внимания, если построена в виде вопроса — взгляните на табл. 12.1.

Таблица 12.1

Вопрос лучше утверждения

УТВЕРЖДЕНИЕ	ВОПРОС
Мы хотим, чтобы менеджмент прислушался к мнению сотрудников	Когда наконец менеджмент прислушается к мнению сотрудников?
Apple изменит наше представление об устройствах мобильной связи	Как Apple повлияет на наше представление об устройствах мобильной связи?
Полагаем, что сегодня пенсионеры чувствуют себя лучше, чем в 1991 г.	Спросите пенсионеров, когда им жилось лучше — сейчас или в 1991-м?

Предлагаем вам потренироваться и превратить в вопросы несколько утверждений об открытии АЭС в городе Энске:

УТВЕРЖДЕНИЕ	ВОПРОС
Министерство ставит безопасность людей во главу угла	Вам слово: _____ _____ _____
Министерство строит АЭС, чтобы поднять уровень жизни людей	Вам слово: _____ _____ _____
Министерство гарантирует жителям Энска сохранение экологии	Вам слово: _____ _____ _____

Средство №2 «Цитата»

В данном случае мы понимаем цитату в самом широком смысле. Устоявшиеся выражения, речевые клише, крылатые фразы, пословицы и поговорки, прямая речь известных людей — все это материалы для создания вашего собственного изречения. Их можно применять как в оригинале, так и в авторской обработке. Цитаты помогают в неизменном виде донести ваше ключевое сообщение, так как их яркость и цельность не позволят журналисту пересказывать фразу своими словами. Если ваша цитата попала «в десятку» — радуйтесь (или берегитесь!) — она станет заголовком на первой полосе или даже войдет в число крылатых.

Не спрашивайте, что страна может сделать для вас, спросите, что вы можете сделать для своей страны (Джон Кеннеди).

Чего хорошего сделали за последнюю неделю для российского народа?! (Владимир Путин, на заседании правительства).

Жизнь человеку дана один раз, и прожить ее нужно в городе Сочи. (Владимир Жириновский)

Приведенные выше цитаты построены так, что в них угадываются другие крылатые выражения. Если у вас не получается изобрести крылья для своей цитаты, заимствуйте их! Интересно, что один из величайших ораторов XX в. Владимир Ленин искусно применял цитаты из Евангелия для подкрепления ключевых сообщений новой идеологии. Апостол Павел как-то сказал «Если кто не хочет трудиться, тот и не ешь» (2 Фес. 3:6-15). Ленинскую интерпретацию все помнят лучше.

Средство №3 «Иллюстрация»

Под «иллюстрацией» мы объединили все то, что «включает» воображение слушателей, позволяет не только услышать, но и увидеть, ощутить сказанное. Это могут быть заключения по аналогии, образные сравнения и примеры из жизни. Журналисты обожают цитировать иллюстрации по двум причинам: 1) они позволяют объяснить сложные вещи простыми словами; 2) они запоминаются и вызывают интерес. Вот некоторые иллюстрации:

Американская инициатива — не что иное, как предложение «сжечь дом, чтобы приготовить яичницу». (Владимир Путин — насчет создания системы ПРО)

Превратить РЖД из государственной компании в частную все равно, что сделать U-образный поворот на прямых рельсах. (Анонимный ньюсмейкер от РЖД)

Жизнь похожа на коробку шоколадных конфет. Никогда не знаешь, какая начинка тебе достанется. (Форест Гамп, герой одноименного фильма)

РАДИСЛАВ ГАНДАПАС:

Аналогия в действии

Рен-ТВ снимала программу продолжительностью 1 час. Программа, как мне сказали, была посвящена скандалу как способу продвижения личности. Я в двухчасовой программе высказал мысль, что скандал как способ продвижения используется не только плохими дядями и тетями: не кто иной, как Иисус Христос использовал именно этот способ. Чего стоят его поступки в храме, когда он перевернул жертвенные

столы, чего стоят исцеления болящих и воскрешения мертвых, категорически запрещенные фундаментальным иудаизмом, — все для того, чтобы создать скандал вокруг своей персоны. Факт есть факт: Христос занимался самопиаром, опираясь на скандал. И если вы сейчас «поганой метлой» пометете из культуры наших дней Бари Алибасова, Владимира Жириновского и иже с ними — вы этой же метлой сметете и Христа, потому что все эти люди используют скандал, как способ самопродвижения.

Это была мысль, которая поразила ведущую Рен-ТВ, она прямо подпрыгнула на месте: «Ага... так, так так...» И это при том, что программа замышлялась как осуждение тех, кто использует скандал для самопродвижения. Самое интересное, что я говорил более двух часов кряду, а когда программа вышла, я был в кадре всего 2,5 минуты.

Программа начиналась так. Идут нарезки видео из серии «жизнь Христа» и голос ведущей произносит: «Если вы сейчас “поганой метлой” выметете из культуры наших дней Бари Алибасова, Владимира Жириновского и иже с ними — вы той же метлой сметете и Христа, потому что все эти люди используют скандал, как способ самопродвижения. Чего стоят исцеления болящих...» Короче, идея была пересказана дословно. Жаль только, что ссылки на автора не последовало.

Кроме упомянутых выше средств повышения цитируемости из арсенала ньюсмейкеров-отличников, мы готовы предложить вам систему создания ударных фраз. При условии постоянной практики эта система может помочь любому ньюсмейкеру в достижении его заветной цели — точной цитаты в СМИ.

КОМАБЛИ:

Система создания ударных фраз

Чтобы понять, как ньюсмейкер может повысить вероятность появления точной цитаты в СМИ, мы решили спросить об этом самих журналистов. Большинство из опрошенных представителей российских и западных СМИ назвали *контрастность*, *масштабность* и *близость* главными качествами эффективного сообщения. Это своего рода принципы построения медиацитаты — ответ на вопрос *как* говорить, чтобы «проскочить» через монтаж и редактуру. Если объединить эти принципы с такими речевыми средствами, как вопрос, цитата и иллюстрация, мы получим различные комбинации ударных фраз. Нам останется только выбрать нужные фразы для поддержки ключевых сообщений. Для удобства запоминания мы назвали эту систему словом КоМаБли — *Контрастность*, *Масштабность*, *Близость*.

Контрастность — это противопоставление нового и старого, большого и малого, подлого и благородного. Это принцип диалектики, где неизбежны «единство и борьба противоположностей», конфликт, столкновение точек зрения. «Очевидное — невероятное», «Отцы и дети», Pro et Contra — все это контрастность. В контрастных выражениях вы часто встретите такие обороты, как: *с другой стороны*, *а, но, однако*, *в противовес*, *в противоположность*, *в отличие от*, *хотя*, *несмотря на* и др.



ЛЕВ НИКОЛАЕВ, ведуший телепрограмм, известный ученый

Не стоит скромничать, следует подчеркивать всякий раз, что о чем-то вы говорите впервые, что раньше это было неизвестно, что найден новый документ... Это привлекает зрителя и повышает его интерес. Зрители любят узнать, что им сообщают что-то доселе неизвестное...

Обороты контрастности

ГЛАГОЛЬНЫЕ ОБОРОТЫ	Увидеть доселе неизвестное, почувствовать разницу, ощутить несовместимость, посмотреть на вопрос под новым углом, разоблачить ложь, вскрыть подноготную, выявить противоречия, столкнуть разные точки зрения, увидеть неизбежность конфликта, обнаружить нестыковки, проиграть битву...
ПРЕДМЕТНЫЕ ОБОРОТЫ	Новое и старое, ложь и правда, наличие и отсутствие, форма и содержание, дух и материя, душа и тело, добро и зло, прошлое и будущее, внешнее и внутреннее...
ЦИТАТЫ, МЕТАФОРЫ, ФРАЗЫ С ПЕРЕНОСНЫМ ЗНАЧЕНИЕМ	<p>Делать из мухи слона... Раздувать скандал... Снять розовые очки... От любви до ненависти один шаг... Мал золотник, да дорог; маленький, да удаленький... Старый друг лучше новых двух... Быть, а не казаться... А был ли мальчик?</p>

Масштабность — это сила воздействия информации, степень ее охвата и грандиозности. Миллионы людей, миллионы долларов, миллионы тонн — все это масштабно и потому цитируемо. В «масштабных» выражениях вы встретите такие слова, как: *всегда, никогда, везде, нигде, все до единого, никто, абсолютно, в высшей степени и т. п.*

Обороты масштабности

ГЛАГОЛЬНЫЕ ОБОРОТЫ	Довести до предела, достичь мирового масштаба, обеспечить абсолютное превосходство, расширить зону влияния, максимизировать результаты, выйти на новый уровень, обеспечить широкое распространение, получить широкий резонанс, повлиять на образ жизни людей, в корне изменить представления о...
ПРЕДМЕТНЫЕ ОБОРОТЫ	Сила, мощь, масштаб, прорыв, переворот, глубина, архиважность и архисложность, первостепенное значение, высший приоритет, высокая актуальность, соответствие последним тенденциям...
ЦИТАТЫ, МЕТАФОРЫ, ФРАЗЫ С ПЕРЕНОСНЫМ ЗНАЧЕНИЕМ	<p>Маленький шаг для человека, большой шаг — для всего человечества. (Н. Армстронг) Партия — ум, честь и совесть нашей эпохи. (В.И. Ленин) Мы вас похороним! (Н.С. Хрущев) Все для фронта, все для победы!</p>

Известный публицист Илья Крамник однажды иронически заметил: «Мировое событие это не то, в котором участвуют 10 тысяч человек, а то, где собралось 10 телекамер».

Близость — это релевантность информации для конкретной аудитории во времени и в пространстве. Это то, что привлекает читателей здесь и сейчас, потому что напрямую касается области их желаний и страхов. Тысячи жертв апартеида в Африке — масштабно, но не близко. Ваша зубная боль — не масштабно, но гораздо ближе.

Обороты близости

ГЛАГОЛЬНЫЕ ОБОРОТЫ	Коснуться каждого, стать актуальным, нарушить личную зону безопасности, вызвать боль и отчаяние, ворваться в жизнь, противоречить базовым потребностям, затронуть самые насущные интересы, приблизиться вплотную к осуществлению заветной мечты, перевернуть внутренний мир, побороть страх и спать спокойно...
ПРЕДМЕТНЫЕ ОБОРОТЫ	Нищета, здоровье, болезнь, жизнь, богатство, смерть, вред, уверенность, польза, страх, спокойствие, волнение, равнодушие, стабильность, угроза...
ЦИТАТЫ, МЕТАФОРЫ, ФРАЗЫ С ПЕРЕНОСНЫМ ЗНАЧЕНИЕМ	В жизни неизбежны две вещи — это смерть и налоги. (Бенджамин Франклин) Затронуть глубокие струны... Поразить в самое сердце... Задеть за живое... Попасть не в бровь, а в глаз...

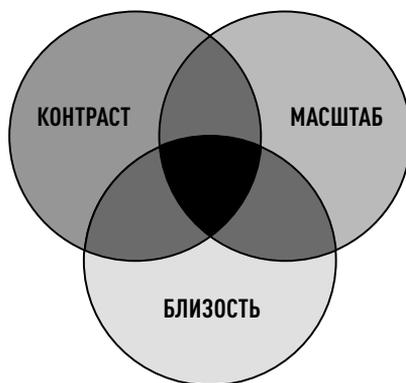


Рис. 12.1. Если ваше высказывание отвечает требованиям контраста, масштаба и близости, будьте уверены — вас будут цитировать, и неоднократно

Вернемся к истории с открытием АЭС в Энске (см. начало истории в главе 10). Предположим, мы использовали систему КоМаБли для создания ударных фраз и подкрепления ключевых сообщений министерства энерге-

тики. Средства повышения цитируемости фразы можно комбинировать каким угодно образом. Не обязательно создавать фразы на пересечении колонок и строчек (табл. 12.2). КоМаБли лишь дает вам направление для творческой работы.

Таблица 12.2

Пример создания ударных фраз

	КОНТРАСТ	МАСШТАБНОСТЬ	БЛИЗОСТЬ
ВОПРОС	Как вы думаете, чем отличается Энск с АЭС от Энска без АЭС?	Вот вам вопрос на эрудицию: где будет построена самая безопасная АЭС в мире?	Кого именно и как коснется строительство АЭС?
ЦИТАТА/ МЕТАФОРА	Конечно, можно видеть за каждой мухой слона, а за каждой АЭС — Чернобыль	АЭС в Энске будет большим шагом для России и очень большим — для Энска <i>(перефразирование известного выражения Н. Армстронга)</i>	Есть две неизбежные вещи — рост уровня жизни в Энске и строительство Энской АЭС <i>(перефразирование высказывания о налогах)</i>
ИЛЛЮСТРАЦИЯ	Построить АЭС в Энске — это как перенестись из века XIX сразу в XXI	АЭС изменит облик Энска, его дороги, улицы и мосты. Те, кто уехал, через пару лет не узнают этот город и захотят вернуться	Через какие-то пару лет прописка в Энске станет синонимом успешной и стабильной жизни

Теперь, когда у нас есть целая коллекция из фактов и ударных сообщений (табл. 12.3), вы вольны выбрать любое средство для подкрепления ключевых сообщений. Такой подход, с одной стороны, дает ньюсмейкеру гибкость в ответах на вопросы, а с другой — позволяет журналисту получать яркие интересные цитаты для его материала.

Таблица 12.3

Рабочие заготовки ньюсмейкера

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ	ФАКТУРА	УДАРНЫЕ ФРАЗЫ
МИНИСТЕРСТВО СТАВИТ БЕЗОПАСНОСТЬ ЛЮДЕЙ ВО ГЛАВУ УГЛА	<ol style="list-style-type: none"> 1) Мы будем строить АЭС с применением проверенных технологий четвертого поколения. 2) Ядерные отходы будут вывозиться 1 раз в 5 лет на полигон в 600 км от Энска. 3) В случае повышения уровня радиации работа АЭС будет остановлена 	Вот вам вопрос на эрудицию: где будет построена самая безопасная АЭС в мире?
МИНИСТЕРСТВО ГАРАНТИРУЕТ ЖИТЕЛЯМ ЭНСКА СОХРАНЕНИЕ ЭКОЛОГИИ	<ol style="list-style-type: none"> 1) Програма улучшения экологии с бюджетом 300 млн руб. будет запущена в момент начала строительства АЭС. 2) Колебания уровня радиации в городе составят не более 2% от нормы 	Конечно, можно видеть за каждой мухой слона, а за каждой АЭС — Чернобыль

КЛЮЧЕВЫЕ СООБЩЕНИЯ	ФАКТУРА	УДАРНЫЕ ФРАЗЫ
	3) Данные об уровне радиации будут выведены на электронные табло в общественных местах	
МИНИСТЕРСТВО СТРОИТ АЭС, ЧТОБЫ ПОДНЯТЬ УРОВЕНЬ ЖИЗНИ ЛЮДЕЙ	1) Сразу после запуска АЭС планируется снижение тарифов на электроэнергию для жителей Энска. 2) Для местных жителей будет зарезервировано 10% рабочих мест на АЭС. 3) Уровень зарплаты на АЭС будет на 30–40% выше средней по региону	Через какие-то пару лет прописка в Энск станет синонимом успешной и стабильной жизни

Выводы

Итак, в наборе домашних заготовок нашего героя-нюсмейкера теперь есть: 1) ключевые сообщения, которые соответствуют наиболее актуальным проблемам; 2) тщательно подобранная фактура, которая «работает» на каждое сообщение; и 3) запас ударных фраз, которые усиливают вероятность цитирования. При наличии отработанной технологии создание такого «набора нюсмейкера» займет у профессиональной пресс-службы 2–3 часа. В приложениях вы найдете рабочие формы, которые помогут пресс-службе ускорить подготовку опорных материалов для нюсмейкера.

Домашние заготовки нужны спикеру, чтобы сказать то, что надо и как надо. Однако, пока заготовки сами по себе, а материалы — сами по себе, результата можно ждать только удовлетворительного. Для получения превосходных результатов нужна репетиция в формате личной встречи. Это особенно важно, когда нюсмейкеру предстоит не просто дежурное общение с журналистами, а настоящая перестрелка... когда даже старый знакомый репортер может вдруг достать «из рукава» совершенно обезоруживающий вопрос.

Глава 13

ОПЕК: трехступенчатая схема ответов на вопросы

Как отвечать на «трудные» вопросы журналиста? Как отвечать так, чтобы в СМИ появлялись нужные слова, а не лирические отступления? Как отвечать так, чтобы избежать эффекта «заезженной пластинки»?

В этой главе вы освоите универсальную схему ответов на вопросы. Она позволит вам удерживать внимание СМИ, продвигая свои ключевые сообщения.

Также в этой главе: заезженная пластинка Эдуарда Лимонова и последнее испытание для министра энергетики.

Даже самая неформальная беседа с журналистом принципиально отличается от разговора с другом. В случае с другом вы получаете удовольствие от процесса, хорошо понимаете контекст, можете позволить себе любые отступления от темы. Схема этого разговора напоминает раскидистое дерево, где вы переходите с ветки на ветку, не заботясь о цели. Такое общение способствует наибольшему раскрытию собеседников. И именно к такому общению стремятся журналисты, всячески расслабляя и раскрывая ньюсмейкера. Это вполне естественно, ведь их зрители и читатели хотят узнать не столько «официальную точку зрения», сколько то, что происходит «за сценой». Кроме того, раскрытие дает журналисту хронометраж: часто они намеренно записывают больше, чтобы потом было из чего выбрать. Журналист делает исто-

рию, в которой хочет быть и сценаристом, и режиссером, и постановщиком. Стоит ли говорить, что к работе с материалом, т. е. выбору «лучших моментов» интервью, ньюсмейкер приглашен не будет. Журналист имеет на это право. Задача ньюсмейкера — сыграть свою роль блестяще настолько, чтобы любой фрагмент был достоин публикации. Только так в СМИ может выйти нужный материал.

Для этого стоит отказаться от расслабленных дружеских бесед и лирических отступлений. Пусть у журналиста будет своя повестка, но у ньюсмейкера должна быть своя. Это позволит сделать разговор более лаконичным, деловым и сосредоточенным. И здесь ньюсмейкеру будет нужен не только набор домашних заготовок для разговора, но и метод его ведения.

Таким методом является так называемая «трехступенчатая схема ответов на вопросы», которая давно зарекомендовала себя среди профессиональных ньюсмейкеров¹. Как работает эта схема?

Мы берем 1–2 сек., чтобы найти в вопросе журналиста ту проблемную зону, которая может быть ассоциирована с одним из заготовленных ключевых сообщений (см. главу 10). Кратко отвечаем на вопрос.

СТУПЕНЬ 1

Делаем переход от ответа к ключевому сообщению.

СТУПЕНЬ 2

Озвучиваем ключевое сообщение (при необходимости даем факты и ударную фразу).

СТУПЕНЬ 3

Итак, ответ, переход, ключевое сообщение. Ответ. Переход. Ключевое сообщение. Для простоты запоминания мы назвали эту трехступенчатую схему ответа на вопросы ОПЕК. При всей кажущейся простоте ОПЕК не просто освоить даже опытным ньюсмейкерам, которые привыкли импровизировать и говорить от себя, ведя душевные беседы с журналистами. Однако эта схема очень скоро даст свои плоды. Журналист получает ответы, т. е. то, что ему нужно, но не больше того. Никаких комментариев «не для записи», историй из детства и прочих отступлений. А главное — материал настолько лаконичен, что журналисту не из чего выбирать, кроме как из ваших ключевых сообщений. Ответ. Переход. Ключевое сообщение.

Чтобы посмотреть, как работает схема, давайте вернемся к примеру с открытием АЭС в Энске и попробуем ответить на возможные вопросы журна-

¹ Hoffman J.C. Keeping cool on the hot seat. Dealing Effectively with the media in times of crisis. — Clayton, 2008; Olds G., Taylor I., Never say “No Comment”. How spin doctors answer questions. — Toronto, 2003.

листов двумя способами: 1) спонтанно; 2) с использованием трехступенчатой схемы ОПЕК.

Допустим, корреспондент «Энских Вестей» спрашивает у нас: «Вы что, хотите, чтобы Энск стал вторым Чернобылем?»

Спонтанный ответ.

Нет, мы не хотим, чтобы Энск стал вторым Чернобылем. И мы этого не допустим. Сами посудите — на дворе XXI век, технологии давно шагнули вперед. Кроме того, ядерная энергия во всех отношениях более экологически чистая и дешевая. Мы не загрязняем реки, не загрязняем воздух и получаем при этом 450 млн кВт/ч в сутки. Нет, в Энске нас ждет совсем другая история, чем в Чернобыле. Все будет хорошо, уверяю вас.

Ответ по схеме ОПЕК

Проблемная зона в вопросе журналиста — безопасность.

Мы хотим, чтобы Энск стал положительным примером для всего мира (ОТВЕТ). В частности (ПЕРЕХОД), примером безопасного использования ядерной энергии. Министерство ставит безопасность людей во главу угла (КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ). Именно поэтому мы будем строить АЭС с применением технологий четвертого поколения, которые были немислимы даже для XX в. (ФАКТУРА-1). Кроме того, подготовка к строительству будет вестись более 2 лет (ФАКТУРА-2). Так что прежде чем резать, мы будем мерить не семь раз, а семьдесят семь (УДАРНАЯ ФРАЗА).

Кто-то скажет, что спонтанный ответ мог быть совершенно другим и даже более «интересным». Возможно, корреспондент «Энских Вестей» из всего ответа выбрал бы фразу: «ядерная энергия во всех отношениях более экологически чистая и дешевая». Но можем ли мы оставлять это на волю случая? Или на волю журналиста, который, судя по тональности заданного вопроса, настроен отнюдь не благодушно?

В то же время, если вы посмотрите на ответ по схеме ОПЕК, вы увидите, что каждое слово в нем работает на ключевое сообщение. Какое бы предложение журналист ни взял для цитаты или заголовка, цель ньюсмейкера будет достигнута.

Возьмем для примера более простой вопрос: «Кто будет работать на станции?»

Спонтанный ответ.

Конечно, на таком объекте, как АЭС, должны и будут работать профессионалы. Мы приглашаем специалистов из Германии, Франции, Америки. Возглавлять работу будут менеджеры из Москвы. Мы предусмотрели возможность трудоустройства и для жителей Энска. Всего в штате будет числиться 1500 человек, включая обслуживающий персонал. Для сравнения: на других станциях (третьего поколения) работает в среднем 3–4 тысячи человек, там многие работы приходится выполнять вручную.

Ответ по схеме ОПЕК

Проблемная область в вопросе — благосостояние жителей Энска.

ОТВЕТ: вам слово! _____

ПЕРЕХОД: _____

КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ: _____

Наша версия (проблемная область, которую мы услышали в вопросе, — благополучие):

На станции будут работать как привлеченные специалисты, так и местные жители (ОТВЕТ). И это для нас принципиальный момент, ведь (ПЕРЕХОД) министерство строит АЭС, чтобы улучшить уровень жизни людей (КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ про благополучие). Поэтому мы специально зарезервировали часть рабочих мест для жителей Энска. Уверены, что работа на АЭС станет отличной возможностью для профессионального роста. Кроме того, зарплата здесь будет на 30–40% выше, чем в среднем по региону (ФАКТУРА). Теперь за «длинным рублем» будут ездить в Энск, а не из Энска (УДАРНАЯ ФРАЗА).

С точки зрения запоминания лучше всего записывать свои ответы, еще лучше — проговаривать их в условиях, приближенных к «боевым». Попробуйте попрактиковать приведенную выше схему ответа на вопросы:

1. Почему все ядерщики умирают так рано?
2. Когда начнется строительство?
3. Куда вы будете складывать свои ядерные отходы?
4. Как АЭС повлияет на уровень радиации?
5. С какой стати у нашего мэра после вашего приезда появились два «Мерседеса» и он начал строительство особняка?
6. Как часто бывают несчастные случаи на АЭС? У вас лично были?
7. Говорят, Энск станет закрытым городом вроде Арзамаса-16. Это правда?
8. Сможем ли мы ловить рыбу в реке рядом с АЭС?
9. А электричество подешевеет?

В ИСПОЛЬЗОВАНИИ ОПЕК ИНОГДА СЛУЧАЮТСЯ ПЕРЕКОСЫ, ОТ КОТОРЫХ НАМ БЫ ХОТЕЛОСЬ ПРЕДОСТЕРЕЧЬ СВОИХ ЧИТАТЕЛЕЙ...

Рассказывает Матвей Ганапольский, ведущий радио «Эхо Москвы»¹:

«Однажды мы позвали Эдуарда Лимонова в передачу под названием «Особое мнение», где гости оценивают и комментируют последние новости. Я спросил Лимонова о последних заявлениях российского президента.

Он ответил, что тут нечего анализировать, нужно вначале выпустить из тюрьмы всех несправедливо заключенных в тюрьме членов его партии...

Я спросил, что он думает о том, что демократы в Америке выступают за окончание войны в Ираке.

Он ответил, что скорее американцы прекратят войну в Ираке, чем российские власти прекратят преследовать его товарищей.

Я поинтересовался, что он думает о строительстве в Москве самого высокого небоскреба в Европе. Лимонов ответил, что гордиться нечем. Те, кто будет смотреть на Москву со смотровой площадки этого небоскреба, должны видеть ту тюрьму, где сидят молодые люди, которые несправедливо пострадали за то, что были его однопартийцами. После программы я был в бешенстве...»

Выводы

Вне зависимости от сложности любой вопрос для профессионального ньюсмейкера — это возможность передать ключевое сообщение. Часто последний вопрос в интервью звучит так: «Есть ли еще что-то, что вы хотели бы сказать нашим слушателям?» Тут обычно в голову лезут либо банальные вещи, либо желание скорее попрощаться: «Вы знаете, думаю, я все сказал». Между тем это последний шанс запечатлеть в памяти журналиста ваши послания. Пусть у вас будут повторения, и собеседник услышит то, что уже было сказано другими словами. Это не имеет значения. Ньюсмейкер не обязан быть захватывающим собеседником. Его работа — обеспечивать публикацию ключевых сообщений.

Итак, «наше интервью закончено, есть ли еще что-то, что вы хотели бы сказать жителям Энска в связи с открытием АЭС?»

Вам слово: _____

¹ Ганапольский М. Кисло-сладкая журналистика. — М., 2009.

Наша версия:

Открытие АЭС сделает Энск лучшим местом для жизни (ОТВЕТ). И это улучшение произойдет сразу по нескольким направлениям (ПЕРЕХОД). Во-первых, это благосостояние людей (КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ — 1), во-вторых, улучшенная экологическая безопасность (КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ — 2) и, в-третьих, развитая инфраструктура (КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ — 3). Через каких-то два года мы сможем сказать уже не в шутку, а всерьез: «Хорошо там, где мы есть!» (УДАРНАЯ ФРАЗА).

Первое время при использовании схемы ОПЕК ньюсмейкеры испытывают сложности, связывая ответ с ключевым сообщением. Следующие фразы помогут сделать переход более плавным:

К тому же важно помнить о том, что...

Прежде чем мы перейдем к следующему вопросу, я хочу отметить...

И что еще более важно...

У этого вопроса также есть такой аспект, как...

Также я бы хотел, чтобы у нас сложилось общее понимание того, что...

Кстати, с этим связан и вот какой вопрос...

Это напоминает мне еще об одной проблеме...

Именно поэтому мы уверены, что...

В частности, это означает, что...

И мы продолжим делать...

Теперь вы знаете, как создается пакет домашних заготовок для выступления в СМИ. Следующая задача — подготовиться самому.

Глава 14

Как подготовиться за два часа до эфира

Как быстро подготовиться к эфиру? Какие меры предосторожности принять? Как настроить тело и разум на блестящее выступление в СМИ?

В этой главе вы узнаете о технике настройки ньюсмейкера. Четкий алгоритм репетиции позволит вам быть во всеоружии еще до того, как загорится лампочка «Эфир».

Также в этой главе: министр, который мог лучше; астронавт «Аполло-13» о рутине; комментатор CNN о техниках йоги; президент MediaTrainingWorldwide о репетиции на видео.

По пути в Останкино

Осенью 2003 г. мы организовали выступление министра здравоохранения Белгородской области на Первом канале. За четыре часа пути, пока мы ехали с министром до Останкино, я (здесь и далее — повествование от лица Сергея Кузина) должен был ненавязчиво подготовить его к встрече с Ариной Шараповой в программе «Доброе утро». В пункте назначения ждал моего звонка один из продюсеров программы. Он хотел удостовериться, что клиент в хорошей форме и скажет все «как надо». В моем кейсе ждали своего часа ключевые сообщения, фактура и ударные фразы — плод многодневных согласований с главным заказчиком этого события — представительством Европейской комиссии в России. Белгородская область получила крупный грант Евросоюза, и министр должен был сказать «спасибо».

— У вас есть тезисы для выступления на передаче? — задал свой первый вопрос министр.

— Да, конечно, — обрадовался я и вручил бумаги ньюсмейкеру.

— Спасибо.

Мой ньюсмейкер надел очки-латоры и полчаса изучал тезисы, глядя то в бумаги, то в окно автомобиля.

— Может быть, у вас есть вопросы по тезисам? — спросил я посреди молчания.

— Да нет. В целом, мне все понятно, — вежливо, но кратко отвечал министр.

— Возможно, вы знаете, что «Доброе утро» и Первый канал вообще — это массовая аудитория, и у нас не самая популярная тема... Программа сотрудничества ЕС и России для домохозяек это как...

— Сергей, я прочитал тезисы, и мне все понятно. Как у вас тут жизнь в Москве?

Впоследствии я еще несколько раз пытался вернуть ньюсмейкера к ненавязчивой репетиции. Последнее, что я увидел перед эфиром, — слегка дрожащие от волнения руки министра, сидящего в кресле гримерной. Все остальное время я провел в надежде, что все сложится хорошо само собой.

— Сергей, спасибо за эту возможность, — приветливо и как всегда лаконично сказал министр, пожал мне руку и скрылся за тонированным стеклом автомобиля.

Несмотря на то, что 4-минутное интервью Шараповой с нашим ньюсмейкером прошло гладко, меня мучил один вопрос: «Что можно было сделать лучше?» На следующее утро мы увидели результат «репетиции», которую министр провел наедине с заготовленными тезисами. Вполне себе обыкновенный и посредственный результат. Человек просто провел время в студии, а журналист сделал свою работу.

Много раз впоследствии, размышляя об истории с министром, мы пришли к выводу, что имели дело с типичным «бывалым» ньюсмейкером. «Бывалые» самоуверенны и настолько заняты другими делами, что посвящать более получаса на подготовку к интервью — не в их правилах. Однако меня интересовал исключительно результат, который мог бы быть гораздо лучше...

Самонастрой: состояние чувств

Для получения максимального результата ключевую роль играет настрой ньюсмейкера в последние два часа перед встречей с журналистом. И как бы часто не проходили эти встречи, к ним нельзя относиться как к рутине. У вас не получится «просто провести время» или отсидеться в студии по принципу «пять минут позора, и я на свободе». Если вы чиновник и ваше выступление проходит на госканале — вам может повезти и встреча пройдет посредственно.

Никаких неожиданностей и провокаций — говори себе, как умеешь. Превосходных результатов можно добиться, только настроившись на правильную волну.

На пресс-конференции 7 апреля 1970 г. в США за четыре дня до запуска «Аполло-13» один из журналистов спросил у командира команды астронавтов: «Вас не беспокоит, что для широкого населения это уже рутинный полет?» — и получил ответ: «Полет на Луну не может быть рутинным».

Выступление в СМИ — это как полет на Луну: оно не может быть рутинным. Здесь важна каждая деталь. Каждый полет — это звездный час. При этом астронавт помнит, что сам он — не звезда и за его спиной сотни людей, которые трудятся для его успеха. Он ослепительно улыбается, поднимаясь по трапу, но все его мысли — о деле. Он максимально сосредоточен и собран. От состояния астронавта до и во время полета зависит его успех или провал.

Меры предосторожности: состояние тела

Не стоит недооценивать эту аналогию с космонавтом. Один известный ньюсмейкер и ведущий авторской радиопередачи однажды по дороге в студию захватил большой стакан кока-колы в ближайшем «Макдоналдсе». Поднимаясь по лестнице и быстро допивая этот божественный напиток, наш ньюсмейкер вдруг понял, что где-то глубоко внутри него зарождается... икота. До эфира оставалось 7 минут, и ему некогда было думать об этом. Но вот досада: икота разразилась как раз в тот момент, когда закончилась рекламная пауза после первых 5 минут прямого эфира. Гость в студию запаздывал, некому было передать слово. Звонки от слушателей не поступали. Время тянулось бесконечно долго, а лицо ведущего (как и редактора за стеклом) быстро покрывалось багрянцем. Тут редактор сымитировал звонок от слушателя аж на 2 минуты. Икота продолжалась. Чувство юмора и искусство импровизации уже не помогали. До следующей рекламной паузы оставалось девять бесконечных минут. Эфир был сорван.

Мы искренне желаем вам не оказаться в такой ситуации. Откажитесь от чрезмерного потребления любых жидкостей. Тем более исключите сладкие газированные напитки. Кроме отрыжки и икоты они провоцируют сухость во рту, желание пить еще и еще, а потом ходить сами знаете куда.

Кофе? В целом это лучше любой газировки, но удержитесь от чрезмерности. Кофеин в сочетании с адреналином может сыграть с нами злую шутку. Кстати, у растворимого кофе с молоком свои минусы: молоко образует во рту вязкую слюну, которая может затруднить чистую работу голосовых связок. Возможно, вы подумаете, что мы слишком строги и дотошны. Ничуть: просто пересказываем то, с чем много раз сталкивались сами.

Чересчур горячие напитки также непригодны, как и чересчур холодные. Одни могут обжечь и оставить неприятные ощущения, другие — сделают ваши связки неэластичными. Застывшие связки могут сорваться от перенапряжения. Некоторые певцы перед концертом выпивают теплое пиво, чтобы размягчить голос... Алкоголь? Вы шутите!!!

ПЕРЕД ЭФИРОМ — ДЛЯ СМЕЛОСТИ?

Четыре аргумента против спиртного перед выступлениями

1. Алкоголь негативно воздействует на память. Возрастает вероятность эффекта «черной дыры», в которую улетят все ваши домашние заготовки посреди интервью.
2. Алкоголь меняет самовосприятие. Многие начинают казаться себе героями и думают, что все идет великолепно. В реальности все может быть иначе.
3. Алкоголь способствует потоотделению. Если у ньюсмейкера повышенное давление и он выступает в нагретой софитами телестудии — пиши пропало.
4. Алкоголь дает устойчивый запах, даже если выпить всего 50 г «для смелости». Любой, кто почувствует этот запах, вряд ли будет оправдывать вас.

Лучшим решением будет стакан воды комнатной температуры. Если ньюсмейкер говорит больше 10 минут, лучше иметь запас воды при себе. И никакой чрезмерности. Семь-восемь часов сна, умеренный завтрак или очень легкий обед и бутылка хорошей питьевой воды средней температуры. Тело ньюсмейкера — такой же рабочий инструмент, как его разум и сердце. Отнеситесь к этому серьезно.

Репетиция: состояние ума

Часто ньюсмейкер получает готовые тезисы выступления за 15 минут до встречи с журналистом и начинает судорожно заучивать их. Согласитесь, это не лучшее состояние. Мы не принимаем оправданий из серии «у меня нет времени», однако понимаем, что даже профессиональные ньюсмейкеры часто оказываются в ситуации аврала. Что делать? Ответ звучит столь же просто, сколь часто пропускается мимо ушей: репетировать. Большинство соглашается с этим советом, но когда дело доходит до репетиции, звучат одни и те же отговорки: «все и так понятно», «что мы сейчас будем как студенты», «ладно, давай отвлечемся». Все это скрытые защитные реакции. Ваше бессознательное пытается уберечь вас от стрессовой ситуации, создавая иллюзию комфорта, иллюзию, что все пройдет хорошо само собой. Не пройдет. Сознательно сопротивляйтесь этой иллюзии. Найдите в себе

силы выглядеть странно и отрепетируйте свое интервью так, как если бы оно проходило на самом деле.

Вот один из возможных алгоритмов такой репетиции:

ШАГ 1	<p><i>Прочитайте ваши заготовки вслух</i></p> <p>Громко и не меньше двух раз. Пусть ваш речевой аппарат и память привыкнут к этим словам. Это не должно занять больше 5 минут.</p>
ШАГ 2	<p><i>Позвоните другу</i></p> <p>Отложите свои заготовки в сторону и своими словами на простом языке изложите суть своего выступления. Сначала у друга возникнут вопросы: он не поймет вас, причем не потому, что не в теме, а потому, что вы говорите казенно. Спокойно ответьте на его вопросы и объясните все еще раз. Внесите правки в заготовки: избавьтесь от жаргона и казенных фраз, добейтесь ощущения дружеской беседы. На это уйдет не больше 10 минут.</p>
ШАГ 3	<p><i>Проведите репетицию «на чистовик»</i></p> <p>В идеале хорошо ее провести с медиатренером или сотрудником пресс-службы, который владеет темой. Обязательно используйте видеозапись. Даже камера в мобильном телефоне — лучше, чем ничего. Просмотрите запись, сделайте вывод и еще раз отрепетируйте «на чистовик» с видеозаписью. Это займет максимум 20 минут.</p>

САМАЯ БОЛЬШАЯ ОШИБКА

Рассказывает президент компании MediaTraining WorldWide Тиджей Уокер: «Один из наиболее частых советов, которые дают авторы книг по медиатренингу: отрепетируйте свое интервью на видео, если возможно. Вы слышали? ЕСЛИ ВОЗМОЖНО! Глупейшая оговорка. Представьте, что вам советуют проверить свой пресс-релиз перед отправкой, “если возможно”. Никто даже не говорит о проверке — это очевидно. Вы можете представить себе идиота, который рассылает журналистам черновики пресс-релизов? Почему надо проверять и править? Потому что мы не хотим, чтобы текст оказался в корзине. Но при этом я постоянно встречаю ньюсмейкеров, которые выступают на CNN или BBC перед многомиллионной аудиторией... и не репетируют на видео! Спрашивается, в чем здесь отличие от рассылки черновиков? Лишь в том, что к тексту добавляется картинка! Так это еще хуже, коль скоро картинка не отрепетирована! Сорок лет назад, когда видео стоило огромных денег, ньюсмейкеры еще могли найти себе оправдание. Но сегодня каждый может купить устройство за \$120 с единственной кнопкой “запись”. Устройство называется видеокамера. У большинства мобильных телефонов есть видеокамеры. Вы можете легко провести репетицию на видео за полчаса до встречи в студии, сидя в машине! Отговорки не принимаются!»

ШАГ 4	<p><i>Расслабьтесь</i></p> <p>Как рассказывает известный телеведущий Николай Сванидзе, в последние 15 минут перед интервью он совершенно ничего не делает и ни о чем не думает. Это мудрое решение.</p>
--------------	--

Один из комментаторов CNN и автор книги *Media Training 101*¹ Сэлли Стюарт советует обратиться к техникам йоги. Неплохое решение. Сконцентрируйтесь на дыхании и постарайтесь очистить сознание от любых мыслей. Пусть дыхание будет глубоким и ровным. Если вас не покинуло волнение, выполните несколько намеренно замедленных движений. Можете, например, потратить 15 секунд на поворот головы, который вы обычно совершаете за секунду. Поступление кислорода в мозг необходимо для сохранения спокойствия так же, как и замедленная моторика, которая посылает в мозг необходимые сигналы о спокойствии (подробнее о техниках преодоления волнения см. главу 21).

И еще: не нужно быть идеальным. Перфекционизм в подготовке неизбежно ведет к самокритике, а это вредно, особенно в последние минуты. Чем более «совершенным» вы будете, тем менее живым и настоящим увидят вас зрители. Ровный поставленный голос, четкая артикуляция и безупречный костюм — еще не гарантия успеха. Ньюсмейкер, который чуть запнулся в речи, покраснел от волнения или похвалы либо неровно ослабил галстук для удобства — выглядит гораздо человечнее, а потому ближе любому зрителю. И, пожалуйста, помните, что у ньюсмейкеров есть одно важное отличие от астронавтов: в случае даже самой большой ошибки у ньюсмейкеров есть второй шанс!

Удачи!

ПРИЛОЖЕНИЕ

ФОРМА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ — 1

Список трудных вопросов

Личные вопросы	<hr/> <hr/> <hr/>
Спекуляция «а что, если...»	<hr/> <hr/> <hr/>
Эмоциональная провокация	<hr/> <hr/> <hr/>
Другие возможные вопросы	<hr/> <hr/> <hr/>

3-ступенчатая схема ответа на вопрос:

Ответ — Переход — Ключевое сообщение (ОПЕК)



ФОРМА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ — 2

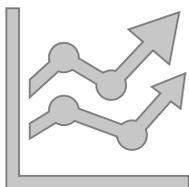
Ключевые сообщения + Фактура + Ударные фразы

ТЕМА: _____

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ: _____



КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ



ФАКТ 1

ФАКТ 2



УДАРНАЯ ФРАЗА 1

УДАРНАЯ ФРАЗА 2

Глава 15

Один на один: интервью как искусство

Что такое интервью? В чем принципиальное отличие интервью от задушевного разговора? Готовятся ли ко встрече с вами журналисты? Как планировать интервью и избежать типичных ошибок?

В этой главе мы поговорим о технике интервью в формате «один на один», о том, как к нему готовиться и работать над новостной «повесткой» журналиста вместе с ним.

Также в этой главе: мастерство Ларри Кинга и Опры Уинфри, а также практические советы по организации эффективной встречи с журналистом.

Что такое интервью

Телеведущий Андрей Максимов, один из корифеев российской журналистики, в беседе с ведущими «Маяка» в апреле 2009 г. заметил, что «80% общения людей — это интервью. Даже когда девушка спрашивает у молодого человека: “Ты меня любишь?” ...и когда ребенок спрашивает у папы: “Можно я пойду погулять?” — это тоже интервью».

Действительно, с одной стороны, кажется, что в обычной жизни мы даем «мини-интервью» по несколько десятков раз в день. Нас «интервьюируют» родители, дети, друзья, коллеги, продавцы в магазине, иногда просто незнакомые люди в вагоне метро. Мы даем интервью стоя, сидя, по дороге на работу, находясь в автомобиле, выступая на конференциях и болтая в курилке, на кухне и на работе, очно и по телефону вне зависимости от времени суток, нашего настроения и настроения автора вопросов.

Нередко наши импровизированные «интервью» оказывают значительное влияние на профессиональную карьеру, личную жизнь, восприятие нас дру-

гими людьми. «Слово — не воробей, вылетит — не поймаешь» — это тоже об интервью, причем не самом удачном.

Прав ли Максимов? Вопрос. Формально сфер применения интервью очень много: это и собеседование при приеме на работу, и опрос в кабинете врача, и допрос следователя, и маркетинговое анкетирование, и т.д.

ЖУРНАЛИСТЫ ОБ ИНТЕРВЬЮ:

Ларри Кинг:

Главное для интервьюера — остаться за дверью самому¹.

Марианна Максимовская:

Интервью — это вершина журналистики, а хорошее интервью — это лучшее, что может быть в нашей профессии. Я себя не считаю состоявшимся интервьюером и понимаю, что надо еще расти и расти².

Давайте разберем небольшой пример. Представьте ситуацию: босс вызывает подчиненного с отчетом о результатах только что завершенного проекта. Какова будет его реакция? Скорее всего, на предложение пообщаться прямо сейчас он попросит время на подготовку, соберет необходимые материалы, оценит настроение шефа, попытается разобраться, насколько тот осведомлен о недочетах проекта, продумает, что конкретно может его заинтересовать, и только после этого пойдет к боссу. Почему? Для этого есть несколько причин:

- сотрудник хочет максимально полно и компетентно ответить на все вопросы руководителя;
- он хочет создать представление о себе как о профессиональном и успешном сотруднике, понравиться, подтвердить свое реноме.
- он хочет успешно закончить работу, а высокая оценка руководства — это синоним завершения проекта, определенная веха.

В интервью представителям средств массовой информации есть много общего с только что описанной ситуацией. Однако планируя отчет у босса, вы ориентируетесь на межличностную коммуникацию, стараясь понравиться одному человеку, и ситуация зависит только от вас.

Так что же, прав Максимов? Мы считаем, что его слова упрощают ситуацию: в случае с медиаинтервью задача усложняется многократно, поскольку

¹ Цит. по: Кинг Л. Искусство разговаривать с кем угодно и когда угодно. — М.: Альпина Паблишерз, 2011.

² Цит. по: Шеремет П. ТВ: Между иллюзией и правдой жизни. — М., 2009.

нужно произвести «правильное» впечатление не на одного человека, а на сотни тысяч незнакомых людей. Разговаривая с журналистом, вы общаетесь с его аудиторией. Другое дело, что представители СМИ имеют собственное представление о том, как и что должно звучать от вашего имени в их газете или журнале. Более того, эти люди в совершенстве владеют «структурированными методами получения информации», и вам предстоит раскусить их уловки и противопоставить им собственные навыки и умения.

Это тоже необходимо учитывать. Как именно — читайте дальше.

Установки ньюсмейкера

Рядовой журналист тратит на интервьюирование и подготовку интервью к печати, по оценкам ученых, от 80 до 90% рабочего времени. Однако настоящего мастерства достигают, как и в любой профессии, считанные единицы. Жанр интервью возведен в искусство; успешное интервью считается одной из вершин журналистского мастерства.

Не зря «подруга всех домохозяек Америки» Опра Уинфри и «король интервью» Ларри Кинг считаются суперзвездами мировой величины, делая далеко не самые яркие (в плане драматургии, постановки, спецэффектов) передачи на телевидении. Они — авторы тысяч портретов людей, которые согласились прийти к ним в студию, портретов интересных, выпуклых, живых. Они смогли в прямом эфире выбрать самые интересные факты из жизни самых интересных людей, вытащить чувства, переживания, устроить почти личное знакомство со звездами для миллионов людей, собравшихся перед телеэкранами. Зрители по достоинству оценили искусство этих людей, обеспечив передачам фантастические рейтинги, а их создателям — не менее фантастические гонорары.

F.A.Q.

Стоит ли запрашивать список вопросов перед интервью?

Журналисты нормально относятся к такому запросу и при наличии плана беседы пришлют список. На первом этапе журналисту важно наладить конструктивный контакт с героем интервью, поэтому вы можете рассчитывать на позитивную реакцию. Если у вас есть какие-либо еще уточняющие вопросы — задавайте, не стесняйтесь. Вы на очень важной стадии — определения правил игры.

Стоит ли рассчитывать на то, что беседа будет исчерпана этими вопросами?

Нет. Личная встреча организуется не для того, чтобы получить формальные ответы на формальные вопросы. Новые вопросы будут возникать по ходу беседы. Будьте

готовы к тому, что интервью организовано ради одного-единственного вопроса. Скорее всего, он прозвучит в конце встречи и может стать неожиданностью.

Стоит ли ограничивать время интервью?

Это вопрос ваших переговоров с журналистом. Если журналисту нужен уточняющий комментарий, то вы вполне можете сойтись на 10-минутной беседе в вашем офисе. Если речь идет о портретном интервью и вы четко осознаете ценность этого материала для себя и своей компании, будьте готовы к 1,5–2-часовой беседе.

Генри Киссинджер, организуя интервью для президента Никсона, всегда говорил: «У вас 15 минут». И затем, по завершении интервью: «Пожалуй, у нас есть еще время на 2–3 вопроса!» Конечно, только в том случае, если интервью складывалось удачно.

Возможно ли согласовать текст перед публикацией?

Да, но только текст, произнесенный вами. Оценки и суждения автора, подводки и выводы — это неприкосновенно, даже не пытайтесь повлиять на формулировки. Берите с собой диктофон, чтобы не допустить искажений.

Однако не стоит забывать, что по-настоящему стоящий материал может получиться только в том случае, если этого хотят обе стороны. «Это было неудачное интервью! Я не знал(а), что отвечать! Он ничего не понимает в теме», — такое нередко можно услышать от раздосадованного чиновника или бизнесмена после встречи с журналистом

Думаете, журналист всегда доволен своей работой? Как бы не так! Многие из них способны и на более резкие оценки.

Почему? Все просто. Для успешного интервью крайне важны правильные установки, ориентация на совместную работу.

Итак, как стоит воспринимать предстоящее общение с журналистом.

- Вам предстоит ответственная встреча, и вы должны быть в лучшей форме. Вы сейчас — как спортсмен перед ответственным стартом. Представляете сколько тысяч часов тренировок привели к олимпийскому подиуму?
- Интервью — встреча двух профессионалов, каждый из которых решает собственные задачи. Если у вас нет плана встречи и конечной цели, вам тут же будет предложен другой план и другие цели, которые вряд ли будут отвечать вашим интересам.
- Вы — главное действующее лицо интервью. С помощью журналиста вы вольны написать портрет — свой и своей компании. Каким он получится, зависит в основном от вас.

Если вы согласны с этими тезисами, ваши шансы дать хорошее интервью довольно высоки.

Подготовка спикера к интервью

Мы уже достаточно подробно останавливались на том, как готовиться к контакту с журналистом. Однако формат личной встречи накладывает свой отпечаток: вам предстоит следовать установленным правилам, играть на чужом поле, даже если интервью проводится в вашем кабинете и вы удобно устроились в любимом кресле.

При этом не забывайте, что любое взаимодействие со СМИ должно иметь конкретную, измеримую цель. В обратном случае все ваши усилия теряют смысл. Вы ведь не станете встречаться с компанией, совместная работа с которой не принесет вашему бизнесу пользы? Так и здесь: будьте предельно прагматичны, и тогда «искусство» взаимодействия со СМИ превратится в не самую сложную на свете технологию, овладев которой вы будете чувствовать себя защищенным. Итак, пройдемся по его основным этапам.

Главная задача подготовительного этапа — сбор максимального объема информации, которая поможет вам для достижения успеха вашей встречи. Эта информация касается как темы интервью, так и выяснения интересов журналиста. Как при любой личной коммуникации, важно добиться ощущения общей цели, одинаково интересной и вам, и вашему интервьюеру. Исходя из этого, на подготовительном этапе попробуйте предпринять следующие шаги.

1. Выясните предмет и причину заинтересованности журналиста, формат публикации, сроки. Эти вопросы помогут вам определить формат итогового материала (то, как его видит журналист) и определить объем информации, которой вам предстоит оперировать.
2. Поймите, какую выгоду вы хотите извлечь из интервью для себя и для своей компании. Размышления на эту тему позволят вам встроить интервью в общий контекст коммуникационной политики, преследующей, уверен, совершенно определенные прагматические цели. Это очень облегчит вашу задачу. Но даже если вы хорошо владеете корпоративной информацией, ключевые сообщения и нужные детали не придут в голову сами собой — это отдельная работа, которую необходимо проделать до встречи.
3. Соберите как можно больше информации по теме, включая последние изменения и новости. Скорее всего, ваш собеседник уже проделал эту работу. Таким образом, вам будет что обсудить

в конструктивном ключе. Однако досконального знания информации о компании и по нужной теме недостаточно. Будьте готовы к тому, что в беседе могут возникнуть самые неожиданные повороты и вам придется отвечать на разноплановые вопросы, в том числе, возможно, и личного характера. Наш совет: поработайте со списком вопросов, который вы бы задали на месте репортера. Это позволит вам если не предвосхитить основную часть беседы, то отработать ключевые сообщения.

4. Внимательно проработайте потенциально острые вопросы и вопросы, напрямую не касающиеся темы интервью. Не исключено, что получить ответы на них — одна из целей журналиста. Выработайте схему или даже специфические формулировки ответов на деликатные или сложные вопросы. От вас потребуется мгновенная реакция. У вас не будет права на ошибку. Поэтому если вы знаете о потенциально сложных вопросах, которых журналист, надо полагать, коснется, ищите ответы на них до встречи, а не во время нее.

Несколько практических советов

- Попросите вашу пресс-службу или внешних консультантов проанализировать формат колонки или рубрики, для которой делается интервью. Не ограничивайтесь «опытом» менеджера. Стоит развернуть вчерашний номер газеты и посмотреть самые свежие материалы в рубрике.
- Поручите вашим сотрудникам подготовить профиль журналиста — его краткую биографию, опыт работы и пр. Если вы сможете найти фото интервьюера — еще лучше. Образ собеседника, который сложится у вас на основе этой информации, поможет вам лучше настроиться на встречу.
- Прочтите две-три статьи журналиста, с которым вам предстоит встретиться. Вы сможете выделить авторские приемы, «коронные» вопросы (нередко они «кочуют из материала в материал»), манеру формулировать «подводки» и заголовки статей.

Кроме прекрасного владения информацией и готовности отвечать на любые вопросы неплохо понимать еще две вещи: с кем предстоит беседа и в каком формате выйдет итоговый материал. Личностный фактор часто имеет весьма важное значение, а уж относительно такой тонкой материи, как интервью (это искусство, не забывайте!), и подавно. Значение может иметь любая деталь — пол, возраст, опыт работы, знание или незнание темы, мотивация журналиста и т. д. Что касается формата — думаю, здесь тоже все достаточно понятно. Попробуйте следовать нашим советам при подготовке к интервью, и мы уверены, что вы с блеском справитесь со стоящими перед вами задачами.

Подготовка журналиста к интервью

Будьте уверены, хороший журналист тратит на подготовку к интервью не меньше времени, чем ответственный ньюсмейкер. Он точно так же составляет план встречи, ставит перед собой конкретные задачи, пытается вписать материал в канву темы, над которой он в настоящий момент работает.

«Золотое перо России» в работе

Когда я ездил брать интервью у президента Литвы, то перед этим встретился в МИДе с человеком, который курирует Литву, пообщался с литовской диаспорой в Москве, поговорил с депутатами, которые хорошо разбираются в российско-литовских отношениях, словом, подготовился¹.

То, что вы пришли к соглашению относительно интервью, может означать следующее:

- с точки зрения журналиста, вы обладаете чем-то уникальным (статус, информация, неординарная позиция по тому или иному вопросу);
- вы не только обладаете эксклюзивом, но и готовы, с точки зрения журналиста, им немедленно поделиться. Возможность получить нужный материал здесь и сейчас особо важна для журналиста: фактор времени нередко играет определяющую роль;
- вы можете помочь журналисту сделать материал более привлекательным для аудитории его СМИ. Это означает, что вы можете дать недостающую информацию, обострить тему, ответить на накопившиеся у читателей вопросы или же одним своим появлением привлечь новых читателей;
- вы обладаете всем необходимым, чтобы комментировать происходящие события. Скажем, комментировать действия компании наиболее компетентно сможет ее президент, а не менеджер конкурирующей фирмы, рядовой потребитель или сотрудник ресепшн. Задумайтесь, что из этих пунктов относится к вам лично, это поможет вам построить беседу оптимальным образом. Однако не забывайте один факт: вы — лишь один из источников информации, не более того.

Готовясь к интервью, журналист собирает информацию из всех доступных ему источников (а их очень много, и вы никогда не увидите их список — это

¹ Венедиктов А. Цит по: Криницын Е. Акулы интервью. — М., 2010.

профессиональный секрет), оценивает актуальность темы, осведомленность своей аудитории.

Как и вы, журналист приезжает на встречу, имея определенную задачу. Это может быть один яркий комментарий («давно пора было снять этого прохиндея!»), эмоциональная оценка («я думаю, это за гранью добра и зла!»), получение эксклюзивных фактов («вы знаете, мы подумываем о слиянии с компанией ХХХ через пару лет...»). Задачи эти зависят от того, что журналист знает и в каком контексте разрабатывает тему. Марианна Максимовская, журналист с 20-летним опытом работы на ТВ, в том числе и в роли интервьюера, так комментирует эту тему: «Нелепо в прямом эфире задавать вопрос, ответ на который не знаешь».

НИКОЛАЙ СВАНИДЗЕ:

«На кой он мне, такой радостный, нужен?»

Перед передачей политики и чиновники иногда просят, чтобы им не задавали те или иные вопросы. Вот, Иван Петрович, хочу вас спросить о том-то, о том-то, а он в ответ: «Ох, как не хочется, давайте не будем». С этим я часто не соглашаюсь. Если это тема, на которую я его пригласил, а он такой радостный приходит и отказывается на эту тему говорить, то на кой он мне нужен?¹

Обязательным элементом организации интервью, естественно, является согласование места и времени. Не стоит недооценивать этот момент. Часто он становится принципиально важным, особенно если речь идет об эфирных СМИ, которым нужен «эффект присутствия». Абсолютно завораживающе смотрелся мэр Москвы Юрий Лужков на фоне горящего Манежа (100 м от Красной площади) с тезисом о том, «что все меры безопасности были предприняты в должном объеме». Это, конечно, форс-мажорные обстоятельства, но тем не менее...

В случае с газетчиками время и место имеют значение с точки зрения комфортности совместной работы, а также фотосъемки (если речь идет о развернутом продолжительном интервью).

Во время встречи

Интервью как отдельный жанр имеет свои законы. Структура интервью в большинстве случаев бывает вполне стандартной: беседа делится на несколько этапов. Этапы эти могут чередоваться в различной последовательности в зависимости от целей журналиста и стиля ведения интервью. Вкратце типичная картина интервью выглядит примерно так.

¹ Цит. по: Криницын Е. Акулы интервью. — М., 2010.

- *Разминка*: светская беседа, возможно, о деятельности компании, вашей роли в ней, настроении, погоде и т. д. — установление личного контакта, создание позитивного фона, т.е. стандартные процедуры перед началом длительной совместной работы.
- *Определение границ*: вы и журналист обсуждаете сюжет, который будет освещаться, судьба материала (вашего интервью), хронометраж встречи. На этом этапе стоит попросить журналиста еще раз озвучить тему и обрисовать его видение дальнейшей работы, так как за время, истекшее с момента договоренности о встрече, многое могло измениться. Постарайтесь не просить о том, что по определению вызовет отторжение журналиста. Как журналисты реагируют на некорректные условия — смотрите во врезе.
- *Основной блок вопросов*: часто соответствует вашим ожиданиям, частично совпадает с присланным списком. Новые вопросы в этой части беседы, как правило, вытекают из тех, что уже заданы. Журналист на этом этапе решает задачу сбора фактических данных. Ньюсмейкер должен решать задачу донесения своих ключевых сообщений.

Несколько практических советов

- Оговорите продолжительность интервью — это поможет вам корректно прекратить общение, если оно идет не по вашему сценарию.
- Оговорите присутствие фотокорреспондента: большинство форматов развернутого интервью подразумевает фотосъемку. Примеры того, что может сделать хороший фотокор с ньюсмейкером — смотрите на страницах изданий ИД «Коммерсантъ», обладателя, пожалуй, лучшей фотослужбы в российской деловой журналистике.
- Записывайте ход интервью на диктофон: запись понадобится вам для согласования текста или при оспаривании публикации (в случае, если ваши слова или факты будут искажены) в суде.
- *Проверка понимания*: журналист нередко уточняет услышанное и может раз за разом возвращаться к уже заданным вопросам, перефразируя их. На этом этапе важно не отклониться от темы: любое несоответствие (разные ответы на схожие вопросы) — тема для нового журналистского расследования.
- *Бомба*: журналист может задать ключевой или провокационный вопрос — возможно, только ради него он и организует это интервью. В это время вы, как правило, прекрасно себя чувствуете, так как интервью подходит к концу, вы хорошо ответили на все

вопросы и менее всего готовы к резким поворотам сюжета. Конечно, этот маневр встречается далеко не всегда, но если «бомба» все-таки приготовлена, то «чека» из нее будет выдернута, скорее всего, именно в этот момент.

- *Вывод:* собеседники подводят итоги встречи, договариваются о дальнейших шагах.

Повторимся, очень многое в интервью зависит от стиля поведения журналиста, открытости ньюсмейкера. Нередко журналист, пытаясь выяснить необходимую ему информацию, раз за разом возвращается к уже заданным вопросам. Некоторые интервьюеры предпочитают психологический прессинг, намеренно чередуя провокационные вопросы с комфортными, то взвинчивая, то понижая темп беседы.

Конечно, мастерство приходит с практикой, и мы желаем вам только профессиональных спарринг-партнеров, которые смогут помочь вам достичь высот в этом непростом жанре.

Однако всегда стоит иметь в виду, что профессионализм журналиста может проявиться и в несколько ином разрезе. О том, как это происходит, — читайте дальше.

Глава 16

Семь «грязных» приемов «чистой» журналистики

Чего ждать от журналиста? Что это за технологии, которые заставляют даже самых искушенных спикеров говорить о том, о чем не хочется? Где проще всего допустить ошибку во время интервью?

В этой главе мы поговорим о самых распространенных журналистских уловках, ошибках, которых стоит остерегаться, а также об интервью «без журналиста» — онлайн-общении с читателями.

Также в этой главе: прелюбодеяние Джимми Картера, огромные человекоподобные роботы и «Масик» Артемия Лебедева.

Как мы уже убедились, давать интервью — чуть сложнее, чем беседовать с приятелем за чашкой кофе. Но и задавать правильные вопросы — тоже нелегкий труд. Как и в каждой профессии, здесь есть свои маленькие хитрости и уловки. Мы хотим, чтобы вы не только о них знали, но и умели обходить их. Поверьте, в разговоре вы без труда узнаете ситуации, которые описаны ниже, и тогда все пойдет как по маслу.

Уловка 1. Ложный парафраз

Все мы знаем, как это бывает. Вы говорите фразу, журналист перефразирует ее по-своему и вкладывает в ваши уста то, что вы не подразумевали: «Иначе говоря...», «Другими словами...», «Вы хотите сказать, что...». Типичные ошибки в таких случаях — игнорировать ложный парафраз (что может рассматриваться как согласие) либо реагировать слишком эмоционально: «Да нет же! Я уже четыре раза говорил, что...».

Более эффективная реакция — спокойно вернуть собеседника к своим ключевым сообщениям: «Я говорю о другом...» или «Видимо, я нечетко выра-

зился. На самом деле...». Вот как может выглядеть эффективный уход от этой уловки.

Оригинальная фраза: Мы за единый и понятный критерий вознаграждения топ-менеджеров...

Ложный парафраз: Иными словами, вы бы согласились уменьшить вознаграждение топ-менеджерам?

Ваша реакция (вернуть к ключевым сообщениям) Я говорю о другом. Мы за единый и понятный критерий вознаграждения. Он должен быть привязан к объективным показателям работы (Ответ)... + переход к ключевому сообщению + фактура.

Уловка 2. Эмоциональная провокация

Здесь журналист может нарушать личную дистанцию, использовать ваши слабые места или просто провоцировать, с улыбкой задавая явно неудобные вопросы. Если вы начнете оправдываться или оскорблять, возможно, это как раз то, что ему нужно. Не исключена и прямая «атака». Вопрос может быть агрессивен как по содержанию, так и по форме.

Не поддавайтесь. Есть простой способ сохранить самообладание в такие моменты — используйте буфер. Прежде чем отвечать, *прокомментируйте сам вопрос*: «Вы решили поставить меня в тупик!» Или «Спасибо за провокационный вопрос!» Или «Ваш вопрос меня буквально разбудил... пожалуй, лучше, чем чашка крепкого кофе». Хорошо, если вы дадите комментарий в легком, юмористическом тоне. Отвечайте по существу только в том случае, когда чувствуете, что ваши эмоции под контролем. Вот как это может выглядеть.

Эмоциональная провокация Кстати, а сколько вы получаете, если не секрет?

Ваша реакция (буфер) Отличный вопрос. Предлагаю назвать нашу передачу «без купюр». Ну, а если серьезно, информация о зарплатах сотрудников в компании является закрытой (ОТВЕТ)... + переход к ключевым сообщениям и фактура.

Уловка 3. Спекуляция

«А что если...» «А вдруг...» «Если представить, что...» — так обычно начинаются спекулятивные вопросы. Их цель — заставить вас рассуждать на тему о драматических (т. е. интересных читателю) сценариях развития событий.

Здесь вас будут вынуждать выйти за пределы своей компетенции, говорить о маловероятных вещах, оперировать догадками, а не фактами. Это не в ваших интересах. Поэтому лучшая реакция на «спекуляцию» — *вернуть собеседника к реальности*: «Это очень гипотетический вопрос...» Или «У нас нет данных, чтобы делать такие предположения». Или «Гораздо более вероятен другой сценарий». Как всегда, не забудьте сделать переход к своему ключевому сообщению.

Спекуляция

Что если правительство решит завтра ужесточить деятельность иностранных банков? Вы не боитесь?

*Ваша реакция
(вернуть
к реальности)*

На сегодня гораздо более вероятен другой сценарий... Правительство заинтересовано в создании условий для конкуренции (ОТВЕТ)... + *переход к ключевым сообщениям и фактура.*

Уловка 4. «Пулемет»

В ходе интервью журналист может задать целую очередь испытующих вопросов, не дожидаясь ответа ньюсмейкера. Это уловка чаще всего встречается в эфирных беседах, когда разговор смотрит или слушает большая аудитория. Если ньюсмейкер непопулярен, то ведущий может набрать очки, сбив его с толку шквалом вопросов и постоянным перебиванием. Как реагировать? Если вы участвуете в скандальном ток-шоу на ТВ, то там особые правила игры и о них подробнее вы можете прочитать в главах 20–22.

Если же формат выступления более спокойный, сохраняйте такт. *Из серии вопросов выберите один* — тот, на который вам удобнее отвечать. В случае если журналист остановил вас на полуслове, доводите свою фразу до конца: «Позвольте, я закончу свою мысль...» или «Я отвечаю на этот вопрос после того, как договорю».

Если вы будете вежливы, то агрессивный ведущий сбавит обороты — зрители могут подумать, что он перегибает палку. Более того, после двух-трех вежливых попыток закончить свою мысль, вы можете прямо указать на манеру ведущего: «Василий, в который раз я пытаюсь довести фразу до конца и благодаря вам не могу этого сделать... Я хочу, чтобы зрители знали, что важнейший момент нашей политики в том...» И далее — ваше ключевое сообщение.

«Пулемет»

А где вы были, когда разразился банковский кризис? Как ваша компания отреагировала на новые требования среды? Вы лично пострадали от кризиса?

<p><i>Ваша реакция (выбрать один наиболее «выгодный» вопрос)</i></p>	<p>Как мы отреагировали на новые требования среды? Мы заморозили непрофильные проекты и запустили программу «Все внимание — клиенту» для удержания ключевых заказчиков (ОТВЕТ)... + + переход к ключевым сообщениям и фактура.</p>
--	--

Уловка 5. «Беременная пауза»

Затяжная пауза в конце ответа на интересный вопрос... и пристальный взгляд «глаза в глаза». Что бы это значило? Возможно, журналист ждет, что под давлением тишины вы «родите» кое-что более интересное. Помните, что заполнять паузы — это работа журналиста, а не ваша. Если вы дали ответ и слышите тишину, просто *продолжайте молчать*.

Пять секунд могут показаться вечностью, однако пускаться в рассуждения только ради того, чтобы заполнить паузу, — не лучшая тактика. Вместо этого вы можете сказать: «Есть ли у вас еще вопросы? Я готов».

Уловка 6. Я знаю ваши ответы

Некоторые журналисты настолько уверены в своей непогрешимости, что во время интервью — вашего интервью! — произносят целые программные заявления, лишь время от времени спрашивая у героя интервью, согласен он со сказанным или нет. В этом случае существует две опасности: остаться неуслышанным и остаться неверно понятым.

Техника противодействия достаточно проста. Выберите утверждение, с которым вы можете согласиться или не согласиться со всей уверенностью. Зафиксируйте свое мнение максимально кратко и определенно: «Да»... или «Нет». Далее стройте мост («...но на самом деле...») и возвращайтесь к своим сообщениям.

В этой ситуации (в которую вы вряд ли будете попадать слишком уж часто) можно пренебречь золотым правилом «один ответ — одно сообщение». Берите инициативу в свои руки, иначе интервью будет сделано не вами.

Уловка 7. Ложная предпосылка

Здесь вопрос построен на ложной информации. Любой ответ будет означать, что вы признаете истинность посылки, на которой зиждется вопрос. Поэтому вместо ответа здесь необходимо *опровержение*. Причем суждения должны быть простыми и краткими (на уровне «да — нет», «черное — белое»): «Это неверная информация...» «В действительности все по-другому...» «Это за-

блуждение...». Кроме того, лучше утверждать то, что было на самом деле, а не отрицать то, чего не было. С точки зрения логики это одно и то же, а с позиции психологии восприятия — нет. Не забудьте после опровержения дать разъяснения и перейти к ключевому сообщению:

«Ложная
предпосылка»

В пятом энергоблоке плутония достаточно, чтобы уничтожить все живое на планете. Как вы собираетесь защищать людей от этой угрозы?

Ваша реакция
(опровержение)

Это неверная информация. Радиоактивный материал в пятом энергоблоке при равномерном распределении (по планете) излучает в 4 раза меньше радиации, чем вы получаете при обычном рентгеновском снимке (ОТВЕТ)... + *переход к ключевым сообщениям и фактура.*

Вы можете составить свой список манипуляций, которые использует журналист. Наверняка это поможет вам сохранять бдительность во время интервью. Однако не стоит думать, что журналист все время ищет, как бы подловить своего партнера по интервью на ошибке. Чаще всего такой цели у него нет. В конце концов «ложный парафраз» может означать, что вас не так поняли, а «беременная пауза» — то, что журналист собирается с мыслями, формулируя следующий вопрос.

Не повторяйте чужих ошибок, делать собственные — намного интереснее

В середине 2009 г. в Москве произошло чрезвычайное происшествие: майор милиции Денис Евсюков, будучи в состоянии алкогольного опьянения, расстрелял из пистолета покупателей ночного супермаркета. Два человека погибли, шестеро получили тяжелые ранения. Илья Герасименко, один из пострадавших, подал пятимиллионный иск в Нагатинский суд г. Москвы о возмещении вреда здоровью и морального ущерба. Решение суда было однозначным: **отказать**. Основание: в момент совершения преступления (дело происходило ночью), майор не являлся сотрудником государственных органов, а был... обычным гражданином. Из этого, по мнению суда, следует, что государственные органы ответственности за действия офицера не несут. История получила широкую огласку; особенно обсуждался «статус» преступника — звучал вопрос «Всегда ли милиционер на службе?».



**ДЖИММИ КАРТЕР:
«Я прелюбодействовал
со многими женщинами в своем сердце»**

В ноябре 1976 г. Джимми Картер совершил одну из своих самых неудобных ошибок в своей карьере, общаясь с корреспондентом самого продаваемого журнала Америки. По окончании интервью г-н Картер произносит: «Ты же знаешь, я человек веры. И моя религия очень важна для меня. Но я ничем не лучше простых людей... Ведь в Библии

сказано “кто смотрит на женщину с вожделением, уже прелюбодействовал с ней в своем сердце”. Я смотрел на многих женщин с вожделением. Я делал это и буду делать... и, Господь, прости меня за это».

Через несколько дней журнал Playboy вышел с заголовком на обложке, получившим всемирную известность: «Джимми Картер: Я прелюбодействовал со многими женщинами в своем сердце».

В случае с журналистом такого рода обсуждений быть не может. Журналист, как известно, «всегда на работе». Это означает, что вся информация, которая тем или иным образом (не включая методы, нарушающие закон) попадает к нему, может быть использована в его профессиональной деятельности. Очень часто неискушенные в общении со СМИ ньюсмейкеры забывают об этом. С этого мы и начнем наш хит-парад ошибок, в частности при организации интервью.

Авторская журналистика? Ее не существует

В начале беседы с нами Александр Гордон попросил не называть его журналистом. На вопрос «Кто вы?» он ответил: «Я автор». По его мнению, авторской журналистики не бывает — это несоединимые понятия. Бывает репортерская журналистика, где главное — новость, бывает публицистика, где главное — автор, но это уже отдельный жанр.

«Поговорим за жизнь». Разговор между ньюсмейкером и интервьюером после завершения беседы, когда участники встали, обмениваются рукопожатиями и словами благодарности, — это тоже часть интервью. Нередко журналист оставляет самый «сладкий» вопрос на конец беседы и нередко получает неожиданный — не менее «сладкий» — ответ. «Все, что вы говорили, понятно, но, между нами, что происходит на самом деле?» «Понимаете, Лена (Маша, Сергей), это ж все не зря, мы думаем продавать бизнес через пару лет». Все. Интервью сделано. Оно успешно, интересно читателю и конечно, будет называться «Мы планируем продавать бизнес». Если вы работаете в большой компании, да еще и торгующейся на бирже, — последствия таких заявлений вам прекрасно известны.

Спор. Интервью — передача информации от источника к получателю. Для ньюсмейкера этот формат не предполагает споров, выяснения позиций сторон, поиска истины в последней инстанции. Более того, собеседники находятся в разных условиях — по осведомленности о предмете, вовлеченности в процессы, о которых идет речь.

Итак, в интервью позиция журналиста по тому или иному вопросу не имеет никакого значения. Ньюсмейкер приглашен, чтобы выразить собственную позицию, а не спорить с малознакомым молодым человеком о том, что составляет суть его профессии. Не спорьте с журналистом — вам не удастся переубедить его, а интервью будет сломано.

Агрессия. Нередко журналист намеренно провоцирует ньюсмейкера на проявление эмоций, часто негативных. Это позволяет ему получить эмоционально окрашенный комментарий, яркую формулировку, которая имеет все шансы стать заголовком статьи и привлечь внимание читателя. Агрессия по отношению к журналисту сыграет с вами злую шутку. Помните, что, как и в полицейских боевиках, «каждое сказанное вами слово может быть использовано против вас». Не сомневайтесь в этом ни минуты: эмоциональный контакт нарушен.

Закрытость и уклончивость. Интервью предполагает наличие у собеседников желания поделиться информацией. Это основа жанра. Если вы закрыты, пытаетесь уходить от вопросов и время от времени произносите «без комментариев», вы выбрали неправильный путь. Ни вы, ни журналист не получите удовлетворения от общения и не достигнете результатов. Более того, расплывчатые, неконкретные ответы (это может быть связано как с неготовностью или нежеланием отвечать на вопрос, так и с общим стилем изложения материала) порождают только раздражение и желание завершить интервью. Другими словами, качественный материал появится только тогда, когда будут приложены усилия обеими сторонами. Только в этом случае достигим синергетический эффект, который, как известно, превосходит простую сумму усилий.

ЕЛЕНА МАСЮК:

«Никто не может обвинить меня в том, что я делала продажные материалы»

Известные журналисты сами часто оказываются по другую сторону баррикад. Тогда им приходится отвечать на «провокационные» вопросы своих же коллег. Елена Масюк, специальный корреспондент НТВ, ставшая известной благодаря острым репортажам из Чечни, в одном из интервью была вынуждена отвечать на недвусмысленный вопрос: «Вы ощущаете себя жертвой оговора?» Вот ее ответ: «Какого оговора? Вы о чем говорите? Никакой жертвой я себя не ощущаю. Я не подрывала профессиональную

репутацию. Никто не может обвинить меня в том, что я делала продажные материалы, материалы по заказу...».

Звучит как оправдание, не так ли?

Позитивный ответ мог бы звучать так: «Я всегда дорожила профессиональной репутацией и делала только такие сюжеты, которые отвечали моим внутренним принципам».

Желание выглядеть лучше, чем на самом деле

Если одна из ваших целей — искусственно создать более привлекательный образ, не соглашайтесь на интервью. Журналист моментально раскроет этот замысел, и в результате вы будете выглядеть не только как человек, совершивший нечто неприглядное, но, что еще хуже, как человек неискренний, пытающийся обмануть. Рядовой читатель, углубляясь в развернутое интервью, хочет знать больше, чем ему может дать поверхностный взгляд на краткие сообщения в новостях или 20-секундная картинка в телевизоре. Его интересует личность, образ мыслей, логика, внутренняя гармония — все то, что невозможно передать ни в одном другом жанре, кроме интервью. Это мощное оружие, требующее очень внимательного к себе отношения.

Негатив в квадрате

Иногда вопросы журналиста остаются «за кадром», а в эфир попадают вырезки из ответов ньюсмейкера. Об этом стоит помнить, особенно когда вопрос содержит негативные фразы, такие как «массовые увольнения», «агрессивные поглощения» или «вопиющие нарушения». Скорее всего, репортер попросит вас дать развернутый ответ, ожидая, что вы повторите негативные фразы. Используйте это в своих интересах! У вас есть уникальный шанс сформулировать мысль именно такой, какой она прозвучит в сюжете. Превращайте негативные фразы в позитивные, избавляйтесь от отрицаний и оправдательного тона:

Негатив:	У нас в компании нет никаких массовых увольнений...
Позитив:	Компанию покидают только те сотрудники, чьи показатели работы оставляют желать много лучшего
Негатив:	Наших работников нельзя называть некомпетентными
Позитив:	Наши работники компетентны
Негатив:	Мы не даем взяток и не занимаемся нелегальной перевозкой грузов
Позитив (вам слово!):	_____

Понятный ответ на непонятный вопрос

Тот факт, что вопрос прозвучал, не означает, что вы обязаны отвечать. Для реакции у вас должны быть как минимум: 1) полное понимание вопроса; 2) наличие ответа. Чтобы не выглядеть некомпетентным, некоторые ньюсмейкеры начинают отвечать, не понимая смысла или даже не имея реального ответа на вопрос. «Вы не могли бы повторить вопрос?» — нормальная реакция в случае непонимания. «На этот вопрос у меня нет ответа», — тоже нормальная реакция, если ответа действительно нет. К этому можно добавить: «Оставьте свои координаты, и мы сообщим ответ позже». Или: «Вы можете обратиться к...» Или: «Точного ответа нет, зато есть сравнительные результаты...»

После интервью

«Красный глазок» камеры погас, галстук ослаблен, менеджер запросто общается с привлекательной молодой девушкой с микрофоном в руке и стоящим рядом длинноволосым парнем. Разговор касается то погоды, то биржевых котировок, то ситуации в компании, вице-президентом которой является вышеупомянутый менеджер. Через два часа он получит смонтированный сюжет с корпоративными откровениями, произнесенными «не для протокола» и записанными бдительными «телевизионщиками». Рядовой сюжет качественного медиатренинга. Завтра он мог бы стать реальной проблемой и для участника, и для компании.

На свои тренинговые программы мы приглашаем реальных журналистов не только для создания «правильной» обучающей среды. По итогам сессии ньюсмейкеры получают «статьи» или «сюжеты», «вышедшие» на следующий день по итогам «выступления» на импровизированной пресс-конференции или в телешоу. Мы готовим журналистов к встрече не в большей мере, чем их готовят сотрудники пресс-служб. Единственное, что мы просим: будьте собой.

Результат нередко превосходит ожидания. Удивительно, но факт: когда ньюсмейкер выходит на общение с воображаемой прессой в первый раз, большая часть информации, на которой построены итоговые материалы, взята отнюдь не из официальных и тщательно подготовленных выступлений. Это могут быть оговорки, «приватный» разговор по итогам пресс-конференции, параллели с комментариями «конкурентов» и т. д.

Уже потом, анализируя свое общение с журналистами, «студент» испытывает горькое разочарование, вспоминая нелепые, можно сказать «детские», ошибки. Если вам не нравится это чувство, познакомьтесь с простыми правилами работы с журналистом после интервью.

- Контролируйте себя: не говорите больше, чем вы хотели сказать во время интервью. Журналист всегда на работе, а микрофон всегда включен.
- Делайте материал вместе: удостоверьтесь, что журналист удовлетворен встречей, спросите, можете ли чем-нибудь еще помочь.
- Держите обещания: если вы пообещали предоставить дополнительные материалы, сделайте это в оговоренные сроки.
- Договоритесь о сроках согласования интервью. Согласуйте текст, пользуясь собственной диктофонной записью.

Ничего сложного: онлайн-интервью с читателями

Инструменты коммуникаций с появлением Интернета сделали еще одну важную вещь — они разрушили барьеры между ньюсмейкером и его аудиторией. Традиционные СМИ, оставаясь традиционной «четвертой властью», потихоньку сдают позиции перед прямым разговором между читателем и «героем дня». Надо сказать, что крупные общественные деятели — от президентов до церковных иерархов — хорошо понимают силу этого коммуникационного инструмента. Леонид Кучма еще в 2002 г. стал первым на территории СНГ «сетевым» политиком первого эшелона. Сейчас огромное количество новостных и профессиональных ресурсов практикуют такую форму работы, так что не стоит удивляться, если однажды вам придется столкнуться и с этим форматом.

Человекоподобные роботы и Владимир Путин

Сбор и публикация вопросов для конференции В.В. Путина, которая состоялась 6 июля 2006 г., были начаты 30 июня 2006 г. Любой желающий мог опубликовать свой вопрос а также проголосовать за любой из существующих вопросов. Мероприятие проводилось на сайте president.yandex.ru (для русскоязычной аудитории) и на форумах сайта компании ВВС (для англоговорящих участников).

По правилам, количество голосов определяло вероятность вопроса быть заданным президенту. Однако президент и его администрация намеревались выбрать из популярных вопросов те, на которые они взяли бы отвечать.

Разрешалось привлекать к голосованию знакомых и друзей, рекламировать собственный вопрос в блогах и т.д. Это решение, как и щадящий режим премодерации вопросов привели к интересным результатам. Пользователи Интернета массово выразили желание получить ответы на вопросы явно шутивного толка.

Одним из первых «необычных» вопросов стал: «Как вы относитесь к пробуждению Ктулху¹?» Он вскоре занял второе место.

После появления этого вопроса участники начали откровенно шутить. В первой тридцатке встречались вопросы:

- Может ли президент даже за два срока со своей официальной зарплаты скопить на хорошую квартиру? Только ответьте честно, пожалуйста! Что вы о ценах на жилье в Москве думаете вообще?
- Собирается ли Российская Федерация использовать для обороны своих рубежей боевых человекоподобных роботов?
- Слышите ли Вы голоса, приказывающие Вам убить кого-нибудь?
- Товарищ президент, как мне пропатчить KDE2 под FreeBSD?
- Здравствуйте, Владимир Владимирович. Не подскажете, где можно найти родные «дрова»² для руля Logitech MOMO Racing Force Feedback? А то весь инет уже перерыл. Заранее спасибо.

За час до начала конференции вопрос о роботах был оттеснен на второе место другой восходящей звездой — текстом: «ПРЕВЕД, Владимир Владимирович. Как вы относитесь к МЕДВЕДУ?»

Понравившиеся вопросы расходились по Интернету, публиковались в форумах и дневниках. Пользователи Сети даже рисовали рисунки и писали короткие рассказы, посвященные отдельным текстам или их конкуренции.

Всего на момент начала конференции русский сайт по сбору голосов посетили 933 972 человека, было опубликовано 156 824 вопроса и учтено 1 196 910 голосов. В ходе конференции количество вопросов выросло до 176 с лишним тысяч.

Принимая приглашение, помните, что прямое онлайн-интервью дает в руки ньюсмейкера мощное оружие. Сказанное вами, помимо комментариев в среде пользователей Интернета, станет основой для публикаций и обсуждений в привычной медиасреде, а само интервью займет достойное место в архиве публикаций новостного портала-организатора.

Именно поэтому мы включили эту часть в книгу и собрали несколько советов, которые позволят вам не попасть впросак, остаться на сетевой «волне», а возможно, даже стать звездой интернет-пространства.

Поговорим об интернет-конференции.

- Вы получите на порядок больше вопросов и должны будете отвечать на порядок быстрее, чем обычно, иначе онлайн-конференция будет никому не интересна. Нередко участники вынуждены

¹ Ктулху (англ. *Cthulhu*) — спящее на дне Тихого океана чудовище, способное воздействовать на разум человека, из рассказа Говарда Лавкрафта «Зов Ктулху» (1928).

² Имеется в виду драйвер для игрового устройства («дрова» — на сленге).

- отвечать на сотни вопросов, а пресс-службы президентов имеют дело, без преувеличения, с десятками и сотнями тысяч¹.
- Конечно, не все вопросы получают ответы, и это можно использовать, выбирая наиболее «актуальные», т.е. отвечающие вашим интересам.
 - Вы получите массу некорректных вопросов, тестирующих ваше чувство юмора, психологическую устойчивость, эмоциональный настрой.
 - Поддержите тон собеседника, если он позитивен, или снимите агрессию спокойным ответом. Шутите в ответ на шутливые вопросы, и, возможно, ваш рейтинг в многомиллионной интернет-среде наберет несколько пунктов.
 - Значительно чаще, чем в обычном формате, вас будут провоцировать на личные или неудобные ответы. Анонимность снимает этические границы. На наш взгляд, в онлайне прямые вопросы должны иметь прямые ответы.
 - Красноречивая риторика, выраженная в буквах, пробелах и знаках препинания, будет выглядеть уходом от разговора. Так что учтите: даже пресловутое «без комментариев» в этом формате прозвучит скорее как личная позиция, чем закрытость.
 - Интернет-сообщество — совершенно самостоятельный мир. Учтите, что мнение пользователя может быть более авторитетно в интернет-среде, чем ваше мнение. Поэтому постарайтесь избегать резких формулировок и полемики. Комментарии пользователей могут как минимум испортить вам настроение, а как максимум — нанести урон репутации.

Артемий Лебедев и его сломанный «Масик»

31 августа 2009 г. журнал «Эксперт» провел онлайн-интервью с генеральным директором представительства компании LandRover Jaguar Россия Дмитрием Колчановым. Заявленная тема касалась деятельности компании в России, однако пользователи Интернета моментально переключились на громкую историю с полочками RangeRover Артемия Лебедева, известного веб-дизайнера и одного из самых читаемых в Рунете блогеров.

К Колчанову посыпались сотни вопросов провокационного, а иногда даже хамского содержания, к которым он был явно не готов. Об этом говорила на круглом столе РАСО² Елена Рыцарева, главный редактор портала.

¹ Интернет-конференция В. Путина 6 июля 2006 г. собрала 176 824 вопроса, видеоконференция Б. Обамы 4 февраля 2010 г. (www.youtube.com) — свыше 11 000, видеоконференция Д. Медведева 4 марта 2007 г. — более 6000.

² РАСО — Российская ассоциация по связям с общественностью.

Модераторы вынуждены были срочно убирать вопросы с сайта: осталось всего лишь 13 вопросов, что породило законное недовольство пользователей.

В итоге компания и лично г-н Колчанов получили волну обсуждений в Интернете и вряд ли смогли достичь поставленных целей, если таковые и были.

Как и любое искусство, искусство интервью требует не только вдохновения и таланта, но и усердной работы. За талантом, уверены, дело не станет. А что и как нужно делать, вы уже знаете.

Один на всех: выступления на мероприятиях для прессы

Выступления перед прессой — не самая приятная обязанность ньюсмейкера. Как не стать жертвой «акул пера»? Как оставить «правильное» впечатление и сказать то, что вы хотели? Как получить максимум от вложенных усилий и превратиться в востребованного ньюсмейкера?

Итак: кто «делает» события для прессы успешными и как применить этот опыт на завтрашнем пресс-мероприятии.

Также в главе: дьявол в деталях, что делать, если вы не Стив Джобс, и легко ли найти общий язык с переводчиком.

Любой PR-менеджер, которому хотя бы однажды пришлось заниматься организацией пресс-конференции, способен дать не менее двух десятков советов, как это нужно делать. «Это несложно, главное не назначать пресс-конференцию на понедельник и пятницу... Да, и не забудьте переходник от “Мака”, а то презентация не пойдет», — скажут они. Но «организация» и «проведение» — вещи разные.

Приходилось ли вам, профессионалам в коммуникациях, видеть ньюсмейкеров, не готовых к ответу даже на самые легкие вопросы? Крупных чиновников, проявляющих агрессию, неуважение, невнимание к журналистам? Высокопоставленных менеджеров, бросающих «Без комментариев!» в ответ на прямой вопрос? Было? Конечно!

Далее. Как вы думаете, сколько из *организованных* пресс-конференций, брифингов, медиазавтраков и других мероприятий для СМИ были действительно *проведены* хорошо? Думаю, речь может идти максимум о 30%. Иными словами, только треть мероприятий привела к какому-то результату, а значит — имела смысл.

Задумайтесь, почему так? Казалось бы, пресс-служба делает все возможное, чтобы собрать журналистов, организовать логистику и — конечно! — фуршет, подготовить и утвердить материалы, «подтянуть» нужное количество персонала, чтобы журналисты не испытывали никаких неудобств. Все сделано в срок, «по учебнику», и даже не забыт пресловутый переходник, но мероприятие не удалось. Не дало нужного эффекта. Потерялось. Оказалось неинтересным.

Почему?

Ответ очевиден: к общению с журналистами не было готово главное действующее лицо — ньюсмейкер. Единственный человек, который в состоянии не организовать, а провести общение со СМИ именно так, как следует.

Мы не будем писать о том, как приглашать журналистов, писать пресс-материалы или размещать логотипы в зоне съемок. Информацию об этом вы без труда сможете найти во многих книгах. Попробуем взглянуть на пресс-мероприятие глазами ньюсмейкера: мы уверены, это поможет вам *провести* предстоящую встречу с представителями СМИ на порядок лучше.

Что говорить?

Без четкого ответа на этот вопрос мероприятие не имеет смысла. Эта простая мысль, тем не менее, часто остается без внимания. Нередко сталкиваешься с непонятно зачем организованным мероприятием, собирающим скучающих журналистов, а затем слышишь их тихие проклятия по поводу потраченного впустую времени. Но есть и другие — с ярким спикером, способным рассказать обо всем и одновременно ни о чем и не отказывающим себе в этом удовольствии. Результат примерно одинаков — взаимное разочарование и упреки. Как избежать этого?

Прежде всего, отмотаем «пленку» на несколько дней назад и проанализируем, что же предстоит ньюсмейкеру.

По сути, говорить на пресс-конференции ему придется всего лишь о двух вещах: о том, что волнует его самого (его компанию), и о том, что волнует собравшихся журналистов (аудиторию СМИ, которые они представляют).

По возможности эти вещи должны совпасть и представлять собой некий единый дискурс — тогда совершенно точно стороны разойдутся довольные друг другом. Но пресс-конференции устроены таким замечательным образом, что эти две задачи разнесены по времени и представляют собой самостоятельные части мероприятия.

Даже если говорить только о первой части, задача ньюсмейкера не ограничивается механической передачей информации. Сообщение должно нести определенный идеологический заряд. Помните, никто не снимал задач убеждения аудитории или изменения ее поведения.

Попробуем отделить зерна от плевел и выбрать именно то сообщение, которое вам нужно. Предлагаем воспользоваться несложной технологией (табл. 17.1).

Попробуйте применить эту технологию, запишите результаты, и вы увидите, насколько более ясной станет ваша задача. Конечно, вы можете быть недовольны конкретными формулировками, и это действительно может повлиять на цитируемость вашего сообщения в СМИ. Не будем повторяться — тому, как сделать ваши слова крылатыми, посвящена целая глава в третьей части книги.

Как говорить

Вы можете обладать колоссальным объемом ценной для журналиста информации, вполне успешно информировать вашу аудиторию выступая на пресс-конференциях. Вам лишь понадобится четко структурировать информацию и соблюдать формат мероприятия.

Но если ваша задача — завоевать лояльность, приобрести сторонников или убедить в своей правоте, готовьтесь к высоким требованиям. Тем более что первыми людьми на пути к сердцам дорогих вам потребителей или инвесторов станут журналисты — люди, видевшие не одного и не двух блестящих ораторов.

Но отбросим страхи и обратимся к технологиям.

Войдите в контакт с аудиторией

Даже если за столом президиума сидит модератор, который сказал первые приветственные слова, задача установления контакта с аудиторией лежит на вас. Почему? Потому что именно «на вас» пришли журналисты, и именно ваши слова создадут первое впечатление.

Итак, несколько простых правил.

- Начните с чего-то близкого и понятного всем присутствующим, с того, что касается текущего момента. Лучше, если с вашими словами нельзя будет не согласиться. В таком случае фразы типа «В первый солнечный день в этом году...» или «Спасибо, что, несмотря на ужасные пробки, вы смогли приехать вовремя...» вполне подойдут. Понятно, что каждый из участников уже отметил с утра оба этих факта, а вы, в свою очередь, продемон-

Схема подготовки к выступлению на пресс-конференции

	ЧТО ДЕЛАЕМ	КАКОВ РЕЗУЛЬТАТ	КОММЕНТАРИИ	ПРИМЕР
Этап 1 Анализ темы	Попробуйте сформулировать 15 сообщений, освещающих тему предполагаемой пресс-конференции и начинающихся со слов «Наша компания ...»	15 предложений, не более 10 слов в каждом		<i>Тема: строительство нового предприятия по производству химических удобрений в Новгородской области.</i> <i>Сообщения:</i> — Наша компания инвестирует \$200 млн... — Наша компания создает 1500 рабочих мест... — Наша компания заботится об экологии, поэтому... и т. д.
Этап 2 Анализ запросов аудитории	Запишите 15 вопросов, касающихся вашей компании, которые журналисты могут вам задать	15 вопросов на 15 различных тем	Вопросы могут быть не связаны с темой пресс-конференции	— Правда ли, что продажи упали на 20%? — Правда ли, что будет вырублен вековой лес? — Правда ли, что планируется смена управляющей команды? и т. д.
Этап 3 Соотношение интересов, формулировка основных ключевых сообщений	Сопоставьте тему вашего выступления и возможные вопросы журналистов	2–3 наиболее значимых пересечения, связанных с темой пресс-конференции	Сообщение должно отвечать на максимальное количество запросов журналиста	<i>Строительство завода внесет значительный вклад в развитие экономики региона</i>
Этап 4 Развитие основных ключевых сообщений	Дополните выбранные ключевые сообщения фактурой, обоснованиями	Текст размером не более 100 слов, содержащий 1–4 цифры или несколько конкретных фактов	Ваши <i>основные</i> ключевые сообщения готовы. Не забудьте про контрольные вопросы, ответы на которые ждут от вас журналисты и вместе с ними ваша аудитория	<i>Строительство завода внесет значительный вклад в развитие экономики региона. Компания инвестирует свыше \$200 млн в строительство завода, что гарантирует создание XXX рабочих мест, принесет более XX млн налоговых отчислений и скажется положительным образом на экономическом развитии региона</i>
Этап 5 Формулировка дополнительных ключевых сообщений	Отберите 2–3 наиболее актуальных вопроса и сформулируйте ключевые сообщения по схеме, описанной выше	Законченные сообщения не более 100 слов, содержащие 1–4 цифры или несколько конкретных фактов	Ваши <i>дополнительные</i> ключевые сообщения готовы, вы будете их использовать, отвечая на «сложные» вопросы, не связанные с темой	<i>Продажи в 2009 году действительно снизились, но это снижение ниже рынка на XXX%</i>
Этап 6 Построение связей	Продумайте связи между основными и дополнительными ключевыми сообщениями	Фразы, позволяющие вернуться от посторонних тем к основной теме	Попробуйте перейти от дополнительной темы к основной. Переход не должен быть более 1–2 предложений	<i>Строительство завода позволит выйти на новые региональные рынки и в 2011 г. продажи превысят уровень прошлого года на XXX%</i>
Этап 7 Репетиция	Проинформируйте всех участников пресс-конференции и особенно детально ведущего о том, что вы планируете сказать	Это обеспечит комфортные условия выступления и слаженную работу всей команды	Репетиция перед мероприятием или медиатренинг — лучший вариант отработки сценария	

стрируете, что и вам ничто человеческое не чуждо, и уберете таким образом ненужные барьеры.

- Не начинайте с себя, скажите несколько слов об аудитории. Подчеркните свое уважение к собравшимся, поблагодарите за оказанное внимание, выразите радость от встречи. Пусть эти слова будут не формальным проявлением вежливости, а шагом к открытому общению.
- Представьте. В представлении должны звучать не только и не столько (особенно если вас уже представил модератор) ваша фамилия и должность. Двумя-тремя фразами вы должны дать понять аудитории, почему именно ВЫ сидите в этом кресле и уполномочены говорить от лица своей организации. Однако не стоит все же тратить на этот момент много времени: подавляющая часть журналистов ожидали увидеть здесь именно вас (ведь собственно это и было написано в приглашении). Так что кредит доверия у вас уже есть.
- Определите тему и содержание выступления. Ограничить круг проблем, за которые вы отвечаете сегодня, — грамотный стратегический ход. Этим вы не только концентрируете внимание журналистов на определенной тематике, но и снимаете с себя обязательства отвечать на все подряд вопросы во время второй части пресс-конференции.

Сформулируйте факты

Успех этого этапа выступления измеряется количеством вопросов журналистов, на которые ньюсмейкер сумел ответить, даже не услышав их. Информативность и четкая структура подачи информации — залог того, что в дальнейшем мероприятие останется под контролем.

Давайте попробуем сконструировать небольшую модель выступления. В двух словах во время пресс-конференции ньюсмейкер должен ответить всего лишь на несколько вопросов. Их еще называют базовыми: Кто? Что? Когда? Где? Как? Зачем? В англоязычной традиции журналистики эти вопросы получили название 5W + H¹. По этой модели строится работа над почти любым новостным сюжетом, ориентированным на освещение событий.

5W + H: Ключевые вопросы журналиста:

Кто? Что? Когда? Где? Как? и Зачем?

¹ По первым буквам вопросов: Who?(Кто?), What?(Что?), Where?(Где?), When?(Когда?), Why?(Почему?) и How?(Как?).

Вывод: в речи ньюсмейкера должны присутствовать:

- факты (Кто присутствовал? Что произошло? Где произошло и когда?);
- цифры (Каков объем инвестиций? Сколько человек пострадало? и т. д.);
- контекст события (только существенные детали);
- анализ произошедшего (Каковы причины и следствия? Что изменится после случившегося? и т. д.);
- выводы / действия / позиция (отношение компании или непосредственно самого ньюсмейкера к происшедшему, его действия и решения).

Готовясь к пресс-конференции, не забывайте, что эта модель является частью учебного плана большинства факультетов журналистики в мире, и далеко не все приглашенные вами журналисты успели забыть ее.

Построив речь таким образом, вы можете рассчитывать на непродолжительную сессию вопросов и ответов (если, конечно, журналистов интересует исключительно тема мероприятия) и рациональный (т.е. вполне прогнозируемый) подход к освещению события.

Четким индикатором того, насколько верно было построено ваше выступление, станет один или несколько корреспондентов информационных агентств, которые, как правило, присутствуют в зале. Его (их) реакция на качественное информационное сообщение — выйти из зала и надиктовать по телефону или отправить редактору новость для размещения на информационной ленте. Если такое произошло — ваши сообщение успешно доставлено «по адресу», а первые публикации увидели свет.

Однако в любом случае работа далека от завершения — вам предстоит еще поговорить с журналистами в менее формальном ключе, отвечая на вопросы. Журналистский опыт подсказывает, что большая часть вопросов формируется непосредственно на мероприятии — по ходу выступления. Заготовки, сделанные заранее, послужат основой материала, а ответы ньюсмейкера — его украшением.

Пресс-конференция в кризисном ключе

Сделка по покупке итальянской компанией Merloni Elettrodomestici (с 2005 г. — Indesit Company) липецкого завода «Стинол» считалась крупнейшей (\$119,3 млн) в реальном секторе в послекризисные годы в России.

Однако в период заключения сделки экс-владелец завода, Новолипецкий металлургический комбинат (НЛМК), состоял в остром корпоративном конфликте со структурами крупного российского бизнесмена, которые контролировали небольшой пакет акций комбината.

19 октября 2001 г. в Москве состоялась пресс-конференция компании Merloni Elettrodomestici, посвященная закрытию сделки. Ровно в день и час первого выступления миноритарий НЛМК распространил пресс-релиз, в котором содержались 5 причин, по которым сделка не может быть закрыта.

Начались звонки, журналисты один за другим выходили в фойе и усердно записывали полученную информацию. И первый вопрос, заданный в ходе пресс-конференции, уже касался опротестования сделки. Выручила только пресс-служба, которая успела за 15 минут получить в свое распоряжение текст релиза и перевести его для основного докладчика. Пресс-конференция была спасена, и ключевые сообщения увидели свет.

Понять, как сложится дальнейшее общение, вам поможет внимание к вашей аудитории. Выступая, старайтесь смотреть не только в собственные шпартгалки — попробуйте понять реакцию журналистов на ваши слова. Наиболее энергичные, готовые к диалогу или даже к дискуссии репортеры нередко оказываются либо в первых рядах, либо стоят, если зал небольшой, на самой галерке. Акцентируйте внимание на журналистах, которые выражают нетерпение или активно ведут записи, скорее всего, они первыми попросят слово и будут определять характер сессии вопросов и ответов. Если модератор достаточно опытен, он отметит этих людей и поможет вам построить коммуникацию правильным образом.

Кстати говоря, акцент на содержательную часть не должен стать барьером к личной коммуникации. Правила удержания внимания и управления аудиторией забывать не стоит. В ходе выступления помните о собеседниках — обратите внимание на их исключительные качества. Прекрасно работают отсылки, например, к компетентности журналистов: «Как вы прекрасно знаете...» Их профессионализму: «Уверен, вы, как профессионалы, оцените, что это значит для рынка...» Опыту: «Конечно, вы помните, что четыре года назад компания...» Это позволит вам создать более комфортную обстановку в зале и сфокусировать внимание журналистов на наиболее значимых, с вашей точки зрения, фактах.

Как держаться

Даже опытные медиатренеры нередко расходятся в этом вопросе. Демонстрировать статус или стать «своим»? Жестко ограничить регламент или постараться полностью утолить информационный «голод»? Выстроить баррикады из микрофонов или выйти к журналистам «безоружным»?

На наш взгляд, успех любой коммуникации зависит от того, сколько барьеров преодолевает информация на пути к адресату. Чем короче и менее тернист этот путь, тем с меньшими искажениями сообщение попадает по назначению. Исключений нет — это доказывают и физика, и кибернетика,

и социальные науки. Давайте теперь разберемся, каким должен предстать спикер перед журналистами, чтобы его сообщение осталось нетронутым или почти нетронутым.

Стоит ли демонстрировать собственный высокий статус? Как правило, подчеркивание статусных различий характерно для людей, которым этого статуса недостает. Журналисты не любят напыщенных чиновников третьего ранга или менеджеров не самых крупных компаний, которые всячески демонстрируют свою значимость. вспомните настоящих медийных звезд (как правило, западных): они открыты, расслаблены, и им нет дела до виртуальных «погон», которые нередко видятся миллионам людей.

Еще один аргумент: журналисты ежедневно общаются с крупными политиками и бизнесменами. Это их работа. Нередкая ситуация: еще вчера журналист беседовал с Олегом Дерипаской или владельцем IKEA Ингваром Кампрадом, а сегодня не может взять минутный комментарий у менеджера компании средней руки. С точки зрения журналиста, это комично и не может не раздражать. Сделайте выводы, не заставляйте журналистов недовольно кривиться еще до того, как вы произнесли первое слово.



Глава Apple Стив Джобс проводит презентацию Apple iPad (январь 2010 г.)

Барьеры или открытый разговор? Ответ на этот вопрос, как правило, зависит от многих обстоятельств. Однако неизменно одно: если вы удобно себя чувствуете в ситуации непосредственного общения — используйте это. Не стоит загромождать свой стол микрофонами, ноутбуками, бутылками с минералкой и пр. Если вы уверенно себя чувствуете как спикер, проведите презентацию или выступление стоя. Посмотрите, как это делают лидеры крупных компаний. Пресс-конференция главы Apple Стива Джобса становится событием сама по себе и обсуждается чуть ли не больше, чем представленный им новый продукт. При этом г-н Джобс практически никогда не расстается со своей черной водолазкой и избегает любых барьеров на пути

к своей аудитории, в результате чего пользуется бешеным успехом, превратившись из бизнес-лидера в настоящего медийного героя.

Зачем нужны опорные материалы и как их использовать

Если вы пока не Стив Джобс и не получаете истинного удовольствия от общения с широкой аудиторией, скорее всего, вам понадобятся опорные мате-

риалы. Они решают две основные задачи: структурирование речи и минимизацию фактических ошибок. Осталось оценить преимущества и недостатки нескольких наиболее используемых вариантов опорных материалов.

Мультимедийная презентация (PowerPoint, Keynote и т. д.). Презентация призвана наглядно представить фактические данные. Сразу же хотелось бы настроить вас на правильный лад: презентация хороша исключительно как вспомогательный материал. Главным героем любого выступления является его автор, и только он. К сожалению, нередко приходится видеть обратную ситуацию: спикер, повернувшись боком, старательно читает написанное на слайде, не в силах оторваться от магических строчек. Избегайте этого: эксперты в области публичных выступлений не дадут вам солгать — отлично подготовлен к встрече только тот спикер, который может успешно «презентовать», не видя слайдов. Стремитесь к этому — и будете чувствовать себя намного увереннее.

Текст выступления. Безупречно оформленный и лежащий на столе перед докладчиком, этот документ обладает почти физической властью над своим владельцем: его так и тянет взять в руки и прочесть. Старайтесь избегать этого. Докладчик, без отрыва читающий текст, выглядит: а) скучным; б) некомпетентным; в) неумелым. Вы же не хотите проявить себя подобным образом, не так ли? Тогда оставьте себе поле для творчества и, если вам нужны такие опорные материалы, подготовьте...

...тезисы выступления. Записанные на одном или нескольких листах, тезисы всегда оставляют в речи автора место для ярких примеров, лирических отступлений и других связующих элементов. Структура речи при этом не теряет, не становится аморфной, она по-прежнему подчинена строгой логике, что немаловажно для восприятия. Хорошим приемом является нумерация тезисов (или ключевых сообщений) — это еще больше способствует усвоению материала. Не стесняйтесь, произносите цифры, загибайте пальцы и т. д. — это правильный прием, он оставит в памяти аудитории ровно то, что вы хотите, а также прекрасно разделит смысловые блоки.

Вместе с тезисами можно записать несколько ключевых фактов, их иллюстрирующих, и тогда ваша речь станет еще более убедительной.

Нелишнее будет также иметь распечатанными (или на экране ноутбука) материалы конференции. На всякий случай положите перед собой пару листов чистой бумаги и ручку или карандаш. Скорее всего, вам захочется записать (или даже зарисовать!) что-то по ходу мероприятия.

Что делает ведущий?

Роль модератора на пресс-конференции состоит не только в том, чтобы предоставлять слово, менять слайды на экране и в конце сказать «спасибо»

присутствующим. Этот человек конструирует мероприятие, определяет его логику, атмосферу, ритм.

Его главная задача состоит в сохранении контроля над ходом мероприятия, а также в создании максимально комфортных условий для участников. Чтобы сделать это, модератор должен иметь максимум информации о теме, выступающих, приглашенных журналистах. Это позволяет ему подчеркнуть важные моменты и нивелировать отхождения от темы, эффективно управляя сценарием.

Что должен знать модератор для успешной работы

- Сценарий мероприятия (продолжительность, время фуршета, ограничения докладчиков по времени и т. д.).
- Точные фамилии, имена, отчества (если они используются) со спецификой ударений, произношения.
- Комфортную форму обращения.
- Точные названия компаний.
- Последовательность выступлений.
- Использование аудиовизуальных материалов (презентация, корпоративный фильм).
- Ключевые факты представляемых материалов (лучше поделиться презентацией).
- Зоны ответственности участников.
- Возможные «критические темы» и реакцию на них докладчиков.
- Фамилии (а лучше знать в лицо) «проблемных» журналистов.
- Список журналистов, присутствующих на мероприятии.

Будет правильным, если вы постараетесь встретиться с модератором заранее или хотя бы за 10–15 минут до мероприятия, вместе с ним проговорите сценарий. Вероятнее всего, у ведущего будет несколько уточняющих вопросов (должность, ударение в фамилии, форма обращения и т. д.).

Дьявол, как всегда, кроется в деталях. Потратьте несколько минут на их обсуждение: вряд ли вы хотели пригласить этого потустороннего гостя на свою пресс-конференцию, верно?

Нередко компании отказываются от услуг модератора, демонстрируя демократичность и готовность к открытому общению. Однако, решаясь на этот шаг, постарайтесь учесть массу технических нюансов, решение которых ляжет на плечи спикера — от управления мультимедийным оборудованием до модерации «сложных» вопросов.

Поверьте, вести пресс-конференцию — не такая уж легкая и приятная работа, как кажется на первый взгляд. Наш совет: сконцентрируйтесь на собственном выступлении, а остальные обязанности возложите на плечи профессионала.

Работаем с переводчиком

Несколько раз в своей практике нам приходилось сталкиваться с самоотверженной работой переводчиков, становившихся заложниками ошибок ньюсмейкера. В первом случае все закончилось прекрасно, во втором — полной катастрофой.

В декабре 2006 г. состоялась пресс-конференция вице-мэра Лондона Джона Росса для российских журналистов. Она проходила в режиме телемоста и, естественно, перевод должна была обеспечивать российская сторона. Робкие попытки переводчика прервать получасовое выступление г-на Росса оканчивались ничем, и модератор конференции заметно нервничал. Однако по завершении пламенной речи слово взял переводчик. Блестящий профессионал, она потратила те же 30 минут на перевод, не упустив ни одной детали! Надо думать, раздавшиеся аплодисменты журналистов были адресованы ей в не меньшей мере, чем чиновнику мэрии.

В другом случае, на пресс-конференции крупной западной компании переводчик, видимо, не выдержав высочайшего темпа выступления, оговорилась и допустила, казалось бы, детскую, но оказавшуюся фатальной ошибку. Слово «восточный» она перевела как «западный». Ну а поскольку в президиуме сидели представители публичной компании, а речь шла о приобретениях в Восточной (Западной?!) Европе, рынок акций тут же отреагировал на сообщения информагентств. К середине сессии вопросов и ответов один из журналистов попросил вернуться к теме и прокомментировать движение на бирже. Мир глобален, детали имеют значение.

Обе истории говорят об одном: перевод на пресс-мероприятиях дело, с одной стороны, привычное, с другой — требующее большого внимания. Вот несколько советов, как облегчить задачу переводчика и свести к минимуму возможность ошибки.

- Попросите вашу пресс-службу сделать для переводчика краткий брифинг, подготовить опорные материалы (фамилии, имена, ключевые цифры, специальные термины, содержащиеся в докладе), предоставить ему текст презентации.
- Познакомьтесь с переводчиком накануне, ему очень важно почувствовать специфику произношения, чтобы понимать вас с полуслова.
- Постарайтесь говорить медленнее, делать паузы после каждых 2–3 предложений.
- Четче произносите ключевые имена и факты — это крайне важно, поскольку нередко журналисты пишут «со слуха».
- Используя синхронный перевод, убедитесь, что работают как минимум два переводчика: нормой является 30-минутная смена.

Все на одного: как отвечать на неудобные вопросы

Что интересует журналиста? Как пойдет сессия вопросов на мероприятии? Как модерировать непростую сессию? Как бороться с провокациями и обращать негатив в свою пользу?

В этой главе мы расскажем о техниках работы ньюсмейкера и его команды в самый ответственный момент мероприятия — во время сессии вопросов и ответов.

Также в этой главе: вопросы-мости и вопросы-ловушки, фуршетная журналистика и «Саня, давай ты первый!».

Предположим, ваше выступление прошло успешно — возможно, даже с аплодисментами журналистов и удовлетворенным взглядом вашего PR-директора. Что теперь?

Самое главное: то, к чему журналисты готовились у себя в редакциях. Да что в редакциях — этому их учили еще на студенческой скамье. Наступило их время задавать вопросы, а ваше — отвечать на них.

Сессия вопросов и ответов может развиваться по различным сценариям.

Уточнения: ньюсмейкер отвечает на несколько вопросов, напрямую связанных с только что сделанным докладом. Такой сценарий реализуется в тех случаях, когда происходит крупное рыночное событие, и журналистам необходимо максимально полно осветить его детали. Скажем, при освещении сделки по покупке активов или слиянии много вопросов будет посвящено финансовым и юридическим деталям соглашения. В этом случае максимально полно реализуется модель 5W + H, о которой мы упоминали в предыдущей главе.

Разведка: при этом сценарии журналисты, как правило, пользуются шансом напрямую пообщаться с представителем компании для «закрытия» других интересующих их тем. Скажем, если мероприятие проходит во время подготовки крупной сделки, скорее всего, большая часть сессии вопросов и ответов будет посвящена именно этому вопросу, вне зависимости от того, что за тема была заявлена изначально. Нейтрализация такого сценария возможна только путем подготовки дополнительных сообщений (см. таблицу выше) либо достаточно жесткой модерацией сессии, что далеко не всегда позитивно воспринимается журналистами. Тем более, что велик риск наговорить лишнего и сделать темой завтрашних публикаций историю, далекую от той, что вы хотели осветить на пресс-конференции.

Провокация: к такому приему прибегают в тех случаях, когда компания, дающая пресс-конференцию, находится в ситуации, скажем, корпоративного конфликта либо ее действия неоднозначно трактуются другими участниками рынка. Публичное мероприятие — крайне удобный формат для обострения темы. Ньюсмейкер не может не дать комментариев по животрепещущей теме (которая, поверьте, интересует большую часть присутствующих на пресс-конференции журналистов). И не исключено, что возникнет довольно много неприятных вопросов. Нередко журналисты по несколько раз задают один и тот же вопрос в поисках яркой формулировки. Будьте готовы ответить не только на вопросы «честных и добросовестных» тружеников пера, но и на провокационные заявления, «мотивированные» вашими недоброжелателями.

Успешное выполнение сценария требует, продолжая кинематографические ассоциации, хорошей режиссуры и таланта исполнителя. В следующих двух разделах мы поговорим именно об этом.

Творите, маэстро!

Начнем с еще одной истории. В далеком 2004 г. некая российская автомобильная компания планировала одно из первых публичных мероприятий в своей истории. Было решено провести пресс-конференцию, благо повод был весомый. Особые трудности у докладчиков (их было двое) почему-то вызывал момент передачи слова. Этому элементу были посвящены полтора часа тренинга в день перед мероприятием.

Все шло превосходно, но после завершения пресс-конференции журналисты стали задавать вопросы, обращенные к обоим докладчикам. Им пришлось вспомнить навыки, полученные накануне. Однако, когда старательно заученная фраза «На первый вопрос отвечаю я, а на второй — мой коллега Александр» прозвучала в третий раз, журналисты стали переглядываться и улыбаться. Тогда, получив очередной «двойной» вопрос, спикер вдруг выпалил: «Сань, а давай ты теперь на первый, а я — на второй!» Зал расхохо-

тался, а докладчики (друзья детства и партнеры по бизнесу) почувствовали себя более раскованно и завершили свою первую пресс-конференцию на мажорной ноте.

Передача слова — несложный элемент пресс-конференции, однако этот прием позволяет структурировать мероприятие, снять давление (если оно оказывается) с одного участника, разнообразить ход событий и тем самым удержать внимание аудитории. Иногда, как мы успели убедиться, это неплохой прием для создания нужной атмосферы.

Напомним несколько правил, которые позволят сделать ваше мероприятие приятным и полезным времяпрепровождением как для вас, так и для журналистов:

- 1–2 спикера за столом президиума — идеальная ситуация; 3–4 «говорящие головы» превращают новостную конференцию в зал пленарных заседаний. Пожалуйста, уважайте аудиторию: журналисты пришли за информацией, а не за тем, чтобы послушать пространные выступления, нередко повторяющие друг друга;
- дайте высказаться каждому участнику: наличие «молчунов» в президиуме всегда вызывает вопросы;
- распределите роли и придерживайтесь логики, предложенной в начале конференции: тематика вопросов должна совпадать с тематикой основных сообщений;
- предоставьте право распределять вопросы профессиональному модератору: когда журналисты поймут, кто отвечает за этот элемент сценария, встреча пойдет по более предсказуемому, а значит, удобному графику;
- если тема конференции касается технических вопросов, посадите нужного специалиста в первый ряд в зале, и при необходимости предоставьте ему слово, чтобы ответить на сложный вопрос;
- если вам пришлось выступать в качестве модератора, попросите журналистов не только представляться, но и адресовать свой вопрос конкретному докладчику.

Простые ответы на сложные вопросы

В течение 5–6 лет журналисты учатся задавать вопросы — открытые и закрытые, прямые и провокационные, уточняющие и провоцирующие, вопросы-мостики и вопросы-ловушки... Пресс-конференция — прекрасное время и место попрактиковаться в этом искусстве. Одна из причин кроется в том, что в ходе публичного мероприятия ньюсмейкер более уязвим, чем, скажем,

в том случае, когда он дает интервью в тиши собственного кабинета. Другими словами, шансы получить интересный ответ на порядок выше.

Однако успешные ньюсмейкеры научились отвечать на сложные вопросы не только эффективно, но и эффектно. Как вы знаете, существуют техники, с помощью которых можно выйти «сухим из воды». И они довольно несложные.

- *Принцип парафразы.* Суть приема в том, чтобы мысленно переформулировать заданный вопрос так, чтобы он оказался связан с ключевым сообщением или какими-либо позитивными фактами / действиями вашей организации. Ваша задача — найти ключевое слово в вопросе и построить ответ на позитивных ассоциациях, связанных с этим словом и вашей компанией. Как это звучит на практике, смотрите ниже (табл. 18.1).
- *Принцип кольцевания речи.* Нередко журналист задает один и тот же вопрос снова и снова, облекая его в разные формы. Это делается для проверки информации, а также в надежде на неожиданный ответ или эмоциональную реакцию. Попробуйте вернуть аудиторию (и автора вопроса) к тому, что уже было сказано. Как только фраза «как я уже упоминал выше...» органично встроится в ваш ответ, дальнейшая речь потечет без проблем — вы вернете беседу в нужное русло.
- *Принцип квалифицированного ухода.* Ньюсмейкер может уклониться от прямого ответа на какой-либо вопрос, однако взамен он должен продемонстрировать желание на него ответить. В частности, вопрос можно переадресовать «более компетентному в этих вопросах» коллеге, сослаться на необходимость уточнить факты (и не забыть сделать это!) или предложить пообщаться после пресс-конференции («довольно много деталей, полагаю, не всем они интересны, но с удовольствием осветю их после мероприятия»).

В заключение еще несколько вещей, которые необходимо помнить.

- Очень часто журналист запрашивает больше информации, чем ему реально необходимо для подготовки материала. Поэтому ставьте свои интересы выше интересов конкретного журналиста. Точно так же как спортсмен, приезжая на Олимпийские игры, рассчитывает на медаль, но по итогам может назвать свое седьмое место «неплохим результатом». Как вы прекрасно понимаете, начинать что-то, не надеясь на успех, — значит заранее обречь себя на провал.

- Если у вас нет ответа на прямой вопрос, скажите об этом. Вы не обязаны знать все на свете. Но отметьте этот вопрос и постарайтесь использовать интерес к теме в своих дальнейших коммуникациях.
- Если вопрос никак не соотносится с темой пресс-конференции, скажите об этом журналисту. Еще лучше, если это сделает профессиональный модератор. Не переживайте: таковы правила игры, и журналисты прекрасно их знают.
- Ответ «без комментариев» моментально создает желание задать парочку еще более неудобных вопросов. Помните, эти два слова как ничто другое пробуждают в журналистах «инстинкт охотника», почувствовавшего близость жертвы. Жертва — это вы, не удивляйтесь.

Таблица 18.1

Пример использования принципа парафразы в ответах на вопросы

ВОПРОС ЖУРНАЛИСТА	ПАРАФРАЗ ВОПРОСА
Верно ли утверждение, что вы активно инвестируете в новые приобретения, для того чтобы более выгодно продать свой бизнес?	Зачем вы инвестируете в новые приобретения?
С кем вы ведете переговоры о продаже бизнеса?	Я слышал, вы ведете переговоры о продаже бизнеса. Прокомментируйте, пожалуйста.
Правда ли, что у вашей компании отозваны лицензии?	В каком состоянии лицензирование производства продукции?
В интервью конкурент ... обвинил вас в ... прокомментируйте, пожалуйста.	Насколько верным было ваше решение... активно обсуждавшееся в СМИ?
За сколько вы планируете продать свой бизнес?	Во сколько вы оцениваете входящие в состав группы активы; какие пути развития бизнеса вы видите?
Что вы думаете о назначении ... / приобретении ... ?	Какое влияние окажет назначение ... / приобретение ... на рыночную ситуацию?
Почему, на ваш взгляд, «не пошел» новый бренд ... ?	Какие причины препятствуют росту спроса на продукцию вашего сегмента рынка?

Фуршетная журналистика

Завершение официальной части должно быть выверено до мелочей и ожидаемо. Нет ничего хуже, чем скучные затянутые мероприятия, с которых проще извиниться и уйти, чем дожидаться окончания. Не лучше и «прерван-

ный полет», когда журналисты еще тянут руки, а ньюсмейкер, низко опустив голову, покидает зал.

Если вопросов меньше, чем ожидалось, 30-секундная пауза после очередного обращения к залу означает, что тема исчерпана и предстоит самое интересное — неофициальная часть.

Мы не будем здесь рекомендовать идеальное медиаменю и считать градусы в высоких стеклянных бокалах. Интересной эта часть является потому, что именно здесь прозвучат незаданные вопросы и пройдет проверку на прочность наш уважаемый докладчик.

Будьте уверены: самые интересные сведения выуживаются именно во время фуршетов, в ходе неофициальных встреч «после» интервью. Постарайтесь придерживаться нескольких правил, и риск прочесть завтра с утра лишнее о себе в газетах будет сведен к минимуму.

Проведите на фуршете хотя бы 5 минут — журналисты оценят вашу открытость, а вам это поможет подчеркнуть уважение к их работе. Скорее всего, вам придется ответить на несколько вопросов.

- Не говорите ничего, кроме того, что вы уже сказали. Поручите вашей пресс-службе сделать остальную работу за вас — собрать дополнительные вопросы, убедиться, что журналисты удовлетворены результатами встречи и т. д.
- Сохраните уровень формализации отношений — грубо говоря, брудершафт неприемлем, а приглашение на более обстоятельное интервью — то, что нужно.
- 3–4 комментария во время фуршета — норма. Как только они появятся в вашем активе, можете считать свою работу сделанной.
- Никогда не оставайтесь до конца фуршета — от вас этого не ждут, да и вам это не нужно.

Глава 19

Выступления на радио: держаться на волне

Что нужно знать для успешного выступления на радио? Какие вопросы задать редактору? Как разобраться со студийными микрофонами? Что делать с голосом и как держать паузы?

В этой главе мы поговорим о том, как готовиться к выходу в прямой эфир по телефону, а также о правилах поведения в студии.

Также в этой главе: о вреде черного кофе и болоньевых курток, марсианах и *enfant terrible* современного радио.

1938 год. США. Великая депрессия. Утренние новости: «Дамы и господа, прослушайте последние известия. Странный объект, упавший сегодня вечером возле Гровер-Милл, Нью-Джерси, не является метеоритом. Это летательный аппарат, внутри которого находятся живые существа. Предположительно, это авангард армии с планеты Марс. Президент держит ситуацию под контролем».

Через несколько минут диктор снова вышел в эфир. Он сообщил, что марсиане распространяются по Нью-Джерси и полиция мобилизует все силы, чтобы оказать им сопротивление. Потом последовало еще одно короткое сообщение, и в эфире повисло зловещее молчание...

Вскоре вся Америка узнала, что подверглась нападению марсиан. Поздно вечером по CBS сообщили об ужасных побоищах по всему Восточному побережью. В радиообращении к согражданам один из вашингтонских чиновников призвал не впадать в панику.

«Марсиане десятками высадились не только в Нью-Джерси, но и по всей стране. Тысячи полицейских, военных и мирных жителей уже погибли ужасной смертью от лазерного оружия. Последнее, что успел сказать диктор в эфире: «Манхэттен оккупирован вражеской армией»».

Началась паника. В Нью-Джерси, месте «первого приземления», дороги забиты автомобилями. Толпы людей хлынули из театров и ресторанов. Автобусы и такси с трудом вмещали пассажиров. Телефонные линии парализовало: тысячи людей сообщали властям о якобы увиденных кораблях марсиан.

В студии радиостанции CBS не было никакой паники. В окнах горел свет, люди спокойно работали. У микрофона стоял человек по имени Джордж Орсон Уэллс и заканчивал радиоспектакль по роману «Война миров».

Эта история, ставшая притчей во языцех, наглядно демонстрирует возможности СМИ в целом и радио в частности.

Конечно, за 60 с лишним лет, прошедших с тех времен, изменилось очень многое — прогресс сделал не один шаг вперед.

На первый взгляд кажется, что телевизионные технологии безвозвратно захватили гегемонию в медиапространстве, и только телевидение способно оказывать значительное влияние на аудиторию.

Профессионалы, занимающиеся рекламой на радио, собрали несколько любопытных фактов¹, позволяющих немного по-другому взглянуть на роль этого первого в истории «виртуального» СМИ. Для более актуального разговора приведем данные связанные с Россией. Итак:

- более 90% россиян имеют радиоприемник, а 80% слушают его каждую неделю²;
- большую часть дня аудитория радио превосходит аудиторию телевидения;
- радио оперативнее многих других видов СМИ;
- радио универсально: его слушают повсюду — дома, на работе, в машине, при этом радиопередачи, как правило, не мешают заниматься другими делами.

Мы убедили вас в том, что выступление на радио — важное мероприятие? Тогда давайте разберемся, что это такое.

Как делается новостное радио

Специальный корреспондент «Радио России» Николай Мамулашвили, вспоминая о свои профессиональных успехах, сказал, что в какой-то момент он стал выдавать настолько качественные и оперативные новости, что их стали перепечатывать информационные агентства. «А не наоборот!» — радовался он.

¹ По материалам www.brand-radio.ru

² Данные Gallup Media.

Этот маленький штрих вполне четко характеризует приоритеты новостной службы любой радиостанции (где таковая есть, конечно). Имея возможность работать в оперативном режиме, радиыщики с успехом ее используют.

ПОДБОРКА НОВОСТЕЙ «ЭХО МОСКВЫ» (программа «Эхо») 11 октября 2009 г.:

- Почти четверть москвичей проголосовала на выборах в Московскую городскую думу ... [синхрон члена ЦИК, около 30 сек.]...
- Мэра Москвы Юрия Лужкова могут вскоре отправить в отставку [сюжет репортера около 90 сек. по материалам журнала Newsweek]...
- Президент Украины призвал «очистить страну от коммунистической скверны»... [краткий комментарий диктора]
- Официальный курс доллара/евро
- Прогноз погоды
- Служба информации «Эхо Москвы»

Судите сами: на «говорящих» радиостанциях (в отличие от музыкальных) новости идут не реже, чем раз в полчаса (как правило, в начале и середине часа). По этому показателю радио значительно превосходит другие СМИ, за исключением, может, информагентств и новостных интернет-порталов. Но, если заглянуть на сайты радиостанций, можно без труда обнаружить собственную новостную ленту, ничем не уступающую продукту конкурентов.

Маленькая иллюстрация: пример «рецепта» новостного выпуска от Натальи Далматовой, одной из ведущих «Сити-FM»: «Все с пылу и с жару! Исходные продукты — только свежие и от проверенных поставщиков. Вначале выжмем воду. Немного острого, поменьше жареного. Без аппетитной “зелени” (информации о деньгах) не обойтись. В завершение — десерт, но не приторный. Сервировка — минималистична, но с изыском. И не забыть, под каким все это подано соусом! Мммм... Вот это — “Сити-FM”!»¹.

Формат подачи новостей определяется, конечно, аудиторией. Но в любом случае (если речь идет о станции с федеральным охватом, а не о школьной студии) первыми мы всегда услышим новости, которые могут затронуть интересы БОЛЬШИНСТВА.

Далее, как правило, идут новости менее «горячие», и здесь у шеф-редактора в качестве «путеводителя» выступает представление о формате станции.

Для «облегчения» жанра иногда включаются курьезные истории, лишь косвенно связанные с темой. Скажем, в эфире радио «Маяк» с вполне традиционной — и традиционно серьезной! — версткой новостного эфира, в спор-

¹ www.city-fm.ru

тивной рубрике можно услышать, например, леденящую кровь историю о том, как 2 поляка были приговорены судом к 30 суткам исправительных работ за игру в футбол... живым ежом¹. На профессиональном жаргоне эти новости называются Fun News (забавные новости), и, например, на 94.8 FM им посвящена отдельная передача, где 60 минут обсуждаются новости только такого плана.

В любом случае главный вопрос, который задает себе шеф-редактор новостей, верстая выпуск: «Зачем моя аудитория должна знать это?» Этот вопрос — идеальный камертон с точки зрения содержания новостей, их актуальности. Несколько другая его интерпретация — «Насколько мои новости интересны?» — возможность проверить, отвечает ли информационный продукт современным требованиям в рамках актуальной концепции инфотейнмента² или другой концепции, определяющей формат вещания в данный момент. Этот «тест» — готовое руководство к действию для ньюсмейкера, который хочет услышать свой голос из радиоприемника.

Таблица 19.1

Новостная редакция радиостанции: кто делает новости

КТО	ЧТО ДЕЛАЕТ
Корреспондент	Собирает информацию, выезжает на мероприятия и интервью. Это «ноги» новостной редакции, причем нередко корреспонденты специализируются на определенных темах, если новостная служба большая
Руководитель корреспондентской сети	Руководит корреспондентами, определяя приоритеты и отсматривая полученные материалы
Редактор новостной службы	Выбирает новости для новостных выпусков, приводит их в соответствие с форматом и нормами литературного русского языка
Шеф-редактор новостной службы	Определяет политику сбора и ретрансляции новостей, осуществляет политическое и административное руководство всей группой
Дикторы	Читают новости в эфире, могут отвечать за различные блоки информации — от спорта до светских новостей

Важно: нередко должности совмещаются всего несколькими сотрудниками в зависимости от того, насколько большая и важная часть эфира отведена под новостную информацию

¹ Утренний эфир. 14 октября 2009 г.

² Инфотейнмент — (от англ. Information и entertainment) — подача новостной информации в развлекательной форме: одна из ключевых концепций подачи новостей в середине — конце 2000-х гг.

Ньюсмейкер на радио

Эфир на радио предполагает всего три формата присутствия ньюсмейкера: выездное интервью (комментарий на диктофон), телефонное интервью и гость в студии.

Успех или неуспех выступления ньюсмейкера на радио зависит от большого количества факторов субъективного и объективного плана: остроты темы, хронометража передачи, технических особенностей (и готовности к ним) количества и «качества» приглашенных гостей, в конце концов настроения ведущего и собственного настроения.

В ситуации такой высокой неопределенности неизбежными остаются две вещи: следование собственным интересам и готовность к тому, что вам предстоит. Итак, давайте разбираться. Предлагаем поговорить о двух сложных и наиболее распространенных форматах работы с радио — о телефонном комментарии и работе в студии.

Комментарий по телефону

Для тех, кто готовится (или готовит других) к подобным выступлениям, мы приводим описание должного алгоритма действий с примерным хронометражем.

СЕРГЕЙ КУЗИН:

история одного эфира

Звонок продюсера эфира «Русской службы новостей» (радио РСН) застал меня в автомобиле на одной из центральных улиц Москвы в июне 2009 г. «Сергей, ваши координаты дала мне коллега с радио “Сити-FM”. Вы могли бы поучаствовать в прямом эфире и ответить на несколько вопросов через 20 минут?» Я задал несколько вопросов о теме и формате программы.

Выяснилось, что глава Ногинского района Подмосковья запретил муниципальным руководителям и служащим употреблять словосочетание “финансовый кризис”. Ведущие ток-шоу на радио РСН обсуждали влияние подобных словесных запретов на реальное состояние дел. Вопрос ко мне как к кандидату психологических наук звучал шире: “Станет ли в нашей жизни меньше кризиса, если мы будем меньше о нем говорить?” У меня было 20 минут до прямого включения и 5 минут на само включение с участием двух ведущих. На тот момент у меня уже был выработан алгоритм быстрой подготовки к эфиру, который позволил мне, во-первых, сразу согласиться, а во-вторых, получить удовольствие от разговора.

ШАГ 1

Создайте тишину, 1 минута.

Отключите все внешние раздражители. Позаботьтесь о максимально комфортных для вас условиях подготовки.

Первым делом я попросил своего друга, который сидел за рулем, остановить машину на ближайшей парковке и выключить музыку. Это помогло мне сосредоточиться на подготовке.

ШАГ 2**Ответьте на главный вопрос, 2 минуты.**

Слушатели чаще всего хотят от эксперта четкого ответа: «да» или «нет». Проблема большинства экспертов в том, что они отвечают «зависит». Можно позволить себе рассуждать о зависимостях в формате «гость в студии», когда передача длится 50 минут и оптимальное время ответов 30–90 секунд. В формате телефонного комментария для ток-шоу оптимальное время ответов — 20–30 секунд. Значит, вам придется говорить ударными фразами (см. главу 13), опуская любые рассуждения из серии «может быть» или «с другой стороны».

В истории со словом «кризис» мой ответ был «да»: чем больше мы говорим о плохом, тем больше плохого случается в нашей жизни.

ШАГ 3**Разработайте ответ, 5 минут.**

Диалог с ведущими, конечно, не ограничится ответом на главный вопрос. Значит нужно предусмотреть 3–4 дополнительных вопроса и возможный сценарий развития беседы. Ответы на дополнительные вопросы должны развивать вашу главную мысль.

В истории с РСН удалось угадать 3 из 4 дополнительных вопросов:

- 1) Иными словами, вы считаете правильным постановление главы Ногинского района?
- 2) А не вредно ли будет делать вид, что кризиса нет, исключая это слова из своего лексикона и надевая «розовые» очки?
- 3) Что вы посоветуете нашим радиослушателям — от каких слов воздержаться в это беспокойное время?»

ШАГ 4**Отрепетируйте ответ, 5 минут.**

Большинство спикеров на этом этапе говорят себе «я скажу так-то и так-то». Это не репетиция.

Нужно не запланировать разговор, а действительно провести его. Так вы убьете двух зайцев:

- 1) возьмете волнение под контроль — вам ведь остается всего лишь сделать это еще раз;
- 2) разработаете свой речевой аппарат — если вы будете молчать 20 минут до эфира, артикуляция может пострадать. Будет здорово, если рядом окажется человек, готовый сыграть роль радиоведущего. У вас точно есть такие люди, и у вас есть номера их мобильных телефонов. Пользуйтесь!

ШАГ 5**Подготовьте условия для эфира, 1 минута.**

Исключите посторонние звуки. Выключите радиоприемник — он создает помехи, особенно если вы настроены на волну, где предполагается ваш эфир. Лучше, если вы будете говорить стоя. Во-первых, так вы освободите диафрагму и исключите эффект сдавленного голоса. Во-вторых, позиция стоя позволит вам ходить, что необходимо для снятия излишков адреналина во время беседы. Кстати, если за 5 минут до включения вы почувствовали сильное волнение — сделайте 10 приседаний. Физическая нагрузка снимет стресс. Если волнение захватило вас за 30 секунд до включения, просто подышите глубоко, вдыхая через нос и выдыхая через рот. И помните, волнение — ваш друг! Оно делает выступление энергичным и полным энтузиазма. Нет ничего хуже прямого включения с «выключенным» собеседником.

Что важно знать, чтобы с удовольствием слушать эфир со своим участием

Приглашение ньюсмейкера на радиостанцию — один из самых стрессовых форматов взаимодействия со СМИ. Давайте разберемся что к чему.

Прежде всего вы должны понимать, что радиийщика интересуют три аспекта: оперативность, качество звуковой дорожки и содержательность текста. Стоит ли напоминать, что необходимо постараться «попасть» в эти интересы, и тогда все пойдет гладко.

Ньюсмейкер должен не менее четко понимать, куда он идет и зачем, откликаясь на приглашение радиостанции. Мы достаточно подробно говорили о важности и технологиях подготовки к общению со СМИ в предыдущих главах. Давайте попробуем применить наши знания к планированию выступления на радиостанции.

Итак, на какие именно вопросы вы должны ответить себе (самостоятельно или с помощью журналиста), чтобы не попасть впросак?

Прямой эфир или запись? Разница в следующем: в записи вы услышите самое яркое (на усмотрение журналиста) из того, что вы сказали. В прямом эфире будет все, что вы сказали, — во всей красе. В первом случае запись проходит через монтажный стол звукорежиссера и будет приведена в полное соответствие с форматом станции и задумкой автора программы. Во втором случае вы являетесь и автором, и звукорежиссером, что накладывает определенную ответственность и выдвигает высокие требования к навыкам.

О чем будет идти речь? Тема, даже на первый взгляд известная вдоль и поперек, может быть подана в таком ключе, что приведет в замешательство даже искушенного ньюсмейкера. Тема о трудовом голизме в современных корпорациях, которую комментировал на радио «Сити-FM» один из авторов этой книги, «закрутилась» вокруг летального случая, произошедшего в японском офисе компании Toyota. Гость был готов к такому повороту, так как беседовал с ведущим накануне. Если бы у него не нашлось этих 10 минут, он имел бы, как говорится, довольно «бледный вид», несмотря на вполне исчерпывающее представление о распорядке трудового дня в современных компаниях.

Каков формат? Если речь идет о работе в студии — самом сложном формате для ньюсмейкера, — вам нужно четко понимать, сколько гостей приглашено в студию, кто они, будут ли организованы последовательные выступления или открытая дискуссия? Кто ведущий, каков его стиль? Все эти вопросы лежат на поверхности.

На практике нередко именно они остаются без ответа, заставляя приглашенного гостя импровизировать и, потя и меняясь в лице, придумывать «креативные» методы управления дискуссией.

Эмоции

Общеизвестно, что страх перед публичным выступлением является одним из основных человеческих страхов. Приходя на радио в качестве гостя, вы становитесь трибуном для сотен тысяч, а иногда и миллионов человек, слушающих вас у радиоприемников. Одна мысль об этом может сделать речь путаной, а голос — глухим и дрожащим. Это означает, что эфир погублен. Ваше единственное средство воздействия на аудиторию выглядит жалко и не внушает уважения.



Enfant terrible современного радио

Говард Стерн может совершенно спокойно спросить гостя в студии о том, спал ли он со своим боссом, почему он так плохо выглядит сегодня и совершал ли аморальные поступки. У Оксаны Федоровой, экс-мисс Вселенная, он поинтересовался, использует ли она в качестве туалетной бумаги газету «Правда». Несмотря на раздающиеся время от времени возмущенные голоса, «Шоу Говарда Стерна» остается одним из самых популярных в Америке уже более 20 лет. Мало кто из знаменитостей отказывается от приглашения быть гостем его студии, хотя в этом случае им приходится отвечать на крайне неприятные вопросы. Его контракт с Infinity Broadcasting оценивается журналом Forbes в \$90 млн.

Вряд ли в рубрике бизнес-новостей вам придется общаться с кем-то подобным. Но то, что Говард Стерн стал кумиром целого поколения радиоведущих, — это факт, который стоит учитывать, принимая приглашение выступить на радио.

Свою значительную лепту вносят технологии радиопроизводства — микрофон, наушники, записывающая аппаратура, магическая кнопка «Эфир», горячая на пульте звукорежиссера... Волнение — абсолютно нормальное состояние, в котором пребывает любой ньюсмейкер, начиная выступление — будь то тост в незнакомой компании, начало митинга против очередной «антинародной» инициативы правительства или работа в радиальной студии. Различие между опытным и неопытным ньюсмейкером состоит во времени, которое он тратит на преодоление своего эмоционального состояния и переход к содержательной беседе.

Неоценимую помощь в этом вопросе, как правило, оказывают ведущие и «гостевые» редакторы эфира. На «Эхо Москвы», например, принято, чтобы

с каждым гостем перед эфиром 10–15 минут беседовал ведущий, проводя с ним, по сути, психотерапевтическую беседу. За это время вам предложат кофе, любезно ответят на ваши вопросы, произнесут какие-то ободряющие слова... Основная задача ведущего в этот момент — сделать так, чтобы вы вошли в студию идеальным ньюсмейкером — спокойным, уверенным в себе, готовым конструктивно общаться на заданную тему, а не заикаясь и путая слова в попытке выйти на «оперативный простор» беседы. Этого не нужно прежде всего ведущему, ответственному за эфир.

Матвей Ганапольский, известный радиожурналист и телеведущий, в своей книге «Кисло-сладкая журналистика» говорит об этой проблеме очень точно и образно: «...гость эмоционально тратится на эфир гораздо больше вас [ведущего]. Вот почему вы, как человек, к которому он идет на эфир, полностью ответственны за то, как гость пришел, что было у вас в эфире и что потом услышал зритель или слушатель»¹. Развивая тему эмоционального напряжения перед эфиром, Ганапольский (очевидно, со знанием дела) пишет: «Ваш рутинный эфир — настоящее потрясение для тех, кто приходит в студию раз в год. Для вас это поход в булочную, для них — поездка в Большой Каньон»².

Справедливости ради стоит отметить, что рассчитывать стоит прежде всего на свои силы, а не на психотерапевтические таланты редактора. Более подробно о техниках самонастроя — в главах, посвященных телевыступлениям.

Перед эфиром

Для ньюсмейкера встреча с ведущим, который в этом вопросе согласен с Ганапольским, — большая удача. Он сделает все возможное, чтобы гость мог привести собственное эмоциональное состояние в порядок. Вам остается лишь грамотно воспользоваться этим шансом, задав правильные вопросы и сориентировавшись в формате беседы. Так что, если у вас появилась возможность поговорить 10–15 минут с ведущим, постарайтесь обеспечить себе максимально комфортные условия. Именно в этот момент стоит еще раз уточнить (мы искренне надеемся, что вы уже задавали интересующие вас вопросы за пару дней до эфира!) конкретные ожидания автора передачи от эфира и непосредственно от вас, отношение ведущего к теме (и к вам лично), определить собственную линию поведения, прикинуть возможный сценарий беседы, «заходы» и выводы.

¹ Цит. по: Ганапольский М. Кисло-сладкая журналистика. — М., 2009.

² Там же.

Еще один немаловажный момент: если вы — ответственный ньюсмейкер и хотя бы час-два готовились к эфиру, поделитесь вашими материалами с ведущим перед встречей. Покажите ему ваши записи, озвучьте несколько ключевых моментов. Дело в том, что среди радиожурналистов (впрочем, как и журналистов других СМИ) распространено представление, что ньюсмейкеры, особенно обладающие высоким статусом, не склонны готовиться к интервью. Будто эти ньюсмейкеры думают (повторим еще раз, так считают некоторые журналисты!), что поскольку они приглашены выступить, значит, на то есть веские причины, а им остается просто приехать вовремя и вальяжно войти в студию за минуту до эфира. Этот факт, кстати, подтверждают исследования компании MediaFactor¹: из 100 опрошенных журналистов 63 думают именно так.

На фоне этих представлений гость, оперирующий двумя десятками актуальных фактов, знающий контекст, да еще и заготовивший тезисы, выглядит подарком судьбы. Почему? Все просто: теперь ведущий уверен, что его «гостевые» редакторы сделали отличный выбор, а очередной эфир будет интересным и рейтинговым.

Итак, вы уже выпили стакан воды без газа (вежливо откажитесь от предложенного вам кофе!), ладони перестали предательски потеть, и, практически в статусе лучшего друга ведущего, вы должны через секунду войти в тесную студию вашей любимой радиостанции. Что дальше?

Технические детали

Первое, что вам предстоит, — постарайтесь освоиться в новом для вас пространстве. Помните, что от того, насколько вам будет комфортно, зависит успех эфира. А именно модуляции и тембр голоса, ровное (или не очень) дыхание, посторонние шумы и т. д.

Значение могут иметь самые безобидные детали — от освещенности студии до ограниченности «гостевого» места. Помните, ведущий является хозяином и чувствует себя не в пример увереннее, чем его гость. В то же время не менее важно понимать, что его цель в том, чтобы сделать главным действующим лицом именно вас. Помогите ему в этом, освоившись в студии и создав, таким образом, все предпосылки для почти дружеской беседы, правда, в компании двух-трех миллионов слушателей.

Если вы впервые в студии, вас может несколько обескуражить техническое оснащение — бесчисленные микрофоны, пульта, застекленная режиссерская зона и т. д. Пугаться не стоит. На самом деле вам предстоит работать

¹ Результаты количественного опроса журналистов российских и международных СМИ, проведенных компанией MediaFactor, июль 2009 г.

всего с двумя простыми техническими устройствами — микрофоном и наушниками. Говорить вы будете в микрофон, а слышать эфир (и ничего кроме эфира!) через наушники. Поверьте, уже через 30 секунд вы забудете о дискомфорте и сможете продолжать разговор, не обращая ни малейшего внимания на техническую сторону. Конечно, немалую роль в этом сыграют ассистенты звукорежиссера, которые вкратце объяснят вам, что и как нужно делать. Если же вас действительно смущает общение с незнакомой профессиональной техникой, уточните, «как все будет» на более ранней стадии у ведущего за чашкой... извините, стаканом воды комнатной температуры.

Вот еще несколько простых советов новичкам радиозэфира.

- Займите максимально комфортную для вас позу в кресле. Опирайтесь ли локтями на стол или откинуться назад — ваше дело. Главное, чтобы зона диафрагмы не была зажата, иначе вы не сможете без содрогания слушать передачу со своим участием, поражаясь сдавленному голосу «из преисподней».
- Не поправляйте микрофон и не перемещайте его (даже если он мобилен и, кажется, предназначен именно для этого). Радиомикрофоны очень чувствительны, и расположены, как правило, на оптимальном расстоянии от говорящего. Старайтесь выполнять минимум необязательных движений. Помните, каждое из них отразится на качестве звука.
- Исключите посторонние звуки — жевать, сморкаться и чихать вы будете после эфира или во время рекламной паузы. В некоторых студиях (скажем, на «Радио России») есть специальные кнопки отключения звука, если вы, например, не можете сдерживать кашель.

Работа с голосом и словом

Ньюсмейкер на радио — это голос, и ничего больше. Самое главное, что в связи с этим должен знать гость: что «настоящий» голос звучит несколько иначе по сравнению с тем, как мы себя слышим. Устройство человеческого уха таково, что во время речи каждый из нас воспринимает собственный тембр голоса иначе, чем точно такой же тембр постороннего человека. Аудиозапись — это именно то, как слышат вас другие люди.

К этой мысли довольно сложно привыкнуть. Прибавьте к этому технические искажения, плохой прием вашего радиоприемника, и вы получите совершенно чужого человека, выступающего на радио от вашего имени, хотя все факты свидетельствуют о том, что в студии сидели именно вы. Но рас-

страиваться не стоит: не исключено, что этот «новый» человек понравится вам даже больше.

Опираясь на собственный опыт и опыт людей, «отговоривших» десятки и сотни часов в радиостудии, предлагаем вашему вниманию несколько важных правил, соблюдение которых позволит гостю радиостудии произвести неизгладимое (при этом позитивное!) воздействие на аудиторию. Итак:

- *Громкость и внятность* речи должны быть достаточными для того, чтобы слушатель разобрал окончание каждого слова. Многие радиопередачи идут «фоном», и, чтобы его запомнили, ньюсмейкер должен производить впечатление уверенного в своих словах человека. Старайтесь не «умирать» в эфире, четко артикулируйте звуки. Если вам мешают посторонние шумы, учтите это, регулируя громкость голоса.

Проверка на прочность

Телеведущий Тимофей Баженов вспоминал о своем дебюте на одной из центральных советских радиостанций. Он поведал историю о своеобразном профессиональном крещении, которое организовали его старшие товарищи. Перед первым эфиром они посоветовали ему (для «чистоты звука»)... пожевать дольку лимона. Моментально заполнившая рот слюна чуть не похоронила надежды молодого ведущего на удачную карьеру. Бледнея и краснея, он кое-как провел эфир.

Довольные розыгрышем коллеги сказали ему потом, что это традиционная «проверка на прочность» и что он прошел ее с честью. «С тех пор ем только до или после эфира», — заключил Тимофей.

- *Законченность мысли.* Интервью на радио — не беседа двух приятелей. Не ждите, что ведущий закончит вашу мысль. Сделайте это сами. Учтите и то, что у вас вряд ли будет более 20 секунд на один тезис. Так что лучше оперировать простыми и законченными смысловыми блоками, имеющими начало и конец. В то же время односложные и простые ответы — далеко не лучший выбор. Они нередко ставят в тупик ведущего, и сценарий интервью оказывается скомканным. Будьте готовы к тому, что второй гость (если в студию приглашены не только вы), попытается взять инициативу в свои руки, и тогда борьбу за место под солнцем придется начинать сначала.
- *Гибкость формулировок.* Одна из отличительных черт эфирного интервью состоит в том, что ведущий время от времени вынужден нарушать определенные нормы общения, которых журналист придерживается в условиях обычной встречи. Это связано прежде всего с жесткими временными рамками, с которыми

приходится считаться в прямом эфире. Ведущий вполне может прервать вас, ограничить ваш ответ словами «у вас тридцать секунд, постарайтесь ответить лаконично» и т. д. С этим нужно смириться, иначе ваша витиеватая речь будет грубо прервана рекламным блоком или джинглом станции. Но будьте уверены: вы обязательно получите от ведущего соответствующий знак — мол, «закругляйтесь». Будьте гибки и потрудитесь найти кратчайший путь к финальной точке начатого вами предложения.

- *Паузы* помогают акцентировать внимание на наиболее важных аспектах речи, нужных цифрах и фактах, позволяют сосредоточиться. Однако злоупотреблять ими также не стоит. Театральный монолог и беседа с ведущим — абсолютно разные жанры. Будьте уверены: если ваша пауза продлится больше 3 секунд, ведущий начнет заполнять ее своими словами.
- *Модуляции голоса*. Звук голоса должен быть открытым и чистым. Для этого вам понадобится ровное и спокойное дыхание, открытая диафрагма. Современная концепция радиовещания не предъявляет жестких требований к изложению материала, поэтому можно позволить эмоционально окрашенные пассажи, повышение или понижение тембра и т. д. Главное требование к вашему тексту — чтобы он оставался интересным слушателю. Остальное (если речь не идет о табуированной лексике и призывах свергнуть существующий строй и т. д.) — не столь принципиально.
- *Поза и жестикуляция*. Выступление на радио, не важно первое оно для вас или сотое, должно приносить удовольствие. Ни в коем случае не стройте его «вопреки» чему-либо. Устройтесь поудобнее и сконцентрируйтесь на беседе. Имейте в виду, что поза, улыбки, активная жестикуляция, перемещение предметов по столу, сбои в дыхании моментально считываются слушателями. Так что если речь идет о падении авиалайнера с сотней погибших, неуместная улыбка на устах — пусть заметная только вашим партнерам по эфиру — заставит сотни людей сменить волну. Чуть меньшее значение имеют технические шумы от задетого микрофона или нейлонового рукава вашей куртки. Но будьте спокойны — большинство современных студий предоставляют гостям достаточно места для комфортной беседы, поэтому если вы чувствуете необходимость усилить тезис элегантным взмахом руки — не отказывайте себе в этом.

Конечно, даже доскональное следование предложенным нами правилам не может гарантировать стопроцентного успеха и бесконечной любви аудитории. Лишь один результат мы можем гарантировать — ваше присутствие в эфире принесет пользу вам и вашей организации, вы получите интересный и приятный жизненный опыт, а огромное количество слушателей с вашей помощью узнают что-то новое и, возможно, станут вашими сторонниками.

Что же дальше? Может, прямой эфир на телевидении?

Выступления на ТВ: укрощение одноглазого чудовища

Эксперты называют телевидение самым выразительным, самым поверхностным и самым дорогим СМИ. Для многих ньюсмейкеров выступление на ТВ — награда и одновременно вызов. Как совладать с волнением, когда времени нет, а ставки высоки? Как адаптировать свое сообщение для телеаудитории? Куда смотреть и как вести себя, когда на вас направлен черный «глаз» телекамеры?

В этой главе вы узнаете о секретах успешного выступления на ТВ.

Также в этой главе: советы Николая Сванидзе и Владимира Познера, истории Павла Шеремета и предостережения Татьяны Митковой.

Картинка правит бал

На одном из наших тренингов по визуальным коммуникациям мы с участниками проводили короткий эксперимент. Тренер поднимает руку, сжатую в кулак, и просит сделать всех то же самое. «А теперь я прошу вас сфокусировать свой взгляд на моем кулаке и на счет “три” показать указательный палец», — говорит тренер с серьезным видом. На счет «три» он показывает большой палец. То же самое делает большая часть участников. Картинка оказывается сильнее слов.

Harvard Business Review в 2009 г. опубликовал данные еще более любопытного эксперимента. В этом исследовании испытуемые также видели не то, что слышали. Первая группа слышала похвалы от человека с сердитым выражением лица и негативной жестикуляцией. Вторая группа слышала критику от того же самого человека, который в этот раз улыбался и показывал от-

крытую позитивную жестикуляцию. Как вы думаете, в какой группе рейтинг у этого человека был выше? Поскольку картинка сильнее слов, вы правильно угадали: испытуемые лучше оценивали человека, критикующего их.

Какое отношение все это имеет к выступлениям на ТВ? Как показывает опыт, успех к ньюсмейкерам на телевидении приходит только в тот момент, когда они начинают мыслить картинками.

Самое выразительное СМИ

Мыслить картинками — значит понимать, как телесообщение воспринимается аудиторией и как нужно адаптировать свое выступление в зависимости от канала передачи. Эксперты¹ называют телевидение «самым выразительным СМИ». На курсах по тележурналистике вы не раз услышите о том, что главная задача ТВ — создать иллюзию присутствия зрителя на месте событий. Если зритель почувствует, что с ним говорит не экран, а реальный человек, задача решена успешно. Поэтому Владимир Познер часто говорит, что «главный талант экранного человека — умение пробивать экран...» Вот вам и первоочередная задача для теленьюсмейкера. Как «пробивать экран»?

Во-первых, надо признать одно парадоксальное свойство «самого выразительного СМИ»: оно делает ваше выступление менее выразительным. Даже самое высокое качество изображения и звука не способны конкурировать с живым выступлением, присутствием реального человека в вашей комнате. Это называется «эффектом потери энергии». Вы можете легко испытать этот эффект на себе. Пригласите четырех очевидцев, возьмите видеокамеру и запишите 3–4-минутное выступление, например, на тему запрета абортов. Пусть первая пара очевидцев оценит уровень вашей энергии и энтузиазма в живом выступлении, а вторая пара посмотрит видеозапись. Оценки первой группы будут выше. Проверено.

Для закрепления полученных результатов вы можете искусственно добавить энергии своему выступлению: пусть она зашкаливает! Представьте, что вы — лучший продавец в «магазине на диване» или один из американских проповедников с непересыхающей пеной у рта. Кричите! Размахивайте руками! Вспомните, наконец, что аборт — это «узаконенное детоубийство»! Запишите это буйство на камеру и снова попросите одних очевидцев оценить живое выступление, а других — запись. Если вы постараетесь, первая пара очевидцев может выйти, даже не дождавшись окончания. Те же, кто будет смотреть запись, скажут: «Ярко! Убедительно! Динамично!»

¹ Stewart S. Media Training 101. A guide to meeting the press. New Jersey, 2004; Walker T.J., Media Training A-Z. New York, 2005.

Об «эффекте потери энергии» говорят не только западные эксперты¹, но и известные российские телеведущие. В одном из своих интервью соведущий программы «На ночь глядя» Ильдар Жандарев признался, что чаще всего «конструкция передачи рушится, когда гость вялый». Означает ли это, что единственный способ «пробить экран» — выступать как американский проповедник? Конечно, нет. Телеведущий Николай Сванидзе как-то сказал, что «темперамент не означает, что ты должен постоянно бросаться на людей. Темперамент — это способность отдавать энергию. Неважно, говорите вы громко или тихо, но, если этой энергии нет, вы покажетесь скучным». Вывод? Расставляйте акценты, углубляйте артикуляцию, включайте жестикуляцию, отдавайте энергию!

Что касается совета г-на Сванидзе не «бросаться на людей», здесь кроется еще один парадокс телевидения. С одной стороны, в каждый момент вашего выступления вас слышит и видит гигантское количество людей. С другой стороны, в комнате перед телевизором в среднем по статистике сидят 1,8 человека. Скорее всего, это женщина около 50 лет из небольшого города и, возможно, ее супруг. Типичная для нашей страны телеаудитория. И вам нужно принять решение — «выступление перед миллионами» или «разговор на кухне»? Что вы выберете? Наш совет — лучше «разговор на кухне». Вспомните новогодние выступления Владимира Путина — как тепло и домашнему звучали его «бабушки и дедушки... вся семья, которая собралась сейчас за новогодним столом». Выразительность телевидения достигается за счет его интимности. Причем это справедливо для любого жанра на ТВ. Посмотрите любое телеобращение Билла Клинтона на youtube.com, и вы почувствуете настоящего собеседника — словно он сидит с вами за чашкой чая и ведет разговор «за жизнь». Готовясь выступать на ТВ, лучше держать в голове не безликую толпу, а кого-то из ваших знакомых, соседей — людей, с которыми вы общаетесь в повседневной жизни. Тогда уйдет чувство превосходства, напыщенность, официоз. Придут простота, человечность, близость. А вместе с ними — и ваш успех на ТВ.

Самое поверхностное СМИ

Еще одна особенность восприятия телеаудитории — поверхностное мышление. Нет, это не про интеллектуальные способности. Даже академик с высоким IQ будет обрабатывать телеинформацию не так глубоко, как данные из печати, Интернета или радио. В печати доминирует материал, оценивается его качество, глубина, информативность. В радиотрансляции играет роль

¹ Clarence Jones. Winning with the News Media: A Self-Defence Manual when You're the Story. — 2005.

голосовая экспрессия и акценты смещаются в сторону формы. На ТВ форма затмевает собой содержание, как становится намного важнее, чем *что*. Здесь доля содержательности в воздействии на аудиторию становится меньше. Достаточно вспомнить передачу «К барьеру» Владимира Соловьева, где побеждал чаще тот, кто виртуознее говорил и двигался, а не тот, кто говорил дело. От этой безраздельной власти картинки над словом иногда страдают даже сами создатели телепродукта. Например, Павел Шеремет, экс-директор Белорусского бюро Первого канала, рассказывает о так называемых «кадрах-киллерах»: одно их появление в репортаже способно стереть из памяти зрителей весь закадровый текст. К таким «киллерам» он относит прежде всего планы с участием животных и детей.¹

Действительно, если картинка бьет по основным инстинктам, обработка информации может отключиться вовсе. Татьяна Миткова, экс-глава службы новостей на НТВ, предостерегает: «Не нужно, чтобы на экране была Софи Лорен, потому что ее будут разглядывать, а не слушать»². Конечно, в случае ньюсмейкеров от шоу-бизнеса задача может стоять именно так: заставить разглядывать. Тогда главным сообщением будет не текст, а его произнесение, не смысл слов, а внешность ньюсмейкера.

На рис. 20.1 показано, как смещается фокус внимания аудитории с содержания сообщения на личность спикера в зависимости от канала коммуникации.

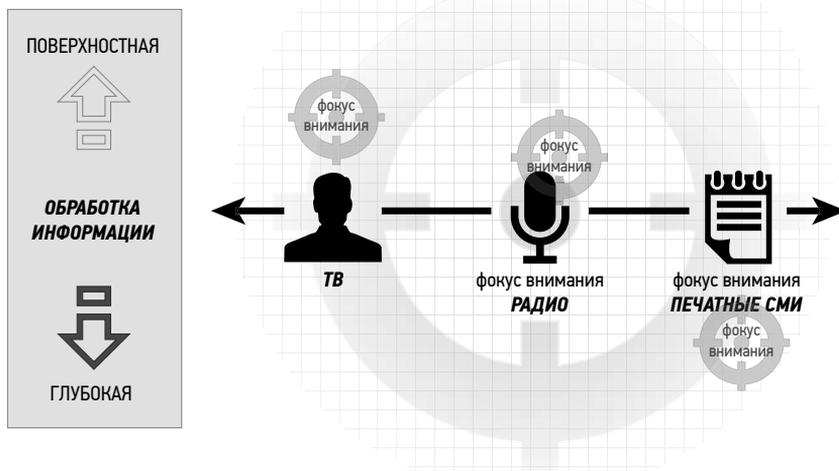


Рис. 20.1. В печати главное что говорят, на ТВ — кто и как

¹ Шеремет П. ТВ: Между иллюзией и правдой жизни. — М.: Партизан, 2009.

² Там же.

Главный вывод для ньюсмейкеров: на телевидении ваше сообщение — это вы сами. Простой наезд камеры покажет все: на лбу проступил пот? Руки дрожат? Ноздри раздулись? Все это проникнет в каждый дом, в каждую кухню... Таким образом, 80% вашего воздействия на аудиторию зависят от того: 1) как вы говорите и двигаетесь в объективе камеры; и 2) как вы одеты, т. е. от картинки. Означает ли это, что о содержании можно забыть? Нет. Оставшиеся 20% невозможно отделить от 80% — это неразделимый коктейль.

К содержанию телесообщения предъявляются свои особые требования. Главное из них — *простота*. Если вы хотите, чтобы в голове у слушателей остались не только воспоминания о вашей прическе и манере поправлять галстук, говорите в два раза проще, чем вы привыкли. Если вы юрист, врач или ученый, говорите в пять раз проще. Вот мнение Елены Масюк, репортера НТВ, на эту тему: «Телевизионный текст должен состоять из простых предложений, без деепричастных оборотов, без сложноподчиненных конструкций, без особых красотостей, потому что они тяжело воспринимаются на слух». В конце концов стоит помнить, что мы имеем дело с телеВИДЕНИЕМ, а не с телеСЛУШАНИЕМ.

О том как, одеваться, эффективно говорить и двигаться в кадре, читайте в главе 22. А пока... еще об одном свойстве ТВ.

Самое дорогое СМИ

Выразительность телевидения требует от нас более ярких выступлений (парадоксально, но факт!). Поверхностный характер ТВ требует особого внимания к форме, а также умения говорить просто. Какие последствия для ньюсмейкера имеет высокая стоимость времени на ТВ? Все мы знаем, что цена 1 минуты, например, на Первом канале может превышать 100 000 у.е. Если говорить о CNN или BBC, то там каждая секунда в буквальном смысле дороже золота. Ставки высоки, а времени мало.

Первый вывод: *подготовка, подготовка, подготовка* (об этом подробнее было рассказано в предыдущих главах).

Второй вывод: *краткость*. Средняя продолжительность телерепортажа составляет 2–4 минуты, продолжительность комментария (речи ньюсмейкера) внутри репортажа — не более 7–10 секунд. Если ваш комментарий, записанный репортером, длится 5–10 минут, можете посчитать, сколько пойдет в эфир. Кто-то скажет, что ТВ не состоит из записанных репортажей, и на ток-шоу в прямом эфире, например, больше времени для выступления. Не обольщайтесь. У телеведущего есть правило: чем короче реплики, тем динамичнее передача (и выше рейтинг!). «Не затягивай!» — вот что чаще всего ведущий слышит в свой микронаушник. Если у вас нет личного теле-

канала, говорите меньше 30 секунд. Когда мы спрашивали у тележурналистов, за что они так высоко ценят Жириновского как ньюсмейкера, ответов было много, но один звучал чаще других: он заканчивает говорить ровно за 2 секунды до того, как загорится лампочка «СТОП».

Матвей Ганапольский рассказывает историю, которая в телевизионной среде стала притчей во языцех: «Однажды в эфир пришел руководитель подразделения РЖД. Он говорил про рельсы, шпалы и расписание электричек. Гостя предупредили, что ему дадут знак, когда нужно будет заканчивать. Но когда ведущий посмотрел на часы и незаметно описал рукой в воздухе кольцо, что означало — "пора закругляться", гость кивнул головой и бодро сказал: "А теперь я расскажу вам о кольцевой железной дороге". Ведущий чуть не упал в обморок». Еще бы, ведь стоимость секунды эфира высока. Поэтому краткость на ТВ — мать успеха, а не просто «сестра таланта»¹.

Итак, мы пришли к тому, что для успеха на телевидении нам нужно позабиться о внешности, говорить энергичнее, проще и короче. Как именно можно достичь всего этого, если ваш эфир — завтра? Об этом — далее в нашей «программе». Оставайтесь с нами!

До эфира: подготовка и самонастрой

С чего начать подготовку к эфиру? На какие вопросы нужно ответить, прежде чем отправиться в телестудию? Что надеть и как настроить себя на нужный лад за 10 минут до эфира?

В этой главе вы получите технологию подготовки к эфиру, узнаете о правилах телегардероба и научитесь управлять волнением.

Также в этой главе: Андрей Кураев о Мадонне, Александр Гордон о «телепредставлении» и телеколористика.

Подготовка — часть 1: Что выяснить заранее?

Мы уверены, что вы внимательно следили за нашим повествованием и не пропустили рассказ о вопросах, которые нужно задать журналисту ДО встречи с ним. Для тех, кто к нам только что присоединился, — эти вопросы касаются трех областей:

- 1) содержание сообщения (что говорить);
- 2) источники информации (кто говорит);
- 3) формат сообщения (как говорить).

В ходе подготовки мы также должны выяснить следующее.

- Какова основная тема программы?
- Что уже известно аудитории на эту тему?

- Каково отношение аудитории к теме?
- Что хочет выяснить или «вскрыть» телеведущий?
- В чем цель программы? Развлечь? Информировать? Убедить?
- Есть ли у журналиста личная позиция по вопросам, которые будут рассматриваться в ходе передачи?

Чтобы донести свои ключевые сообщения до целевой аудитории, нужно понимать контекст. Высший пилотаж для ньюсмейкера — уметь вписаться в любую программу. Это мастерство регулярно демонстрирует один из лучших ньюсмейкеров Русской православной церкви протоиерей Андрей Кураев. Комментируя визит Мадонны в Россию в новостях НТВ, отец Андрей смиренно просит «госпожу Чикконе посмотреть фильм Мела Гибсона “Страсти Христовы”». Зато на передаче радио «Маяк» г-н Кураев выражается о поп-диве куда жестче. В «Школе злословия» у Феклы Толстой Кураев — один, в «Гордон Кихоте» у Александра Гордона — другой, в передаче «К барьеру» у Соловьева — третий. Однако во всех случаях аудитория получает один и тот же меседж, хотя и распетый на разные лады.

Второй блок вопросов касается *источников* — кто будет говорить и почему.

- Кто будет выступать в передаче кроме меня?
- Чем ведущий руководствовался при подборе гостей?
- Почему их заинтересовала именно моя персона?
- Что для ведущего наиболее важно в выступлении спикеров?
- В какой роли ведущий видит приглашенных спикеров?

Современное телевидение становится все более развлекательным. Сегодня даже информационные программы часто строятся по законам театральной драматургии. Это значит, что ведущий все чаще выступает как режиссер, а ньюсмейкеры — актеры в большом телевизионном представлении. Следовательно, нужно четко знать свою роль ДО выхода на сцену.

Драматургия по Гордону

Александр Гордон: «Есть несколько зон, которые мне нужно занять внутри программы. Первое — это компетенции, т.е. это эксперт, чьему мнению доверял бы не только я, но и некая часть аудитории, которую я считаю принципиальной. Второе — это некий человек эмоций, который преподнесет информацию для другой, более широкой части аудитории, протестуя или поддерживая точку зрения. И наконец, третий, назовем его оппонентом, это тоже эксперт, который придерживается прямо противоположного мнения. Вот, пожалуй, и все: это триада, которая позволяет создать драматургию».

Из личной беседы с авторами

Телевидение не обходится без драмы. Значит — хотите вы этого или нет — вас обязательно заставят стать на одну или другую сторону баррикады. На одной стороне, как вы догадались, будут «хорошие парни», на другой — «плохие». Если вас записали в «плохие» — готовьтесь! Или предлагайте другую кандидатуру...

Третий блок вопросов, которые нужно задать при подготовке, — о *формате* телепрограммы.

- Будет передача идти в записи или в прямом эфире?
- Сколько длится передача (общий хронометраж)?
- Когда нужно приехать и сколько вашего времени понадобится?
- Как оформлена студия?
- Сколько предполагается гостей на передаче?
- Как будут располагаться гости (стоя/сидя, в центре/по краям)?
- Каков формат выступлений (короткие экспертные комментарии / ответы на вопросы / дискуссия)?
- Когда планируется выход передачи?

Скорее всего, ведущий или продюсер, которому вы зададите эти вопросы, посоветует вам: «Просто посмотрите нашу передачу на канале XYZ и вы все увидите сами!» Не довольствуйтесь таким советом. Хотя обязательно включите телевизор и посмотрите несколько выпусков, чтобы понимать контекст. Однако это будет взгляд на верхнюю часть айсберга. А вам нужен взгляд «изнутри» — со стороны кулис. Попросите связать вас с теми, кто уже был на передаче. Попросите о встрече с ведущим. Попросите экскурсию по телестудии. Не бойтесь просить! В половине случаев вам откажут, зато вторая половина обеспечит вам успех!

Как устроены ток-шоу

В конце этой книги вы найдете описание технологий подготовки некоторых ток-шоу на российском телевидении. Надеемся, собранная нами информация окажется полезной в вашей работе.

Подготовка — часть 2: Что надеть?

Итак, вы задали все необходимые вопросы, подготовили свои ключевые сообщения, фактуру и ударные фразы (об этом — в главах 11–13). Теперь вы знаете:

- 1) что именно говорить и о чем молчать с учетом времени, которое будет вам отведено;

- 2) сколько человек будет в студии кроме вас, какую роль они могут играть и какая роль, скорее всего, будет отведена вам. Вы также знаете, ляжет ли вся нагрузка на вас или вам нужно всего лишь вставить «красное словцо»;
- 3) в каком ключе выдавать свои основные сообщения, чтобы вписаться в формат и ожидания целевой аудитории.

Содержательная часть готова. Переходим к *форме*, которая, как вы помните, составляет на телевидении 80% вашего воздействия. Чтобы одеться «правильно», вы надо получить ответы на следующие вопросы.

Какой стиль одежды наиболее полно отвечает формату программы?

Как правило, ведущий одевается чуть более официально, чем гости. Он играет первую скрипку и доверие зрителей — его хлеб. Посмотрите по другим передачам, как одеты ведущий и гости, и постарайтесь «соответствовать уровню». Мрачный тяжелый костюм, застегнутый на последнюю пуговицу, вызовет удивление и непонимание на фоне летних рубашек.

Как оформлена студия?

Никогда не довольствуйтесь фразой «вас осветят, как надо». Вам нужно знать, как одеться, чтобы не потеряться на фоне декораций. Одно дело, если студия оформлена в темные тона, совсем другое — если она цветная или светлая.

В свое время имиджмейкеры Джона Кеннеди обеспечили ему дополнительные шансы на успех в первых теледебатах в Чикаго в 1960 г. В эпоху черно-белого телевидения студия выглядела светло-серой. Кеннеди предусмотрительно надел темный пиджак. Никсон был в сером и почти полностью сливался с фоном. Лучше запоминается тот спикер, которого яснее видно.

Работает ли при студии гримерная?

Когда мы приехали на РБК-ТВ давать комментарии по поводу последнего выступления президента Медведева на питерском форуме в 2009 г., никакой гримерной там не оказалось. По крайней мере для нас. Тут мы с благодарностью вспомнили Первый канал, где работает несколько роскошных гримерных с не менее роскошными визажистами. Вывод: если вы часто выступаете на ТВ, имейте при себе свой набор косметики, даже если вы мужчина. Для сомневающихся мы снова приводим антипример Никсона, который не согласился на косметику, чтобы «выглядеть естественно». Результат? Неестественно большие круги под глазами, неестественно блестящий от пота лоб и неестественно бледно-белый цвет лица. Выбирайте!

Какое освещение в студии и какая там температура?

Иногда вместо люминесцентных ламп «кинофло», которые дают ровный заливающий свет и почти не греются, стоят старые сверхмощные лампы накаливания. Помножьте эти киловатты на продолжительность записи передачи, которая иногда достигает 4–5 часов, и вы будете знать, чего ждать. Телеведущий Матвей Ганапольский рассказывает, как несколько раз гостям становилось плохо из-за жары. Чтобы не терзаться мучениями на передаче, терзайте вопросами продюсеров до записи. Спросите, можно ли будет поставить недалеко воду и салфетки, есть ли в студии кондиционер. И подбирайте одежду соответственно, отдавая предпочтение натуральным тканям.

Какой стиль лучше отражает ваше ключевое сообщение?

Конечно, одежда должна быть не только комфортной, но и «работать» на ваше сообщение. Как вы помните, на телевидении ваше сообщение — это вы сами. Через свою одежду вы можете буквально диктовать окружению, как следует воспринимать ваши слова. Как заметил Павел Шеремет в своей книге: «Оденьтесь вычурно и броско — к вам будут относиться как к пижону на светском рауте. Оденьтесь неопрятно, и вас будут воспринимать как человека, пренебрегающего общепринятыми нормами. Оденьтесь излишне официально — и вызовете дистанцию»¹. Ваш имидж в ваших руках. Вы можете отпустить свою фантазию сразу после того, как ознакомитесь с общими правилами телегардероба (табл. 21.1).

Правило телегардероба №1

Учитывайте искажения телеэкрана и телекамеры

Избегайте кипенно-белого цвета: если камера и «выдержит» небольшой воротник из-под темного пиджака, то полностью белых костюма или брюк она точно «не переживет». Искажения гарантированы. Кроме того, если у спикера не белоснежные зубы и белки глаз, этот контраст совсем невыгоден.

Помните, что телеэкран усиливает цветопередачу: ярко-салатовая блузка может выглядеть неоново-кислотной. Большое количество красного также небезопасно. Чаще всего телевизионные имиджмейкеры советуют темно-синий или голубой цвет.

С осторожностью подбирайте текстуру и расцветку: мелкие полоски или излишняя цветастость может вызвать рябь или эффект «прыгающей картинки». Спокойные однотонные расцветки песочного, коричневого, голубого или бежевого цвета более предпочтительны.

¹ Шеремет П. ТВ: Между иллюзией и правдой жизни. — М.: Партизан, 2009.

Таблица. 21.1

Классические сочетания цветов мужского делового костюма

КОСТЮМ	РУБАШКА	ГАЛСТУК
Темно-синий	Белая	В белую, голубую, красную полоску, темно-бордовый
Темно-голубой	Белая, слоновой кости	В серую, красную, бордовую полоску
Темно-серый	Белая, слоновой кости, светло-розовая	Полосатый, красно-черный
Серый	Белая, слоновой кости, розовая, светло-голубая	Любого цвета
Темно-зеленый	Слоновой кости, бежевая, табачная, светло-розовая	Зеленый, фиолетовый, бордовый, красно-черный
Темно-коричневый	Белая, бежевая, светло-розовая	Красно-черный
Светло-коричневый	Белая, розовая, табачная	Зеленый, бордовый, красно-черный
Песочный	Светло-голубая, розовая, зеленоватая	Темно-голубой, болотный

Правило телегардероба №2*Позаботьтесь о своем удобстве*

Эксперименты и новшества — не лучшая идея при подготовке к эфиру. Избегайте крайностей, выбирайте проверенное. Новая блузка, туфли или пиджак почти наверняка будут вызывать дискомфорт. Затянутые до предела корсеты, туго завязанные галстуки и застегнутые до самого верха пуговицы будут отвлекать вас, поэтому их нужно исключить. Новая прическа или радикальная смена имиджа перед эфиром — тоже не лучшая идея... Вы должны нравиться себе на 100%, а это вопрос скорее самонастрой, чем подбора одежды.

Кстати, чтобы самонастрой не испортился, женщинам рекомендуется иметь запасные колготки (только не черного цвета!), а мужчинам — носки достаточной длины.

Правило телегардероба №3*Меньше — значит больше*

Главный принцип делового ньюсмейкера звучит так: «Если зрители помнят, во что вы были одеты, значит вы были одеты неправильно». Конечно, это не относится к звездам и супермоделям, цель которых — демонстрация себя. Если же вы хотите, чтобы камера не останавливалась на вашей одежде, не давайте ей повода! Длинные сережки, кольца, бижутерия — это обязательно привлечет внимание оператора, и он как профессионал захочет взять

крупный план и удовлетворить любопытство зрителей: «А что это на ней сегодня?» Кстати это относится и к мужчинам: сережки в ухе, браслеты и кольца лучше оставить дома.

За 10 минут до эфира

Приезжайте как минимум за 20 минут до начала. Дело даже не в пробках, которые навсегда вычеркнут вас из списка ньюсмейкеров этого канала, если вы сорвете эфир. Дело в том, что остаться без эфира лучше, чем появиться в «плохом» эфире. А чтобы сделать эфир лучше, вам нужно пройти *предынтервью*. На больших и важных программах вам обязательно предложат побеседовать с ведущим или продюсером до начала программы. Если такого предложения не поступит — проявите инициативу и потребуйте разговора. Эти 10 минут нужны вам, чтобы озвучить свои правила игры и свои ключевые сообщения: на какие темы вы хотите говорить, где ваши сильные стороны, какова ваша позиция по теме. Все это поможет сориентироваться и вам, и ведущему. На предынтервью вы получаете прививку от неприятных сюрпризов. Кроме того, вы дадите ведущему пищу для размышления в правильном направлении: в идеале он должен задать вам вопросы о ваших ключевых сообщениях, направить беседу в такое русло, которое позволит вам показать себя с наилучшей стороны.

Еще одна причина приехать заранее — ваше волнение. Чтобы прийти в равновесие, вам нужно время: отдышитесь, оглядитесь, освоитесь в новом пространстве. Возможно, в первый или второй раз вас постигнет так называемый «эфирный испуг». Это особая форма нервного срыва, когда ньюсмейкера охватывает объяснимый паралич при виде 10–12 студийных телекамер и еще большего числа прожекторов. Если такое с вами случилось, попробуйте следующие техники.

1. *Проговорите свое состояние вслух.* Просто удалитесь от людей на минуту и опишите то, что с вами происходит: «Я в студии Первого канала. Кажется, от страха я сейчас провалюсь сквозь землю...» и дальше по тексту — у каждого он свой. Секрет этого фокуса в том, чтобы сделать неизвестное известным — дать имена своим страхам. Проговаривание острых состояний снижает их остроту. Например, когда вам смешно, скажите себе, что вы падаете со стула от смеха, и вы заметите, как смех утихнет. С волнением это работает так же.
2. *Дайте себе физическую нагрузку.* Волнение — это не что иное, как избыток адреналина. Поэтому не вздумайте «успокаивать»

себя кофейными (и тем более — спиртными) напитками. Будет хуже. И пожалуйста, не нужно подавлять волнение, медитируя: «Я не волнуюсь, я совершенно спокоен». Не поможет. Вспомните о том, что адреналин — ваш друг. Он добавляет энергии вашему выступлению, а энергия нужна вам, чтобы «пробить экран». Все, что вам нужно, — сжечь излишки адреналина. Для этого нагрузите суставы: разомните кисти и шею, сделайте несколько приседаний, поднимитесь на пару пролетов по лестнице. Это даст вам тонус и поможет снизить уровень адреналина.

3. *Визуализируйте успех.* Представьте в мельчайших деталях, как успешно вы говорите. Отдайтесь этой фантазии. Пусть она будет столь же увлекательной, как воспоминание о детстве. Остановите кадр. Разве вы видите, что вы отвечаете по бумажке? Нет? Тогда выбросьте ворох записок, что вы запрятали во внутренний карман.
4. *Расслабьтесь.* Чтобы успешно расслабиться, нужно сначала напрячься. Это отличная техника, если у вас уже нет возможности присесть и проговорить свое состояние. Напрягите сначала правую стопу, а остальное тело оставьте расслабленным. Сосредоточьте все внутреннее внимание на правой стопе. Теперь напрягите левую стопу. И так продолжите напрягать каждую часть тела снизу вверх, словно вы превращаетесь в камень. Когда вы «окаменеете» полностью, разом сбросьте напряжение. Вы почувствуете реальное расслабление. Прделайте то же самое, но... сверху вниз. На упражнение надо 2–3 минуты, оно уберет мышечные зажимы и оцепенение, которые так характерны для начинающих теленьюсмейкеров (подробнее об этой технике рассказано в книге М. Чехова «Путь актера. Жизнь и встречи»).
5. *«Обманите» свою физиологию.* Поскольку наше внутреннее состояние и наше тело взаимозависимы, то изменения в состоянии сказываются на положении тела. Обратное так же верно: изменение в положении тела влияет на внутреннее состояние. На этом принципе основана большая часть техник преодоления излишнего волнения. Одна из них называется «Тяжелые плечи». Обычно при волнении появляется сутулость, а голова «уходит» в плечи. Следовательно, вам нужно расправить плечи и с силой опустить их вниз! Другая техника называется «Делай медленно». Обычно множество мелких и суетливых движений посылают в мозг сигнал «Я волнуюсь!», отчего мандраж только усиливается.

Вам нужен сигнал «Я спокоен!». Для этого попробуйте 1–2 минуты подвигаться как в замедленной съемке. Выглядит странно, зато работает. Проверено на людях.

Если вы следовали всем шагам подготовки и репетиции, а также применили техники управления волнением, мы можем на 99% гарантировать вам успех. Теперь вы полностью предупреждены, а значит — вооружены. Что касается 1%, вспомните что ТВ — самое «поверхностное» СМИ. У вас обязательно будет и второй, и третий шанс.

«Камера, мотор!» Как двигаться и говорить в кадре

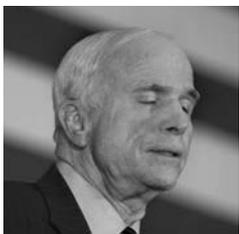
Куда смотреть, а куда нет? Куда девать руки? Как говорить короче, ярче, яснее? Где расставлены ловушки телеэфира и как их избежать?

В этой главе вы узнаете все о том, как двигаться и говорить перед телекамерой.

Также в этой главе: моргание Маккейна, облизывание губ Батурина, движения головой Андреевой, сложная речь московского чиновника и катастрофическая оговорка одной телеведущей.

Вы уже обеспечили себе успех, если подготовились. Если вы не подготовились, вряд ли вы вспомните еще десяток рекомендаций на тему о поведении перед камерой. Поэтому мы надеемся, что вы используете их уже во время репетиции.

1. *Направление взгляда.* Забудьте о телекамерах. Есть только вы и ваши собеседники — на них должен быть обращен ваш взгляд. Пусть камеры и персонал, который будет ходить по студии во время записи, станут для вас прозрачными — не смотрите на них. Если вам нужно перевести взгляд, лучше смотреть вниз 2–3 секунды, а потом возвращаться к зрительному контакту. Избегайте взгляда вверх или по сторонам. Бегающий взгляд почти всегда трактуется как неуверенность. Поэтому, куда бы вы ни посмотрели, задерживайте взгляд на 1–2 секунды. Это придаст ощущение, что каждый ваш взгляд осознан.



Моргание, как и бегающий взгляд, обычно трактуется зрителями как неуверенность. Невероятно, но факт: американские эксперты шутки ради ведут наблюдения за морганием кандидатов в президенты во время теледебатов с 1960 г. И что вы думаете? В 90% случаев побеждает тот, кто реже моргает! Для примера: на последних теледебатах перед выборами в 2009 г. Маккейн моргал в 3,5 раза чаще Обамы.

2. *Положение тела.* Сядьте в кресле прямо. Примите положение боевой готовности: прямая осанка, подбородок выше уровня плеча, плечи расправлены, корпус наклонен чуть вперед (как при спортивном старте). Помните: камеры снимают вас почти все время, а не только когда ведущий задает вопрос. Недопустимо сидеть в полусонном состоянии и «включаться», только когда до вас дойдет очередь. Избегайте вращающихся или больших мягких кресел, в которых можно утонуть. Если решите класть ногу на ногу, убедитесь, что сделать это позволяет длина носков (у женщин — длина юбки). Если у вас есть выбор, старайтесь не садиться в середине студии, чтобы не крутить головой направо-налево. При положении стоя обычная ошибка — смещение центра тяжести на одну ногу. Обопритесь на обе ноги и, пожалуйста, не допускайте эффекта маятника, раскачиваясь из стороны в сторону.

3. *Движение головы.* Вспомните «лицо Первого канала» ведущую Екатерину Андрееву. Вспомните Леонида Парфенова и его «Намедни». Если бы ведущие не двигали головой, зрители не смогли бы долго задержаться на их канале. Если уж голова говорит, то она должна двигаться! Чтобы избежать эффекта замороженной головы — запланируйте несколько движений: «поворот из любопытства», «кивок», «отрицание»... Вам это может показаться позерством, но ваша задача — запустить первые 2–3 движения, чтобы потом голова двигалась более естественно, по ситуации.



Ведущая Екатерина Андреева, дружеский шарж «Движения головой»

4. *Движение рук.* Найдите удобное положение покоя для рук. Возможно, это стол перед вами, ручки кресла по бокам или края дивана, на котором вы сидите. Пусть это будет стартовой позицией для рук, откуда они будут совершать свои движения. Воз-

можно, для старта вам нужно будет запланировать несколько движений. Помните, главное правило жестикуляции — законченность. После того как руки показали жест, они возвращаются на «базу». Это называется функциональные движения — руки служат вам для логических ударений, иллюстрации мысли, выражения эмоций. Если ударений и выражений нет, руки покоятся. Постоянные повторяющиеся движения отвлекают внимание. Однако имейте в виду, что жестикуляция на ТВ должна быть более крупной и энергичной, чем в обычной жизни.

Вам слово: как говорить?

Говорите короткими и простыми предложениями. Этим телевыступление отличается от публичной речи — оно гораздо ближе к обычному разговору один на один. На ТВ нет времени на длинные объяснения: никаких «Спасибо за ваш вопрос, это очень интересно» — сразу переходите к делу! Если хотите сравнение: говорите газетными заголовками. Просто. Ясно. Ярko. Вот вам пример реального анонса новостей на одном из телеканалов:

— *Россия идет по стопам американского ипотечного кризиса. По данным Центробанка, задолженность россиян по ипотеке за последние месяцы выросла на четверть.*

— *170 трлн рублей, и дороги в России будут как в Германии. Российские дорожники озвучили свои планы на ближайшие 22 года. Новые скоростные магистрали должны быть платными.*

— *Поменять Москву на Эмираты. В столице открылась выставка недвижимости International Property Show. Приличная квартира на берегу Персидского залива начинается от \$150 000.*

Заметьте, самое длинное предложение — 13 слов. Сложноподчиненных предложений — ноль, деепричастных оборотов — ноль. Если вы сможете добавить своей речи образности без усложнения конструкций — цены вам нет:

ПЛОХО

По данным Министерства здравоохранения и социального развития, затраты на борьбу с эпидемией свиного гриппа в прошедшем 2010 г. составили только в Московской области более 4 млрд руб., что на 19% больше, чем в 2009-м. При этом опасность гриппа до сих пор не доказана.

ЛУЧШЕ

Московская область в прошлом году истратила на борьбу со свиным гриппом 4 млрд руб. Очень напоминает борьбу с ветряными мельницами. Ведь опасность гриппа никто не доказал!

А вот цитата одного из московских чиновников, который комментировал ситуацию с лесными пожарами в 2010 г. Сможете ее улучшить?

ПЛОХО	Средний показатель летальности в нормальные дни по городу Москве составляет около 350–370 случаев в сутки. В связи с аномально высокой температурой, которая достигает иногда 40 градусов по Цельсию, и повышенным содержанием угарного газа в атмосфере (которое превышает норму в 7 раз), показатель летальности поднялся до 700 случаев в сутки.
ЛУЧШЕ (ваша версия)	<hr/> <hr/> <hr/>

Ловушки телеэфира: горячая пятерка

Внимательное наблюдение за эфиром позволяет выделить ошибки, которые наиболее часто совершают даже опытные теленьюсмейкеры во время участия в передачах. Вот наш хит-парад.

Ловушка 1. Неловкое молчание

Ведущий задает вопрос, спикер отвечает. Повисает пауза. Спикер испытывает угрызения совести — ему кажется, что он должен заполнить вакуум молчания. Ошибка! Во-первых, обязанность поддерживать разговор лежит на ведущем, а не на госте. Во-вторых, молчание может быть намеренным: журналист таким образом провоцирует ньюсмейкера сказать то, о чем он не собирался. Вывод: закончив отвечать, замолчите.

Ловушка 2. Ой, извините!

Вы чихнули? Разлили кофе? Оговорились? И начали долго извиняться? Значит, вы попали в ловушку № 2. Чаще всего проблема начинается тогда, когда вы обращаете на нее внимание. Зритель не хочет испытывать конфуза из-за вас, поэтому просто продолжайте так, как если бы ничего не случилось. В качестве примера самообладания мы можем привести известную историю о ведущей одного из федеральных телеканалов, которая в подводке¹ сказала следующее: «О результатах турнира Большого члена... Большого Шлема смотрите в сюжете нашего корреспондента...». Оговорка почти катастрофическая. Однако ни извинений, ни смеха, ни даже паузы ведущая не допустила и через секунду зрители увидели обещанный сюжет.

¹ Подводка — информация ведущего программы, предваряющая видеосюжет. Очень часто состоит из одного-двух коротких предложений, предельно кратко сообщающих о происшедшем.

Ловушка 3. Выключение

Если уж вы пришли на передачу, включайтесь! Или хотя бы демонстрируйте включенность. Хмурое скучающее выражение лица, усталый отрешенный вид, разглядывание потолка — все это работает против вас. Даже если съемка длится 3–4 часа, в студии много гостей и вам редко предоставляют слово, не выключайтесь. Камера работает всегда. Кивайте, если вы согласны, сохраняйте прямую осанку, смотрите на ведущего или другого выступающего. Следите за ходом беседы и будьте готовы говорить в любую секунду.

Ловушка 4. Непроизвольные движения

Одна из самых распространенных ошибок — произвольные движения рук, головы, языка: облизывание губ, поглаживание, почесывание, щелканье суставами пальцев. На экране это выглядит очень плохо. Конечно, эти движения можно понять и объяснить: от волнения могут пересохнуть губы, а излишки адреналина будут заставлять вас двигаться произвольно. Ваша задача — перенаправить эту энергию, сделав движения незаметными и произвольными. Тогда вы обретете контроль. Чередуйте напряжение и расслабление, например, правой стопы. Незаметно сожмите рукой свое колено, выберите, что вам удобнее по ситуации. Если же вам все-таки очень нужно поправить прическу или вытереть пот со лба — просто не делайте этого во время своей речи. Дождитесь, когда начнет говорить другой — камера переключится на него, и тогда у вас будет шанс незаметно разобраться с дискомфортом.

Бич всех ньюсмейкеров

«Любой человек — это человек с присущими ему слабостями, эмоциями, спонтанными телодвижениями», — пишет Вит Ценёв в своей книге «Язык политических телодвижений». Досадно, что экран телевизора для таких «слабостей» — как увеличительное стекло. Галстук Саакашвили (хотя он и не предназначался для эфира), дутые щеки Буша, язык Батурина и прячущийся взгляд Клинтона — все это стало достоянием телеаудитории. Даже самых опытных ньюсмейкеров выдают волнение, страх, неуверенность. Вывод? Совершенно избавиться от произвольных движений невозможно. Однако можно свести их до минимума и существенно повысить самоконтроль при помощи простого приема — репетиции с видеокамерой.



Виктор Батурин



Михаил Саакашвили



Билл Клинтон



Джордж Буш

Таблица 22.1

Как устроены самые известные ток-шоу мира

ГДЕ ВЫХОДИТ	КАК НАЗЫВАЕТСЯ	КТО ВЕДЕТ	ЧТО ПРОИСХОДИТ	КАК ПРОИСХОДИТ	ГДЕ ПРОИСХОДИТ	ЧТО ИНТЕРЕСНОГО
CNN	Шоу Ларри Кинга (<i>Larry King Live</i>)	Ларри Кинг (<i>настоящее имя Лоренс Харви Зейгер</i>)	Вечернее ток-шоу с «интересными людьми» — как правило, звездами политики, шоу-бизнеса, спорта и т. д. 52 мин.	Диалог с ведущим, сидя за одним столом за чашкой чая (кофе). Существует формат телефонных вопросов от телезрителей	Темный (иссиня-черный) статичный фон, цифровая карта мира на заднем плане, подиум, присутствие живой аудитории. Нередко — смена декораций «под «героя»	Шоу идет в прямом эфире более 25 лет (с 1985 г.) и является мировым рекордсменом по этому показателю (входит в Книгу рекордов Гиннеса). За свою более чем полувековую карьеру (в 2010 г. Кингу исполнилось 77 лет) Ларри Кинг взял свыше 40 000 интервью. Существует представление, что ведущий никогда не готовится к встречам. При этом каждое интервью — произведение «портретного» искусства. По мнению Владимира Познера, популярность Кинга во многом обусловлена тем, что он «никогда не задает сложных вопросов!». По заявлению самого Ларри Кинга, осенью 2010 г. шоу будет закрыто в связи с семейными обстоятельствами. Сам Кинг останется в штате CNN
ABC	Шоу Опра Уинфри (<i>The Oprah Winfrey Show</i>)	Опра Гейл Уинфри	Вечернее развлекательное ток-шоу с участием известных людей 52 мин.	Непринужденная беседа с ведущей один на один в присутствии живой аудитории	Студия оформляется под «гостя», во время эфира идет оживленный диалог с залом, видеоставки	Опра Уинфри — самая влиятельная женщина мира (Forbes, 2010), самая богатая женщина шоу-бизнеса (состояние \$2,7 млрд) и ведущая шоу, транслируемого в 172 странах мира. Ежедневная аудитория программы (до 1985 г. — «Чикаго до полудня») составляет 49 млн человек. В 2011 г., скорее всего, шоу будет закрыто, а Опра сконцентрируется на работе над собственным каналом OWN (Oprah Winfrey Network)
CBS	Поздно ночью с Дэвидом Леттерманом (<i>Late with David Letterman</i>)	Дэвид Леттерман	Развлекательное вечернее ток-шоу со звездами политики, бизнеса, шоу-бизнеса и т. д. 52 мин.	Диалог с ведущим. Ведущий — за столом, гость — в открытом кресле вполборота к ведущему	Вечерний Нью-Йорк как фон, подиум, живая аудитория, живая музыка	Дэвид Леттерман начинал в качестве ведущего прогноза погоды и радиодиджея, писал сценарии, снимался в фильмах, в том числе сыграл самого себя в более чем 30 картинах. Одно из самых популярных в США шоу идет на канале CBS с 1992 г. Во время передачи ведущий расположен несколько выше собеседника, что создает специфические условия для диалога и импровизации

¹ Криницын Е. Акулы интервью. 11 мастер-классов. — М., 2010.

Ловушка 5. Неожиданности

По степени вероятности и силе воздействия на ньюсмейкера все неожиданности можно условно разделить на три класса — А, В и С. Неожиданности класса С будут обязательно: вам сообщат новые статистические данные, покажут отрывок фильма, о котором никто не предупредил, зададут вопрос, на который вы не готовили ответ. Это закрытая от вас часть сценария. Могут случиться неожиданности класса В: в студии окажется не тот гость, о котором вам говорили, ведущий начнет развивать тему «не в том» направлении, вы сделаете досадную оговорку, на вас неожиданно возложат роль первой скрипки или, наоборот, оставят без внимания. Эти вещи не запланированы даже ведущим, но вполне преодолимы. Крайне редко, но случаются неожиданности класса А: нервный срыв, стакан сока, летящий вам в лицо... Теле-ньюсмейкеры, которые прошли через это, долго не сходят с экранов. Так что в классе А есть свои плюсы.

Главный принцип действий в неожиданных ситуациях остается тем же: «Тот, кто нам мешает, тот нам поможет!» Ирина Хакамада называет это принципом «айкидо» (см. ее книгу «Success в большом городе»): «Представьте, что самое худшее уже случилось: вы умерли! Нет смысла кричать “Все пропало...” Вы же умерли! Теперь, как тому самураю, вам остается просто сосредоточиться на владении мечом».

Смешная оговорка? Посмейтесь над собой! Просто оговорка? Продолжайте говорить! Вы ошиблись? Поправьтесь и продолжайте без извинений! Передача становится похожей на американские горки? Скажите всем про свои эмоции! Вы не знаете ответа на вопрос? Скажите: «У меня нет точной информации!»

Не жалейте времени на репетицию, и пусть в ней будут все эти неожиданности. Тогда мы уверены: вы будете говорить ярко, кратко, просто. Это все, что нужно для результата!

Особый случай: теледебаты, ток-шоу и телеинтервью «из засады»

Можно ли не кричать на «кричащих» ток-шоу? Как быть «хорошим парнем» на теледебатах? Как вести себя, если вы попали в засаду из микрофонов и телекамер?

В этой главе вы получите инструменты выступления в особо сложных или специфических форматах на ТВ.

Также в этой главе: Немцов и Проханов у Соловьева, Нонна Мордюкова в «Частной жизни», Михаил Плетнев в злополучных репортажах из Таиланда.

Лучшей программой 2009 г., по данным опроса ВЦИОМ, стало шоу Андрея Малахова «Пусть говорят». Развлекательные программы в жанре shoutfest («крик & беспредел») становятся одним из главных трендов российского телевидения в последние годы. Если вы узнаваемы, занимаете радикальную позицию по злободневным вопросам да еще и замешаны в скандале — почти наверняка вас пригласят на ток-шоу. В качестве подготовки не забудьте посмотреть последний выпуск этой передачи, даже если не раз ее смотрели. Теперь для вас важны детали:

- какую позицию чаще всего занимает ведущий?
- какого эффекта он хочет добиться от разговора?
- кто из гостей чаще оказывается в выигрыше?
- какие негласные правила разговора здесь работают?

Второй шаг — адаптировать свои ключевые сообщения. Здесь вам не нужно углубляться в изучение предмета и нарабатывать фактуру. Лучше всего свести ваши сообщения к ударным фразам. В ток-шоу они понадобятся вам так же, как пули пулеметчику. Кстати, главное правило «кричащего ток-шоу» — кричать. Если вы кричите, вас слушают и есть шанс, что поверят. Если вы молчите — вас игнорируют. И тогда нет шанса, что вам поверят: вы же не можете за себя постоять! Да и, пожалуйста, выбросьте правила этикета в окно своего автомобиля, когда будете ехать в телестудию, — они вам не пригодятся. На таких ток-шоу побеждают так называемые «умеренные грубияны», которые придерживаются жестких принципов.

1. *Перебивай перебивающего.* Бесплезно пытаться установить порядок или призвать к взаимному уважению. Цель зрителей — испытать эмоции (а не добиться истины!). Цель ведущего — создать в студии как можно больше шума. Он не собирается предоставлять вам равные возможности для высказывания или тем более заботиться о том, чтобы вас услышали. Если вас перебивают — не останавливайтесь. Если вас задели — перебивайте. То, что осталось без вашего ответа, будет принято аудиторией. Не дожидайтесь, когда вам дадут слово, берите его сами!
2. *Гни свою линию.* Ваши оппоненты пришли со своей повесткой дня, и они будут пытаться перетянуть вас на свое поле. Используйте эти попытки, чтобы озвучить свои ударные фразы. Дайте краткий ответ на их выпад и сразу переходите к своим сильным сторонам. Не оправдывайтесь. Вот вам пример из теледебатов между писателем А. Прохановым и политиком Б. Немцовым. На вопрос ведущего о рецептах борьбы с бедностью спикеры отвечают:



Проханов: ...Этих баскаков и надсмотрщиков, которые за каждую копейку, направленную из России на Запад, отчитываются перед вшивыми либералами Грефом и Кудриным — их вон из власти! Русские ресурсы должны возвращаться в Россию, а не уходить к врагам!...



Немцов: Есть четкое понимание, как победить бедность. Первое — бороться с коррупцией. У нас взятки сейчас в два раза больше, чем при ненавистном Ельцине...

Заметьте, Немцов не играет на поле Проханова, он не защищает Грефа или Запад. Вместо этого отвечает на вопрос ведущего и выдает свои ударные фразы — про коррупцию и т. п.

3. *Будь «хорошим парнем».* Самый быстрый способ стать «плохим парнем» — проявить агрессию к ведущему. Зрительская аудитория симпатизирует и доверяет в первую очередь «лицу программы», можно сказать, что у них давняя дружба. Поэтому враг ведущего — это враг зрителей. Однако, если вы с ведущим на «ты» и называете его по имени, это еще не гарантирует победы. Для победы надо быть «хорошим парнем» и не быть «плохим». Эти два образа основаны на архетипах, которые разделяет большинство зрителей. В этих архетипах вы узнаете хорошо знакомых героев — Кибальчиша и Плохиша, Илью Муромца и Соловья-разбойника, русского Ивана и немца Фрица... Ведущий будет эксплуатировать качества этих героев, пытаясь представить «плохим» то вас, то ваших оппонентов. Как вы уже догадались, хорошая программа — та, в которой «хорошие парни» всегда побеждают «плохих».

ХОРОШИЕ ПАРНИ	ПЛОХИЕ ПАРНИ
<p>«Супермен» Борцы за справедливость и права слабых и беззащитных</p>	<p>«Обидчик» Закосневшие чиновники, бюрократы и акулы бизнеса — обидчики слабых и беззащитных</p>
<p>«Кибальчиш» Бравые идеалисты-романтики, верные своим убеждениям и идущие до конца с высоко поднятым флагом</p>	<p>«Плохиш» Хитрые прагматики, проныры или конформисты, готовые приспособиться к чему угодно ради своей выгоды</p>
<p>«Свой» Простые парни с отличным чувством юмора — «такие как мы»</p>	<p>«Блатной» Молодые люди с заоблачной самооценкой, чьи-то протеже</p>

Итак, для победы в агрессивном ток-шоу вам нужно всего ничего: заготовить побольше ударных фраз и гнуть свою линию во что бы то ни стало, оставаясь при этом «хорошим парнем». Конечно, здесь как нигде нужно быть готовым и к неожиданностям.

Однажды президент Белоруссии А. Лукашенко посередине пресс-конференции в прямом эфире решил устроить показательную порку и стал задавать провокационные вопросы журналистам. Главным на тот момент «медиаврагом» Лукашенко был Павел Шеремет. Президент тогда спросил главу белорусского корпункта ОРТ, на кого он работает, намекая на спецслужбы и вра-

гов народа. Шеремет пристально посмотрел на президента и твердо, но доброжелательно сказал, что не голосовал за Лукашенко на прошлых выборах и никогда не проголосует, но работает на зрителей, а потому вынужден считаться с президентом, которого избрал белорусский народ. Лукашенко был в шоке и свернул свой эксперимент с опросом журналистов.



ВЛАДИМИР МОЛЧАНОВ, ТЕЛЕВЕДУЩИЙ:

На таких ток-шоу, как «Частная жизнь», нужен какой-то скандал, туда приходят ныне популярные звездочки. Но приходили иногда и приличные люди. Если сидит Нонна Мордюкова, а напротив — солист группы «Звери», я старался спровоцировать столкновение: вот жизнь гениальной актрисы и какой-то совершенно непонятный парень, называющий себя суперзвездой, рассказывающий, как ему трудно жить, потому что девушки достают и по улице не дают пройти. Мне нужно было это столкновение, это всегда публике интересно, и я это сделал. Но, поскольку я не умею опускаться ниже пояса, программа выходила не столь рейтинговой, как у Андрея Малахова. Нет у меня того, что есть у некоторых журналистов, которые смотрят ласково на тебя и спрашивают: «А вы с ней спали?»

Вывод? Ваши оппоненты на ток-шоу готовятся не хуже вас и также готовят бронепойные ответы на все случаи жизни. Единственный способ выиграть эту битву — быть готовым к любым неожиданностям.

Особый случай: интервью «из засады»

Представьте, что после трудного рабочего дня вы приезжаете домой, выходите из своего автомобиля и вдруг откуда ни возьмись на вас набрасывается съемочная группа. Через секунду микрофоны направляются вам в лицо, и вы слышите пулеметную очередь из вопросов: как вы относитесь к обвинениям в ваш адрес? Чем закончилась проверка вашей компании? Случалось ли вам раньше брать взятки?

Телевидение, как самое выразительное СМИ, не может обойтись без драмы. Интервью «из засады» — один из излюбленных тележурналистами способов создания новости. Известный политик или крупный бизнесмен, убегающий от журналистов по улице или захлопывающий дверь прямо перед носом, — это рейтинговая телекартинка. Пусть она бессодержательна, зато эмоциональна! Еще лучше, если ньюсмейкер пытается закрыть рукой объектив

камеры или отталкивает репортера. Верх драматизма — прямая словесная или физическая агрессия. Такая картинка войдет в архивы и будет долго востребована зрителями ТВ и социальных медиа. Например, ролик с нападением певицы Бьорк на репортера в аэропорту собрал почти миллион просмотров только на YouTube. Части ньюсмейкеров нужна именно такая популярность. Однако мы уверены, что среди читателей этой книги таких ньюсмейкеров меньшинство. Поэтому далее мы расскажем о том, как лучше всего вести себя в условиях интервью «из засады».

Правило №1. Не бежать и не нападать

Инстинкты будут подсказывать вам именно эту реакцию. Сердцебиение учащается, восприятие времени ускорится, уровень адреналина будет зашкаливать. Что делать? Включить «замедленную съемку». Просто двигайтесь медленнее, чем вам хочется. Это позволит исключить бегающий взгляд, резкие движения головой, моргание и другие признаки неуверенности. Вместо того чтобы убежать, спокойно подойдите к репортеру, остановитесь и прямо посмотрите ему в глаза.

Правило №2. Не давать интервью

Интервью «из засады» дает ньюсмейкеру моральное право не отвечать на вопросы. Кроме того, в ситуации стресса и полной неожиданности вы вряд ли сможете уверенно озвучивать свои ключевые сообщения. Лучшего всего просто пропускать любые вопросы мимо ушей. При этом помните, что молчать или говорить «без комментариев» вы тоже не можете. Вместо этого кратко объясните причину, по которой вы не можете общаться и предложите встречу в другое время. Например:

— Я сожалею, что не могу сейчас уделить вам время из-за срочной рабочей встречи. Ваши вопросы требуют обстоятельной беседы. Поэтому, пожалуйста, позвоните мне, и мы организуем для вас интервью.



Первое правило интервью «из засады» — не бежать и не нападать



Руки во время интервью перед камерой должны быть готовы к жестикуляции

— Сейчас нет полной информации по этому вопросу, и я просто боюсь вас дезинформировать. На следующей неделе я смогу дать подробные ответы на все ваши вопросы.

— Я смогу дать интервью только после того, как получу официальное разрешение от властей. Вот мой телефон, звоните, пожалуйста.

Правило №3. Быть последовательным

Соблазнов нарушить правило №1 и 2 будет предостаточно. Репортер, скорее всего, продолжит сыпать вопросами, будет нарушать дистанцию, даже прямо провоцировать вас. После того как вы объяснили причину, просто продолжите свой путь. Быть последовательным также означает выполнить свое обещание. Если вы предложили встречу позже, сделайте все, чтобы она состоялась и еще больше, чтобы прийти на нее подготовленным.

Цель театрального приема под названием «интервью “из засады”» — навязать вам роль «плохого парня». Следовательно, ваша задача — этого образа избежать. Держитесь роли спокойного, разумного и уверенного человека, готового к сотрудничеству (но в другое время!).

Если другое время настало и вы готовы дать интервью, стоя перед телекамерами, дерзайте! Далее на примере выступления одного ньюсмейкера мы расскажем вам о тонкостях интервью в режиме стоя перед телекамерой.

Михаил Плетнев, музыкант с мировым именем и главный дирижер Российского национального оркестра, оказался в центре громкого скандала в Таиланде после того, как местная полиция начала проверку заявления о его причастности к растлению несовершеннолетнего. 7 июля 2010 г. музыкант получил разрешение тайландского суда покинуть страну. Однако расследование по его делу продолжилось, и Плетнева обязали вновь явиться в суд 18 июля. У входа в здание суда в тот день его ждала большая группа российских и иностранных телерепортеров. Мы решили провести анализ серии видеосюжетов, которые вышли по результатам интервью Плетнева, и дать оценку ему как ньюсмейкеру по критериям «Передвижение», «Позиция», «Взгляд» и «Речь».

Передвижение, 5 баллов (из 5)

Господин Плетнев выходит из здания и мягким, но уверенным шагом двигается навстречу группе журналистов. В его походке нет надменности или, напротив, стеснения. Он точно знает, куда идти и где остановиться. После интервью он направляется к машине без суеты и лишних движений. В его походке чувствуется некоторая усталость, которая может вызвать сочувствие. Роль жертвы досадного недоразумения Плетневу удалась. По крайней мере в передвижениях.

Позиция, 4 балла

Ньюсмейкеру удалось избежать почти всех наиболее типичных ошибок интервью в режиме стоя перед телекамерой — раскачивания из стороны в сторону (так назы-

ваемый «эффект маятника»), перекатывания с мысков на пятки, переминания с ноги на ногу. Михаил Васильевич твердо стоял на обеих ногах, не отвлекал зрителя излишними движениями. Однако наш ньюсмейкер забыл про руки. С одной стороны, съемка действительно обычно идет выше пояса. С другой, игнорировать руки нельзя — тем более постоянно держать их в карманах. Известно, что «плохие парни» прячут руки. Они держат их за спиной, в замке или скрещивают их на груди. Плетнева спасло то, что большинство телеканалов не показали кадры с руками в карманах. Допустимо держать руки вдоль туловища, а лучше всего — на уровне пояса без образования замков (например, положив ладони друг на друга).

Взгляд, 2 балла

Вряд ли можно придумать что-нибудь хуже темных очков в ситуации, когда ньюсмейкера испытывают на прочность. На фоне обвинений в растлении малолетних темные очки работали против Плетнева (тем более, что доверие к обвинителям могло быть разогрето развивавшейся тогда историей о совращении с участием режиссера Романа Полански). Однако очки Плетнева это еще полбеда — глаза через них все-таки просматривались. Нарекания вызывает направление его взгляда: приняв вопрос, Плетнев всякий раз поворачивает голову на 90 градусов влево и отвечает «в пустоту». Грубая ошибка. Равно как и смотреть в камеру или вверх. Смотреть во время интервью нужно на репортера.



Главная ошибка Плетнева — темные очки и взгляд в сторону

Спокойный, слегка усталый и отстраненный голос словно говорил: «Ребята, дайте мне работать, мне некогда заниматься тайскими несовершеннолетними». Роль жертвы недоразумения снова удалась. Почти полное отсутствие междометий также внушало уважение. Краткие ответы без сложных историй, цифр и контраргументов были верной стратегией (иногда ньюсмейкеры берут на себя роль адвокатов самих себя). Плетнев не оправдывался, а просто и последовательно опровергал обвинения. На каждый ответ он тратил не больше 20 секунд. Правда, в интервью перед камерой лучше ограничиваться 10 секундами. Балл снимаем за монотонность, которая несколько снижала доверие.

Речь, 4 балла

Спокойный, слегка усталый и отстраненный голос словно говорил: «Ребята, дайте мне работать, мне некогда заниматься тайскими несовершеннолетними». Роль жертвы недоразумения снова удалась. Почти полное отсутствие междометий также внушало уважение. Краткие ответы без сложных историй, цифр и контраргументов были верной стратегией (иногда ньюсмейкеры берут на себя роль адвокатов самих себя). Плетнев не оправдывался, а просто и последовательно опровергал обвинения. На каждый ответ он тратил не больше 20 секунд. Правда, в интервью перед камерой лучше ограничиваться 10 секундами. Балл снимаем за монотонность, которая несколько снижала доверие.

Интервью «из засады» — не самый распространенный прием. Однако если ньюсмейкер — известный человек, постоянно избегающий контактов со СМИ, засад ему не избежать. Попав в засаду, помните, что следовать своим инстинктам (убегать или нападать) — значит дать журналисту то, что ему нужно, а вам нет — негативную телекартинку. Если же вы решились на интервью перед телекамерой и вышли к журналистам во всеоружии, держите в голове уроки, которые в этой главе преподавал нам известный музыкант и опытный ньюсмейкер Михаил Плетнев.

Подготовка к выступлению на ТВ

Чек-лист для самопроверки

Содержательная подготовка	ДА	НЕТ
Вы задали ведущему или продюсеру все необходимые вопросы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы подготовили ключевые сообщения, фактуру, ударные фразы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы четко понимаете, в каком контексте будут звучать ваши сообщения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы четко понимаете, какую роль вам предстоит играть?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы провели репетицию на видеокамеру?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Внешний вид		
Вы отдали предпочтение неярким, пастельным тонам в одежде?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы исключили преобладание черного, белого и красного?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы избежали мелкой текстуры или одежды в полоску?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы взяли с собой расческу, косметику и зеркало?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Если вы носите очки, вы надели те, которые не дают бликов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы хорошо выспались и обошлись без искусственных стимуляторов?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другие тонкости		
Вы просчитали время в пути до студии и заложили минимум 20 минут до эфира?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы выключили свой мобильный перед началом передачи?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы взяли запасные колготки (для женщин)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ваши носки достаточной длины (для мужчин)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Часть IV

ЕСЛИ ЧТО-ТО ПОШЛО НЕ ТАК

Секретов успеха не существует. Успех — это результат усердной работы и умения учиться на ошибках.

Колин Пауэлл,
госсекретарь США (2001–2004)

Оценить обстановку: так ли страшен черт?

Как гласит английская пословица: «Если двигатель не сломался, не стоит его чинить — сломается!» Как объективно оценить освещение в СМИ? Когда негативная публикация требует ответных действий?

Эта глава посвящена тому, как правильно оценить результат вашей работы с журналистом и решить, что делать дальше.

Также в этой главе: история об «ужасной» статье и медийная экспертиза своими силами.

Предположим, вы тщательно подготовились ко встрече с журналистом. Отработали ключевые сообщения, отобрали факты, отрепетировали ударные фразы и ответы на «трудные» вопросы. Само интервью превзошло все ваши ожидания — ваши ответы были яркими, но по делу, краткими, но не односложными, точными, но без лишних деталей. Журналист крепко пожал вам руку, посмотрел в глаза и сказал напоследок, что это было одно из самых интересных интервью в его карьере. Через два дня вы открываете газету и... непонятно откуда взявшийся комок застревает в горле, а сердце начинает бешено стучать. Мягко говоря, это не то, что вы ожидали от «одного из самых интересных интервью».

Что делать? Для начала — сделайте глубокий вдох, успокойтесь и приготовьтесь действовать, причем так, чтобы не усугубить проблему, а решить ее.

История об «ужасной статье»

Топ-менеджер крупной компании-производителя («белая» техника для дома) принимал на только что открывшемся предприятии группу российских жур-

налистов. Новое оборудование, прекрасные условия труда, квалифицированный персонал — все это составляло гордость компании. Во время импровизированного пресс-брифинга менеджер, которому хотелось выглядеть как можно лучше и значительно в глазах своей аудитории (прежде всего потребителей и индустриального бизнес-сообщества), вдруг заявил буквально следующее: «Используя новые мощности, мы без труда сможем продавать продукт по сотне долларов». Учитывая, что средняя цена за единицу крупной бытовой техники составляла около \$300 даже в нижнем сегменте, появление статьи с заголовком «Компания X начинает демпинг» не заставило себя ждать. Таким образом, позитивный настрой и мотивация «сделать как лучше» превратились в «как всегда», а также послужили поводом для серьезного разговора с высшим руководством.

Была ли информация, в частности, вынесенная в заголовок, правдивой? — Нет, посчитала компания. Угрожала ли статья интересам бизнеса? — Да. Имела ли она влияние на целевую аудиторию? Да, безусловно. Требовала ли ситуация вмешательства? «Да, пожалуй», — ответила пресс-служба и собрала срочный брифинг.

Какие факторы были взяты в расчет? Как оценивалась статья? Как стоит действовать, держа в руках (на первый взгляд) «мину под вашим бизнесом»? Читайте далее.

Спросите других

Прежде всего, если вам очень не понравилась публикация, возьмите небольшую паузу. Возможно, уже через короткое время вы посмотрите на этот же материал другими глазами.

Более того, постарайтесь рассуждать прагматично: как рассуждали менеджеры в только что приведенном примере. А именно: *сопоставьте цели и результат*. Для этого вспомните, что именно вы хотели сказать и какое именно влияние на аудиторию вы хотели оказать. Если вы не забыли, что ваши цели (как и цели любой коммуникации) можно сформулировать несколькими словами: информировать, убедить, изменить поведение. Постарайтесь представить, какую именно реакцию вашей целевой аудитории вызовет статья. Этот краткий анализ даст вам ответ на то, насколько ваши цели противоположны (или, напротив, сочетаются) с тем, что вы получили в реальной жизни.

Не стоит забывать о том, что мы говорим о ситуации достаточно острого эмоционального переживания: ведь любое публичное действие провоцирует организм на выброс адреналина. В этом случае ваша оценка может несколько расходиться с оценкой действительно объективной. А объективность и взвешенность необходимы вам как никогда. Что делать?

Спросите мнение коллег и друзей. Очень важно, чтобы люди, чьим мнением вы интересуетесь, были в состоянии сказать вам не только то, что вы ожидаете от них услышать. Другими словами, вам нужно получить взвешенное компетентное мнение. Послушайте, задайте пару вопросов, сопоставьте со своим мнением и примите к сведению.

Прислушайтесь к экспертам. PR-специалисты, маркетологи, медийные консультанты, люди из вашей индустрии — если у вас есть доступ к их экспертизе, пользуйтесь им. Заключение двух-трех независимых специалистов — хорошая заявка на объективность.

Проводя опрос мнений, не спрашивайте: «Как вам статья?» Так вы получите простую сумму субъективных оценок. Они вам ни к чему. Лучше перейти к следующему шагу.

Контент-анализ

Результат оценки — это четкое понимание, являются ли негативные последствия критическими настолько, чтобы реагировать на публикацию. Развивая тему, детальный разбор материала в СМИ должен дать вам ответ на два вопроса:

- 1) есть ли основание для предъявления претензий журналисту?
- 2) имеет ли смысл корректировать медийный контекст профессиональными коммуникационными методами?

Начнем с первого вопроса. Предъявление претензий к журналисту и средству массовой информации — дело довольно хлопотное и непростое. Журналисты не любят признавать своих ошибок, часто маскируя их за «свободой слова» и «авторским мнением». Однако если вы видите, что искажение информации существенное, даже целенаправленное, и у вас на руках имеются доказательства, действуйте. Ниже — несколько наиболее распространенных оснований, по которым можно инициировать диалог со СМИ:

- представлены некорректные факты, затрагивающие интересы компании;
- некорректно отражено название (имя руководителя и т. д.) или бизнес-аспекты работы компании;
- искажена прямая цитата;
- использована заведомо неверная, ложная, порочащая информация;
- нанесен прямой ущерб репутации в угоду конкурирующему бизнесу.

Последние два пункта — особенно щепетильные вопросы, по которым могут возникнуть трения с журналистом. Как работать с этими деликатными вопросами — в следующей главе.

А сейчас второй — и очень важный вопрос. Дана ли тема действительно в негативном ключе? Стоит ли срочно подключать пресс-службу к коррекции информационного поля?

Для этих целей как нельзя хорошо подойдет краткий контент-анализ. Мы выделили несколько ключевых моментов, на которых стоит заострить внимание.

Заголовок

Заголовок прочитает самое большое количество людей, держащих газету или журнал в руках. Намного больше тех, кто прочтет саму статью. В зависимости от привлекательности заголовка разница в количестве читателей будет большой или очень большой. Именно поэтому заголовок — первый пункт в нашем анализе.

Ответьте для себя на несколько вопросов:

- корректен ли заголовок с фактической точки зрения?
- имеет ли он отношение к вашей компании и выдержан ли он в негативном ключе?
- содержит ли заголовок негативные вывод или заявление, напрямую влияющее на вашу целевую аудиторию?

Если ваши ответы «НЕТ — ДА — ДА», это серьезная тема для обсуждения с журналистом. СМИ прекрасно осознают вес и влияние заголовка, и ваши претензии, если они обоснованы, будут восприняты со всей серьезностью. Более того, вам необходимо подумать о встречных действиях — не исключено, что материал имеет негативный потенциал. В то же время необходимо учесть, что основная роль заголовка в журналистике — драматизация проблемы и привлечение внимания к материалу. Поэтому разобраться, «так ли страшна статья, как ее называют», — это ваша следующая задача.

Лид

Лид — это краткая выжимка содержания статьи, сформулированная в одном абзаце в начале статьи. Если заголовок интересен, человек принимает окончательное решение, читать или не читать статью, именно на основе лида. Как правило, в лиде содержатся основные факты, лежащие в основе материала. Проверьте их подлинность и убедитесь, что базовые цифры отражены верно. Нередко фактическая информация содержится в информационной



Рис. 24.1. Структура статьи

врезке — проверьте и ее тоже. Впрочем, вряд ли вы увидите что-то новое в этом материале — как правило, он базируется на открытых и верифицируемых источниках.

Если уже в первом абзаце уже заметен негативный посыл — это серьезный сигнал для вас: прочтите всю статью внимательно и сделайте соответствующие выводы.

Цитаты

Внимательно просмотрите все слова, заключенные в кавычки. Искажения в прямой речи являются одним из самых существенных оснований для претензий. В то же время практически в каждой статье вы найдете комментарии конкурирующих компаний или независимых экспертов: принцип драматургии и противопоставления мнений разных сторон в журналистике никто не отменял. Если цитата компании, с которой вы конкурируете, показалась вам негативной — не расстраивайтесь! Она и должна быть такой! Другое дело, если ваши слова вырваны из контекста и использованы для подтверждения некорректного или негативного вывода.

Завершение и вывод

Цель последнего абзаца статьи — подведение итогов, выводы и заострение интереса читателей на обсуждаемой теме с прицелом на развитие в следу-

ющих номерах. То, на какой ноте завершается статья, влияет прежде всего на поведенческие установки вашей аудитории. Вы также можете сделать выводы о позиции журналиста и издания к проблеме и, в частности, к вашей компании. Это заключение вместе с другими факторами — основа для ваших дальнейших действий по коррекции медийной дискуссии.

На первый взгляд может показаться, что анализ материала займет немало времени. В реальности вряд ли вы потратите времени больше, чем на чтение последних двух-трех страниц этой книги. Однако не торопитесь — в случае, если содержание статьи имеет критическое значение для вашей компании, стоит уделить внимание деталям. Мы постарались облегчить вам эту задачу и приводим некоторые критерии (табл. 24.1), учитывая которые вы сможете уменьшить риск ошибки при реакции на статью.

Таблица 24.1

Содержание статьи и стратегия действий

Фактические ошибки	Допущены неточности в несущественных фактах	Допущены серьезные ошибки в существенных фактах	Допущена прямая дезинформация, есть признаки сообщения ложных сведений
	ССЫЛКА: «Президент компании “Авто” некоторое время работал в сельском хозяйстве...»	ССЫЛКА: «Президент “Авто”, г-н Смирнов, заявил на встрече...»	ССЫЛКА: «Бывшие руководители “Авто” имеют судимость...»
Оценочные суждения	Факт: окончил с/х институт	Факт: г-н Смирнов, вице-президент по развитию «Авто», не делал заявлений на встрече...	Факт: сотрудники «Авто» выступали свидетелями в суде 3 года назад
	Оценка СМИ не соответствует собственной оценке и ожиданиям ньюсмейкера	Оценка СМИ резко негативна, нарушен баланс мнений, журналистская этика	Оценка СМИ содержит явные признаки нарушения закона (оскорбление, унижение и пр.)
	ССЫЛКА: «Компания “Авто” — новый, еще неоперившийся бизнес...»	ССЫЛКА: «Компания “Авто” — мелкая сошка на этом рынке... Их конкуренты из “Карр” — совсем другое дело...»	ССЫЛКА: «Эта “Авто” ввезет контрабанду — и глазом не моргнет!..»
	Игнорировать!	Реагировать!	Бороться!

Мы несколько утрировали формулировки, «заострив» их и сделав более яркими. Однако факт остается фактом — решительные действия в отношении журналиста или СМИ должны быть обоснованы существенными обстоятельствами, ведь заключение «бороться» является наименее приятным.

Не исключено, что при анализе наиболее «экстремальных» случаев вам потребуется не просто рекомендация знакомых специалистов, а юридическая поддержка, в том числе судебно-лингвистическая экспертиза, которая должна установить, умаляет данная публикация «честь и достоинство» или нет¹.

Гораздо чаще ньюсмейкер сталкивается с дилеммой «игнорировать» или «реагировать». И если все данные анализа (все-таки!) говорят в пользу активных действий, возникает вопрос: как? Как именно реагировать, чтобы не усугубить проблему, а предотвратить ложное или негативное освещение. Об этом в следующей главе.

¹ Подробнее см.: Осадчий М. Правовой самоконтроль оратора. — М., 2008.

Действовать по шагам: реакция на «негатив»

С чего начать? Как не усугубить и без того сложную ситуацию? Как не поддаться эмоциям и добиться справедливости? Что нужно делать и чего делать нельзя ни в коем случае?

Эта глава описывает рабочий алгоритм действий ньюсмейкера в случае «негатива» в СМИ.

Также в этой главе: претензия на 11 листах, роль корпоративных юристов и как похоронить заживо или изменить пол на расстоянии.

Начнем с еще одной истории об отношениях со СМИ после выхода негативной публикации. На этот раз речь о руководителе известной международной компании из списка *Fortune* 500. Руководитель дал интервью авторитетному деловому журналу, статья вышла с существенными ошибками, и компания приняла решение действовать. Пресс-служба компании предусмотрительно записала интервью на диктофон. Уже в день выхода статьи главному редактору было направлено электронное письмо, причем в копии стоял владелец издательского дома, которому принадлежал журнал. Жалоба состояла из 11 страниц текста двенадцатым кеглем. В ней содержался полный список претензий, начиная от поведения журналиста (он опоздал на 20 минут) и заканчивая его «непрофессиональной» публикацией и ссылкой на «имеющиеся доказательства в виде записи интервью». Письмо указывало и на существенные искажения, но эмоций было через край. Реакции не последовало. Тогда редактору было сказано, что компания бойкотирует дальнейшие контакты с этим журналом. Редактор особых возражений не высказал...

Наверняка вы бы поступили по-другому, не так ли? Прежде чем мы обсудим, как лучше реагировать на «плохую» публикацию, давайте пойдём от об-

ратного. Вместе набросаем список типичных ошибок, т.е. того, чего лучше НЕ делать:

- 1) НЕ реагируйте сразу, сделайте паузу.
- 2) НЕ реагируйте, не оценив серьезность проблемы.
- 3) НЕ «прыгайте через голову» журналиста.
- 4) НЕ позволяйте эмоциям взять верх.
- 5) НЕ ограничивайтесь устными переговорами.
- 6) НЕ перегружайте письмо деталями, если решили писать.
- 7) НЕ пишите в тоне жалобы (ответ будет соответствующим).
- 8) НЕ отправляйте письмо по электронной почте (его слишком легко распространить и... игнорировать).
- 9) НЕ... продолжите список?

Список можно распечатать и разослать в пресс-службы компаний и PR-агентства в качестве обмена опытом. Мы уже говорили о том, что СМИ крайне неохотно признают ошибки, допущенные в публикациях. Часто даже в случае грубой ошибки они отмалчиваются, запираются, до последнего защищая корпоративные интересы. Учитывая временной фактор (тема быстро сходит на нет), самозащита — вполне объяснимая, даже инстинктивная реакция, к которой надо быть готовым.

Ее можно не принимать, но надо понимать. Авторитет в глазах читателей и зрителей, выраженный в рейтинге, это воздух, которым дышит СМИ. Редко найдется смельчак, который признается, что воздух испортил именно он.

Поэтому ньюсмейкерам, которые решили реагировать на негатив, стоит запастись терпением и настроиться на конструктивный лад. Для тех, кто объективно оценил публикацию и решил реагировать, мы предлагаем алгоритм (рис. 25.1), который поможет избежать многих ошибок.

ПОХОРОНИТЬ ЗАЖИВО И ИЗМЕНИТЬ ПОЛ:

в СМИ возможно все...

СМИ крайне неохотно признают ошибки, допущенные в публикациях. Был случай, когда одна ульяновская газета сообщила о смерти человека, который находился в полном здравии, и отказалась добровольно исправить этот вопиющий ляп. Человеку пришлось через суд требовать опровержения и возмещения морального вреда.

В одной из передач Телевизионного агентства Урала (ТАУ) фамилия местного кандидата в депутаты А. Бикова была ошибочно указана с окончанием женского рода. Штаб кандидата попросил принести официальные извинения. ТАУ отказалось. Представители Бикова подали в суд и выиграли дело.



Рис. 25.1. Схема реакции на негатив в СМИ

ШАГ 1

Решите, каких действий вы будете добиваться от СМИ.

Составьте полный список проблемных мест в публикации — от простых неточностей до грубых ошибок и искажений.

Диапазон ожидаемых действий редакции может быть следующим:

- признание ошибки;
- коррекция для архива (к некорректной публикации будет приложена заметка с указанием ошибок, что поможет предотвратить их повторение в будущем);
- публикация корректных фактов (обычно в соответствующем разделе печатного СМИ; очень редко — в эфирных СМИ);
- бесплатная публикация открытого письма или письма в редакцию (с опровержением неверно изложенных фактов или оценок).

Из редакторской политики газеты «Ведомости»

Пункт 4.3. Репортеры и редакторы не должны отбиваться, когда поступают жалобы о неточностях в опубликованной информации. Наоборот, нужно выяснить, к чему

относится жалоба — к фактическим ошибкам или к общему тону статьи. Если имеют место ошибки, то нужно подробно выяснить настоящее положение дел и обсудить ситуацию с редактором. Если нет неточностей, то можно предложить недовольному написать письмо в редакцию.

Четкое понимание цели поможет определить стратегию вашего общения со СМИ.

ШАГ 2

Поговорите с журналистом или редактором.

В идеале ваша цель на этом этапе сделать так, чтобы журналист сам попросил отправить ему список с коррективами.

Ваше ключевое сообщение: «...к сожалению, некоторые моменты вводят читателей в заблуждение.

Я звоню, чтобы вместе обсудить, как мы можем исправить эту ситуацию».

Журналисты предполагают, что вы хотите привлечь к себе внимание, использовать СМИ в своих целях — у них были поводы так думать. Не дайте им еще одного. Пусть в ваших словах звучит забота об интересах читателей, предоставлении корректной и правдивой информации, справедливом отражении всех позиций.

Параллельно стоит озаботиться подготовкой списка с коррективами — этот документ в любом случае понадобится при работе над текстом.

Если журналист не предпринял нужных вам действий, звоните редактору. На этом этапе, пожалуй, лучшим решением будет назначить с ним встречу. Но в любом случае четко сформулированная претензия должна быть наготове. Стоит ли говорить, что в подготовке этого документа должны принять участие ваши юристы? К слову, и в переговорном, и в юридическом смысле вы имеете дело с подготовленным противником, а не просто с репортером или редактором, который несет все риски и ответственность за урегулирование конфликта с вами.

Несколько принципов, которыми руководствуются журналисты, обеспечивая себе «алиби» при подготовке креативной статьи. В крайне доступной форме они изложены на ресурсе www.mediapedia.ru известным журналистом Игорем Ивановым. Предлагаем текст в свободном пересказе.

1. Распространяй мнения, а не факты. В гражданском процессе истец должен доказать некорректность фактической информации. Доказать некорректность мнений невозможно в принципе.
2. Имей подтверждение на каждую запятую. Ориентируйтесь на принцип «презумпции виновности» — в процессах со СМИ работает именно он.
3. Знай мотивацию источника. Нередко мотивация источника заставляет журналиста пересмотреть канву материала.
4. Доверяй, но проверяй. Будут ли данные, предоставленные источником, подтверждены в суде?

5. Следи за собой. Каждый журналист — соотчетчик в суде в случае претензий к представляемому им СМИ. Серьезный фактор, не так ли?

Отказывая компании в рассмотрении рекламации, журналист четко отдает себе отчет в том, что следующим действием недовольного станет звонок руководству отдела или издания в целом. Кроме того, будучи хорошо осведомленными о требованиях Закона о СМИ, журналист может предполагать, что вскоре появится работа и для юридической службы. К слову, в СМИ, чья стратегия продвижения построена на публикации скандальной и провокационной информации, эта связка работает очень четко. В большинстве изданий юристы обладают высокой квалификацией, анализируют подготовленные журналистами материалы и в состоянии четко оценить риски той или иной информации или ошибки, а также их судебные перспективы. Более того, работа с претензиями и участие в судебных разбирательствах нередко являются ежедневной рутинной работой этих служб.

ШАГ 3

Предоставьте корректную информацию в письменном виде.

Концентрируйтесь на фактах. Абстрагируйтесь от суждений и оценок (если только они не граничат с нарушением закона). Лучше всего сделать это в форме таблицы со ссылками на фрагменты публикации и указанием корректных данных.

ФРАГМЕНТ ПУБЛИКАЦИИ

Бывшие руководители «Авто» имеют не одну судимость...

Президент «Авто», г-н Смирнов, заявил на встрече...

Президент компании «Авто» некоторое время работал в сельском хозяйстве...

ФАКТЫ

Сотрудники компании «Авто» выступали свидетелями в суде 3 года назад

Г-н Смирнов, вице-президент по развитию компании «Авто», не делал заявлений на встрече

Президент компании «Авто» окончил сельскохозяйственный институт. В сфере сельского хозяйства не работал

Пусть вверху вашего списка будут наиболее важные замечания, а внизу — наименее важные. Далее — сократите список. Если мелких замечаний будет слишком много, редактор может решить, что вы придираетесь, и игнорировать более серьезные замечания. Принесите в жертву меньшее, чтобы получить большее. Скажем, оцените важность факта о работе в сельском хозяйстве. Имеет ли он столь большое значение, учитывая ваши корпоративные цели?

Эти действия в большинстве случаев ведут к корректному разрешению споров и использованию предусмотренных законом возможностей для опровержения неверной информации.

Направьте официальное письмо.

Если ваши действия не возымели должного эффекта или искажения связаны с нарушением юридических норм (рис. 25.1), пришло время подготовки официального письма. Не забывайте про бюрократические тонкости: номер исходящей почты, уведомление о получении, печать организации и подпись высокопоставленного лица. Укажите наиболее проблемные фрагменты публикации, приложите оригинал, а также доказательство правоты ваших слов (например, в виде аудиозаписи интервью). Потребуйте конкретных действий.

Эта работа должна идти с участием юридического департамента.

План-минимум на этом этапе — получить отказ в письменном виде. В этом случае, если вы действительно уверены в своей правоте, у вас будут все основания для передачи материалов в суд.

Несколько исков к СМИ, 2009–2010 гг.

Иск «о защите чести и достоинства» Василия и Бориса Якеменко к Виктору Шендеровичу, Игорю Подрабинеку, «Эху Москвы» и «Новой газете». Иск был предъявлен в ответ на обвинения в распространении роликов, компрометирующих Илью Яшина, Михаила Фишмана и Дмитрия Орешкина. На момент выхода книги процесс не завершен.

Иск ООО «Планета» к Аркадию Мамонтову и ВГТРК. Суть иска — опровержение информации о том, что генеральный директор ООО «Планета» участвовал в организации секс-туризма. Сумма иска: 300,3 млн руб. Иск не удовлетворен.

Иск ЗАО «Строительное управление №155» к ООО «Объединенные медиа» с требованием об опровержении информации (радио «Бизнес-FM») о том, что СУ-155 перестала существовать и о нецелевом расходовании 17 млрд руб. Сума иска: 300 млн руб. Иск удовлетворен частично.

Иск ООО «Вятка-СЭУК» к Арине Радовой, газетам «Репортер» и «Наш вариант». Предметом разбирательства стал «изобличающий» материал о коррупционной составляющей поставок угля. Любопытно, что журналиста Арины Радовой не существует — в статье использован псевдоним, и истцу пришлось вносить изменения в исковое заявление. Сумма иска: 2 млн руб. На момент выхода книги процесс не завершен.

Источник: www.pravo.ru

Для создания более убедительной аргументации вы можете обратиться в надзорный орган — Федеральную службу по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций (Роскомнадзор). Этот орган исполнительной власти отвечает за «...соблюдение прав субъектов персональных данных» (п. 1 Положения о Службе), а также «соблюдение законодательства о средствах массовой информации» (п. 5.1.1.1 Положения) и имеет надзорные функции. Иногда обращение в Службу помогает задействовать внесудебные механизмы разрешения конфликтов.

ШАГ 5***Используйте альтернативные каналы для опровержения.***

Если ваша целевая аудитория была неправильно информирована, скажите ей об этом напрямую и по возможности быстро. Скорее всего, препирательства с редакцией (особенно в случае судебной перспективы) будут длиться довольно долго. В этом случае вы можете, например, оплатить публикацию официального заявления в том СМИ, которое допустило ошибку (практика *advertorial*), или активизировать коммуникацию через другие СМИ. Используйте все доступные каналы: корпоративный сайт, рассылку, электронный ньюслеттер, публичные выступления.

Однако помните, что опровержение привлекает дополнительное внимание к проблеме. И если какое-то СМИ по какой-либо причине поставит цель «раскрыть новые подробности», такие подробности найдутся.

Мало, чтобы факты были на вашей стороне, — нужны еще доказательства!

Осенью 2004 г. произошло одно из самых крупных в истории «новой» России столкновений между представителями бизнеса и СМИ. Конфликт между ИД «Коммерсантъ» и Альфа-Банком, который развернулся вокруг публикации «Банковский кризис вышел на улицу», продолжался несколько месяцев, став темой №1 для целого ряда изданий и телепередач. Люди действительно стали в массовом порядке забирать деньги из банка. Альфа-Банк подал в суд и выиграл дело не в последнюю очередь благодаря тому, что просил всех вкладчиков, «поддавшихся на провокации СМИ», заполнить краткую анкету с вопросами. Одним из вариантов ответа на вопрос «Что заставило вас забрать деньги?» был «Публикация в газете “Коммерсантъ”».

Одним из существенных фактором принятия решения о публикации опровержения (и вообще разбирательства конфликтов со СМИ) является перспектива его дальнейшей перепечатки. В этом смысле интернет-СМИ до последнего времени были значительно менее уязвимы СМИ традиционных: анонимность и отсутствие лицензий на распространение информации во многом развязывали им руки. Однако в середине июня 2010 г. были приняты поправки в постановление Пленума Верховного Суда (ВС) РФ «О практике применения судами Закона РФ “О средствах массовой информации”». Они предполагают полноценную ответственность редакций интернет-СМИ за опубликование материалов и даже комментариев читателей, не соответствующих законодательству о СМИ (имеются в виду высказывания, связанные с насилием, расизмом, терроризмом и пр.). Это довольно существенный шаг в направлении унификации законодательства для СМИ, который во многом облегчает задачу ньюсмейкера в отстаивании своих интересов.

ШАГ 6

Подавайте в суд.

Если не сработали все вышеуказанные средства и проблема грозит перерасти в информационный кризис, угрожающий вашему бизнесу, рассчитайте свои силы и начинайте борьбу. Главными ресурсами в этой борьбе должны быть:

- 1) сильная юридическая поддержка;
- 2) неопровержимые доказательства;
- 3) опыт в проведении сложных информационных кампаний.

Не забывайте, положительное судебное решение — не только завершение истории здесь и сейчас, но и ваш несокрушимый аргумент в случае возобновления неприятных «дискуссий» в будущем.

Пусть вашим подспорьем будут хартии и кодексы профессиональной этики и соответствующие статьи закона:

- Декларация Международной федерации журналистов о принципах поведения журналиста;
- Международные принципы журналистской этики;
- Кодекс профессиональной этики российского журналиста;
- московская Хартия журналистов;
- статья 152 ГК РФ «Защита чести, достоинства и деловой репутации»;
- статья 129 УК РФ «Клевета»;
- статья 130 УК РФ «Оскорбление»;
- Закон РФ «О средствах массовой информации»;
- подзаконные акты и постановления к законодательству о СМИ, поясняющие отдельные моменты судебной практики.

Эти материалы можно найти на ресурсе www.medialaw.ru и, конечно, в правовых базах.

В российской практике немало прецедентов, когда СМИ проигрывали борьбу в судебных прениях. Иски к «Новой газете» (Межпромбанк, \$500 тыс.), газете «Версия» (Авен и Фридман, \$500 тыс.), газете «Коммерсантъ» (Альфа-Банк, \$11 млн), газете «Московский комсомолец» (В. Жириновский, 10 млн руб.) и многие другие закончились победой истцов.

Известно выражение, которое приписывают журналисту Марку Твену: «Никогда не затевай драки с тем, кто покупает чернила бочками, а бумагу — тоннами». Но времена изменились, поэтому «никогда не говори “никогда”».

Извлечь уроки: задание на дом

Ошибки — главный ресурс для развития в любом деле, и выступления в СМИ — не исключение. Как снять с себя мантию судьи и облечься в костюм ученика, если пришло время учиться?

В этой главе — домашние задания для ньюсмейкера на тему об искаженных фактах, цитатах вне контекста и негативном освещении, которые помогут вам, когда журналист снова наберет ваш номер телефона.

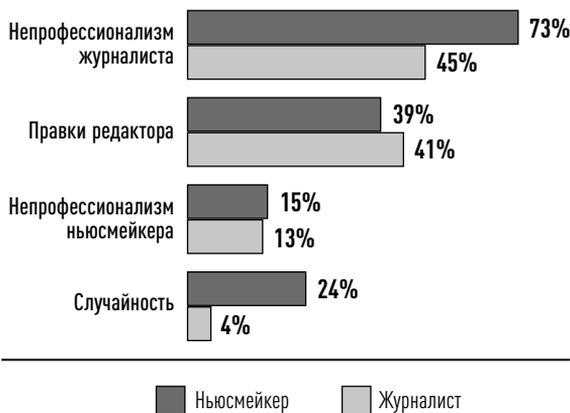
Также в этой главе: почему возникают искажения и вопросник для самоконтроля.

Даже если ваш первый опыт общения со СМИ оказался не самым успешным — не отчаивайтесь. Во-первых, все необходимые меры, как мы надеемся, приняты, а во-вторых, в следующий раз вы всегда сможете использовать имеющийся опыт. Эта глава поможет вам обобщить и исправить допущенные ошибки чуть легче и технологичнее, чем вы делали это ранее.

Сделать нужные выводы будет легче тем, кто отринет ненужные эмоции и скорректирует свои ожидания, прежде чем прочесть публикацию. Скорее всего, и в следующий раз результаты труда журналистов разойдутся с вашими ожиданиями. Повторяя пройденный материал, можно сказать, что причины этого расхождения очень просты.

1. *Вы не контролируете журналиста.* Мы уступаем журналистам контроль над содержанием в обмен на внимание и доверие целевой аудитории, которая, как известно, не доверяет рекламным сообщениям и пресс-релизам.
2. *Журналист — человек подневольный.* Известно утверждение, что «журналистика — это история, написанная на бегу». При том, что общий уровень профессии зачастую оставляет желать луч-

шего, корректные материалы «на бегу» выходят далеко не всегда. Кроме того, немаловажно, что репортер на 100% тоже не контролирует свой материал — довлеют внутренние процедуры, политика редакции и другие явления медийной природы.



Большинство ньюсмейкеров (73%) и большая часть журналистов (45%) согласны, что главной причиной искажений в СМИ является непрофессионализм самого журналиста. Очевидно, что исправить эту проблему ньюсмейкеру не удастся. Поэтому стоит обратить внимание на собственный непрофессионализм (15%), а также пересмотреть фактор случайности, который, по мнению ньюсмейкеров, «почему-то» в 6 раз выше, чем по мнению журналистов (24% против 4%).

Рис. 26.1. В чем, на ваш взгляд, наиболее частая причина искажения информации в СМИ? (что на первом месте?)¹

3. *Журналист — тоже человек!* Даже если вы блестяще подготовились, всегда остается человеческий фактор. Ошибки неизбежны.

Однако не все ошибки — следствие внешних причин. «Искаженные факты», «цитаты вне контекста», «сплошной негатив» — все эти проблемы можно исправить в будущем, если ньюсмейкер наберется мужества и переключится из режима жалоб и поиска виновных в режим позитивных действий и принятия ответственности на себя. Какие уроки можно извлечь из проблемных ситуаций?

Давайте попробуем проанализировать, что пошло не так, и попытаемся использовать этот вопросник при подготовке следующих выступлений в прессе.

Ситуация 1: «Искаженные факты». Вы говорите, что вас «переврали»? Давайте переверим себя.

- Вы предоставили журналисту информацию в письменной форме?
- Вы позаботились о том, чтобы в тексте (в речи) не было специализированных терминов, непонятных сокращений, профессионального жаргона?

¹ Исследование MediaFactor «Чего хочет пресса?» с участием 100 журналистов и 100 ньюсмейкеров (телефонный опрос), июль–декабрь 2009 г. (www.media-factor.ru).

- Общее число ваших ключевых сообщений не превышало трех?
- Факты поддерживали ваши ключевые сообщения и были непротиворечивы?
- Вы проверили свои ключевые сообщения на понятность для «простых людей»?
- Вы не перегружали выступление деталями?
- Вы попросили журналиста выслать вам цитаты и факты для их окончательной проверки перед публикацией?

Если вы не потратили достаточно времени на то, чтобы сориентировать журналиста в своей проблематике и сделать это на языке, понятном для него и его целевой аудитории, не удивляйтесь искажениям.

Ситуация 2. «Цитаты вне контекста». Вы считаете, что слова, которые журналист взял в кавычки, «вырваны из контекста» и не отражают вашей реальной позиции? Один известный спортсмен часто жаловался, что «журналисты пишут то, что я говорю, а не то, что я имею в виду». Чтобы такого не случилось с вами, примите как данность, что у журналиста есть право цитировать любую фразу, которую вы произнесли. И у него часто нет времени (да и желания!) разбираться, где стоит у вас запятая во фразе «казнить нельзя помиловать». Не говоря уже о том, что цитата в эфирных СМИ редко превышает 10–15 сек., и чем дольше вы говорите, тем выше вероятность, что в репортаж пойдет «не то». Проверьте себя:

- Ваш ответ укладывался в 30 секунд (для эфирных СМИ) и 2–3 минуты (для печатных)?
- Вы четко связывали свои ключевые сообщения с темой интервью или репортажа?
- Кроме ответа на вопрос (важный для журналиста) в каждой вашей фразе содержалось ключевое сообщение (важное для вас)?
- Вы говорили просто и ярко, так чтобы вас хотелось цитировать?
- Ваши слова прямо касались интересов аудитории этого СМИ (вы точно попадали в «проблемные зоны»)?
- Ваши фразы соответствовали требованиям Контрастности, Масштабности, Близости?



Говорите короче — цитировать будут чаще, исказить меньше!

Максим Котин, известный российский журналист и автор книги «Чичваркин Е... гений», одно время работал корреспондентом журнала «Секрет фирмы». Его заинтересовала тема так называемая

мой Big Idea, как одной из концепций продвижения в маркетинге, и он решил написать большую статью. Максим поговорил с дюжиной ньюсмейкеров, а в публикации упоминалось только четверо. Из них первый ньюсмейкер — 4 раза, второй — 2, третий и четвертый — по одному. При этом с последними двумя спикерами интервью шло не менее 2 часов.

Вывод? Долгое интервью не всегда означает заинтересованность журналиста. Гораздо чаще это знак того, что журналист никак не может выделить нужную цитату в прощанной речи спикера.

Обо всех этих требованиях к медийной цитате вы читали в главах, посвященных подготовке. Если вы используете эти рекомендации, вероятность цитирования вне контекста будет намного ниже.

Ситуация 3. «Сплошной негатив». Вы считаете, что вас намеренно очернили или представили в невыгодном свете? Возможно, для этого был повод.

- Вы показали готовность помочь в самом начале или всячески препятствовали предоставлению информации?
- Вы обеспечили журналисту доступ к объекту или персоне, которые были необходимы для подготовки материала?
- Если доступ был невозможен, вы предложили альтернативу?
- Вы не говорили «Без комментариев» и не уваливали от вопросов?
- Вы выполняли свои обещания? Отвечали на звонки, отправляли информацию, перезванивали, вовремя приходили на встречи?
- Вы уважили обозначенные журналистом сроки или рассчитывали на то, что он перестраховался?
- Вы проявляли уверенность и благожелательность во время общения? Может быть, ваш вид выдавал вину или скрытую агрессию?

Улыбайтесь миру, и он улыбнется в ответ. Если между строк в публикации о себе вы видите не улыбку, а оскал, спросите себя, что было у вас на лице, когда вы давали интервью. Чтобы быть объективным, в следующий раз можно записать себя на видео. Иногда там видны интересные вещи.

Умение взять на себя ответственность — признак успешных ньюсмейкеров, каждое последующее выступление которого становится лучше предыдущего.

Будьте собой, не забывайте про технологии, и вы обязательно добьетесь большего, выступая в прессе, на радио и телевидении, и освоите новую профессию — НЬЮСМЕЙКЕР.

Желаем вам результативных коммуникаций!

Приложение 1

Результаты исследования «Чего хочет пресса?»

В июне-декабре 2009 г. компания MediaFactor провела исследование под общим названием «Чего хочет пресса?»¹. Главным результатом этого исследования стало более глубокое понимание специфики работы журналистов. Опрос более чем 200 специалистов по обе стороны «баррикад» — ньюсмейкеров и журналистов, а также серия из 20 глубинных интервью с наиболее успешными представителями профессии помогли ответить на следующие вопросы.

1. *Какими установками руководствуется журналист в отношении с ньюсмейкерами?* В чем заключаются главные претензии журналистов и ньюсмейкеров друг к другу? Как те и другие делят ответственность за «некорректное» освещение?
2. *Какая информация нужна журналисту?* Каким должен быть материал, чтобы попасть в печать или в эфир с наибольшей вероятностью? Каково мнение ньюсмейкеров по этому поводу?
3. *Какой ньюсмейкер нужен журналисту?* Каким должен быть «источник», чтобы журналист обращался к нему снова и снова?
4. *Как «правильно» дружить с журналистом?* В чем состоят «за» и «против» развития личных отношений с представителями СМИ? Что по этому поводу говорят сами журналисты?

¹ Методика исследования: телефонный опрос 100 журналистов российских и международных СМИ, 20 глубинных интервью с 20 журналистами и экспертами в области медиакommunikаций плюс «зеркальный» телефонный опрос 100 ньюсмейкеров из числа PR-директоров и менеджеров компаний, отвечающих за комментарии в прессе.

Журналисты и ньюсмейкеры: претензии взаимны?

Большинство журналистов (83%) считают, что «ньюсмейкеры скрывают и замалчивают информацию чаще, чем этого требует здравый смысл» (график 1). По их мнению, ньюсмейкеры слишком часто избирают политику закрытости, не комментируя события, уклоняясь от интервью. Однако мнение самих ньюсмейкеров почти противоположно — только 20% из них согласились с утверждением об излишней закрытости.

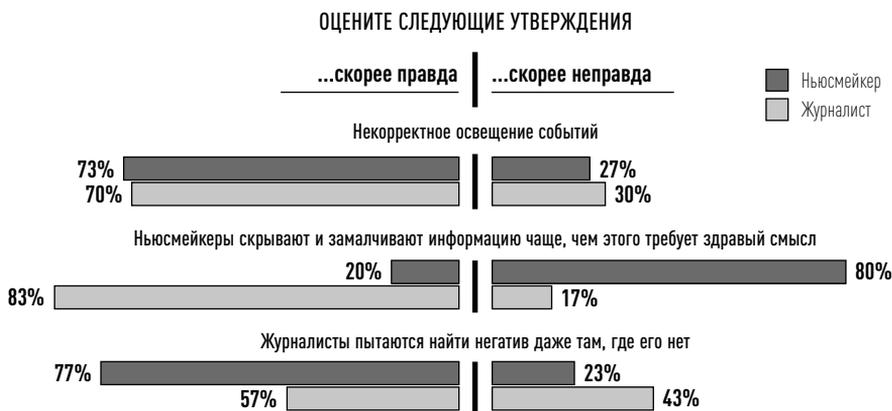
У ньюсмейкеров свои претензии. Большинство тех, кто говорит со СМИ от лица компаний (77%), считает, что «журналист пытается найти негатив даже там, где его нет» (интересно, что 57% самих журналистов поддерживают это утверждение). Возможно, преувеличенная в глазах журналистов «закрытость» ньюсмейкеров связана с преувеличенным в глазах ньюсмейкеров стремлением журналистов найти негатив любыми средствами. Либо «закрытость» ньюсмейкеров создает информационный вакуум, который часто заполняется негативными домыслами.

Еще одна распространенная причина недовольства друг другом — искажения при публикации в СМИ. Правда, здесь журналисты и ньюсмейкеры единодушны — большинство (около 70%) из обеих опрошенных групп согласны с утверждением, что «некорректное освещение событий — вина журналистов» (график 1). Действительно, печатный станок и эфирная кнопка в конечном счете контролируются самими СМИ, а не их источниками (только 4% журналистов относят искажения на счет «случайности»). Таким образом, обе стороны чаще всего называют «непрофессионализм журналистов» как «наиболее частую причину искажения информации в СМИ» (с этим согласны 73% ньюсмейкеров и 45% журналистов). Очевидно, что в случае



График 1

Журналисты и ньюсмейкеры: взаимные претензии



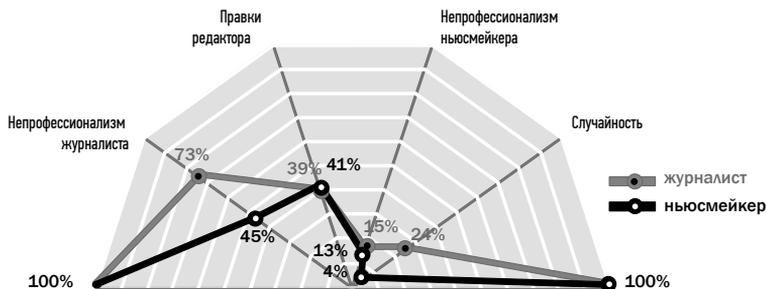
реальных конфликтов по поводу «некорректного» освещения ньюсмейкерам не стоит рассчитывать на раскаяние 45% журналистов. Ведь «некорректность» освещения теми и другими понимается по-разному.

Кроме того, стоит иметь в виду три классических этапа коммуникации — источник, канал и получатель. На каждом этапе могут быть издержки, которые вследствие разных причин ведут к ошибкам в опубликованном тексте. Так, 64% журналистов согласились, что «мнение редактора о том, что и как должно быть опубликовано, является определяющим». Если мнение редактора вдруг не совпало с позицией самого журналиста, то ньюсмейкер в еще меньшей степени может рассчитывать на полное, объективное и точное освещение (график 2).

График 2

Причина искажений в СМИ

В ЧЕМ, НА ВАШ ВЗГЛЯД, НАИБОЛЕЕ ЧАСТАЯ ПРИЧИНА ИСКАЖЕНИЯ ИНФОРМАЦИИ В СМИ?



Какая информация нужна журналисту?



В подавляющем большинстве случаев «свежесть и новизна» информации оказываются на первом месте среди требований, необходимых для публикации. Примечательно, что обе группы схожи в своих оценках (график 3): журналисты — 59%, ньюсмейкеры — 63%.

Очевидно, первое требование любого журналиста — это сообщение фактов. Ему нужны ответы на его извечные во-

просы: кто, что, почему, где, когда и как. Хорошее сырье для журналиста — готовый набор фактов, конструктор для его статьи или репортажа. Однако, чтобы попасть в газеты или эфир, мало быть просто фактом. Интересен только тот материал, который создает впечатление открытия, — он должен быть «впервые». Отсюда одна из ключевых задач ньюсмейкера — следить за свежестью информации.

Существенно реже на первом месте оказывается «масштаб влияния на аудиторию». И все же каждый пятый респондент (22% — у журналистов и 18% — у ньюсмейкеров, см. график 3) поставил «масштаб» на первое место. «Масштаб» можно определить, как силу воздействия информации, степень ее охвата и грандиозности в глазах зрителей и читателей. Миллионы людей, миллионы долларов, миллионы тонн — все это масштабно и потому цитируемо.

Еще реже на первом месте среди факторов, определяющих, попадет ли данная информация в печать или нет, — «наличие конфликта и драмы». Это своего рода принцип контраста — противопоставление нового и старого, большого и малого, подлого и благородного. Диалектика, где неизбежны «единство и борьба противоположностей», конфликт, столкновение точек зрения — все это интересно журналисту, но не само по себе, а скорее как средство подачи новых фактов. Только каждый десятый респондент ставит «наличие конфликта и драмы» на первое место (13% — у журналистов и 9% — у ньюсмейкеров). Представление некоторых ньюсмейкеров о том, что отсутствие новости можно заменить драматургией, — иллюзия.

Еще бóльшая иллюзия — попытка создать новость за счет вовлечения звезд. Конечно, при прочих равных о мероприятии с участием узнаваемых медиаперсонажей напишут больше, однако на первое место этот фактор поставили только 6% журналистов.

Какие еще требования к информации предъявляет журналист? Об этом мы спросили самих журналистов в серии глубинных интервью. Далее при-

График 3

Какая информация нужна журналисту

КАКИМИ КАЧЕСТВАМИ ДОЛЖНА ОБЛАДАТЬ ИНФОРМАЦИЯ, ЧТОБЫ ПОПАСТЬ В ПЕЧАТЬ?
(ЧТО НА ПЕРВОМ МЕСТЕ?)



водим наиболее типичные ответы на вопрос: «Что для вас “хорошая история”, каким должен быть материал, достойный публикации?».

Дмитрий Желобков, ведущий программ на «Радио России»: «Хорошая история — это когда у журналиста округляются глаза. Это история, которую знали, ожидали, но только не от тебя. Иными словами, ты должен выдать либо документальную сенсацию, либо рассказать так, что это не предполагалось быть услышанным».

Вячеслав Волков, ведущий делового ток-шоу на Пятом канале: «Очень хороший есть американский журналист Марк Уайлд. Я прослушал его курс лекций... он всегда говорил: вы должны ставить себя на место зрителя — вы не корреспондент, вы просто человек, который пришел и включил телевизор, — представьте себя на его месте и спросите себя: вам интересно? Если вас зацепит собственный материал, если у вас не возникнет вопросов (неясностей), если ты доносишь информацию (не создаешь ее, а именно доносишь), тогда материал — “то, что надо”».

Лев Николаев, ведущий телепрограмм, известный научный деятель: «Не стоит скромничать, следует подчеркивать всякий раз, что о чем-то вы говорите впервые, что раньше это было неизвестно, что найден новый документ... Это привлекает зрителя и повышает его интерес. Зрители любят узнать, что им сообщают что-то доселе неизвестное».

Владимир Полупанов, музыкальный обозреватель газеты «Аргументы и факты», ведущий передач на «Радио 7»: «Для меня это история Шевчука, который был в “горячих” точках и, вернувшись, очень красиво и живо рас-

сказывал о своей поездке в Таджикистан на границу. Это истории с мясом, с нервом, реальные, невыдуманные. Я помню, мы на третью полосу АиФ поместили историю Шевчука о его предчувствии третьей мировой войны. Тут есть правдивость, наличие человеческого фактора... и, конечно, масштаб. Очень важен масштаб. Если это история сугубо личная, типа “Каравана историй” с Никитой Джигурдой и Мариной Анисиной с подробностями о том, как они там рожали ребенка... то это, мне кажется, совершенно лишнее. Нужны истории, которые трогают максимальное количество людей».

Какой ньюсмейкер нужен журналисту?



В ходе исследования MediaFactor мы задали вопрос «Какие качества ньюсмейкера повлияют на решение журналиста обратиться к нему еще раз в будущем?» 100 журналистам и 100 ньюсмейкерам. Как видно из графика 4, главным качеством ньюсмейкера является «компетентность» — как с точки зрения журналистов (58%), так и с точки зрения самих ньюсмейкеров (77%). Однако с чем связано расхождение почти в 20%? Возможно, это объясняется тем, что ньюсмейкеры включают в понятие «компетентность» больше, чем журналисты. С точки зрения интересов компании ньюсмейкер должен не только

иметь право говорить в смысле знания предмета, но и в смысле статуса и полномочий давать комментарии по данной теме и в данное время. С точки зрения интересов СМИ иногда быстрый комментарий от менее статусного источника является более ценным, чем цитата первого лица, которую приходится ждать слишком долго.

Любопытно, что «умение говорить» на первое место поставили всего 2% тех, кто говорит со СМИ от лица организаций. Журналисты ценят это умение гораздо выше (27% поставили его на первое место). Что же касается личного обаяния и открытости, то эти качества оказались «аутсайдерами» у обеих групп.

А вот что сказали сами журналисты на вопрос об «идеальном» ньюсмейкере в ходе глубинных интервью:

Вячеслав Волков, ведущий делового ток-шоу на Пятом канале: «Хороший ньюсмейкер — это человек: а) расположенный к общению; б) обладающий информацией. Конечно, мы стараемся пригласить наиболее компетентного ньюсмейкера...»

К какому ньюсмейкеру журналист будет обращаться постоянно

КАКИЕ КАЧЕСТВА НЬЮСМЕЙКЕРА ПОВЛИЯЮТ НА РЕШЕНИЕ ЖУРНАЛИСТА
ОБРАТИТЬСЯ К НЕМУ ЕЩЕ РАЗ В БУДУЩЕМ?
(ЧТО НА ПЕРВОМ МЕСТЕ?)



Владимир Полупанов, музыкальный обозреватель газеты «Аргументы и факты», ведущий передач на «Радио 7»: «Идеальный ньюсмейкер — это тот, кто умеет работать со словом, грамотно излагать свои мысли. Например, это Артемий Троицкий: если его записать, потом ничего не нужно править».

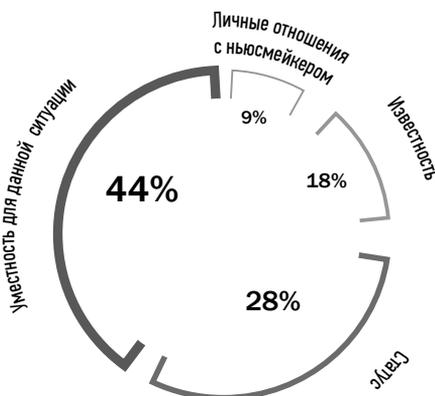
Александр Архангельский, ведущий телеканала «Культура»: «Этот человек должен что-то сделать в жизни. Он должен хорошо говорить. Он должен быть обаятелен (все равно — положительно или отрицательно). Если эти качества совпадают, тогда все получится».

Анна Субботина, телеведущая, телеканал ТВЦ: «Это люди... которые скажут как надо. Например, Швыдкой хорошо говорит: он не перетягивает на себя одеяло и отвечает на вопрос. Также [общественный] вес и статус имеют большое значение...»

Обратите внимание на ожидания журналистов — «скажут как надо...» Очевидно, сюда входит не только умение грамотно говорить, но и говорить то, что вписывается в тему, в замысел материала. Именно «уместность для данной ситуации или темы» оказалась на первом месте (44%) среди факторов, определяющих то, кому доверится журналист при подготовке материала (здесь приводится только мнение журналистов — см. график 5).

Какому ньюсмейкеру доверится журналист

КАКОМУ НЬЮСМЕЙКЕРУ ВЫ ДОВЕРИТЕСЬ ПРИ ПОДГОТОВКЕ МАТЕРИАЛА
(ЧТО НА ПЕРВОМ МЕСТЕ, %)?



Любопытно, что «известность» оказалась только на третьем месте (18%). «Самые смотримые программы — это не те, где выступали самые известные, а те, где появились самые яркие, — независимо от того, знает их аудитория или нет», — говорит телеведущий Александр Архангельский. Что касается «личных отношений», мало кто из журналистов решился признать, что они влияют на выбор ньюсмейкера (9%).

Кстати, человеческий фактор в отношениях «журналист — ньюсмейкер» играет особую роль. Ведь встреча происходит не между организацией и СМИ, а между двумя конкретными людьми. Действия этих людей определяются не только профессиональной ролью, но и личной симпатией или антипатией.

Фактор отношений: «за» и «против» дружбы с журналистом

Может ли фактор личных отношений с журналистом принципиально повлиять на выбор стратегии взаимодействия, поиск компромисса и в конце концов на результат? Может ли ньюсмейкер получить более позитивное освещение, если журналист — его друг? По нашим наблюдениям, такое случается регулярно. Фактор личных отношений в российском бизнесе и политике очень велик, его нельзя сбрасывать со счетов. Сами журналисты часто отрицают влияние близких отношений с источниками на их работу — объективность прежде всего! Однако анонимный телефонный опрос 100 журна-

листов показал несколько другие результаты: 74% респондентов оценили эту степень влияния как «высокую» или «выше среднего» (см. таблицу).

В какой степени личные отношения с ньюсмейкером влияют на освещение в СМИ, %	Высокая степень	Выше среднего	Ниже среднего	Низкая
	32	42	16	10

Правда, установка «главное — подружиться с журналистом» таит в себе опасность. Одно дело, когда ньюсмейкер *надеется* на лояльность друга-журналиста: *возможно*, он быстрее придет на мою пресс-конференцию, поделится со мной последними новостями, даст больше времени на подготовку к интервью. Другое дело, когда ньюсмейкеры *рассчитывают* на дружбу как способ решить деловые проблемы: избежать негативного освещения, получить доступ к эфиру, «утвердить» текст статьи перед его публикацией. Именно здесь находится корень всех разочарований. И мы понимаем репортеров, которые избегают дружбы со своими информаторами. Пожалуйста, ознакомьтесь с мнением представителей СМИ на этот счет и примите решение — дружить с ними или сохранять деловую дистанцию.

Константин Бочарский, редактор журнала «Секрет фирмы»:

«Каноны гласят о дистанции, которую журналист должен держать со своим источником. На практике предварительно наведенные мосты здорово помогают и журналисту, и ньюсмейкеру. На фабрике комментариев журналист при прочих равных первым позвонит тому ньюсмейкеру, коммуникация с которым обещает быть более содержательной и эффективной. В свою очередь представим, что у журналиста сформировался определенный взгляд на проблему, а ньюсмейкер стремится его переубедить. Оставим в стороне, на чьей стороне правда. Но практика показывает, что больше времени на телефонные дебаты будет у того, общаясь с кем, сложнее повесить трубку».

Александр Гордон, автор, актер, публицист, телеведущий:

«Ньюсмейкер может дружить с журналистом, но ничего хорошего из этого не получается, так как вариант “дай мне сказать по дружбе” еще более гнусен, чем вариант сказать по идеологии или за деньги.

Из тех, кто приходит на [телепередачу] “Закрытый показ”, большую часть я знаю, но если их точка зрения не совпадает с моей или, на мой взгляд, человек не выполнил задачу, ничего меня не удержит сказать ему это в лицо».

Вячеслав Волков, телеведущий:

«В мире СМИ всегда идет война за эксклюзив и здесь вопрос симпатии — симпатично то или иное издание спикеру или не симпатично, обидело оно

его в свое время или нет, дружен ли он с главным редактором (возможно, он сам среди учредителей), — тоже нужно учитывать, потому что огромное число политиков принимают участие в издательском бизнесе, на ТВ и радио».

Павел Шеремет¹, бывший руководитель Белорусского бюро Первого канала:

«Политическим журналистам надо держать своих героев на расстоянии, ни с кем в близкий контакт не входить, чтобы не потерять объективность... Посылая открытку на день рождения, вы сохраняете за собой право “экстренного звонка” в критический момент поиска информации. Не стоит дружить с политиками или чиновниками, но проявлять к ним внимание и демонстрировать уважение следует регулярно».

Виктор Гусев², спортивный комментатор:

«Доводить дело до близких отношений нельзя, потому что ты начинаешь подсознательно оправдывать плохую игру на поле, например, ситуацией в его семье. У меня есть много знакомых футболистов. Особенно я симпатизирую ветеранам, которые играют в умный футбол. И у меня иногда возникает желание их поддержать. Но до близких отношений нельзя доводить именно по этой причине».

Алексей Венедиктов³, главный редактор радио «Эхо Москвы»:

«Если к журналисту на интервью приходит человек просто близкий, близкий творчески или политически, то журналист сознательно должен быть более агрессивным, чем обычно».

Сэлли Стюарт, бывший репортер газеты USA Today:

«Часто ньюсмейкеры жалуются на “несправедливые” публикации, говоря что-то из серии: “Во время интервью репортер был со мной так любезен, так обходителен. Я действительно думал, что ему все понравилось. И потом я читаю про себя весь этот кошмар!” На такие жалобы я всегда отвечаю одинаково: “Вполне возможно, вы действительно понравились репортеру, и он искренне выражал свою симпатию. Но когда интервью закончено, личные отношения отходят на второй план. Хороший журналист всегда лоялен только своей истории и никогда — своим информаторам”».

¹ Шеремет П. TV: Между иллюзией и правдой жизни. — М.: Партизан, 2009.

² Там же.

³ Там же.

Приложение 2

Если вас пригласили на телевизионное ток-шоу: информация к размышлению



Название	Доброе утро	Честный понедельник	Средний класс	Горячий вечер с Тиграном Кеосаяном
Ведущие	Александр Мирзаян, Арина Шаропова, Екатерина Стриженова, Лидия Арефьева, Петр Марченко, Лариса Вербицкая	Сергей Минаев	Светлана Великанова, Вячеслав Ширяев и Евгений Надоршин	Тигран Кеосаян
Хронометраж	240 мин	52 мин	52 мин	52 мин
Формат	Утреннее развлекательное шоу. 2 ведущих, студийная запись чередуется с сюжетами, новостями, прогнозом погоды и пр.	Shoutfest-шоу по острым проблемам	Дневное деловое шоу, 2 участника, 2 ведущих, модерлируемая дискуссия, обсуждение заявленной темы, хронометраж обсуждения одной темы: 15 мин	Вечернее шоу с «героями дня» — обсуждаются самые острые, по мнению авторов программы, темы дня
Студия	Характерны частые смены декораций, но, как правило, используются светлые позитивные, теплые тона	Студия оформлена в стиле хайтек, динамичный задник в цветах национального флага, стальной подиум для участников	Трибуна для каждого участника, Размытый фон, красно-розовые тона	Темный фон, панорамное стекло на заднем фоне, много оранжевого. Принят полуофициальный формат одежды
Присутствие ньюсмейкера	Формат интервью — от 2 до 7 минут. Диалог с ведущим, сидя на диване или за столом, есть возможности для постановочного действия	Присутствуют три гостя, находятся на расстоянии 2–3 м друг от друга, дискуссия идет из-за прозрачных трибун, используется формат вопросов из студии	Выступление за трибуной, в режиме свободной дискуссии или режиме ответов на вопросы ведущих	2–3 героя. Диалог/ дискуссия в основном с ведущим. Существует формат прямых вопросов из аудитории. Ведущий за столом, гости — в креслах
Стиль одежды	Неформальный, светлые тона	Деловой	Строго деловой	Деловой «без галстука»
Особенности	Беседа с ведущим на общие темы, которые могут варьировать от последней премьеры до секретов дачного хозяйства или дрессировки кошек. Гости, как правило, «рейтингоемкие», медийные лица. Иногда — общественные деятели, редко — бизнес	Вопросы из студии, динамичная острая дискуссия, ведущий придерживается роли модератора	Операторские планы — участники в студии, статистика и иллюстративные материалы (правая часть экрана)	Ведущий имеет возможность встать из-за стола, довольно часто высказывает собственное мнение, перебивает собеседника



РБК ТВ



РБК ТВ



В фокусе	Компания	Бизнес-секреты с Олегом Тиньковым	Программа Ц	Название
Игорь Виттель	Игорь Виттель, Андрей Левченко, Мария Строева	Олег Тиньков, Олег Анисимов	Владимир Мамонтов	Ведущие
26 мин	26 мин	26 мин	26 мин	Хронометраж
Дневное деловое шоу, 2 участника, 1 ведущий, фактически дискуссия с ведущим	Дневное деловое шоу, 1 участник, 1 ведущий, диалог, посвященный конкретной теме, чаще — проблеме	Авторское ток-шоу Олега Тинькова о различных интересных бизнес-проектах	Диалог в компании трех гостей и ведущего: разговор четырех компетентных людей. Ведущий играет роль собеседника	Формат
Сине-голубой динамичный фон, стиль хайтек во всем, бегущая строка	Сине-голубой динамичный фон, стиль хай-тек во всем, бегущая строка	Черный фон, голубые кресла, экраны с динамичной заставкой передачи на заднем фоне	Темная студия, мягкие черные кожаные диваны (для гостей) и кресло ведущего, «плавающие» видеозаставки программы на заднем фоне	Студия
Выступление, сидя за закрытым столом, рядом с другим участником, свободная дискуссия	Выступление, сидя за закрытым столом, диалог с ведущим	Диалог с двумя ведущими с фокусом на стадии развития и становления бизнес-проекта — героя передачи и его владельца	В качестве одного из трех гостей, время выступлений распределено примерно равномерно	Присутствие ньюсмейкера
Деловой	Деловой	Любой, чаще всего неформальный или деловой «без галстука»	Деловой «без галстука»	Стиль одежды
Большая роль ведущего, острая дискуссия	В начале приводится большой объем корпоративной информации, основанный на данных компании	Участники сидят «треугольником», крайне спокойный и демократичный формат, общение нередко на «ты»	Частые крупные планы, спокойный обмен мнениями без обострения дискуссии	Особенности

Приложение 3

Рабочие формы ньюсмейкера

Рабочая форма 1

Домашние заготовки ньюсмейкера

ТЕМА: _____

НЬЮСМЕЙКЕР: _____

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ: _____

ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ: _____



КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ 1:



ФАКТ 1:



УДАРНАЯ ФРАЗА 1:



КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ 2:



ФАКТ 2:



УДАРНАЯ ФРАЗА 2:

Рабочая форма 1

Домашние заготовки ньюсмейкера (пример заполнения)¹

ТЕМА: Борьба с лесными пожарами в Подмоскovie
НЬЮСМЕЙКЕР: Президент Дмитрий Медведев
ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ: Население Подмоскovie
ПРОБЛЕМНЫЕ ЗОНЫ: Безопасность, здоровье, благосостояние



КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ 1:

Государство делает все возможное для обеспечения безопасности и охраны здоровья граждан.



ФАКТ 1:

В тушении пожаров принимают участие в общей сложности 120 тыс. человек, включая МЧС, военных и гражданское население.

ФАКТ 2:

В 7 регионах введен режим чрезвычайной ситуации. Это позволит местным властям и МЧС работать с удвоенной силой.

ФАКТ 3:

Чиновники на местах будут нести личную ответственность за стабилизацию ситуации.



УДАРНАЯ ФРАЗА:

Вот в Московской области, ждали, ждали этого начальника по лесным делам, а он так и не вернулся. Если не вернулся из отпуска, я думаю, нужно сделать так, чтобы он не возвращался.



КЛЮЧЕВОЕ СООБЩЕНИЕ 2:

Помощь людям, пострадавшим от лесных пожаров, будет для всех нас приоритетом №1.



ФАКТ 1:

На ликвидацию последствий лесных пожаров выделено 12 млрд рублей.

ФАКТ 2:

За выделением компенсаций погорельцам будет следить Генеральная прокуратура.

ФАКТ 3:

Строительство новых домов для всех пострадавших будет завершено до октября 2010 г.



УДАРНАЯ ФРАЗА:

Власти выполняют свои обязательства. Но это не значит, что все мы, граждане России, должны остаться в стороне от общей беды. Люди уже объединяются, чтобы помочь тем, кто в секунду потерял все.

¹ На основе сообщений новостных агентств в период с 20 июля по 5 августа 2010 г.

Схема ответов на «трудные» вопросы (ОПЕК)

ТЕМА: _____

НЬЮСМЕЙКЕР: _____

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ: _____

«Трудный» вопрос 1: _____

Проблемная зона вопроса 1: _____



**Ответ
(О)**



**Переход
(ПЕ)**



**Ключевое
сообщение
(К)**

«Трудный» вопрос 2: _____

Проблемная зона вопроса 2: _____



**Ответ
(О)**



**Переход
(ПЕ)**



**Ключевое
сообщение
(К)**

Рабочая форма 2
Схема ответов на «трудные» вопросы (ОПЕК)
 (пример заполнения)

ТЕМА: Открытие АЭС в Энске

НЬЮСМЕЙКЕР: Министр энергетики

ЦЕЛЕВАЯ АУДИТОРИЯ: Местное население Энска

«Трудный» вопрос 1: Вы что, хотите, чтобы Энск стал вторым Чернобылем?

Проблемная зона вопроса 1: Здоровье и безопасность людей



**Ответ
(О)**

Мы хотим, чтобы Энск стал положительным примером для всего мира.



**Переход
(ПЕ)**

В частности...



**Ключевое
сообщение
(К)**

...примером безопасного использования ядерной энергии. Министерство ставит безопасность людей во главу угла. Именно поэтому мы будем строить АЭС с применением очень дорогих технологий четвертого поколения, которые были немыслимы даже для XX в.

«Трудный» вопрос 2: Говорят, Энск станет закрытым городом вроде Арзамаса-16, это правда?

Проблемная зона вопроса 2: Удобство и уровень жизни



**Ответ
(О)**

Вопрос об изменении формального статуса Энска будет решаться после начала строительства АЭС.



**Переход
(ПЕ)**

Независимо от того, произойдет ли это изменение или нет, с уверенностью можно сказать одно...



**Ключевое
сообщение
(К)**

...уровень жизни в Энске улучшится на порядок. Это и лучшие больницы, и лучшие школы? и лучшие парки отдыха. Я уже не говорю о зарплатах на АЭС, которые будут на 30–40% выше, чем в среднем по региону.

Приложение 4

Подготовка к встрече с журналистом

Чек-лист для самопроверки

Анализ ситуации и постановка цели (главы 2–8)	ДА	НЕТ
Вы определили, к какой целевой аудитории вы обращаетесь через это СМИ?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы оценили текущее отношение и осведомленность аудитории о предмете?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы задали встречные вопросы журналисту, прежде чем отвечать на его вопросы?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы определили баланс сил и стратегию поведения в отношении журналиста?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы пришли к компромиссу об источнике, формате и контенте сообщения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подготовка набора домашних заготовок (главы 9–12)		
Вы изучили проблемные зоны, волнующие журналиста и целевую аудиторию?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы подготовили ключевые сообщения, которые соответствуют проблемным зонам?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы подготовили факты, которые усиливают ключевые сообщения?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы подготовили ударные фразы, которые повышают цитируемость ключевых сообщений?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Подготовка ньюсмейкера (главы 13–14)		
Вы сделали заготовки «своими», проговорив их в разных вариациях?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы устранили казенный язык, озвучив заготовки «наивному» слушателю (например, другу)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы провели репетицию на видеокамеру два раза?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Другие тонкости		
Вы взяли с собой диктофон?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы взяли с собой опорные материалы (но готовы выступать и без них)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы точно рассчитали время в пути, чтобы прибыть вовремя?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы хорошо выспались и настроились на позитивный лад?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Вы продумали свой внешний вид так, чтобы соответствовать своему сообщению?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Авторский глоссарий

Ньюсмейкер (*англ.* newsmaker) — любой человек, выступающий в СМИ от своего лица или от лица организации; источник информации для журналиста.

Журналист — человек, передающий информацию от ньюсмейкера к целевой аудитории через СМИ. Журналисты являются промежуточной аудиторией для ньюсмейкера.

Целевая аудитория — группа людей, объединенная общими признаками, к которой ньюсмейкер обращается через СМИ для достижения определенных целей (например, покупатели, избиратели, бизнес-сообщество и пр.). По степени осведомленности и отношению к ньюсмейкеру целевую аудиторию можно отнести к четырем группам: осведомленные сторонники, неосведомленные сторонники, неосведомленные противники и осведомленные противники (см. главу 2).

Цель ньюсмейкера — это желаемое для ньюсмейкера действие целевой аудитории (избиратели голосуют, покупатели покупают), которого ньюсмейкер добивается через информирование, убеждение или прямые призывы к действию.

Стратегия ньюсмейкера — способ донесения сообщения, который определяется текущим состоянием целевой аудитории. Например, для «осведомленных сторонников» может подойти прямой призыв к действию, а для «неосведомленных противников» — нет (см. главу 2).

Сообщение ньюсмейкера — информация, которая появляется в СМИ в виде прямой цитаты ньюсмейкера или ссылки на него («по словам Иванова...» или «Иванов заявил: ...»).

Домашние заготовки ньюсмейкера — набор информации, который ньюсмейкер готовит перед встречей с журналистом. Домашние заготовки

включают: 1) ключевые сообщения; 2) факты и доказательства (фактура) и 3) ударные фразы (см. главы 10–12).

Ключевое сообщение — информация, которая лучше всего способствует достижению целей ньюсмейкера. Именно она должна появиться в СМИ и запомниться читателям, зрителям, слушателям. Ключевое сообщение — основа домашних заготовок ньюсмейкера (см. главу 10).

Фактура — объективная информация, которая отвечает на главные журналистские вопросы — *кто, что, где, когда, сколько и как* (названия, имена, цифры и факты). В набор домашних заготовок ньюсмейкера должна войти только такая фактура, которая лучше всего «работает» на ключевые сообщения (см. главу 11).

Ударная фраза — это яркий речевой оборот с высоким потенциалом цитирования. Главная задача ударной фразы в том, чтобы ключевое сообщение было опубликовано. Если ключевое сообщение — это боевой патрон, то ударная фраза — это порох, без которого патрон не достигнет цели (см. главу 12).

Контент — то же, что сообщение ньюсмейкера; ответ на вопрос: *что* будет опубликовано? Контент является предметом торга между журналистом и ньюсмейкером (см. главу 8).

Источник — то же, что ньюсмейкер; ответ на вопрос: *кто* будет говорить? Журналист заинтересован в максимально статусных и компетентных источниках (см. главу 6).

Формат — способ передачи информации от ньюсмейкера журналисту (например, телефонное интервью, пресс-конференция, участие в передаче и т.д.); ответ на вопросы: *как, где и когда* будет передано сообщение ньюсмейкера (см. главу 7)?

Проблемная область — область несоответствия потребностей аудитории и целей организации (они строят АЭС, а нам нужна экология; они сокращают расходы, а нам нужны рабочие места!). Ключевые сообщения ньюсмейкера должны затрагивать проблемные области (безопасность, здоровье, благосостояние и пр.).

Стратегия взаимодействия — способ поведения ньюсмейкера и журналиста в отношении друг друга. Выделяют пять основных стратегий: давление, уход, сотрудничество, уступка и компромисс. Выбор стратегии зависит от наличия у сторон уникальной и востребованной информации (см. главу 4).

Манипуляции журналистов — набор приемов, которые журналист использует для получения уникальной и востребованной информации от ньюс-

мейкера. Примеры манипуляции включают спекуляцию, ложный парадокс, эмоциональную провокацию и др. (см. главу 16).

Схема поиска компромисса — способ обмена уступками с журналистом, который позволяет достичь максимальных результатов обеим сторонам (ситуация win-win). Компромисс с журналистом проходит по линии источника, контента и формата передачи информации.

Схема построения ударной фразы — способ создания фразы, которая с наибольшей вероятностью будет опубликована в СМИ. Схема включает сочетание риторических приемов (вопрос, аналогия, пример и пр.) с принципами контрастности, масштабности и близости к потребностям целевой аудитории.

Схема ответа на вопросы ОПЕК — такой способ реагирования на вопрос журналиста, который максимизирует вероятность публикации ключевого сообщения. Схема ОПЕК состоит из трех шагов — ответ, переход, ключевое сообщение. Иногда к ключевому сообщению добавляются фактура и ударная фраза (см. главу 13).

Схема подготовки ньюсмейкера — алгоритм действий, который позволяет (при наличии набора домашних заготовок) подготовить ньюсмейкера ко встрече с журналистом менее чем за 30 минут.

Профессиональный медиаглоссарий

Телевидение

Стендап (*англ.* stand up — вставать) — речь телевизионного репортера в кадре. Если зритель слышит и видит репортера, это является стендапом (вне зависимости от его позиции — репортер может сидеть, стоять, лежать или вести машину).

Лайф — это самостоятельное законченное действие на экране, которое, как правило, не сопровождается закадровым текстом: солдат дает очередь из автомата, и стекла вылетают из окна в доме напротив. Лайф, как правило, имеет яркую эмоциональную окраску и не допускает двоякой трактовки.

Транскрипт — дословная письменная версия того, что говорится по радио или на ТВ.

«**Паркетные съемки**», «**паркетный сюжет**», «**паркет**» — сюжет об официальном мероприятии (как правило, в государственных учреждениях). Визиты, переговоры, заседания, совещания и т.п. Часто под это определение попадают и пресс-конференции, регламент которых не предусматривает свободное общение журналистов со спикерами и вопросы «вне протокола».

Подводка — информация ведущего программы, предваряющая видеосюжет. Очень часто состоит из одного-двух коротких предложений, сообщающих о происшедшем с последующей формулой типа: «Подробности — в репортаже нашего корреспондента» или «С места событий — наш корреспондент...»

Синхрон — прямая речь ньюсмейкера в кадре. Название «синхрон» происходит от того факта, что в телевизионном интервью звук и видеоряд должны быть синхронны по отношению друг к другу. Зритель не только слушает, он еще и видит артикуляцию губ говорящего.

Видеоряд («картинка») — смонтированная последовательность эпизодов. В процессе съемки репортажа «видеорядом» могут обозначать и несмонтированный отснятый материал (так называемый «исходник»).

Кадр (также план) — короткий эпизод внутри сюжета, продолжительностью (в среднем) от 1 до 7 сек. Этот же термин используется при описании изображения: общий, средний, крупный планы (а также «коленный», «поясной» и «молочный» — по границе молочных желез). От «крупности» плана зависит эффект, который произведет ньюсмейкер на зрителя. Если на среднем плане аудитория сможет оценить одежду и жестикуляцию ньюсмейкера, то крупный план позволит зрителям рассмотреть мелкую мимику и «ухоженность» героя. В худшем случае — щетину, мешки под глазами, мятый воротничок рубашки, криво завязанный галстук и неаккуратную прическу.

«Исходник» — несмонтированный видеоматериал, отснятый в процессе работы на объекте. При возникновении спорных вопросов по вышедшему в эфир сюжету ньюсмейкеру необходимо запрашивать у корреспондента именно «исходник», а не готовый (смонтированный) материал.

Закадровый текст (наговор) — голос корреспондента, звучащий «за кадром»; корреспондент в видеоизображении отсутствует, его голос «прикрыт» видеорядом с информацией, дополняющей ту информацию, что содержится в наговоре. Иногда после *подводки* ведущий продолжает начитывать текст, но его изображение на 20–40 сек. перекрывается *видеорядом*. В случае с деловыми новостями данный формат, как правило, не выгоден ньюсмейкеру. Во-первых, для прямой речи здесь нет места, а во-вторых, текст ведущего может не совпадать с изображением в кадре, что может дать комичный эффект.

Телесуфлер (*фр.* télésouffleur — телеподсказчик) или **телепромттер** (*англ.* teleprompter от prompt — подсказка) — дисплей, отображающий текст речи или сценария для диктора незаметно для зрителя. Телесуфлер размещают прямо перед объективом, чтобы диктору не приходилось отводить взгляд, выдавая его зрителю.

Оператор — проводит съемку в соответствии с указаниями режиссера (в студии) или репортера (на выезде), который, в свою очередь, работает по сценарию (в нем определена последовательность снимаемых кадров). Оператор может частично исполнять функции корреспондента: держать

микрофон во время «подхода» или задать один-два вопроса на пресс-конференции.

«Подход» — коллективное (реже индивидуальное) интервью для представителей СМИ на открытом пространстве. В этом случае ньюсмейкер отвечает на вопросы, стоя в кольце корреспондентов.

Менеджер съемочной площадки — отвечает за правильное и своевременное размещение всего и всех на съемочной площадке в соответствии с замыслом режиссера.

Продюсер — несет всю ответственность за программу, определяет ее содержание, иногда выбирает главных действующих лиц, а также выполняет организационные, административные и финансовые функции.

Гостевой редактор — отвечает за приглашение гостей телепрограммы от главных героев до студийной «массовки» из числа студентов и любопытствующих

Режиссер — работая из центральной аппаратной, преобразует написанное в сценарии в действие на экране, руководит всеми участниками программы и операторами, а затем контролирует редактирование записанного звука и видео.

Репортер (часто то же, что корреспондент) — сотрудник СМИ, который *рапортует* с места событий. Репортеры избегают давать оценку происходящему и обозначать авторскую позицию. Репортер готовит новостные материалы по вверенной тематике без доскональной переработки и передает их ответственному редактору (или редактору соответствующего отдела).

Специальный корреспондент — журналист на ТВ или радио, который готовит самые ответственные оперативные, публицистические, документальные и художественные выпуски по вопросам внутренней и международной жизни. Как правило, спецкор выступает в программах с собственными материалами.

Центральная аппаратная телевидения — аппаратная, содержащая коммутационную, синхронизирующую, связную и контрольно-измерительную аппаратуру, предназначенная для взаимного соединения аппаратных, входящих в состав аппаратно-студийного комплекса телевидения.

Передвижная телевизионная станция (ПТС) — транспортное средство с комплексом аппаратуры, предназначенной для телевизионного производства во внестудийных условиях.

Линейный монтаж — процесс урезания сцен в видеоматериале без нарушения их последовательности.

Радио

Интершум — звуковой фон основного события: идет репортаж со стройки, и мы слышим стук отбойных молотков. Как выразительное средство, является дополнительным подтверждением естественности происходящего.

Спот — короткое рекламное обращение или рекламный ролик, вставляемый между ТВ- или радиопрограммами, продолжительностью от 10 до 60 сек.

Отбивка — короткая музыкальная фраза между частями радиопередачи (часто то же, что *джингл*).

Джингл — короткая, законченная музыкальная фраза с вокальной пропевкой. Большая часть джинглов позиционирует радиостанцию в эфирном пространстве. Пример текстового контента джингла: «Вы слушаете X на частоте Y» или «Радио X на волне Y». Хронометраж джингла варьируется от 3 до 30 сек.

Информационные программы — ежедневные теле- и радиопрограммы новостей, за исключением авторских информационно-аналитических программ.

Адресная передача — передача, имеющая четкую направленность, предназначенная для определенного круга зрителей или слушателей.

Прайм-тайм (*англ.* prime-time — наиболее удобное, лучшее время) — это наиболее активное время телесмотрения/радиослушания в период суток. В России, на телевидении, в будние дни — обычно телевизионная часть дня с 18.00 до 00.00, в выходные — с 15.00 до 01.00. На радио бывает утренний прайм-тайм (с 7.00 до 10.00), дневной (с 13.00 до 16.00) и также вечерний (с 17.00 до 21.00).

Прямой эфир (*англ.* live, live television) — процесс непосредственной передачи телевизионного или радиосигнала с места проведения записи в эфир, т. е. трансляция сигнала в реальном времени. Вследствие множества точек перехода сигнала (камера — центр обработки сигнала — передающая антенна — спутник — приемная антенна — телевизор), прямой эфир не бывает совершенно «прямым». К примеру, трансляцию чемпионата мира по футболу 2006 г. зрители видели на 6 сек. позже реального времени. Наибольшее распространение прямой эфир получил в телевизионных новостях.

Аппаратная — часть аппаратно-студийного блока, помещение для техники, обеспечивающей процесс создания и выпуска в эфир радиопередачи. Обычно ведущий и гость в студии видят аппаратную через стекло. Редактор и звукорежиссер помогают координировать действия в эфире из аппаратной.

Радиомитинг (радиособрание) — передача, включающая выступления представителей самых разных слоев населения по поводу важных политических событий или разнообразных актуальных социальных или экономических проблем.

Радиоперекличка — передача, предполагающая одновременную связь в эфире двух и более радиожурналистов, находящихся в различных местах.

«**Репортер**» — портативный (переносной) магнитофон, используемый радиожурналистом в процессе оперативной работы на событии. От диктофона отличается, как правило, возможностями более широких звуковых характеристик. Если диктофон ориентирован главным образом на запись человеческой речи, то «репортер» позволяет зафиксировать в максимальном объеме полную звуковую атмосферу события.

Генеральный продюсер — осуществляет руководство данным СМИ, проводит программную политику канала в соответствии с принятой стратегией и в рамках утвержденного бюджета.

Программный директор — создает и реализует концепцию вещания радиостанции, осуществляет долгосрочное планирование программ, включая их приобретение и подготовку к выходу в эфир. Программный директор — главный человек для всех тех, кто создает и наполняет эфир: ведущих, дикторов, авторов программ.

Музыкальный редактор — разрабатывает и реализует концепцию музыкального радиовещания, возглавляет разработку планов в соответствии с утвержденной сеткой вещания.

Продюсер эфира — программирует эфир, контролирует работу вещательных студий, отвечает за качество производства и выпуска эфирных программ.

Ведущий — журналист, который ведет радио- или телевизионную передачу. Представляет выступающих, произносит текст, который связывает компоненты передачи, комментирует, дополняет их, направляет ход беседы у микрофона, руководит дискуссией. Чаще всего радиожурналы и серийные передачи имеют постоянного ведущего. Им может быть как штатный сотрудник редакции, редактор передачи, так и приглашенный для этого специалист или публицист, писатель.

Звукооператор — технический работник радиовещания или телевидения, который осуществляет передачу звуков, шумов, музыки в эфир или обеспечивает высокое качество звукозаписи на пленку для ее предстоящей передачи в эфир.

Модератор — ведущий на радиостанции, журналист, который сообщает несколько отдельных информационных материалов в передаче, соединяет или отделяет их друг от друга, дополняет кратким комментарием.

Звукорежиссер — творческий работник радиовещания или телевидения, который разрабатывает звуковой материал и руководит его подготовкой и передачей в эфир. Звукорежиссер готовит запись текстов, шумов, музыки на пленку, отбирает фонотечный материал, следит за художественным и техническим качеством звука.

Пресса

Главный редактор — возглавляет редакцию и принимает окончательные решения в отношении производства и выпуска средства массовой информации. Главный редактор представляет редакцию в отношениях с учредителем, издателем, распространителями, гражданами, госучреждениями, а также в суде.

Заместитель главного редактора — осуществляет планирование и общее руководство редакцией, участвует в подготовке каждого номера газеты, принимая решения по его наполнению; координирует работу смежных отделов и подразделений по развитию и продвижению издания.

Корреспондент — обеспечивает редакцию оперативной информацией: выезжает на места для освещения событий в стране и за рубежом, получает аккредитации в установленных случаях, осуществляет сбор оперативной информации на местах событий, берет интервью и готовит очерки, статьи, заметки и пр.

Колумнист (англ. column — колонка) — журналист или известный человек (политик, ученый, бизнесмен и т. д.), который пишет колонки, высказывая свою точку зрения в произвольной форме. Колумнист, как правило, сотрудничает на постоянной основе с тем или иным изданием.

Комментатор — автор комментариев в отношении какой-нибудь конкретной сферы событий (например, общественной, политической, спортивной). В подразделении редакторов должность комментатора обычно отдают журналисту, для которого соответствующая сфера является областью специализации.

Редакционная коллегия — совещательный орган, который решает вопросы творческой деятельности редакции. Председателем редакционной коллегии обычно является главный редактор, членами коллегии — *заместители главного редактора, редакторы отделов и ответственный секретарь*.

Выпускающий редактор — осуществляет оперативный контроль за своевременностью выполнения принятых полиграфическими предприятиями заказов редакционно-издательского подразделения.

Редактор отдела — руководитель тематического направления в издании (например, редактор отдела «Культура», «Политика», «Бизнес» и пр.).

Ответственный секретарь издательства — организует и контролирует внутриредакционную работу по планированию, своевременной и качественной подготовке материалов к печати, член *редакционной коллегии*.

Обозреватель — обеспечивает соответствующие подразделения редакции обобщающей информацией по соответствующим направлениям деятельности (экономической, политической, социальной, культурной и пр.). Обозреватель готовит к публикации аналитические, обобщающие, обзорные материалы по закрепленной за ним проблематике с обязательным выражением собственного мнения.

* * *

Лид — первое предложение или параграф текста, который ярко и сжато раскрывает его основной смысл.

Авторский лист — единица измерения объема литературного или любого другого произведения, принятая для учета труда авторов, переводчиков, редакторов, корректоров и др. Объем авторского листа принято считать равным 22 страницам машинописного текста на русском языке при условии емкости страницы 1800 знаков.

Антрефиле — маленькая статья или заметка в газете. Используется для передачи информации о фирме, выставке, ярмарке и т. п. Обычно не имеет ни заголовка, ни подписи.

Редакционная статья — статья, отражающая точку зрения редакции данного издания.

Дайджест — периодическое издание, перепечатавшее материалы из других изданий, приспособив их к интересам и образовательному уровню широкой аудитории.

Именная статья — материал, написанный известным человеком для того или иного издания с целью повышения престижа публикации и доверия читателей к ней.

Полоса — страница печатного издания (**разворот** — это две смежные полосы в печатном издании).

Передовица (разг. или проф. жарг.) — передовая статья, помещаемая на первой полосе газеты или журнала, которая сообщает о самом важном событии.

Мастхэд (*англ.* masthead) — обязательный раздел в печатном СМИ, который включает в себя, как правило, официальное название, дату выхода данного номера, периодичность выхода, состав редакции и ее адрес, информацию о подписке и др. (также применяется термин «выходные данные»).

Интернет-СМИ

Интернет-мем (*англ.* Internet meme) — название явления спонтанного распространения некоторой информации или фразы, часто бессмысленной, но приобретшей популярность в интернет-среде посредством распространения всеми возможными способами (по электронной почте, в мессенджерах, на форумах, в блогах и др.), также сама эта информация или фраза.

Веб-конференции (*англ.* Web conferencing) — технологии и инструменты для онлайн-встреч и совместной работы в режиме реального времени через Интернет. Веб-конференции позволяют проводить онлайн-презентации, совместно работать с документами и приложениями, синхронно просматривать сайты, видеофайлы и изображения. При этом каждый участник находится на своем рабочем месте за компьютером.

Вебинар — особый тип веб-конференций. Связь, как правило, односторонняя — со стороны говорящего, и взаимодействие со слушателями ограничено. Вебинары могут быть совместными и включать в себя сеансы голосований и опросов, что обеспечивает полное взаимодействие между аудиторией и ведущим. На рынке также присутствуют технологии, в которых реализована поддержка VoIP — аудиотехнологий, обеспечивающих полноценную аудиосвязь через Сеть.

Веб-каст (*англ.* webcast) — это видеоролик, размещенный в Сети (например, на YouTube), который можно посмотреть в любое удобное время. Обычно после просмотра веб-каст можно оценить и обсудить. Веб-кастинг (web-casting) — термин, образованный в результате слияния слов web и broadcasting, что означает широко вещание в Сети.

Веб-форум — класс веб-приложений для организации общения посетителей веб-сайта. Обычно сообщения в форуме несут информацию «автор — тема — содержание — дата/время». Сообщение и все ответы на него образует «ветку» или «тему», также употребляются кальки «топик», «топ» (*англ.* topic); «тред», «трэд» (*англ.* thread).

Чат (*англ.* chat — болтать) — средство обмена сообщениями по компьютерной сети в режиме реального времени, а также программное обеспечение, позволяющее организовывать такое общение.

Видеочат — это обмен текстовыми сообщениями плюс транслирование изображений с веб-камер.

Телечат — передача сообщения на телеканал путем отправки SMS с мобильного. Чаще всего это объявления о знакомствах или поздравления с праздниками. Также на некоторых каналах ведется телечат с диджеем.

Мессенджер — программа мгновенного обмена сообщениями (*англ.* instant messenger — IM) используются для обмена сообщениями через Интернет в реальном времени через службы мгновенных сообщений (Instant Messaging Service — IMS). Передаваться могут текстовые сообщения, звуковые сигналы, изображения, видео, а также производиться такие действия, как совместное рисование, игры и т.п.

Никнэйм (никнэйм, ник; *англ.* nickname — первоначально «кличка», «прозвище»); также сетевое имя — псевдоним, используемый пользователем в Интернете, обычно в местах общения (в чате, форуме, блоге).

Аватáр, аватáра, также аватáрка, áва, юзерпíк (от *англ.* user picture — «картинка пользователя») — изображение, картинка, используемая для персонализации пользователя каких-либо сетевых сервисов (чатов, блогов и пр.)

Подкáстинг (*англ.* podcasting — от iPod и *англ.* broadcasting[1] — повсеместное, широкоформатное вещание) — процесс создания и распространения звуковых или видеопередач (т.е. подкастов) во Всемирной сети (обычно в формате MP3, AAC или Ogg/Vorbis — для звуковых и Flash Video и др. — для видеопередач). Целевая аудитория подкастинга — пользователи персональных или портативных компьютеров, а также владельцы портативных проигрывателей.

Блог (*англ.* blog, от web log — сетевой журнал или дневник событий) — веб-сайт, основное содержимое которого — регулярно добавляемые записи, содержащие текст, изображения или мультимедиа. Для блогов характерны недлинные записи временной значимости, отсортированные в обратном хронологическом порядке (последняя запись сверху).

Тысячник — широко распространенный интернет-термин, означающий блог (а также его автора), имеющий не менее тысячи подписчиков-читателей.

Модерáтор (от *лат.* moderor — умеряю, сдерживаю) — пользователь, имеющий более широкие права по сравнению с обыкновенными пользователями на общественных сетевых ресурсах, включая право стирать или редактировать чужие сообщения, удалять страницы пользователей и пр.

Трoллинг (от *англ.* trolling — блеснение, ловля рыбы на блесну) — размещение в Интернете (на форумах, в дискуссионных группах, в вики-проектах, ЖЖ и др.) провокационных сообщений с целью вызвать конфликты между участниками, взаимные оскорбления и т. п. Лицо, занимающееся троллингом, называют троллем.

«**Веб-бригады**» — теория заговора; предположительно существующие интернет-пользователи, контролируемые российским правительством, которые занимаются отслеживанием инакомыслящих, формированием нужного властям общественного мнения и манипуляциями общественным мнением в Интернете.

Литература

- Deeter W. Working with the press. Keel Publications, 1994.
- Gronbeck B., German K., Ehninger D., Monroe A., Principles of speech communication. The University of Iowa, 1998.
- Hoff R. Say it in six. How to say exactly what you mean in six minutes or less. Andrews and McMeel, 1996.
- Hoffman J.C. Keeping cool on the hot seat. Dealing Effectively with the media in times of crisis. Clayton, 2008.
- Jones C., Winning with the news media. A self-defense manual when you're the story. Anna Maria, 2005.
- Kador J. 50 High-impact speeches and remarks. McGraw Hill, 2004.
- McCroskey J., An introduction to rhetorical communication. Massachusetts, 2001.
- Merlis G., How to make the most out of every media appearance: getting your message across on the air, in print, or online. New York, 2003.
- Olds G., Taylor I., Never say "No Comment". How spin doctors answer questions. Toronto, 2003.
- Stauffer D. Mediasmart. How to handle a reporter... by a reporter. Minneapolis, 1994.
- Stewart S. Media Training 101. A guide to meeting the press. — New Jersey, 2004.
- Walker T.J., Media Training A-Z. New York, 2005.
- Walker T.J., Presentation Training A-Z. New York, 2005.
- Weissman J., In the line of fire. How to handle tough questions when it counts. — New Jersey, 2008.
- Woodall M. 14 Reasons corporate speeches don't get the job done. Professional Business Communications, 1993.
- А.Д., Г.К., А.П. [Анатолий Друзенко, Гагик Карапетян, Альберт Плутник] С журналистикой покончено. Забудьте. О друзьях-товарищах, драме «Известий» и распаде профессии. — М.: Авангард, 2007.

- Вайссман Дж. Мастерство презентаций. — М.: Вершина, 2004.
- Галло К. Презентация. Уроки убеждения от лидера Apple Стива Джобса. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2010.
- Ганапольский М.: Кисло-сладкая журналистика. — М.: АСТ: Зебра Е, 2009.
- Гандапас Р. К выступлению готов! Презентационный конструктор. — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009.
- Горкина М., Мамонтов А., Манн И. PR на 100%. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
- Кинг Л. Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
- Ключи к эфиру. В 2 кн. Кн. 2. Основы мастерства. — М.: Аспект Пресс, 2007.
- Креницын Е. Акулы интервью. 11 мастер-классов. — М.: Альпина Паблишерз, 2010.
- Лидстоун Дж. Искусство презентаций и общения со СМИ в фармацевтической индустрии. — М.: Литтерра, 2005.
- Лукина М. Технология интервью: учеб. пособие. — М.: Аспект Пресс, 2005.
- Максимов А. Как разговорить собеседника, или Ремесло общения. — М.: АСТ-Пресс Книга, 2004.
- Максимов А. Не молчи, или Книга для тех, кто хочет получать ответы. — М.: СВР-Медиа, 2009.
- Мельник Г. Общение в журналистике. Секреты мастерства. — СПб.: Питер, 2008.
- Непряхин Н. Гни свою линию: Приемы эффективной коммуникации. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- Секреты ораторского мастерства. — Мн: Попурри, 2003.
- Фишер Р., Юри У., Патон Б. Переговоры без поражения: Гарвардский метод. — М.: Эксмо, 2010.
- Шеремет П. TV: Между иллюзией и правдой жизни. — М.: Партизан, 2009.
- Эдвардс Л. Искусство проведения интервью. — М.: Hippo Publishing LTD, 2006.
- Ярцева Н. Ради радио. Как стать популярным ведущим. — М.: Альпина нон-фикшн, 2009.

Кузин Сергей
Ильин Олег

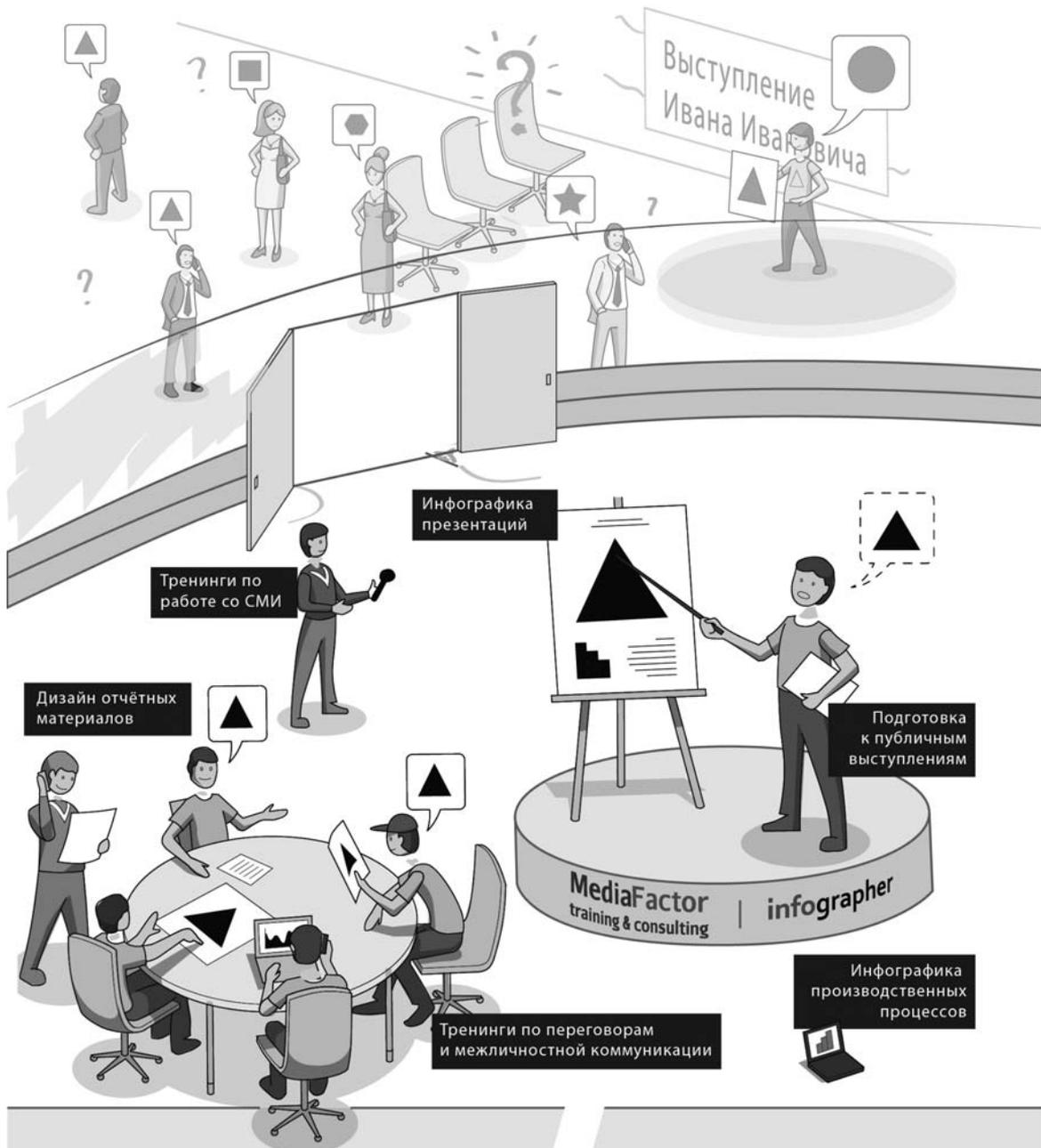
ЧЕЛОВЕК МЕДИЙНЫЙ

Технологии безупречного выступления
в прессе, на радио и телевидении

Корректор *Е. Чудинова*
Компьютерная верстка *А. Абрамов*
Дизайн обложки *DesignDepot*

Подписано в печать 28.03.2011. Формат 70×90 1/16.
Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.
Объем 16,5 печ. л. Тираж 3000 экз. Заказ № .

ООО «Альпина»
123007, г. Москва, ул. 4-я Магистральная, д. 5, стр. 1
Тел. (495) 980-53-54
e-mail: info@alpinabook.ru
www.alpinabook.ru



результативные коммуникации **MediaFactor**

г. Москва, ул. Суцеская, д. 12 к.1
тел. (495) 961-83-07
email: result@media-factor.ru
www.media-factor.ru

▲ Infographer агентство инфографики

г. Москва, ул. Суцеская, д. 12 к.1
тел. (495) 776-23-22
email: dio@infographer.ru
agency.infographer.ru

Сергей Кузин, Олег Ильин

ЧЕЛОВЕК МЕДИЙНЫЙ

Делать новости — мастерство. И мастерами должны быть не только журналисты, но и те, кто предоставляет им информацию. Появилась книга, которую я мог бы назвать учебником для ньюсмейкеров.

Радислав Гандапас,
бизнес-тренер

Общение с журналистами — это не всегда приятно и всегда непросто. В этой книге — проверенные технологии выступления в СМИ. Прочтите ее, и ваши слова будут цитировать чаще, где бы вы ни выступали.

ТиДжей Уокер,
президент Media Training Worldwide

Всем потенциальным и действующим ньюсмейкерам эту книгу нужно держать на прикроватном столике и рабочем столе, как Библию. Ибо это первое фундаментальное исследование и пособие в одном флаконе по теме «Искусство правильно излагать свои мысли и создавать новости».

Владимир Полупанов,
обозреватель **АиФ**, ведущий передач на «Радио 7»

Полезнейшее чтение для тех, кто знает — авторитет и положительная репутация не падают с неба. В вузах тому, о чем говорится в этой книге, не учат. Читайте внимательно, вам это нужно знать.

Вячеслав Волков,
телеведущий

Успех любой коммуникации зависит от того, сколько барьеров преодолевает информация на пути к адресату. Чем короче и менее тернист этот путь, тем с меньшими искажениями сообщение попадает по назначению. Исключений нет.

Профессионалы.ru

Связи решают всё!

ISBN 978-5-9614-1448-6



9 785961 414486

альпина ПАБЛИШЕРЗ
заказ книг (495) 980-80-77
и на сайте www.alpinabook.ru
Подарки покупателям!

ТЕСТОВЫЙ ДОСТУП — БЕСПЛАТНО!

Нужные
книги
здесь
и сейчас!

ДЕЛОВАЯ
ОНЛАЙН
БИБЛИОТЕКА

www.lib.alpinabook.ru