

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 Грецово́й 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 колоссы 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 «Чего 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?

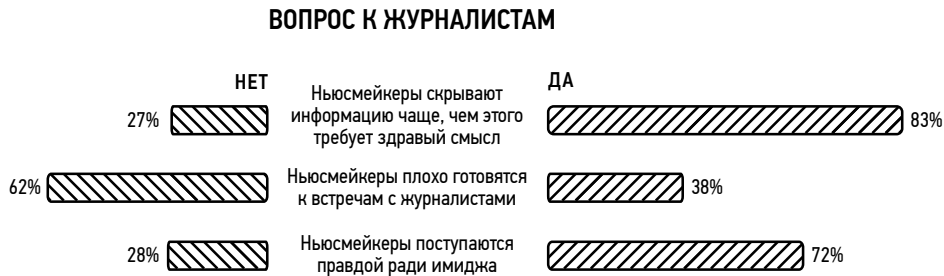
Во время нашей беседы с Вячеславом Волковым, ведущим делового ток-шоу на канале ТВЦ, прозвучало слово «клиент». Он подтвердил наш тезис, добавив, что для журналиста сохранение конструктивных отношений с источником не менее важно, чем для менеджера клиентского бизнеса — со своим ключевым заказчиком. На 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.

