

Наръчник за медийно обучение на говорители от общините



СЪДЪРЖАНИЕ

ЧАСТ 1 – МЕДИЙНО ИНТЕРВЮ.....	2
Овладяване на нервите.....	3
Достигане до хората.....	4
Упражнение 1: Непланирано интервю.....	5
Кой има контрол?.....	6
Как да контролираме?.....	7
Цели на интервюто.....	8
Упражнение 2: Интервю на тема от личен интерес.....	9
История – Какво искат журналистите... и защо?.....	10
Вашите съобщения.....	12
Упражнение 3: Професионално интервю.....	15
Синхрон (Soundbite).....	16
Идеалният говорител.....	17
Интервюто.....	18
Подготовка за интервюто.....	18
По време на интервюто.....	20
Как да превърнете защитата в атака.....	22
Обратна информация.....	24
Златни правила на телевизионното интервю.....	26
ЧАСТ 2 – РАЗВИТИЕ НА МЕДИЙНА КАМПАНИЯ .	27
Изграждане и осъществяване на Вашия план.....	28
Опровержението.....	31
Ролята на служителя за ВО при организирането на интервюта.....	32
Изграждане на добри отношения с журналистите.....	34
ЧАСТ 3 – ПРОВЕЖДАНЕ НА ПРЕС-КОНФЕРЕНЦИИ И БРИФИНГИ.....	36
Прес брифинги.....	37
(Упражнение 4: Прес-конференция).....	39
ЧАСТ 4 – УПРАВЛЕНИЕ НА КРИЗИ.....	40
Възникваща криза.....	41

Част 1 – Медийно интервю

Този курс няма да Ви научи как да лъжете по-ефективно, нито пък ще Ви тренира да станете актьор. Но, ако следвате полезните съвети и предложенията, ще подобрите Вашата сила на комуникация и убеждаване и следователно ще бъдете по-ефективен професионалист.

Всички ние сме различни, така че всички подходиме към дадена задача по различни начини и използваме уникалните възможности на своята личност, за да изпълним задачата и да постигнем целите си "по свой начин".

Някои хора са изключително притеснителни когато са пред телевизионните камери, докато други ги приемат съвсем спокойно. Всъщност ние не искаме интервюираните да излизат извън сферата на компетенциите си, а да говорят с някой друг, в една област, която добре познават, и да го гледат в очите. Защо тогава е паниката? Ние ще разберем и ще разкрием едно изненадващо лесно решение.

Ние също така ще покажем как се планира една обществена кампания, за да се противопоставим на лошите новини и да намалим вредното им влияние върху нас. Накратко, Вие ще имате възможност да използвате този курс, за да подобрите работа си и в крайна сметка да постигнете избраните от Вас цели.

Има две съществени важни неща, за да бъде този курс успешен за Вас:

- Трябва да си познавате работата и
- Да говорите езика сравнително добре

Овладяване на нервите

За повечето хора една от най-мощните и широко разпространени емоции е страхът, и в частност страха да се превърнеш в глупак.

Най-често срещаният повод за това силно усещане е необходимостта да се направи презентация пред публика. Най-предизвикателната от тези ситуации е телевизионното интервю.

Истината обаче е, че от интервюираните не се иска нищо което е извън техните компетенции... те просто трябва да гледат някого в очите и да говорят за една областта, която добре познават.

Какво е решението? Просто. Усвойте основните правила представени тук и се упражнявайте.

Помислете за времето, когато сте се учили да карате кола. Как изглеждаше първото преживяване зад волана? За много хора то е било изнервящо, дори ужасяващо. А сега? Като опитен шофьор Вие може да пътувате на дълги разстояния и почти не обръщате внимание на шофирането, защото мозъкът Ви е толкова привикнал към процеса, че правите повечето неща автоматично, без да се обременявате съзнателно.

Така че единственият начин да постигнете това спокойствие, е да се упражнявате отново и отново.

Добрата новина е, че вече имате цялата информация и качества, за да си свършите добре работата. Това, което Ви липсва е правилният опит.

Попитайте себе си: Притеснявате ли се зад волана на колата? Разбира се, че не! Скоро няма да се притеснявате и пред камерата. И веднъж научени, никога няма да забравите да го правите по правилния начин.

Достигане до хората

Вашата организация трябва да изпрати редица позитивни съобщения. Като говорител, Вие ще участвате в процеса. Освен решението *какви* съобщения да бъдат изпратени и *кога*, има два други важни фактора: **КОЙ** ще ги изпрати и **КАК**.

Кой?

Обществеността, данъкоплатците, държавните служители, персонал, търговски дружества, местни съвети, бизнеси, други нации, ЕС, местни политици, медии, гласоподаватели, и др.

Как?

Публикации, писма до редакторите, чуване на вратата, срещи лице в лице, публични срещи, брошури, вестници, телевизия, плакати, социални събития, предаване от уста на уста, web-страници, електронна поща, срещи на екипа, реклама и др.

Упражнение 1: Непланирано интервю

Молим участниците да излязат от залата и ги каним един по един в залата за кратко петминутно интервю. Предварителна информация за темата няма да им бъде предоставена. От тях зависи да подпитат преди началото интервюиращия за темата на интервюто в общи линии.

Също, участниците на трябва да бъдат обезкуражени от лошо провеждане на интервюто. Резултатите трябва ясно да демонстрират важността на добрата подготовка.

Кой има контрол?

Повечето хора биха се съгласили, че очевидно журналистът има контрол над интервюирания.

Нека проучим обаче, кои фактори всяка от страните контролира:

Интервюиращия

камера	въпроси	познаване на въпросите
избор на интервюиран	място	инициатива за историята
времетраене на интервюто	време на излъчване	продължителност
редактиране на материала	микрофон	

Интервюирания

Съгласие за интервю
факти
мнения

Сега проучете написаното по-горе и решете кои са най-важните фактори. С други думи, кои от тях трябва да съществуват, за да се състои интервюто.

Ясно е, че мненията и фактите, с които разполага интервюирания са основни за интервюто, така че той има потенциала да ръководи и насочва процеса в своя полза.

Как да контролираме?

Професор Алберт Мехрабиан от университета в Станфорд, Калифорния, е направил проучване за първоначалното впечатление на аудиторията за преподавател, когото те виждат за пръв път. Тяхната реакция е била разделена на 3 области на възприемане, на всяка от които са присъдени точки за измерване на важността ѝ. Тази таблица обобщава резултатите от сесиите.

Заключението е, че за да ангажирате публиката с вашите убеждения, факти и аргументи, първо ще трябва да се справите с два проблема – **как изглеждате** в очите на хората и **как звучите**.

КАК ИЗГЛЕЖДАТЕ (55%)

ВЪНШЕН ВИД. Пол, възраст, особени белези, цвят на кожата и косата, стил, цветове, имидж, спретнат вид, интелигентност, чистота, бижута, татуировки

ЕЗИК НА ТЯЛОТО. 'Естествени' движения, жестове, контакт с очи, поза, излъчване, присъствие на духа

СЪОБЩЕНИЕ. Реалност, откровеност, ентузиазъм, убеденост/дързост, отговорност, имотно състояние, обществен статус

КАК ЗВУЧИТЕ (38%)

ГЛАС. Доловимост, тон, яснота, естествен акцент

РИТЪМ. Темпо, колебание, заекване, бързване, разхвърляност

СЪОБЩЕНИЯ. Ентузиазъм, вяра, увереност, любезност, отговорност, честност, интерес, компетентност, заслужаващ доверие, статус

КАК ГОВОРИТЕ (7%)

ЕЗИК. Речник, граматика, точност, подходящи изрази, изговаряне, точност, жаргон, метафори

ЗНАЧЕНИЕ. Съдържателно, уместно, важно, ясно, в целта, убедително, логично, реално, информиращо, интересно, убеждаващо, структурирано

СЪОБЩЕНИЯ. Убеждение, хумор, любезност, отговорност, ентузиазъм, сигурност, класа, статус

Цели на интервюто

Целта на всяко интервю е да представяте ключовите си позиции пред публиката (слушатели или зрители), независимо от задаваните въпроси или отклонения. Мислете за начини да изразите на позициите си използвайки език и примери, които целевата Ви публика ще разбере. Когато целевата публика е масовата аудитория, би било полезно, ако си представяте, че обяснявате темата на собствената си майка. Когато давате интервю за масова публика, НЕ използвайте технически жаргон.

Това са начините да направите успешно медийно интервю:

- Изяснете си **какво** искате да кажете
- **Осъзнайте** какво репортерът иска да знае.
- Поставете си за цел да **вземете инициативата** като сте убедителен и уверен, но същевременно учтив професионалист.
- Насочете разговора в желаната от Вас **посока**,
- **Планирайте и репетирайте**, докато отговорът на въпросите стане Ваша втора природа и
- **УСТАНОВИТЕ КОНТРОЛ И УПРАВЛЯВАТЕ** целия процес

Вие сте източникът на информация и професионално мнение, който телевизионната програма търси, така че публиката иска да чуе Вие какво имате да кажете, като не е задължително да следвате посоката на въпросите, която интервюиращия налага.

Трябва да сте напълно наясно как изглеждате пред публика и да модифицирате Вашето изпълнение, ако е необходимо, чрез практикуване и обратна връзка.

Ето познатия паралел: за повечето шофьори на коли, първия им опит зад волана е бил слаб, но практиката и опитът им е помогнал да достигнат добър стандарт. Така и трябва да е с интервюто.

Въпреки че по време на интервюто за публиката Вие сте Вашата организация, единствената роля, която бихте могли убедително да изиграете себе си - вие като *професионалист*. Не забравяйте, че според изследването на Професор Махрабиан, публиката си изгражда мнението за някого, когото вижда на екрана, 55% по това КАК ИЗГЛЕЖДА, 38% по това КАК ЗВУЧИ и 7% по това КАКВО КАЗВА. Така че, за да изпратите успешно своето съобщение, Вие първо ще трябва да обърнете внимание на аспектите ВИД и ЗВУК от Вашето изпълнение.

Упражнение 2: Интервю на тема от личен интерес

Всеки участник да избере тема или хоби, от което много се интересува и да съгласува темата (но само темата) с интервюиращия. След това без да казва на интервюиращия, да нахвърля в писмен вид няколко съобщения, които би искал да каже. Целта е да се убедим, че имаме основните съобщения за казване, независимо от въпросите, които интервюиращия ще зададе.

История – Какво искат журналистите... и защо?

Това което журналистите най-много ценят е "истинската" новина.

Не съществува твърдо и ясно определение на това, какво е новина. Повечето от решенията на журналистите са базирани на опит и инстинкт, и понякога двама души не биха се съгласили за това как да се структурира новината. Написаното по-долу е един добър пример, който да следвате:

Новината се състои от няколко компонента:

ИНФОРМАЦИЯ	Факти и мнения
НОВОСТ	Трябва да е нова поне за журналиста!
ВАЖНОСТ	Възможно е около историята да има неща, които да я оподобяват на чиста клюка или слух. Колкото повече хора са засегнати от нея, толкова по-интересна е тя.
ОБЩЕСТВЕН ИНТЕРЕС	Възможно е фактите да имат степен на интерес за обществото.
ИСТИНА	Основно изискване за всички новини!
ИНТЕРЕСНО	За целевата публика. Ако историята изпълнява всички други изисквания, но не е от интерес за целевата група, това не е новина.
СЪБИТИЯ	Журналистите се влияят от събитията, а не от идеите. Те имат нужда от информационен повод.
РАЗВЛЕЧЕНИЕ	Журналистите трябва да ангажират и развличат, не само да информират. Те се нуждаят от престъпници, жертви, герои. Трябват им човешки същества.
СУПЕРЛАТИВИ	Често историята може да съдържа поне един "суперлатив" - факт, който може да бъде описан с думи като 'пъръв,' 'най-висок,' 'най-нов,' 'най-голям', и т.н. - нещо, което да се опише като изключителен пример за вида, към който спада. Няма значение колко малък е този елемент ('първите светофари в нов стил бяха пуснати днес във Велико Търново' например). Ако можете да намерите повече и повече подходящи суперлативи, ще увеличите шансовете си да грабнете вниманието на журналистите.

Новината идва маскирана по различен начин:

ТВЪРДИ НОВИНИ	Новини, свързани с внезапни събития. Това са обикновени трагични събития като катастрофи, пожари, природни бедствия.
МЕКИ НОВИНИ	По-малко драматични и обикновено насочени към хора или животни.
ОЧЕРЦИ	Те обикновено следват важни новини и се стремят да осигурят допълваща информация към контекста историята.
СПОРТ	Нюз-румове често дебатира дали спортните новини да бъдат част от основния поток новини или да си стоят в собственото гето. Резултатът обикновено е нещастна смесица от двете.

Основата на всеки новинарски формат е интервюто, където поне двама души провеждат разговор (до известна степен официален) под ръководството на професионален телевизионен специалист - репортер или водещ.

Журналистите са в непрестанно търсене на "добри" теми. Но внимавайте: Това, което те наричат 'добри' обикновено означава нещо, което ще стресне или шокира тяхната публика и със сигурност ще грабне нейното внимание. Лошите новини почти винаги постигат това, но позитивните, добри новини, традиционните, трябва да бъдат изключително важни, за да имат подобен ефект. Ето защо журналистите са си извоювали своята ужасна репутация.

Но ние можем да накараме това да работи за нас. Те трябва да запълват програмите и страниците на вестниците си спрямо поставените крайни срокове. Икономическата действителност води до свиване капацитета на нюзрумовете, което означава, че те стават по-податливи истории, които им се предлагат. В края на краищата това означава, че ние бихме могли да осъществим по-голям контрол върху реда на новините.

Вашите съобщения

Мислете по този начин - ако имахте пълната свобода, кои факти от Вашата област бихте искали новинарските екипи да публикуват? Тези факти започват да оформят рамката на 'съобщенията', които Вие трябва да изпратите успешно до Вашата публика.

Има два вида съобщения: Тези универсални истини, с които е пропит проектът (например, 'Нашата цел е значително да подобрим условията на работа и живот на хората в страната в рамките на 5 години') и ограничени твърдения от рода 'Това съобщение означава, че в момента сме на по-малко от половината път до постигането на нашата цел.

Вие ще трябва да измислите три такива съобщения за всяка тема. Всяко трябва да е кратко (не повече от 10-15 думи) и да бъде самостоятелно.

Ще Ви отнеме малко повече време да го подберете и изчистите, но това ще бъде усилие, заслужаващо инвестициите от време и енергия.

Трудно е да се засили важността чрез придържането на ясни и прости съобщения. Добра идея е да упражнявате Вашите съобщения и да поискате мнението на някой, който няма предварителни знания за Вашето изказване в ефир. Тя/Той добре ли разбра контекста и основните положения? Беше ли й/му интересно?

Не се опитвайте да кажете на Вашата публика твърде много. Информацията трябва да кореспондира на Вашите цели. Убедете се, че хората са наясно с основните съобщения на Вашата кампания, преди да им дадете повече информация.

Пример:

Вие работите за Министерството на Социалната политика и правителството решава да представи Единен Граждански Номер, наречен личен код, за да се подпомогне проследяването на ползите. Вашата цел е да се убедите, че Вашата публика разбира следното:

- Хората ще могат да се регистрират за получаване на Личен Код през 2003 г.
- Всеки, който не се е регистрирал, няма да има възможност да ползва услуги, да си получава заплатата и т.н.
- Къде могат да се регистрират с помощта на компютър

Не обърквайте тези съобщения. Опитайте се да се концентрирате и да се убедите, че тези основни положения са разбрани, преди да добавяте повече объркващи съобщения.

Защо? Ако Вашата цел е да разпространите горепосоченото, но вместо това, Вие добавяте информация за набора от възможни облаги, като по-високи пенсии ако повече хора си плащат данъците, възможно е публиката да се фокусира върху тези предизвикателни твърдения. Вашата първоначална цел може да бъде забравена.

Веднъж след като тези основни съобщения са изчистени, Вие може да добавите материал за пресата или да предложите на журналистите да посочат някои очаквани ползи от личния код, като увеличаване на пенсиите.

Ако Вашите съобщения са по-спорни, Вие ще трябва да помислите за подкрепящи аргументи или подсъобщения, които да направят съобщението Ви правдоподобно. И отново, вероятно ще трябва да помислите за три аргумента или анекдота, с които да подкрепите Вашето основно съобщение.

Пример - кратко съобщение

Съобщение 1: Като подобрява събирането на данни, новият закон прави пенсионната система по-справедлива

Подкрепящи аргументи

- Тези, които плащат повече, ще получат повече. Например, 65 годишна жена, която е плащала по \$400 всяка година ще получава \$40 на месец, докато жена на същата възраст, която не си е плащала, ще получи социална помощ от \$15.
- Защото това ще позволи на хората да допринесат за състоянието си на стари години, и повече хора ще се интересуват да си платят осигуровките и оттук да намалят товара. (Факт: В Естония пенсионните осигуровки са се увеличили с 20% за период от три години след въвеждането на подобни реформи.)

Съобщение 2: Това е част от усилията на правителството да предостави по-добри услуги на населението.

- Новият закон ще Ви осигури по-бърз достъп до полагащите ви се услуги.
- Той ще позволи на администрацията да следи по-прецизно услугите, които ви се полагат, дори и ако се преместите.
- Няма да е необходимо да пазите документи на хартия.

Отговаряйки на интервюиращия

Не загубвайте посоката, в която бихте искали да върви интервюто. Ако интервюиращия задава въпроси, които ще отвлекат вниманието на зрителя от Вашите цели, справете се с тях бързо и насочете разговора обратно към

съобщенията, които искате да кажете. Не забравяйте, че Вие сте този с фактите и мненията, които публиката иска да чуе.

Ако интервюто е по-дълго и обхваща редица области, очевидно ще оставите диалогът да се развива. Но бъдете подготвени да вмъкнете във Вашите отговори най-подходящите от Вашите съобщения. Това ще осигури ценна, логична нишка на Вашето представяне. След това, както учителите в училище правят, ще трябва да изпращаме същите съобщения много пъти и по различни начини, докато хората ги научат. (За повече детайли по изготвяне на съобщенията и подкрепящи аргументи, виж апендикса към техники за интервю.)

Упражнение 3: Професионално интервю

Помислете си за нещо свързано с политиката на работа или събитие, за което бихте искали да говорите с пресата. Помислете за различни ъгли, от които да поставите светлина върху него, за да е интересно на масовата публика. Отново помислете за съобщенията, които бихте искали да изпратите и също за под-съобщенията, с които да сте по-убедителни. Очаквайте тежки въпроси и помислете как да се справите с тях, пренасочвайки дискусията към нещата, които искате да кажете.

Синхрон (Soundbite)

Това е техника, която е започнала в радиото и в момента се използва като универсална в предавания в целия свят.

Телевизията винаги има недостиг от време; никога не може да се набути в репортажите всичко, което редакторите искат да пуснат. Това означава, че създаването на мини телевизионен "пакет" е предпочитана техника, когато историята има редица измерения. Това позволява на репортера да запише различни интервюта, кратки мнения, запомнящи се фрази и да ги представи в подходяща последователност с подкрепяща ги картина, цитати или свързващи коментари. Тези цитати са малки от части от речта, и оттук "САУНД (звук) БАЙТ (хапка) САУНДБАЙТ", или в българския телевизионен жаргон, СИНХРОНИ.

Следователно има смисъл да помогнете на журналистите за това, което искат - но само ако то кореспондира с Вашите приоритети на провеждане на интервюто.

Синхрона може да е кратък, но може да отнеме изненадващо дълго време да се композира, защото той трябва да е прецизен, уместен, стегнат (разбира се), ясен и позитивен.

Синхроните трябва да се представят естествено и НИКОГА да не изглаждат така, сякаш са прочетени. Още веднъж, практиката е единственото решение.

Идеалният говорител

Идеалният говорител притежава следните характеристики

- Държи се неофициално и непринудено, когато говори пред публика
- Много уверен
- Ангажиращ и интересен, дава позитивни очаквания за остатъка от представянето
- Няколко визуални слайда, които имат въздействие
- Приятна личност
- Чувство за хумор
- Способността да превърне скучна тема в интересна
- Времето лети!
- Атрактивна индивидуалност
- Познаване на темата
- Чувство за цел
- Ясен и устремен към целта – без странични отклонения
- Уникален
- Ангажиран и ЕНТУСИАЗИРАН

Интервюто

Подготовка за интервюто

Ако отидете на интервю без да сте подготвен и брифиран, това означава, че ключовите въпроси няма да бъдат представени и Вие няма да имате ключови точки, по които да разсъждавате в къщи. Ако се опитате да участвате в интервю без подходяща подготовка много е вероятно да бъдете притеснен и да представите погрешно Вашето съобщение. Подготвеното интервю също означава да бъдете изцяло наясно с негативните аспекти на темата, и да бъдете подготвени да се справите с въпроси ориентирани към тези негативи.

Има три критични фази на добре подготвеното интервю.

Фаза 1. Молбата на журналиста

Когато е налице молба за интервю, помислете защо те се интересуват от историята и на първо място – какъв е информационният повод и какъв е ъгълът на интерес?

Не се страхувайте да предложите собствените си идеи.

Проучете програмата – коя ще бъде публиката и какво ще е нивото ѝ на познания?

Фаза 2 - План

Журналистите имат много ограничен набор от въпроси, с които те биха попитали някой за нещо. Съществува така наречения 'затворен' въпрос, на който да се отговори с 'да' или 'не', и отворен' въпрос, който е характеризирани с използването на една от следните шест думи:

- КОЙ?
- КАКВО?
- КЪДЕ?
- КОГА?
- ЗАЩО?
- КАК?

Има оръжия, с помощта на които те търсят истината.

Така че: Вие трябва да подготвите своя план и да решите кои три или четири основни съобщения ще представите, въпреки въпросите, които ще Ви бъдат зададени.

Напишете си предварително съобщенията, които искате да направите. (Ако Вашата цел е да обясните защо въвеждате нова политика, уверете се, че историята е разбираема, например, обяснявате **Какво** се случва на **Кого**, **Кога**, **Къде** и **Как**. Този контекст трябва да е ясен преди да се опитате да обясните Защо правите това (подобрение).)

Вече говорихме за нуждата да ограничите броя съобщения, които ще искате да кажете. Добре е да не са повече от три и то подкрепени с подточки. Помислете за една или две интересни статистики. Използвайте примери за да илюстрирате Вашите ключови съобщения по-добре.

Репетирайте няколко варианта на синхрони, които съдържат вашите съобщения по трите основни пункта.

Допуснете, че ще Ви бъдат зададени наистина трудни въпроси относно провал, затруднения и други.

Фаза 3 - преразглеждане

Поговорете с колега и практикувайте обвързването на отговори с Вашите ключови съобщения, като използвате "Бих искал да наблегна", "Не трябва да забравяме, че..." и т.н.

Подобряване резултатите от интервюто може да изисква значителна практика. Когато се отнася до интервюта пред електронни медии и видеозаснемане, това е строго препоръчително.

По време на интервюто...

Ако не Ви зададат правилния въпрос

Предложете отговор. Най-добре е да го направите като "поднесете" някоя фраза, чрез която да се върнете към първоначалната тема. Например:

"Този въпрос има няколко отговора, но преди да стигнем до тях, нека ви кажа следното:"

Или:

"В тази връзка, бих искал да добавя"

Заобикаляне на неутрален въпрос

Тази техника можете да използвате дори и когато въпросът е добър, но не ви дава възможност да кажете на хората това, което искате да им кажете. Интервюиращият може да ви зададе съвсем прост въпрос, например: "Кога започва национална кампания?" Разбира се, че можете да кажете само: "Законодателството ще е факт след три месеца" и да сложите точка. Можете обаче и да добавите: "Това означава, че след три месеца всеки гражданин на страната ще има възможност да кандидатства за тази удобна и лесна за използване карта и това ще много ще опрости сложната система за подаване на различни документи, която съществува в момента."

Заобикаляне на негативен въпрос

Пример, "Защо трябва да имам Персонален код за да си отворя банкова сметка? Така правителството се опитва да контролира целия ми живот!"

Ще бъде грешка да пренебрегнете този въпрос. Отговорете бързо и след това използвайте техниката на заобикаляне за да се върнете не позитивните страни - тоест на някои от съобщенията които сте имали намерение да направите.

"Персоналният код не дава на банката никаква друга информация освен един уникален номер, който ви отличава от всеки друг клиент. Но с помощта на този номер, правителството ще разполага с по-ефективна система, с помощта на която ще може точно и бързо да установи какви са нуждите Ви, дори и ако се преместите в друго населено място."

Не им разрешавайте грешно да интерпретират

Интервюиращият често перифразира това, което казвате. Понякога това подпомага да се изясни някоя подробност. Но ако интервюиращият

перифразира изказването ви, трябва да сте сигурни че той или тя не са го предали погрешно.

Когато ви зададат многостранен въпрос

Понякога интервюиращите задават по няколко въпроса наведнъж, например: "Кога ще започне кампанията и кой трябва да получи персонален код? Съпругата ми е безработна - и тя ли трябва да има код?" Не позволявайте да ви объркат.

Поемете дълбоко дъх, отговорете на един от въпросите - без значение кой, и после кажете: "Какъв беше другият Ви въпрос?"

Как да превърнете защитата в атака

Не се страхувайте да бъдете откровен, дори да изразите съжаление

Какво става ако те са агресивни и атакуват вашите изказвания? Винаги казвайте истината – вашата истина – без да издавате информация, която е конфиденциална и може да нарани хората. Ако случаят е такъв, можете например да кажете: *“Бих искал да ви дам тази информация, но не мога – тя е конфиденциална”*

Ако сте изправен пред факт, който ви излага, не го отричайте. Постарайте се да го представите във възможно най-добра светлина. Понякога е полезно да изразите съжаление, например: *“Това, което казвате е абсолютна истина. Ние се учим от опита си и правим всичко възможно такива неща да не се повтарят повече”* При президента Путин този подход действа, защо да не подейства и при вас?

Постарайте се да останете спокоен и учтив

Интервюиращият е на своя територия, дори да седи във вашия офис – в очите на публиката агресивният винаги губи, не го забравяйте.

Не го приемайте лично, ако интервюиращият ви задава неудобни въпроси, вместо да ви поднесе идеалната възможност да кажете точно това, което сте си набелязали предварително. Възможно е интервюиращият да използва различни трикове за да ви извади от равновесие. / Не забравяйте – работата на журналистите е да направят публикациите си интересни и това може да стане на ваш гръб – като ви направят да изглеждате некомпетентен или неинформиран / Ваша работа е да познавате предмета на разговор и да контролирате отговорите си. Всеки уважаващ себе си интервюиращ ще дойде при вас подготвен и ще разполага с факти и цифри. Ако ви попита *“Не мислите ли, че с 1.5 милиона долара правителството може да извърши нещо по-полезно?”*, не влошавайте нещата като кажете *“Колко, колко?”*

Враждебни въпроси

Да предположим, че репортерът не са интересува от предимствата, които носи Персоналният код. Тя/той е чул, че ПК ще даде възможност на държавата да да събира огромно количество информация за хората, и за него е важно как държавата ще използва тази информация.

Не се ядосвайте. /Никога не се ядосвайте по време на интервю! Винаги трябва да сте твърд, но учтив. / Вместо да кажете: *“Нищо не сте разбрали”*, опитайте да отговорите така, че отклоните подобни агресивните въпроси.

“Товдигате интересна тема. Да я обсъдим заедно...”

Или:

“Много добре сте схванали проблема! Нека да го обсъдим...”

Използването на такива фрази ви помага да се отпуснете малко, да успокоите дишането си и да ориентирате отговора си към предварително набелязаното съобщение, което сте си подготвили за интервюто. Сега вече спокойно можете да им обясните какви мерки ще вземе правителството, за да успокои тревогата на обществото за това кой и как ще се възползва от коя точно информация. Когато се сблъскате с враждебност по време на интервюто, дишайте дълбоко и отговаряйте спокойно. Най-добре ще се справите с такъв стил на интервюиране, ако сте се упражнявали пред камера как да се държите в подобни случаи. Ще ви помогне и ако гледате как се държат другите. Програми като *Hard Talk* на BBC предлага прекрасни примери – включително и за това какво става, когато някой допусне интервюиращия да го вбеси или разтрои.

Сменяне на темата

Ако интервюиращият продължава да се връща към един и същ въпрос, не се страхувайте да смените темата, например:

“Този въпрос вече го изяснихме, какво ще кажете да минем на ...”

Ако ви прекъсват

Не се дразнете, ако интервюиращият постоянно ви прекъсва. Не казвайте “Моля, не ме прекъсвайте.” Това прави лошо впечатление на телевизионните зрители и ако допуснете интервюиращият да ви ядоса, мисълта ви няма да е ясна. Останете спокоен и в добро настроение. Каквото и да прави другият, не бъдете груб. Добра тактика е да накарате интервюиращият да се почувства неудобно, като продължите спокойно мисълта си, след като ви е прекъснал. Ако продължи да ви прекъсва, кажете: “Зададохте ми много интересен въпрос, ще ми дадете ли възможност да довърша отговора си?”

Въпроси с предварителна нагласа

Често срещана журналистическа тактика е да започват въпросите си с изброяване на негативни факти. Например: “Кампанията ви се проваля, хората не кандидатстват за Персонален Код. Как ще промените нагласата им?”

Не реагирайте на това. Най-напред твърдо отхвърлете негативните твърдения. / Запомнете, че трябва да отхвърлите твърдението **без да го повтаряте.** / Отговорете например така:

“Не съм съгласен с вашите твърдения. Точно обратното – нашият опит с пилотния сайт показва много положителна реакция. Системата ни работи толкова добре, че сме убедени в готовността си да я приложим на национално ниво.”

Предизвестен алтернативен въпрос

При този тип въпроси се използва същата техника. Интервюиращият ви задава въпрос с или/или, като ви принуждава да избирате между две негативни изявления. Например: "Защо кампанията не започна по план - избрайте неподходящи ръководители или самата тема е лоша? Отговор:

"Нито едно от двете. Кампанията върви добре, като се има предвид..."

Поставете негативния факт в подходящ контекст

Всеки проблем си има негативни страни. Например: Интервюиращият Ви пита колко ще струва новата система за Персонален Код. Ако отговорът е 1.5 милиона долара, непременно поставете този факт в някакъв контекст, например:

"Цента е 1.5 милиона долара - това означава само по 50 цента на човек от населението. Но не забравяйте, че в дългосрочен план очакваме да спестим много повече, като осигурим на хората няколко пъти по-добро обслужване. Правителството се постара да осигури международна финансова помощ и това ще намали значително разходите по въвеждането на системата с Персонален Код."

Обратна информация

Възложете на служителите по ВО да проверят медийната реакция на интервюто ви. Направете запис на телевизионното интервю по време на излъчването му. Помолете семейството си, приятели и колеги да прочетат публикациите и да проследят интервютата по радиото и телевизията. Помолете ги да ви дадат съвет как да се държите следващия път за да се справите още по-добре. Запознайте се лично с публикациите.

Златни правила на телевизионното интервю

1. Бъди подготвен - добрата подготовка е разковничето на успеха
2. Ако си спокоен и с "ясна глава", това ще ти помогне да се справиш добре. Постарай се да си осигуриш време и да се почувстваш удобно преди да започне интервюто.
3. Помни какво искаш да кажеш...Определи три основни съобщения и ги подреди по важност. Така, ако интервюто приключи бързо, ще си сигурен че си предал поне най-важното съобщение.
4. Провери как изглеждаш преди да влезеш в студиото или екипът на телевизията да е пристигнал.
5. Постарай се да "загрееш" преди интервюто. Репетирай някои от отговорите с колега, на когото имаш доверие или когато си сам и никой не те безпокои. / Колата е идеалното място/
6. Винаги пристъпвай направо към въпроса, не се отклонявай от плана си и в никакъв случай не се опитвай да разкажеш цялата история на един дъх от самото начало / дали е било през 1941,1991 или миналата седмица - за това няма време пък и никой не се интересува освен теб. /
7. Какъвто и да е първият въпрос, правете своето **СМЗ** - **Съзнаване** на въпроса, **Изграждане** на **Мост** и предаване на вашето **Заключение**.
8. Опитай се да предвидиш трите най-неприятни въпроса които могат да ти зададат по темата и подготви отговори, като използваш основните си съобщения.
9. Никога, НИКОГА не си изпускай нервите и не бъди саркастичен към интервюиращия, колкото и да те провокира. Със сигурност ще изгубиш битката.
10. Дай воля на естествената си ангажираност и ентузиазъм към проблема. Това е най-добрия начин да убедиш някого.
11. Помни, че истинските ти слушатели са зрителите, които не виждаш, а не човека който стои срещу теб.

Част 2 – Развитие на медийна кампания

Много от съветите и предложенията в този курс могат да послужат за всяка кампания. Например, за интервюто се подготвяме по същия начин, както и за кампанията – най-напред изясняваме какви са целите ни.

Медиите са най-достъпното, евтино и заслужаващо доверие средство да информираме обществото за действията на правителството и програмите и услугите, които то предлага.

Медиите обаче най-малко се поддават на контрол. Специалистът по ВО не е редактор на вестниците, нито продуцент на репортажите по радиото и телевизията. Той не може да принуди редакторите да му предоставят материали за проверка или да публикуват определена информация.

Това означава:

- Да изградим отношения на доверие и *and accountability* с представителите на медиите. /Това няма да стане ако отделът Ви с непрекъснато се оплаква от акуратността на медиите/
- Да уважаваме правото на медиите да имат достъп до точна, ясна, навременна и значима информация за действията, програмите и политиката на правителството.
- Да се научим да работим с медиите, да им предоставяме информацията, която желаем и да знаем как да контролираме интервютата.
- Да разбираме, че отношенията с медиите не се основават на "извъртане". Информационната работа допълва политиката и не може да заеме мястото и. Служителят по ВО не може да превърне лошата политика в добра, но трябва да има възможност да оказва влияние на тази политика, особено ако е включен от самото начало в процеса на нейното изграждане.
- Да планираме, да планираме, да планираме, и никога да не разочароваме журналистите. Ако сме казали, че ще направим нещо, трябва да го направим.

Изграждане и осъществяване на Вашия план

Определете целите си. Трябва да сте наясно какво искате да постигнете, на кого искате да повлияете / кои са целевите групи/ и в какво искате да го убедите.

Определете медиите. Щом уточните целевите групи, определете на кои медии се доверяват. В резултат ще имате списък от редактори, с които трябва да се свържете.

Ключът е подготовката. Доста преди кампанията да започне, се свържете с журналисти, които вероятно ще се заинтересуват от проблема и им дайте първоначална "неофициална" информация. Помнете, че НИКОГА не трябва да предоставяте на журналистите информация, която не искате да се публикува.

Ако ресурсите ви позволяват, съберете екип и разпределете задачи: администрация, развитие на идеи, телевизионен мониторинг, изготвяне на съобщения за пресата, координация, изготвяне на документи за брифингите, готовност за незабавна реакция на журналистическия интерес и др.

Съгласувайте и координирайте посланията: Не забравяйте, че и най-малкият елемент на кампанията трябва да подпомага основните ви послания.

Измислете различни ъгли към проблема. Дайте разнообразие на журналистите / като повтаряте основните си послания /. Малко вероятно е те да искат да отразят събитие, което напълно се покрива с предишното. Журналистите най-много обичат събития, проучвания и новини, така че потърсете такива, които да подкрепят основните ви послания.

Телевизията се нуждае от картина, така че създайте събитие, което предлага добра картина и същевременно не противоречи на вашия проект.

Определете обществени групи и частни лица, които биха подпомогнали кампанията ви, и ги посъветвайте да се обърнат към медиите или пък предложете на журналистите да разговарят с хората, които ви подкрепят.

Редовно преглеждайте и координирайте медийния план. В едно министерство, например, отделът за ВО би трябвало всяка седмица да провежда срещи с другите отдели и да съгласува всички събития и изявления, предвидени за следващата седмица. Постарайте се да предвидите други събития извън вашата организация, които ще изискват реакция от ваша страна, и се подгответе. Погрижете се министър председателят да бъде редовно информиран за ключови събития, които изискват обща координация с цялото правителство, и следете календара за предстоящи големи теми.

Използвайте "верижна" техника за да насърчите медийния интерес. Във Великобритания, правителствената прес-служба често "пуска" на една - две медии предварителна информация за бъдеща важна тема. Обикновено това поражда интерес у всички други медии, които също започват да пишат по темата. В резултат тя се възприема от обществото още преди да е излязла официалната информация. Тази техника дава редица предимства. Първо, медиата, които получи информацията преди другите, е благодарна, и това е идеален начин да я възнаградим ако ни е отразила честно. Второ, медиите - а и публиката - често се интересуват повече от слуховете, отколкото от официално обявената информация. Така отразяването на събитието става по-добро. "Изтичането" на информация, като и поставянето на ембарго върху нея, дават време на медиите да се подготвят по-добре по темата, да направят задълбочени проучвания и в резултат да излязат с по-задълбочени публикации. С тази техника обаче трябва внимателно да се експериментира, докато намерите верния баланс за вашите условия.

В допълнение, можете да намалите риска от непредвидима и неконтролирана реакция на медиите към една реч, ако я представите в светлината, в която я вижда и правителството - с други думи да я поставите в определен контекст.

Например: Когато обяви социалната си програма, Тони Блеър тръгна на обиколка из страната. В деня преди министър-председателят да се срещне с медиите, неговият прес-секретар Алистър Кембъл даде брифинг при закрити врати, като обясни на медиите с много факти и цифри, колко губи страната от измами с данъците. На следващия ден - деня на официалния старт на кампанията - два вестника излязоха с публикации "написани" от Блеър, които носеха същото послание. И когато Блеър произнесе речта си, той засили това послание.

Правителствената реформа имаше много аспекти, но прес-службата искаше да фокусира общественото внимание върху едно послание - Блеър затяга контрола върху данъчните измами. И постигна целта си.

Новините са важни само в деня, в който се случват. Най-важната част от връзките с медиите е да отговаряте на обажданията им, да знаете кога е крайният им срок за получаване на информация, да бъдете честни за това дали ще им предоставите информация в този срок, и да го направите навреме. Всички въпроси на медиите изискват бърз отговор. Информационните специалисти, особено ако са ангажирани в изграждането на определена политика, обикновено разполагат със задоволителни отговори. Ако обаче им се наложи да се допитат до специалист, или да направят допълнително проучване, помнете че трябва да поискат информация незабавно, без да отлагат. Ако се забавите с отговора, само ще накарате журналиста да се допита директно до специалист, а това не трябва да се поощрява.

Уточнете ясни отговорности. При организиране на дадено събитие - от пресконференция до подготвянето на информационен бюлетин - един човек

трябва да носи отговорност за цялата организация. Това е особено важно, когато няколко отдела или институции работят заедно за една по-последователна кампания.

Нека лошите новини идват от вас. Често лошата новина се омаловажава, ако излиза от вас. Ако чакате медиите да я разберат и я коментирате под натиск, ще изглежда сякаш сте се надявали да я скриете. Докато ако инициативата е ваша, прес-офиса ще определя приоритетите и ще се погрижи медийното отразяване да не е чак толкова сензационно. Ако е възможно най-напред успокойте тези, които ще пострадат от лошата новина и същевременно не забравяте да подготвите подходящо изявление.

Винаги се дръжте приятелски. Когато репортерите причакат някое официално лице или публична фигура, зрителите очакват да видят или чуят адекватна реакция. Ако сте груби с журналистите, които не се държат прилично, рискувате репутацията си. Като им сътрудничат, официалните лица си създават основа за положителни послания.

Помогнете им да имат заглавия. Не забравяйте да търсите "суперлативите" във вашия проект - това са онези истини за него, които можете да използвате в съчетание с думите: "първият", "най-големият", "единственият" и т.н.

Опровержението

Реагирайте на сериозните грешки. Случайно или нарочно, понякога в медиите се появява неточна информация, свързана с действията на правителството. Такива публикации са важни, защото другите журналисти могат да ги вземат за истина и да продължават да пишат по темата. Желателно е да отговорите веднага на всяка опасна фактологическа грешка, но го направете учтиво – обадете се по телефона или напишете писмо, ако грешката е по-съществена.

Създайте надеждна система за бърза реакция на журналистическите въпроси. Всекидневно трябва да следите медиите. Щом се появи негативен материал, служителят по ВО трябва веднага да уведоми началника си. Той заедно с по-висш служител от политическия отдел трябва да анализират публикацията и да съгласуват адекватен отговор за медиите. Всички служители, които може да имат контакт с медиите, трябва да получат копие от отговора.

Ролята на служителя за ВО при организирането на интервюта

Помнете защо се дава интервюто. Когато му поискат интервю за телевизията, служителят за ВО трябва да има предвид следното:

- ✓ Появата на ваш представител по телевизията ще подпомогне ли политиката на вашата организация и ще донесе ли полза на вашия отдел?
- ✓ Имате ли какво да кажете?
- ✓ Устройва ли ви времето на излъчване?
- ✓ Има ли нещо неразбрано, което трябва да доуточните?
- ✓ Програмата балансирана ли е или е прекалено негативно настроена към вашата организация?

Ако например времето на излъчване ви устройва, но програмата е негативно настроена към Министерството, служителят за ВО трябва да се опита **да договори по-добри условия**. Пазете се от конфронтация. Публикациите зависят от способността ви да поддържате добри отношения с медиите.

Интервюта трябва да се организират чрез служителя за ВО. Възможно е журналистите да познават отпреди експертите или политиците и да ги поканят директно. Подобни контакти трябва да се съгласуват със съответния служител за ВО. Неговата работа е да подпомага медиите да получават необходимата информация. Ако някой репортер иска подробен брифинг и ако това е в интерес на общината, на кмета или на общинските съветници, то тогава служителят за ВО трябва да го организира. Служителят за ВО трябва задължително да присъства на брифинга. Негова работа е да изясни посланията, да осигури "синхрони", да помогне съобщението да бъде предадено възможно най-ясно и точно. Служителят за ВО трябва да е готов да се намеси и да поправи всяка неточна или неуместна забележка на експерта или политика, ако интервюто е на запис.

Брифирайте говорителите. Основно задължение на служителя за ВО е да брифира добре всички, които ще говорят пред медиите. Трудни /и очаквани/ въпроси трябва да бъдат предвидени и да се подготвят адекватни отговори, подплатени с подходящи примери или статистически данни. Ако е възможно, говорителят трябва да се срещне с експерта и да съгласува интересни аргументи или "синхрони". След това служителят за ВО трябва да подготви прес-съобщение, което да съдържа релевантна информация за говорителя/експерта и предложения за синхрони.

Бъдете внимателни с интервюта, давани от експерти. Най-разумно е да предоставите писмени отговори на журналистическите въпроси, ако се

съмнявате в обективността на журналиста, и особено ако съответният експерт няма много опит с медиите.

Изграждане на добри отношения с журналистите

Има няколко начина да постигнем по-положително и по-редовно отразяване в медиите:

1. **Винаги помагайте** на журналисти, които търсят информация - независимо дали можете да им я дадете или не. "Не коментирам" означава "виновен съм". Колкото по-отзивчив изглаждате, толкова повече те ще свикнат да разчитат на вас и ще намалите опасността да пуснат негативна информация без да ви дадат възможност да изложите вашата гледна точка.
2. Щом определите различните аудитории, трябва да ги убедите и информирате. (виж "Да стигнем до хората"), **Изберете телевизионните канали, програмите и изданията, които са най-популярни сред съответната публика.** Трябва да се стремите да си изградите професионални отношения с опитните журналисти на всяко от тези места. От време на време (и по-често, ако имате важна и дълга кампания, към която обществото е чувствително) ги водете на обяд (винаги един по един!) и им подхвърляйте полезна, но не-много важна информация, която е "достигнала" до вас
3. **Бъдете надежден.** Говорете само когато сте информиран, и да не сте, не изказвайте предположения и не се колебайте да кажете, че не знаете. Опитайте се да се информирате и им звъннете за да дадете информацията, която са поискали. Бъдете отговорен. Отговаряйте на обажданията и се постарайте да им дадете каквото искат. Попитайте какъв е крайният им срок. Ако е 10 минути, обърнете им внимание. Ако е следващата седмица, кажете, че ще им звъннете допълнително и го направете.
4. **Бъдете отговорен.** Към себе си, към работодателя си, към клиента. Винаги трябва да сте сигурен, че ще намерите подкрепа за твърденията си, ако не сте, по-добре замълчете, преди със сигурност да застрашите себе си или своя работодател.
5. **Бъдете организиран.** Водете си записки за всеки разговор с журналисти, кога и за какво сте говорили, въпросите и коментарите им и вашите отговори, поискайте телефоните им за да можете да се свържете с тях или да им изпратите e-mail, записвайте си уточнения или нова информация, като и впечатленията си от тях.
6. **Винаги казвайте истината** - вашата истина - и НИКОГА не казвайте на журналистите нещо, което не искате да публикуват, дори и разговорът ви да е "неофициален" и да не се записва. **Те никога не престават да търсят нови теми!**

Тези прости правила ще ви помогнат да установите контрол върху новинарския процес, като си изградите положителна репутация пред избрани от вас медии. Така ще увеличите възможността съобщенията ви да достигат до най-желаната аудитория. Освен това ще можете да контактувате по-лесно с главните редактори, които взимат важните решения кое и кога да се публикува. Само си представете колко е важно това!

Част 3 – Провеждане на Прес-конференции и брифинги

Прес-конференциите са удобни, ако броят на медиите е много голям. Във всички други случаи брифингите, които дават възможност, за индивидуални интервюта, имат по-добър ефект. (Виж по-долу)

Каквото и да е медийното събитие, планирайте предварително прес-конференциите, особено ако са по скандален повод, като се съобразявате с вашите ключови послания. Не забравяйте комуникационните си цели. Добър тест е да проверите след това колко от ключовите ви послания са намерили място в публикациите на медиите.

Подбирайте добре времето. Най-добре е да провеждате прес-конференциите късно сутрин или рано следобед. Не в петък следобед.

Покани. Изпратете поканите доста време предварително. В тях трябва да има информация за целта на събитието, имената на говорителите, (по възможност да са максимум трима), причината за събитието и кратко обяснение защо е важно. Ако организирате и коктейл, включете тази информация в поканата. Включете и координати на които да ви намерят. Запомнете, че поканите не заместват прес съобщенията.

Подгответе списък от възможни въпроси и съответните отговори. В това трябва да вложите много усилия. Списъкът с въпроси трябва да е по-скоро дълъг, отколкото къс. Трябва добре да преговорите всички отговори. Подготвените отговори трябва да са дълги и подробни.

Осигурете присъствието на политически и други специалисти по време на прес-конференцията или брифинга и след това, за да ви помогнат с подробности.

Контролирайте прес-конференцията. *Централен* е ключова дума при планирането на всеки успешен контакт с медиите. Не стойте в сянка с надеждата медиите да зададат правилните въпроси. Още в обръщението си към тях използвайте основните съобщения. Отговаряйте на въпросите, но винаги се стремете да насочите разговора в удобната за вас посока. Постарайте се да предвидите всички възможни въпроси и да подгответе отговори. Когато

преминете към въпросите, помнете собствените си комуникационни цели и не се задоволявайте само с конкретния отговор.

Бъдете кратък. Не трябва да допускате прес-конференцията да се проточи безкрайно и темата да се разводни. Тук важат същите принципи като при интервюто. Постарайте се презентацията да не е прекалено дълга. (Добро правило е презентациите да са по 15 минути). След това дайте още 15 минути за въпроси. Предупредете предварително, че говорителят не може да отдели повече време.

Предложете индивидуални интервюта след прес-конференцията. За да избегнете хаоса, организирате индивидуални интервюта на представителите на правителството с радиото и телевизията след пресконференцията, в друга стая. Предварително направете списък на медиите, които искат индивидуални интервюта, и преценете за колко има възможност. Трябва да предупредите журналистите преди прес-конференцията, дали ще имат възможност за индивидуални интервюта.

Постарайте се журналистите да напуснат организирано. Не допускайте журналистите да се натрупат около говорителя, когато той си тръгва. Постарайте се подиумът да е близо до вратата. Говорителят трябва веднага да се оттегли в стаята, определена за уговорените индивидуални интервюта. Ако интереса е голям, помислете дали да не организирате медиен пул за всеки тип медия (радио, телевизия, вестници). Помолете журналистите да изберат кой да направи интервюто при условие че предостави на всички суровия материал.

Подгответе прес пакет и се погрижете той да съдържа цялата важна информация. Освен прес съобщение, снимки, бекграунд и факти, пакетите могат да съдържат и примерни публикации, интервюта с официални представители, "човешки" истории, свързани с темата.

Прес брифинги

Прес брифингът има официален характер, но без запис, като след него журналистите от електронните медии имат възможност за индивидуални интервюта. Този метод дава резултат при по-малък брой репортери - до 20 души. По този начин помагаме на ресорните и политическите репортери да се запознаят добре с подробностите. Целта е да намалим напрежението и да направим интервютата по продуктивни. Най-добре е да правим прес брифингите около кръгла маса, а в същото време да изпратим техниците и операторите в стаята където ще се провежда интервюто, Така те ще могат да се подготвят и да уточнят кой след кого е.

Трябва да предлагаме индивидуални интервюта на всички електронни медии на ротационен принцип.

Можем да организираме брифинги и с експерти. Тези брифинги дават допълнителна и по-подробна информация на поканените журналисти за работата на отдела.

(Упражнение 4: Прес-конференция)

Участниците се разделят на две групи и подготвят прес-конференция. Те трябва да решат колко души ще говорят, кои да са те, и как ще представят съответния материал, как ще организират интервютата. Другата група ще представя журналистите.

Част 4 – Управление на кризи

Понякога ние можем да предвидим неприятностите, а понякога те идват без предупреждение. И в двата случая трябва да сме подготвени да ограничим негативните последици – върху политиката и репутацията на нашата организация, върху персонала и върху кариерата ни.

Разбира се, винаги трябва да казваме истината, както ние я виждаме, защото последствията от лъжите или липсата на коментар със сигурност ще донесат по-голяма вреда от внимателно планираното, откровено и честно изложение на фактите.

Нека предположим, че независимо от усилията ни всичко да бъде наред, се случи най-лошото. Налице е голяма криза и журналистите са запознати с това. На този етап вие трябва да се справите със ситуацията и да не се преструвате, че тя ще изчезне от само себе си.

Един от начините да намалите лошите последици и да дадете най-голяма гласност на вашето мнение е отрано да се грижите за потока от информация и да дадете пресконференция в най-подходящия момент.

Протоколът, който представяме тук, се използва и в момента от правителството на Великобритания, но лесно може да бъде адаптиран и използван от всяка група или организация, частна или обществена. Ще видите, че протоколът предполага наличието на достатъчен брой хора и ресурси за да може планът да влезе в действие. Но дори и организацията ви да е средна или малка по размер, пак можете да ползвате основните насоки, които дава този план.

Възникваща криза

При приближаването на криза или лоши новини, екипът за ВО трябва веднага да бъде предупреден. Това не може да се остави за по-късно. Лошите новини не могат да останат скрити, но добра подготовка и умение, може да се намалят лошите последици.

Щом стане ясно, че кризата е неизбежна, протоколът влиза в действие:

Сформирайте "Екип за комуникации по време на криза" (Екип КВК) под ръководството на най-старшия/опитния експерт по комуникации и се погрижете да имат едно-две тихи помещения, където да работят.

Включете в екипа ръководители на отдели или техни заместници и помолете отдел "Кадри" да ви осигури допълнителен административен и помощен персонал.

Свържете се с генералния директор или ръководителя на организацията и ги дръжете в течение

Първата ви задача е **оценка на фактите** събрани до момента и преценка каква е най-адекватната реакция. Ако е очевидно, че рано или късно трябва да организирате прес-конференция, някой трябва да се заеме с подготовка на най-доброто място. (Прес-конференцията има ефект при важни събития, към които има голям медиен интерес. Тя е най-добрия начин да контролираме репортерите и да не им позволяваме да обикалят наоколо и да създават допълнителни проблеми, и също така е най-добрия начин да контролираме нашите собствени съобщения).

Подгответе залата за прес-конференцията по следния начин:

- Осигурете възможност за безпрепятствено влизане и излизане на участниците
- Осигурете достатъчно място за участниците и другият помощен персонал, както и за очаквания брой журналисти и телевизионни екипи (планирайте екип поне от двама души)
- Осигурете маса с дълга до земята покривка, зад която да седят говорителите (тя ще скрие нервното потропване с крака).
- Погрижете се да остане достатъчно място между тази маса и столовете, на които ще седят журналистите. Не разрешавайте на никой журналист да се приближава до говорителите по време на прес-конференцията.
- Логото на вашата организация трябва да е изложено на видно място.
- Поставете табелки с имената на участниците (както и на логото) и осигурете кана с вода и чаши.
- Погрижете се да има отделна стая за индивидуални интервюта.

Проверете всички важни комуникационни средства в кризисния център

- Телефонни линии
- Мобилни телефони
- Факсове
- Ксерокс
- Компютри и електронна поща
- Административна помощ

Определете кои групи от аудиторията са най-важни за вас и възложете на различни хора да поддържат връзка с тях

- Политици/Членове на правителството (ако са важни)
- Персонал
- Местни хора, засегнати от проблема (ако са важни)
- Партньорски групи
- Медии

Поставете "табло" на видно място в кризисния център, от което във всеки момент можете да се информирате за:

- Разпределение на ресурсите
- Важни телефонни номера
- Известни факти
- Въпроси, които за сега са останали без отговор

Направете план за близкото бъдеще и разпределете задачи – всичките написани на видно място на таблото

Възложете поне на един от колегите си да **следи всички обаждания** и да записва на кого вече сте дали отговор и на кого още не сте се обадили.

Следете отразяването в медиите. Не допускайте отпечатване или излъчване на грешни факти или не добронамерени цитати, защото когато коментират темата в бъдеще, журналистите ще разчитат на записи и архив и ще повтарят грешната информация. Така негативните последици ще се увеличат. Възложете на човек от екипа за ВО да следи предаванията на електронните медии, да събира вестникарските публикации и да направи архив на отразяването.

Подгответе първоначално изявление (това е особено важно в първия половин час, след като сте разбрали за кризата) с презумпцията, че пресата всеки момент ще разбере за кризата. Първоначалното изявление трябва да бъде предоставено на основните медии веднага след първото запитване по темата, но ще е разумно да разпространим успокояващо изявление още преди да сме получили обаждания и така да пресечем неприятните слухове в зародиш. (Първоначалното изявление може да не казва много, но то дава на журналистите материал, който да използват и създава впечатление че работите, а не че се криете). На всеки половин час трябва да обновявате изявлението, дори и да не разполагате с нова или интересна информация. Разпечатайте копие и го сложете на таблото, така че всеки в кризисния център може да го вижда. Не забравяйте да отбележите

върху него часа на отпечатване.

Определете говорител който да дава интервюта за всички медии, като уточните степента на политическа ангажираност (на по ранен етап е препоръчително да предпазите политическите лидери от враждебни въпроси, за които нямате отговори). В началото определете за говорител някой от служителите за ВО, на по късен етап можете да го замените с надежден и добре информиран политик.

Определете един или двама добре подготвени колеги от отдела за ВО да отговарят на журналистическите въпроси по телефона (но не да дават интервюта).

Съставете ясно и съгласувано описание и хронология на събитието, като включите и пунктове, по които могат да ви атакуват, и го разпространете сред всички членове на КВК екипа.

Подгответе модели въпрос – отговор за очакваните интервюта и ги репетирайте с говорителите.

Погрижете се КВК екипа да изпълнява основната си роля **“да предвижда ...да предвижда”**

- Какво ще е следващото събитие?
- Как да го съгласуваме с нашия план?
- Как да печелим време, за да сме сигурни че контролираме събитията?

Използвайте следните тактики:

- На определен интервал от време обновявайте изявлението си
- Предложете на телевизиите медиен пул (това означава че ще допуснете един ТВ екип да запише интервю с уговорката че ще го предоставят на останалите)
- Предложете на телевизията и фотографите идеи за снимки – така ще можете да ги следвате навсякъде.
- Давайте интервюта по телефона само за телевизията и радиото – особено в началото
- Предложете “становище” по телефона само на пресата
- Променяйте времето/мястото на събития като интервюта и пресконференции
- Излезте със съвместни изявления с други организации като полицията или медицинската служба (ако са важни)
- Насочете медиите към добре подготвени партньори от друга организация

Преценявайте предизвикателствата, на които ви подлага кризата:

- Нужен и оправдан ли медийния интерес в този момент?
- Не хвърляте ли време и усилия в погрешна посока?
- Справедливо ли е да искат от вас такова обещание или уверение?

Погрижете се за роднините. Планирайте как най-добре да информирате роднините на жертвите (които може да са загубили близките си) и да им помогнете, и помислете как бихте могли да предпазите роднините и жертвите от нежелан медиен интерес.

Планирайте следващите си действия

- а) Ако е възможно кризата да продължи повече от един ден, планирайте поредица от събития за да задържите инициативата и да отнемете на медиите контрола върху ситуацията.
- б) Обещайте да подготвите фактологическа информация и описание, които да включват телефонни за контакт с всички засегнати страни, и го разпространете по-късно.
- в) Не забравяйте да обновявате информацията
- г) Обещайте самостоятелно интервю с най-важния участник в кризата на по-късен етап.
- д) Съгласете се да дадете неофициален брифинг на "медиен пул" (по един репортер от телевизията, радиото и пресата) и оставете репортерите да спорят помежду си кой да отиде.
- е) Поканете фоторепортери да разгледат местата за снимки.
- ж) Преговаряйте с медиите за достъпа до интересни за тях места.
- з) Определете приблизително време за прес-конференция.

Преценете в по-дългосрочен план комуникационните нужди, включително колко души да наблюдават медиите, осигурете храна, транспорт и почивка на изморените служители. Реорганизирайте работното време на персонала веднага щом стане ясно, че кризата не може да бъде разрешена в рамките на един ден. Помислете как да осигурите храна, напитки, канцеларски материали, условия за лична хигиена и дрехи за смяна. Осигурете на служителите стая за почивка.

Изпратете добре подготвен служител за ВО, който да отговаря на медийния интерес на място, но прехвърляйте исканията за интервюта към основния говорител.

Направете репетиция на прес-конференцията в реално време (поне 30 минути):

- Огледайте външния вид на говорителите (за мъжете задължително риза и вратовръзка)
- Специалистът по комуникации трябва да ръководи събитието
- Започнете с информация за правилата на институцията и изискванията към поведението на репортерите
- Представете говорителите (най-много двама - един политик и един експерт)
- Прочетете ясно изявление за основната позиция на организацията (политика или експерта)
- Поканете ги да зададат въпроси (като поставите ограничения във времето)

- Говорителите не трябва да се отклоняват от предварително репетираните изявления и отговори
- Не давайте обещания и не изграждате политика под натиск
- Предложете медиен пул за допълнителна информация (ако медийният интерес е прекалено висок)

Подгответе персонала. Погрижете се всички служители, които работят близо до мястото на прес-конференцията, да са предупредени за събитието и да осъзнават, че не трябва да дават случайни интервюта, за които не се подготвени.

Балансирайте отказа си да осигурите допълнителни събеседници на репортерите извън прес-конференцията (поради "деликатността" на ситуацията), като демонстрирате готовност да им помогнете:

- а) Поканете репортерите да изчакат на топло и удобно място
- б) Предложете им малка почерка - кафе, вода, бисквити
- в) Ако е възможно осигурете им хора, които да ги разведат
- г) Осигурете карти на местността или определеното място
- д) Осигурете на радиото и телевизията тихо място за записи
- е) Разрешете на репортерите да ползват телефона

Винаги показвайте, че искате да сте полезен, дори когато трябва да откажете молби за интервюта. Винаги питайте журналистите в какъв срок трябва да подготвят материалите си. Така ще можете по-лесно да определите часовете на провеждане на прес-конференциите и планирате времето на хората, които ще дават интервюта.

Когато е възможно, отдела за ВО трябва да направи **видео запис на прес-конференцията** и да изведе медиите навън след края и.

Когато ситуацията не позволява провеждане на прес-конференция, **предложете отделни интервюта**, като внимавате всички да се придържат към изискванията и предварително определените съобщения.

Тоне веднъж годишно политиците и висшите ръководители трябва да репетират как да се държат на интервюта и прес-конференции.