

# КАК ПОБЕДИТЬ В “ПЕРЕСТРЕЛКЕ” на пресс- конференции



Известность – хлеб журналиста. Умение показать себя, выйти на первый план – для журналиста конца XX века стало определяющим профессиональным качеством. Это необходимо учитывать при подготовке пресс-конференций, на которых иногда возникают мини-поединки, спровоцированные журналистами, склонными к саморекламе. В результате словесной перепалки имидж фирмы может понести существенные потери, поскольку острые вопросы охотно подхватываются перьями остальных журналистов.

Что делать руководителю фирмы, когда он остается один на один с каверзным вопросом, прозвучавшим из зала? Как вовремя отвести опасность от имиджа фирмы? На эту тему мы решили поговорить с профессионалом в области человеческого общения. Мой собеседник – Михаил Гринфельд, бизнес-консультант, член Санкт-Петербургского Союза рекламистов, координатор Совета Тренеров НЛП.

– Михаил, скажи главное, что нужно знать руководителю, выходящему на пресс-конференцию?

– Четыре вещи. Во-первых, прежде, чем выходить на конференцию, надо самому себе задать вопрос: “На чью систему представлений я буду работать – на свою или на систему представлений

журналистов и потенциальных клиентов?” И ответить себе: “Я постараюсь говорить так, чтобы это было убедительно для других людей, пришедших на пресс-конференцию, а не только для меня”. Во-вторых, надо все время видеть обратную связь от других людей. В третьих, иметь общую стратегию ответа. И в четвертых, знать несколько приемов реформирования.

– **Какие типовые ошибки делают руководители, общаясь с прессой?**

– Первая ошибка – он ориентируется прежде всего на свою систему представлений. Вторая, вытекающая из первой – он говорит на своем профессиональном языке. Третья – отвечая на вопросы журналистов, он, по сути дела, отвечает себе. Четвертая ошибка – он не следит за реакцией журналистов. Пятая – если он следит, то следит за их речью. Если журналист отвечает “да, мы согласны”, даже если это произносится скептически, для него может показаться вполне достаточным.

– **Сейчас мы с тобой поиграем в игру. Я буду задавать вопросы из реальных пресс-конференций, а ты попытайся на них ответить. Итак, фирма открывает новый магазин сантехники в спальном районе города. Магазин большой, красивый, современный. Журналист спрашивает: “Чем вы хотите удивить людей? Просто высокими ценами в нищем районе?”**

– Я сначала дам вариант ответа, а потом расскажу о методике. “Вы знаете, мы вообще не хотим удивлять людей. Отвечу на ваш вопрос, что испытывают, глядя на дорогостоящую продукцию, малообеспеченные люди, по вашим сведениям, живущие в этом районе. Нам кажется, очень важно, чтобы в таких районах появлялись такие магазины, потому что это показывает людям современный уровень, к которому можно стремиться. Действительно, часть людей испытывают негативные ощущения, но это на поверхности... Большинству же это дает дополнительную мотивацию для труда, для того, чтобы зарабатывать деньги”. Можно оставить ответ так, а можно еще усилить метафорой.

– **Я заметил, что ты согласился с задавшим вопросом...**

– Людям важно, чтобы мы с ними соглашались. Если вы с ними соглашаетесь, они более благоприятно смотрят на ваш ответ. Очень важно, чтобы во время вашего ответа происходило то, о чем писал Пушкин: “И чувства добрые я лирой пробуждал”. Сквозь эти чувства, как сквозь стекла, человек смотрит на ваш ответ. Поэтому одна из задач в процессе подготовки к основному ответу – максимально присоединиться к собеседнику и вызвать положительные чувства. Вторая часть моего ответа представляла

из себя “реформирование вверх”. Я уловил, что у вопроса есть как минимум два смысла, и это крайне важно! Первый смысл – совершенно поверхностный и простой: “Чем вы хотите удивить?” Он действует прежде всего на сознание. А второй смысл можно условно сформулировать так: “Что же вы, такие нехорошие, делаете?” Этот вопрос бьет на подсознание.

– **Это скрываемое сообщение, адресованное скорее аудитории.**

– Да, и оно наиболее действенно! И очень важно, формулируя свой ответ, отвечать сразу на два смысла и два уровня. Второй смысл требует “реформирования вверх”. Например, возможно такое продолжение ответа: “Вы знаете, на память мне приходит один вопрос, он относится не к вам, а к тому, что я вспомнил. Когда-то я изучал историю педагогики. Был такой великий педагог Станислав Теофилович Шацкий, он еще в начале нашего века в очень запущенном районе Москвы – в Марьиной роще – сумел на собранные деньги построить великолепный дворец, который был отдан детям рабочих. Какое-то время там успешно обучали детей. Но в результате доносов черносотенцев дворец был закрыт. В одной из черносотенных газет задавался вопрос: “К чему призывает детей рабочих г-н Шацкий, показывая им недоступную роскошь?” Шацкий отвечал на это: “Мы прививаем культуру”. Так вот, мы считаем миссией нашего магазина не просто продажу сантехники, а привитие определенной культуры домашнего быта. Я бы так ответил на ваш вопрос”.

– **Что ты здесь сделал?**

– Здесь применено несколько приемов. Первое – это приемы сбора информации, которые дают возможность уловить подтекст, то есть второй и третий смыслы. Второе – это приемы техники составления реформируемых фраз. В НЛП их порядка 15. В данном ответе я использовал 2 приема: реформирование содержанием и реформирование развернутой метафорой. Рассказ про Шацкого – типичная развернутая метафора, классически составленная. Причем, это правда. Все это было усилено работой с логическими уровнями. Если что-то негативно выглядит на уровне окружения, то есть простого быта, то на уровне миссии это может приобретать совсем другой оттенок. В НЛП выделяют 6 нейробиологических уровней языка. В приведенном примере мы во время ответа поднялись на более высокий уровень: с уровня окружения на уровень миссии. И все приобрело совсем другой смысл. Очень важно, чтобы руководители умели перемещаться по этим уровням. Одна из причин, по которой бедные люди обвиняют бизнес, заключается в том, что в русской культуре принято находиться все время на высоких логических уровнях – Миссии

и Идентификации. К сожалению, миссия российского бизнеса в целом и отдельных фирм в частности не сформулирована.

– *Другими словами, если человек думает, что он не просто продает унитазы, а выполняет некую миссию, то ему продавать легче?*

– Я бы сказал – “продает сантехнику”, потому что “унитаз” – понижающее слово.

– *А что делать, если вопрос содержит явное обвинение? Например: “Вы говорите, что у вас квалифицированные продавцы, а вот я поговорил с людьми, и мне сказали, что продавцы ваших магазинов хамят”.*

– “Вы знаете, у нас в фирме приняты очень высокие стандарты обслуживания клиентов. Таких сигналов со стороны нам раньше не поступало, и мы очень благодарны вам, что вы нам сообщили о том, что в нашей практике случаются исключения. Мы будем вам очень благодарны, если вы дадите нам более точную информацию, в каком именно магазине и когда это произошло. Потому что это бывает настолько редко, что мы просто коллекционируем такие случаи и очень жестко наказываем провинившихся”. Что здесь я сделал? Первое – я ответил себе: “Что я хочу в этой ситуации, и какие есть смыслы в этом вопросе?”. Здесь даже поверхностный смысл опускающийся. И поэтому я понял, что мне в ответе нужно заложить как можно больше возвышающих смыслов. И в моей голове автоматом срабатывает следующая вещь. В этот момент перед глазами всех тех, кто сидит на пресс-конференции и это слушает, стоит все застилающий огромный образ безобразия в магазине: грубый продавец ругает несчастного покупателя, а на дальнем плане нечестивый руководитель рассказывает об успехах. Передо мной стоит задача – уменьшить негативный образ и увеличить положительный. Итак, я уменьшаю образ негативный, и в этот же момент выстраиваю огромный положительный образ, который перекрывает негативный и вбирает его, как свою неотъемлемую часть. Для усиления использую метафору – “мы коллекционируем такие случаи”. То-есть я говорю целый ряд фраз, которые уменьшают негативный образ. При этом мой ответ носит благожелательный характер, я говорю “спасибо за информацию”. Если же мне был задан недоверительный вопрос, я мягко, на уровне второго смысла, показываю это другим, предлагая дать более точную информацию об инциденте.

– *Тут напрашивается к рассмотрению еще один аспект – кроме спрашивающего, тебя слушает много людей, которые впитывают эмоциональную обстановку пресс-конференции, готовят следующие вопросы, и очень важно, чтобы, каждый раз отвечая, даже на зловерный вопрос, ты выглядел в их*

*глазах хорошо. Важно сохранить лицо.*

– Сохранить лицо – это понижающая метафора. Важно не только сохранить лицо, но и сформировать свой положительный имидж!

– *Расскажи еще про метафоры и их применение.*

– Есть один весьма фривольный анекдот, описывающий принцип “переформирования метафорой”. Наташа Ростова танцует с Пьером Безуховым. Пьер говорит: “Наташа, вы такая изящная!” Наташа ему отвечает: “Пьер, вы не так пронзительны, как Шерлок Холмс и не так обаятельны, как доктор Ватсон. Я не выйду за вас замуж”. Пьер расстроился и ушел, а Наташу пригласил на танец князь Андрей. Танцует она с Болконским, и он говорит: “Наташа, вы божественны, как роза”. Наташа ему отвечает так же, как Пьеру. Следующий танец с поручиком Ржевским, он говорит: “Наташа, когда я смотрю на вас, мне кажется, что вы – богиня”. Наташа опять: “Нет, поручик, вы не так пронзительны, как Шерлок Холмс и не так обаятельны, как доктор Ватсон. Я не выйду за вас замуж”. Поручик: “Зато я трахаюсь, как собака Баскервильей!”. В этом примере показано присоединение к метафоре собеседника и переформирование своей метафорой.

– *Выходит, метафору можно победить только более сильной метафорой? Давай приведем еще пример использования метафоры в ответе. Представим, что тебе задают вопрос: “Почему вы продаете лекарство, которое, согласно заявлению академика такого-то, небезопасно для здоровья?” Вопрос может быть спровоцирован конкурентами или же обычной манерой прессы заострять. В принципе, можно ответить, что не бывает однозначно полезных или вредных препаратов...*

– Разберем этот вопрос. В нем ссылка на авторитет и опускание на обоих уровнях – уровне поверхностного смысла и более глубинном: “Вы подсовываете недоброкачественный продукт”. Надо переформировывать, усиливая положительный аспект метафорой: “Вы знаете, очень многие медики тоже говорят, что мясо есть вредно, а сахар – это просто “белая смерть”. Однако мы с вами это едим и вполне неплохо живем. Мало того, если бы мы ели это меньше, то жили бы гораздо хуже”.

– *К примеру, фирма занимается доверительным управлением капиталом, работает на фондовом рынке. Для нее, по определению, очень важно доверие клиентов. И вот, руководителю этой фирмы на пресс-конференции задают нормальный с точки зрения здравого смысла вопрос: “Не хотите ли вы, как многие другие до вас, набрать у людей денег и исчезнуть?”*

– Здесь опять важно уловить два

смысла. Давай поработаем с этим. То, что приходит с ходу в качестве ответа: “Я, наверное, вас очень сильно расстрою своим ответом, но мне придется это сделать: нет, не хотим!” Юмор, как правило всегда вызывает положительные эмоции аудитории, а это важно для ответа. Кроме того, я вложил в ответ второй смысл.

– *Еще пример. Твоя фирма проводит массированную рекламу своего товара. Тебя на пресс-конференции спрашивают: “Вы что, продаете плохой товар? Ведь хороший-то в рекламе не нуждается!”*

– Читаем подтекст: “Вы сильно рекламируете свой товар, значит, он плохой”...

– *Такое обвинение в адрес рекламы содержит утверждение, разделяемое многими людьми. И журналист, задающий вопрос, как бы стоит на стороне народа...*

– “Вы правы, в нашем обществе присутствует некое предположение, что хороший товар не нуждается в рекламе. Нам кажется, что это следствие того, что у людей есть некий стереотип, который пришел к нам еще из социалистических времен, когда не было конкуренции. Он является одной из основных причин, по которой наша промышленность сегодня простаивает. Встретитесь вы с красным директором – он повторит вам ту же самую фразу: “Наша продукция настолько хороша, что в рекламе не нуждается”. И по этой причине нас вытеснили со всех рынков, в том числе с внутреннего. Мы даем так много рекламы по двум причинам. Первая – потому что мы четко себе представляем, что живем в рамках рыночной экономики и нам приходится бороться со многими товарами, которые покупатель вполне может сравнить с нашими, хотя наши, конечно, лучше. И вторая причина – это наша миссия: мы вкладываем деньги в рекламу, потому что это дает пример для отечественных производителей. Мы твердо уверены, что реклама – это один из механизмов, с помощью которого можно нашу промышленность поднять из руин. Реклама – это своеобразный пример для тех, кто недооценивает роль рекламы”.

– *Итак, во-первых, ты согласился с нападением на тебя: “Вы правы, есть такой стереотип”...*

– Можно было также сказать: “Вы правы, много плохих товаров было продано при помощи рекламы”.

– *Потом ты привел пример-метафору о “красном директоре”, когда отсутствие рекламы ведет просто к разрушению...*

– Заметь, метафора берется из той же области тем или из близкой.

– *Потом перешел к социально важной миссии фирмы – не просто продавать, но способствовать развитию страны. То есть в одном ответе ты*

*совместил несколько приемов. Когда ты отвечаешь на мой, заранее заготовленный вопрос, ты отвечаешь спонтанно или создаешь в голове конструкцию ответа?*

– Я отвечаю спонтанно, хотя бывают случаи, когда задумываюсь и перебираю в голове способы ответа. Но я перебираю не формулы, а уже результаты!

*– То есть, для хорошего ответа мало иметь в голове заготовку, гораздо продуктивнее иметь натренированность?*

– Когда вы обедаете, вы не будете держать перед собой инструкцию о том, какой вилок есть какое блюдо. В статьях о техниках коммуникации мы знакомим с приемами – как бы показываем меню, а на тренингах мы обучаем искусству есть. И потом, когда человек выходит к завтраку, он уже готов есть.

*– Учитывая сжатый временной график руководителей фирм, что ты можешь посоветовать? Тренинг требует 3–4 дней, а потом еще повторений. Но, представь – грядет какое-то важное событие, допустим, юбилей фирмы, выпуск нового товара, открытие магазина – а времени на тренировку нет. При этом можно представить, что фирма работает на рынке с жесткой конкуренцией, когда все отношения, в том числе с прессой, обострены. Что делать в такой критический момент?*

– Кратко я рассказал об этом, отвечая на первый твой вопрос. Если отвечать подробнее, то в фокусе внимания директора, как правило, находятся производственные вопросы, и он считает их самыми главными. А вопросы транзакционных издержек, то есть издержек, которые возникают в результате межличностного общения, не считаются чем-то серьезным, это вроде бы мелочи. Но эти мелочи стоят огромных денег, сопоставимых с производственными затратами! От умения выигрывать переговоры зависят темпы развития фирмы. Общение с журналистами – это тоже переговоры, причем не менее важные, потому что это переговоры не с одним человеком, а с сотнями тысяч одновременно. И одна из причин, почему бизнесмены не обращают на эти вопросы должного внимания – это несформулированность в экономике понятия транзакционных издержек. Не подсчитано, сколько фирма теряет на одном неверном слове... А теряет она очень много – во много раз больше, чем за три дня обучения. Конкретно отвечая на твой вопрос, я бы процитировал вождя мирового пролетариата: “Учиться, учиться и учиться!”

*– Я опасаюсь, что, прочитав разговор с тобой, кто-то побойится выступить перед журналистами.*

– Должен тебя расстроить – не побойтся. Дай бог, чтобы это дошло до како-

го-нибудь руководителя, хотя, скорее всего, если он прочтет этот материал, он скажет, что это полная ерунда.

*– Не уверен. В практике рекламного агентства “Экспресс Сервис” есть такая методика. Если мы делаем пресс-конференцию для своего клиента, то обязательно предлагаем руководителю потренироваться отвечать на вопросы. Мы делаем так, я немножко раскрою технологию: мы заранее беседуем с нашими доверенными лицами из журналистов, и выясняем, какие вопросы в данный момент задаются на пресс-конференциях, потому что существуют “модные” вопросы, которые “гуляют” с пресс-конференции на пресс-конференцию, и которые определяют в настоящий момент общественное мнение... Таким образом мы “вычисляем” до 90% возможных вопросов, на которые заранее готовы ответы руководителя фирмы. После такой пресс-конференции руководитель обычно осознает, какая колоссальная разница между обычной встречей с журналистами и хорошо подготовленной.*

– Есть еще одна вещь, которой мы обучаем на индивидуальных тренингах. Кроме умения благожелательно отвечать на вопросы, говорить на языке собеседника, улавливать подтекст вопросов и грамотно его переформулировать, мы даем специальные психологические упражнения, которые позволяют человеку в любой ситуации чувствовать себя легко. Снимается страх перед аудиторией, что позволяет в ответственный момент быть в ресурсном состоянии. При этом активизируются творческие возможности – в те самые моменты, которые раньше для человека были стрессовыми. Как говорил Остап: “Экспромт должен быть хорошо подготовлен”.

*Каверзные вопросы задавал  
Андрей Надеин*