

ШКОЛА КОММУНИКАЦИИ



STEFAN
BATORY
FOUNDATION



АХАЛАР

2008

Название оригинала: Szkoła komunikacji

Составитель: Виктория Солоницына

Тексты : Агата Стафия-Бартошик
Марта Павловска
Беата Стейгвилло-Лауданська
Павел Лукасяк
Збигнев Барановский
Анна Виндорпска

Фотографии: Юрий Трофименко

Графический дизайн: Елена Мухина

Перевод: Виктория Солоницына

Печать: РИК "Деснянская правда"

Первый раз книга «Школа коммуникации» вышла на польском языке в 2007 г.

Этот материал подготовлен при финансовой поддержке Фонда им. Стефана Батория (Польша).
За его содержание несет ответственность Центр АХАЛАР,
и ни при каких обстоятельствах он не может отражать взгляды фонда.
www.batory.org.pl

© Центр гуманистических технологий АХАЛАР
Чернигов, 2009 г.

Содержание

| | |
|---|----|
| Вступление | 5 |
| Часть первая. Планирование коммуникации | |
| Планирование коммуникации шаг за шагом | 8 |
| Анализ коммуникативной ситуации организации, диагноз теперешнего состояния и потребностей | 9 |
| Постановка целей | 11 |
| План деятельности для достижения целей | 12 |
| План внедрения коммуникативной деятельности | 14 |
| План мониторинга и эвалюация реализации стратегии | 16 |
| Часть вторая. Планирование внутренней коммуникации | |
| Планирование внутренней коммуникации. С чего начать? | 17 |
| Выбор методов для проведения информационных кампаний, алгоритм размышлений над компанией | 18 |
| Примерная таблица PR-кампании по изменению систем оплаты телефонных счетов | 21 |
| Внутренняя кампания Public Relations конкурса «ТЕЛЕКРЕАТОР» | 22 |
| Часть третья. Фандрайзинг | |
| Вступление | 25 |
| Человеческий капитал | 26 |
| Общественный капитал | 27 |
| Материальный капитал | 28 |
| Часть четвертая. Создание информации на практике | |
| Вступление | 32 |
| Создание журналистской информации | 33 |
| Часть пятая. Понять и быть понятым | |
| Более простая и эффективная коммуникация – благодаря использованию принципа логической пирамиды | 36 |



Вступление

Дорогой читатель!

Представляем Вашему вниманию очередную книгу, подготовленную Центром гуманистических технологий АХАЛАР (г. Чернигов). Книга «Школа коммуникации» включает в себя материалы, в которых наши польские коллеги описывают основы коммуникации и примеры того, как неправительственные организации используют ее для создания определенного образа и репутации, а также для достижения своих целей. Здесь собраны практические советы, которые могут пригодиться вам в ежедневной работе. В 2007 году эта книга была бестселлером польского общественного сектора.

В наше время термин «коммуникация» используется все чаще. John Edeir в «Effective communication. The most important method of management art» представил очень общее, но точное определение: «коммуникация – это обмен информацией между индивидами (людьми) посредством общей системы символов».

Обмен информацией может осуществляться чаще или реже, система символов может быть понятна и доступна каждому, а может быть и не ясна, а суть передаваемой информации - правдивой или лживой.

Коммуникация – это нечто большее, чем просто разговор. Символы в этом контексте подразумевают язык, эмоции, чувства и другие средства выражения. Коммуникация организации, в свою очередь, - это способ, посредством которого организация общается, включая широкий спектр деятельности, нацеленной на представление организации её целевой аудитории и обществу.

С помощью хорошо продуманной коммуникации становится возможным устанавливать и поддерживать взаимовыгодные связи между организацией и обществом, налаживать диалог с различными аудиториями. Во многом от них зависит успех организации.

Особенно важной для организаций аудиторией являются средства массовой информации. Именно журналисты могут обеспечить донесение целевой публике точку зрения и мнение организации, информируя общество о ее миссии и деятельности. Тем самым, создавая хорошую репутацию организации и обеспечивая поддержание ее в обществе. Но для этого нужно уметь правильно планировать и осуществлять коммуникацию.

В книгу также вошли: исследование по изучению коммуникации общественных организаций и средств массовой информации, мониторинг периодических печатных изданий на тему освещения деятельности общественных организаций и упоминание их в материалах, проведенные в 2008 году в Черниговской области. Для многих жителей черниговского региона деятельность независимых организаций и фондов все еще является непонятной темой. Средства массовой информации редко пишут на эти темы. Чаще всего - это проблема плохой коммуникации обеих сторон. Наша книга адресована людям и организациям, которые хотят сделать свою деятельность эффективной и понятной для сообщества, в котором они работают.

Желаем Вам хорошей коммуникации!

Виктория Солоницына

Центр Гуманистических Технологий АХАЛАР

Чернигов, Украина 2009 г





ПЛАНИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИИ ШАГ ЗА ШАГОМ

Прежде, чем заняться написанием стратегии коммуникации для организации, напомним себе, что такое стратегия и кем является стратег.

По-гречески *strategia* в дословном переводе - это командование/управление, а стратег (*strategos*) - это предводитель армии или флота в Древней Греции или управленец военно-административного округа в Византийском царстве. Эта этимология, хотя и касается давних времен, имеет для нас большое значение.

Стратегия коммуникации - это часть общей стратегии:

- Стратегия не может разрабатываться отдельно, а тем более, наперекор деятельности организации или решениям совета. В противном случае управление обречено на неудачу и это, скорее, повредит нашей организации, чем поможет. Стратегия коммуникации должна быть выработана совместно с советом организации.

- Как говорит нам словарная дефиниция, стратегия охватывает подготовку и проведение войны как целостности, отдельных ее кампаний и битв. Войны как целостности! А значит, стратегия должна касаться всей организации и всех ее целей, планов и деятельности в данном периоде. Это должен быть целостный план, отображающий, каким образом в нужное время достигнем наших целей, завоюем нужную нам публику (клиентов) и добудем новые территории (фонды).

- Стратегия коммуникации вторична по отношению к стратегии нашей организации. Честно говоря, не удастся создать хорошую стратегию коммуникации, не понимая, зачем мы собираемся, где хотим быть через некоторое время, откуда хотим взять на это финансирование, и какими располагаем для этого методами. Те организации, которые не имеют общей стратегии деятельности, должны, прежде всего, как можно скорее (при этом, очень тщательно) ее создать. А пока ее не будет, концентрироваться на коммуникации отдельных проектов, которые должны учитывать требования доноров: иметь определенные цели, результаты и временные рамки. Не имеет смысла создавать

стратегию коммуникации без стратегии организации. Это непродуктивно и способствует фрустрации. Разрабатывать стратегию коммуникации без общей стратегии - это то же самое, что проектировать мундиры для солдат, не зная в какую климатическую зону они поедут.

Подытожив, можно сказать, что стратегия коммуникации инфраструктурной (как и любой другой) организации - это документ, который содержит:

- Анализ коммуникативной ситуации организации, диагноз теперешнего состояния и потребностей.

- Определение целей.

- План деятельности, которая служит реализации целей.

- План внедрения этой деятельности.

- План мониторинга и эвалюации реализации стратегии.

Теперь займемся элементами стратегии шаг за шагом.

1. Анализ коммуникативной ситуации организации, диагноз теперешнего состояния и потребностей

Прежде чем начать разработку стратегии коммуникации, мы должны выполнить солидную работу над подведением итогов нашей ситуации. Слова «коммуникация» и «коммунизм» (κοινωνία) имеют общий корень и происходят от латинского слова communication – обмен, связь, разговор. Это важно, т.к. напоминает нам о том, что коммуникация – это наш способ поведения среди других. Кем же являются для нашей организации эти другие? Все группы граждан, которые важны для деятельности нашей организации, называются целевыми группами (ang.stakeholders). Целевые группы (бенефициарии) – это группы людей, с которыми нас что-то связывает. Проще говоря, или мы чего-то от них хотим, или они от нас. Даже не имея желания общаться с данной целевой группой, иногда мы вынуждены идти на контакт, по причине пересечения каких-либо дел.

Первое, что нужно сделать при планировании стратегии коммуникации - это определить бенефициариев нашей организации.

Важно, чтобы мы не обобщали и не делали этого поспешно. Чем более тщательно мы определим все группы, с которыми хотим или должны вести коммуникацию, тем лучшей будет наша стратегия. Возвращаясь к военной метафоре, использованной во вступлении, представим себе битву под Грюнвальдом. В те времена армия состояла из разнородных, часто культурно или этнически не похожих друг на друга народов, подчиненных князьям и другим вельможам. Чтобы разработать успешную стратегию, нужно было как можно точнее определить группы собственной армии и противника. Не достаточно знать только то, что в армии служат иностранцы. Важно – как они воюют, на что способны, насколько изменчивы и какое оружие используют...

«Краковская земля шла под красно-белым флагом с орлом в короне. Это был флаг всего Королевства, великий символ для всех войск. (...) Под знаком Св. Ежи тянулась огромная колонна иностранных наемников и добровольцев, в основном выходцев из Чехии и Моравии, и вся сорок девятая хоругвь состояла исключительно из них. Этот люд, особенно в пехоте, был дикий, упрямый, но в борьбе так хорошо тренированный, а в столкновении с врагом – яростный, что все другие пехотинцы, как только с ними сталкивались, ударили

так быстро, как пес от ежа. Бердыши, косы, топоры, а особенно железные цепи были их оружием, которое они жестоко использовали. Нанять их мог любой, лишь бы платил, так как единственной их стихией была война, грабеж и резня» (Генрих Сенкевич, «Крестоносцы»).

Подобным же образом определяются бенефициарии организации. Недостаточно сказать, что у нас есть персонал. Прежде всего, он делится на руководителей организации, координаторов проектов, волонтеров, консультантов, экспертов и др. Каждая из этих групп будет иметь различные мотивации, требования, знания, другой стиль работы и ... коммуникации. Это для нас очень важно.

Поэтому, при определении бенефициариев, следует постараться создать детальную спецификацию, а не ограничиваться общими типами: спонсоры или поставщики. Большая грантодающая non-profit организация и коммерческая фирма, выступающие как спонсоры, имеют разные коммуникативные потребности. С корпорацией у нас будет совсем иной язык общения, чем с местной семейной фирмой. Поэтому, нельзя написать просто – «бизнес». Попробуем сегментировать! Чем более старательно проведена сегментация, тем легче будет запланировать соответствующую коммуникативную деятельность, которая позволит нам достичь намеченных целей.

После хорошо проведенного процесса выявления бенефициариев, мы должны старательно продумать наши с ними отношения.

Некоторые вопросы будут для нас очевидны. Например, благодаря поддержке определенного спонсора мы уже реализовали несколько проектов. Были достигнуты все запланированные результаты, в соответствии с договором, мы отлично отчитались за всю полученную сумму. Плюс к этому, прекрасно прорекламировали нашего спонсора, на что он неоднократно обращал внимание. Можем предположить, что спонсор считает нас надежным и эффективным в работе партнером. Есть, однако, много групп, которые необходимы нам для успешной деятельности, но мы не знаем их мнения о нас. Очень часто это группы, приближенные к организации, например, наши сотрудники. Чтобы узнать, что же думают о нас бенефициарии, можно в рамках подготовки стратегии коммуникации провести соответствующие исследования, например, анкетирование или аудит. Хорошо было бы обратить внимание на используемые

нами до этого времени коммуникативные методы, а именно: флайеры, газеты, newsletter и т.п., и проанализировать, являются ли они для бенефициариев интересными? Читают ли они их? Доставляются ли к ним вовремя? Содержат ли информацию, которую они считают важной? Эти данные позволят понять и улучшить коммуникативные методы с окружением.

Чтобы упорядочить этот процесс, предлагаем использовать таблицу, так называемую карту бенефициариев.

ВНИМАНИЕ!

Этот анализ не имеет ни малейшего смысла, если мы не искренни, скрываем свои ошибки и недостатки, не хотим видеть собственные слабости. Стратегия коммуникации является внутренним документом. Никто вне организации (кроме приглашенных консультантов) не должен ее видеть. Поэтому важно, чтобы ее авторы были безжалостны к себе и к своей организации. Безжалостны и, одновременно, конструктивны.

| Группа бенефициариев | Как выглядят наши отношения с данной группой? | Какими бы мы хотели видеть контакты с данной группой, чтобы мы могли реализовать свои цели? | Как мы вели коммуникацию с этой группой до теперешнего времени? | Какие новые, модифицированные методы коммуникации могут помочь в налаживании контакта? |
|--|---|--|---|---|
| Близкие соседи нашего офиса - супруги Ковальские, пан Станислав, пани Анна | Никогда не объясняем им, что делаем и кем являемся. Супруги Ковальские очень много работают и единственный контакт с нами - это отсутствие места для машины (когда у нас собирается совет). Это очень их раздражает. Пани Анна считает, что мы секта и, похоже, нас боится. Пан Станислав хотел продать нам ковер, а мы его не купили и он, кажется, на нас обиделся. Все соседи смотрят подозрительно на большое количество наших посетителей. | Наши соседи должны понимать характер нашей деятельности. Тогда они будут не только нашей «ходячей рекламой», но мы сможем спросить их совета или мнения по поводу запланированной деятельности. Хорошие отношения с соседями являются важным элементом гражданского общества и, тем самым, соответствуют миссии нашей организации. | Мы говорили соседям: «Добрый день!» на лестничной площадке или перед домом. | Первым шагом должно быть приглашение соседей в наш офис на небольшое угощение. Лучше всего, если подготовим специально для этой встречи презентацию нашей деятельности. Если на встречу придут все (нужно подумать, сделать ли встречу общей или для каждого отдельно), можно считать это успехом. Затем следует продумать подходящий метод коммуникации, что позволит соседям быть постоянно в курсе нашей деятельности. |

2. Постановка целей

После проведения анализа, зная стратегию и цели своей организации, мы должны сформулировать цели коммуникации.

Это не простое задание и сначала стоит задать себе несколько вопросов:

1. Каковы поставленные в общей стратегии цели нашей организации, и каким образом коммуникативная деятельность, направленная на конкретных бенефициариев, может помочь нам в их достижении?
2. Какая именно коммуникативная ситуация поможет нам достичь цели организации?
3. Как можно измерить намеченные нами цели?
4. Как мы сможем оценить, насколько достижение поставленных коммуникативных целей, помогло в реализации целей организации?
5. Как проверить, правильно ли была разработана нами тактика для достижения целей?
6. Как упорядочить коммуникативные цели, которые были выбраны нами как самые важные?

Эти вопросы помогут не только поставить коммуникативные цели, но также выполнить эвалюацию по окончании этапа, что предусмотрено стратегией.

Очень важно не перепутать стратегические цели с целями оперативными.

Представим себе, что цель нашей организации на ближайшие три года - стать уважаемым и надежным экспертом и партнером в регионе для негосударственных организаций, самоуправления и бизнес-среды.

Насколько мы приблизились к этой цели, покажет опрос. Нас будут интересовать анкеты, где в ответах на вопрос «Кто для вас является экспертом в области поддержки общественных организаций?» упоминается наша организация.

Сразу определимся, что нас устроит результат 60% на уровне всего региона.

Одно из очень хороших решений - непосредственная коммуникация с представителями различных сфер, конечно же, названными более конкретно чем: самоуправление, общественные организации или бизнес-среда. Другое решение (хорошо работает в комплексе с непосредственной коммуникацией) - использование посредников, а именно СМИ. Можем сделать предположение, что статьи, в которых наша организация будет описана как надежный партнер, эксперт и профессионал, должны приблизить нас к 60%. Значит, коммуникативной целью будет появление, например, 200 статей. Их количество зависит от нашей оценки способностей местных журналистов. Информация о нашей организации должна быть представлена определенным образом. Лучше всего, сразу определить каким именно. И так, она должна появляться в установленное время и с определенной частотой. В важных для нас целевых группах это поможет сформировать определенный образ нашей организации, который необходим для достижения целей.

Как этого достичь?

3. План деятельности для достижения целей

На выше поставленный вопрос ответим в следующей части нашей стратегии, охватывающей тактические элементы и оперативные цели. Итак, опубликование 200 статей. Эту цель мы можем достичь, благодаря организации цикла конференций для журналистов региональных изданий, например, под названием «Отчет из будущего: как граждане изменяют мир». Можно придумать другое название. Лучше всего, наиболее адекватное. На этих встречах будет эффектно представлена наша организация и ее деятельность. Как это сделать - знаем из проведенного ранее исследования этой группы. Может быть, на основании результатов исследования сделаем вывод, что журналистов больше привлечет одно значительное мероприятие, которое хорошо запомнится в сознании граждан данного региона. Отсюда один шаг до организации harpeninga, демонстрации, выставки, концерта, где у нас будет возможность передать журналистам нужную информацию. Это уже наши оперативные цели.

Как подобрать деятельность для выбранных нами стратегических целей?

Это не самая простая часть стратегии. Прежде всего, потому, что требует опыта или хотя бы начальных знаний о коммуникативных методах и специфике различных клиентских групп. Вся аналитическая часть способствует тому, чтобы как можно лучше выбрать деятельность, которая поможет нам реализовать поставленные цели. Чем лучше мы определим и изучим наших клиентов, тем меньше ошибок совершим, т.к. точно будем знать, что для них интересно, что может их тронуть и убедить поверить нам.

Если говорить о специфике коммуникативных методов, то формат этой книги не позволит нам углубиться во все детали доступных методов коммуникации с клиентами.

Наверняка читатель понимает, каким арсеналом располагает каждая организация, сталкиваясь с информацией в прессе, на конференциях, в бюллетенях, ньюслетерах и т.д. Однако использование методов могло быть не запланировано, а перед этим не был хорошо проведен анализ: зачем говорим, кому, что этот кто-то любит и чего ожидает. Лишь после проведения такого исследования, набор инструментов и каналов коммуникации станет более простым и понятным, а иногда и совсем очевидным.

При планировании деятельности советуем учитывать следующие критерии:

- Насколько данные методы адекватны для группы бенефициариев, которыми хотим в данный момент заняться? Об этом мы узнаем, проведя соответствующее исследование (спрашивая, звоня, анкетирруя). Очевидно, что речь идет не только о самом методе, но и о том, как мы его «упакуем». Например, мы не можем спрашивать журналистов, придут ли они на конференцию, не сообщая им, какова будет тема и кто там выступит. Возможно, наш news будет настолько электризирующим, что привлечет на конференцию многих желающих. Или наоборот, никто не появится, хотя мы были уверены, что затронутая тема необычайно важна. Хорошо бы разработать близкие, открытые контакты с избранными представителями отдельных групп бенефициариев, чтобы всегда иметь кого-то, симпатизирующего нам из данной среды, с кем можно посоветоваться.

- Насколько данные методы позволят нам получить ожидаемый результат? Чтобы привлечь к себе внимание, можно на площади города приковать себя цепями к дереву. Но тогда, скорее всего, мы не будем признаны уважаемой и значимой организацией. Поэтому деятельность нужно подбирать такую, которая будет не только способствовать достижению одной обозначенной цели (привлечение к себе внимания), но и точно отображать, что и как мы хотим говорить о своей организации.

- Как много времени и ресурсов потребует от нас данный метод? Нет ничего хуже в мире ПР, чем newsletter, который должен быть еженедельным, а появляется нерегулярно. Это раздражает и очень вредит нашей репутации. Прежде чем начать какой-либо коммуникативный проект, старательно исследуем, не поглотит ли его внедрение слишком много нашего внимания и ресурсов. Многие думают, что ПР основывается на хождениях по фирмам, салонам, на создании хорошего впечатления и выписывании счетов. Может в этом и есть доля правды. Но на самом деле, это, прежде всего, дотошная, кропотливая, ежедневная, тяжелая работа. Например, редакторская. Орфографические ошибки и плохой шрифт не создают нужного нам образа, разве что мы собираем деньги на борьбу с дислексией. Прежде чем броситься в вихрь обязанностей, проанализируем, как много времени забирает это задание и не ляжет ли тяжелым бременем на коллектив. Старайтесь выбрать решение, которое будет иметь наиболее эффективное соотношение необходимой работы к ожидаемому результату.

- Является ли данный метод инновационным, т.е., как часто используется в данной теме такими организациями, как наша. В коммуникации существует такое понятие как over-kill – смерть через повторение. Многократно повторяемая техника может вызвать негативные эмоции к информации или к тому, кто ее подает.

Поэтому постараемся выбрать деятельность и методы простые, но эффективные. Не усложняя. Форма никогда не должна заслонять собой содержания. В случае, например, инфраструктурной организации, содержание обычно бывает сложным для читателя. Поэтому нужно найти такой способ коммуникации, который позволит информацию усвоить, приблизить, упростить.

И, наконец, не стоит выбирать методы, требующие инициативы или усилий со стороны клиентов. Подобным примером может быть newsletter в форме приложений к e-mail. Неоднократные усилия, которые читатель делает, открывая приложения, могут лишить его желания изучать содержание. А newsletter, вставленный прямо в текст электронного письма, не требует со стороны читателя никаких дополнительных действий. Мы должны не только облегчить читателю встречу с нашей информацией, но и сделать ее, как говорят американские маркетологи, easy-to-irresistible, что в очень приблизительном переводе означает «трудный для отбрасывания».

4. План внедрения коммуникативной деятельности

План должен учитывать:

- **Рабочий график нашей деятельности**, отображающий вхождение проекта в различные фазы: когда мы очень заняты работой, на какое время планируется отпуск сотрудников, когда мы можем иметь актуальные видимые успехи для предъявления, а когда есть фаза риска или конфликта и т.д.

- **Календарь общественной жизни на территории, где хотим осуществлять коммуникативную деятельность.** Например, не очень хороша идея проведения конференции на тему возрастной дискриминации в преддверии дня памяти об усопших.

- **Специфический календарь для каждой клиентской группы, с которой планируем работать.** Например, проанализируем, как работают журналисты, до какого срока должны быть поданы тексты и когда проходят редакционные коллегии.

- **Ресурсы, которыми располагаем:**

- **Люди**, их умения (не каждый может быть коммуникатором или осуществлять ПР-акции), оплата, мотивация, знание деятельности организации. Люди, которым поручаем какие-либо задания, связанные с коммуникацией, должны хорошо знать нашу организацию, быть уверенными в важности миссии, а также принимать наши методы работы и, наконец, быть теми, кому мы доверяем. Необходимо исключить возникновение ситуации, когда человек, занимающийся формированием нашей репутации, в критический момент признал тех, кто нас обвиняет правыми. Независимо от того, не уверен ли он в правильности наших действий или просто часто меняет свое мнение. Каждый имеет полное право на свое мнение, но не каждое мнение годится для распространения вне организации.

- **Время** нам необходимо как для подготовки, так и для реализации деятельности. Например, время наших сотрудников. И не только рабочее. Часто бывает, что один человек осуществляет несколько заданий или

проектов. Нужно хорошо подумать, можем ли мы данному сотруднику добавить еще одно задание. Если говорить о сути коммуникации, то качество имеет огромное значение. Это значит, что мы не можем доверить задание такого типа человеку, который будет выполнять его «по возможности» или «в свободное время» между другими задачами. Мы должны помнить о человеческом факторе. Поэтому не можем доверить редакцию newsletter (день выхода – каждый понедельник) сотруднику, который учится в уикенды. А мамам маленьких детей мы не должны поручать организацию встреч с клиентами, у которых свободное время только после обеда.

- **Техническое оборудование/материальная база.**

Проанализируем, что у нас есть и насколько это может обслуживать наши новые идеи. Если мы решим обновить нашу Интернет-страничку и разместить там интерактивную платформу для наших клиентов, проверим, выдержит ли это наш сервер, или очень медленной загрузкой будет доводить наших клиентов до «белой горячки».

- **Бюджет.** Необязательно ПР, или более широкое понятие – коммуникативная деятельность, должна быть очень дорогой. Конечно, качество материалов имеет значение. Но в случае общественных организаций, чрезмерность может вызвать негатив. Разумеется, необходимо, чтобы на конференции работали все микрофоны, зал был удобным и хорошо географически расположен, был оптимальный набор напитков и закусок. Важно помнить, что коммуникация основывается на людях. Будем относиться к людям хорошо, рассчитывая бюджет для них, на их развитие и оплату, и наш ПР будет процветать.

В этом месте хотелось бы привести очень поучительный фрагмент из прекрасной и одновременно мудрой книги Туве Янссон «Лето Муми-троллей». Думаю, читатель помнит эту историю, когда большая волна залила Долину Муми-троллей. Вся семья старалась найти спасение на крыше дома. Ситуация выглядела достаточно драматично:

“Вдруг папа сдвинул шляпу на затылок и уставился на горловину бухты, в которую превратился Муми-дол. Со стороны моря приближался какой-то странный предмет. Солнце слепило папу, и он не мог разглядеть, таит ли этот предмет в себе какую-нибудь опасность. (...) Муми-папа обернулся к своей семье и сказал:

- Уверен, мы выберемся отсюда.
- Конечно, выберемся, - ответила мама. - Я сижу здесь и жду, когда появится наш новый дом. Лишь у негодяев все плохо кончается.
- Не скажите! - воскликнул Хомса. - Я знаю негодяев, которым никогда ничего не грозит.
- Какая же должна быть скучная жизнь у этих бедняг! - удивилась мама.”

Этот короткий фрагмент рекомендуем читателю запомнить и прочитать еще раз тогда, когда вдруг случится... кризис. Как первый шаг по выходу из него.

Наш план должен иметь сценарий действий в кризисных ситуациях. Не всегда случается все так, как мы планируем. И хотя следует стараться, чтобы все было как можно лучше, мы должны обезопаситься на случай, если нам что-то не удастся или какие-либо внутренние или внешние обстоятельства будут нести угрозу нашей репутации.

Самое главное - кризис не должен превратиться в хаос.

Во-первых, еще на этапе планирования мы должны задуматься над тем, какая опасность может подстеречь нас, нашу организацию и наши проекты. Нужно продумать методы, чтобы этого избежать. Если, например, мы проводим кампанию против вождения машин в алкогольном опьянении, нужно на самом начальном этапе проекта обязать весь коллектив строго придерживаться правил, проповедуемых в кампании. К сожалению, не всегда можно все предвидеть.

Во-вторых, учитывая вышесказанное, мы должны определить:

- кого в случае кризиса мы должны проинформировать;

- кто должен участвовать во встрече, на которой будут разработаны определенные коммуникативные действия. Состав участников может быть разным, в зависимости от темы, которая будет касаться кризиса. Это также должно быть учтено в плане;

- в каком случае собираемся на встречу, и кто собирает участников;

- кто имеет право говорить во время кризиса от имени организации. В ситуациях действительно опасных лучше определить одного человека, а остальным посоветовать информационное эмбарго. Это служит сохранению общей позиции организации по отношению к внешней среде и заинтересованным особам до лучших времен.

В-третьих, **хорошо бы иметь юриста-приятеля**, который в таких ситуациях мог бы немедленно прийти и оказать нам необходимую консультацию.

ВНИМАНИЕ!

Важно, чтобы в кризисных ситуациях наши сотрудники не узнавали о наших проблемах последними, из газет или по слухам. В преддверии кризисной ситуации, прежде всего, мы должны позаботиться об отличной внутренней коммуникации. Это не значит, что все сотрудники всегда и обо всем должны знать. Но наверняка, имеет смысл сообщать им правдивую информацию, они должны знать не меньше, чем люди вне нашей организации.

Ну и, наконец, последний важный пункт, связанный с кризисом - подводим итоги и делаем выводы. Когда буря уходит, мы не должны забывать того, что случилось. Постараемся найти пробелы в нашей деятельности, которые привели к кризису. Речь идет не о поиске виновных, а о том, чтобы мы могли совершенствоваться. Кризис, как и болезнь, имеет свою логику и свой смысл. Постараемся не прозевать их. Задумаемся над тем, что можем сделать лучше, чтобы в будущем не иметь хлопот подобного рода.

5. План мониторинга и эвалюации реализации стратегии

Этот пункт, хотя мы и говорим о нем в конце, должен сопутствовать нам постоянно при разработке стратегии, а также во время реализации запланированной в ней деятельности.

В теперешние времена мы часто бываем заложниками позитивного оценивания, измерения и переведения всего вокруг нас на уровень математики - в проценты и штуки. Этого требуют от нас спонсоры и грантодатели. А мы их таким образом очаровываем. Однако это не повод, чтобы так в действительности определялись измеряемые цели стратегии коммуникации. Речь не идет об искусстве ради искусства, а о стремлении к лучшим результатам.

Если сразу не определим методы эффективного измерения нашей деятельности, мы не будем в состоянии проверить, приведет ли нас то, что делаем к тому, куда стремимся.

Возрастающий процент людей, которые о нас знают, количество статей, приглашений от радио- и телепрограмм, посещений нашей вебстраницы - это показатели, которые свидетельствуют, о том, что мы действуем понятно. Наша деятельность считается важной, интересной и вызывает уважение. А это существенные условия, способствующие реализации нашей общественной миссии.

Поэтому, в самом начале создания стратегии, решаем как можно и как нужно:

- измерять эффективность каждой реализованной задачи;

- включить в план деятельности механизмы, способствующие получению информации о нашей деятельности, используя обратную связь с клиентами;

- вписать в план механизмы, позволяющие изменить первоначальные предположения таким образом, чтобы повысить эффективность внедряемых решений;

- подводить итоги каждого из этапов деятельности так, чтобы сделанные выводы использовать в следующих решениях;

- в конце периода подводить итоги всей деятельности, проводимой во время реализации стратегии, и проверять их влияние на достижение целей организации так, чтобы в стратегии на следующий этап учесть то, что работало и исключить ошибки.

Коммуникация - это не простая работа. А написание стратегии - еще труднее. Однако, организации тратят много времени и возможностей, не проводя сознательной коммуникативной деятельности. Коммуникация и так существует, значит, стоит отнестись к ней серьезно и планомерно (настолько, насколько это возможно).

Нужно также помнить, что коммуникация - это WD-40 (смазка, служащая для упрощения движения механизмов, ликвидации звуков, очищения и безопасности) гражданского общества. Часто общественные организации делают много хорошего, но забывают об этом мудро рассказывать. Это не только вредно для самих организаций, но и не соответствует их миссии и ценностям.

Поэтому, желаем вам много удачных коммуникативных решений с пользой для вашей организации, а также (а может, и прежде всего) с пользой для всех нас.

*Агата Стафией-Бартошик
Марта Павловска*

Планирование внутренней коммуникации. С чего начать?

Начинать следует с определения дефиниции организации, в которой планируется коммуникативная деятельность. Определяем также структуру приема персонала на работу, стиль управления, функционирование коммуникативных стандартов, а также выяснение информационных ожиданий сотрудников.

Сбор информации не должен создавать проблем человеку, который занимается внутренней коммуникацией. Прежде всего, маркетолог, а уж тем более человек, занимающийся ПР, должен быть сотрудниками принят и узнаваем. Он должен уметь быстро налаживать контакт и, например, в неформальной обстановке получать нужную информацию. Важно задавать понятные вопросы (всем одинаковые) и честно объяснять причины заинтересованности данной темой. Стоит учитывать, что проводя опрос, объясняя нашу заинтересованность информационными потребностями, а также спрашивая о существующих и желаемых стандартах коммуникации, мы создаем ситуацию, в которой наш собеседник будет ожидать от нас использования его замечаний и идей.

Независимо от того, насколько неформальным будет наш разговор (встреча во время завтрака или e-mail, высланный всей целевой группе), мы должны осознавать, что с этого момента начинается процесс коммуникации, стандарт которого должен быть всегда задан шефом данной организационной структуры или человеком, отвечающим за коммуникацию.

Важно иметь отработанную концепцию коммуникации и предложения, которые будут отправным пунктом для начала разговоров. Наверняка, после сбора информации концепция будет видоизменяться. Это нужно учитывать!

Роль лидера

Перед тем, как приступить к планированию коммуникативной деятельности, следует определить и оговорить роли шефов и руководителей проектов в сфере коммуникации. Эти люди должны: иметь способности к коммуникации, ценить и понимать значение коммуникации с сотрудниками, придерживаться принципов, определяющих успешную коммуникацию.

Необыкновенно ценным является поддержка лидера и уверенность в том, что коммуникация - это приоритет в его управлении. Человек, который занимается коммуникацией, исполняет роль второго плана, но одновременно является поддержкой лидера, а иногда и творцом его действий. Реализация информационных кампаний также входит в его задачи.

Кроме того, человек, который занимается коммуникацией, должен предвидеть, какую реакцию может вызвать подаваемая им информация, приспособить запланированную ранее коммуникативную деятельность к изменяющейся действительности. В его задачи входит также забота об имидже лидера, умение заглянуть его возможные промахи и недостатки. Идеальное решение, когда человек, отвечающий за коммуникацию, одновременно заботится об образе лидера как внутри, так и вне организации.

Нужно видеть все

Следующим нашим шагом будет сбор информации об опыте, деятельности и планах различных организаций и фирм, особенно таких, как наша. Можно провести с ними переговоры и попросить у них материалы, касающиеся запланированных кампаний и событий.

Имея собранную информацию, мы можем сориентироваться, на кого рассчитывать как на информатора, поставщика новостей, кто и в каких областях является экспертом, кто имеет журналистские способности. Следующим этапом будет формирование списка тем, тщательное определение часовых рамок и экспертов.

Зная информационные ожидания начальства и подчиненных, приступим к определению, каким образом наиболее эффективно передавать им информацию, какие методы можно использовать, чтобы получить желаемый коммуникативный эффект, исполнить их ожидания, вписаться в функционирующие стандарты, донести информацию до нужных лиц и в нужное время. А в годовой перспективе проследить, каким образом изменения в коммуникации повлияли на функционирование организации.

Выбор методов для проведения информационных кампаний, алгоритм размышлений над кампанией

Методы

После проведения разговоров с представителями наших целевых групп, мы уже знаем, какие у них информационные предпочтения. Знаем также ожидания нашего начальства, умеем определить цикличность получения новостей, время длительности проектов и их наиболее значимые моменты. Коммуникативная цель, которой хотим достичь, должна быть четко определена. Мы не можем руководствоваться предположением, что наша целевая группа должна получить от нас какую-то информацию.

В коммуникации речь идет не только о передаче информации, но и об активизации определенной реакции на нее. Это очень важный аспект нашей кампании и он всегда должен быть нашим приоритетом. Именно это предопределяет путь поступления и эмоциональную окраску информации, а также - кто, когда, и каким образом получит наше известие. Это может быть заметка, интервью, персональный e-mail или встреча с директором, а также DVD для просмотра на компьютере или в общей проектной группе.

Подготовка идеального проекта коммуникативной кампании сделает возможным выполнение поставленной перед нами задачи.

Если нашу кампанию будет характеризовать короткая информация, наверное, лучше высылать e-mail. Важно время от времени подводить итоги, можно даже по электронной почте. Нужно сразу ответить себе на несколько вопросов. Высылать ли индивидуальные электронные письма на почтовые ящики целевой группы? Может быть. Но сколько электронных писем мы можем прочитать с интересом? Если решимся на такую форму передачи информации, то должны помнить, что

наши информации должны быть пронумерованы, иметь одинаковое название и одновременно указывать тему содержимого, например: «Конкурс для студентов - №6. Подведение итогов 2 этапа».

Отправляя корреспонденцию электронной почтой, нужно понимать, что не все наши информационные кампании будут всем одинаково интересны.

Не нужно ожидать, что все ваши письма будут прочитаны. Поэтому, самую новую информацию на тему данного проекта лучше разместить в специально прикрепленном приложении, которое после актуализации будет, например, красного цвета в течение двух часов, что станет сигналом о важности прочтения.

Трудно, конечно, обобщенно описывая разные темы, вспомнить обо всех рисках. Но одной из самых опасных, может быть ситуация, когда наша почта воспринимается как спам.

Самым важным и, одновременно, самым трудным заданием является выбор нескольких методов и понимание того, какая информация, при использовании какого метода и в какое время должна появиться.

Список методов очень важен. Это наша база, ее нужно постоянно актуализировать, добавлять новые идеи, даже те, которые могут пригодиться только в будущем.

Важно также отметить, какие целевые группы могли бы данный метод эффективно использовать.

Нужно также помнить о том, каким образом выбранные методы будут между собой соотноситься, как формируется между ними зависимость в рамках данного коммуникативного плана:

- Независимо от объема, информация должна быть связанной.

- Диверсификация информации для определенных групп. Все для всех - это значит, обо всем и никому!

- Стоит использовать каждую возможность задать вопрос и услышать комментарий потребителя нашей информации. Если удастся получить такую обратную связь, нужно отнестись к ней очень серьезно (от обычного «спасибо» до внимательного выяснения высказанных сомнений).

| Встречи: | Бумажные: | Электронные: |
|---|---|--|
| 1) встречи совета/директора с сотрудниками 2) встречи совета/директора с отдельными лицами, которые занимаются, например, данным проектом 3) обучение 4) встречи в рамках проекта 5) встречи сотрудников с руководителями 6) многое другое, что происходит в нашей организации. Список должен быть по возможности полный | 1) письма, высланные начальниками, руководителями проектов 2) письма информационные 3) брошюры 4) газеты внутренние 5) газеты внешние и региональные 6) доска объявлений 7) флайеры 8) папки 9) бумажные бюллетени 10) интранетовые бюллетени, приспособленные для печати 11) и другое, что функционирует в нашем окружении | 1) интранетовый портал (внутренняя сеть организации) 2) Интернет портал 3) E-mail 4) дискуссионные группы 5) сервисы 6) групповые e-mail 7) блоги 8) письма с мнениями 9) CD 10) DVD 11) ссылки, сайты, которые можно использовать или создать как коммуникативные |

Алгоритм действий

1. Создаем список методов внутренней коммуникации (все, что знаем, без каких-либо ограничений).

2. Выбираем те, которые с нашей точки зрения наиболее соответствуют нашей кампании.

3. Отмечаем те, которые функционируют в нашей организации, требуют небольшого изменения. Продумываем, какие методы хорошо было бы создать для нужд данной кампании. Какие этому сопутствуют траты? Имеем ли мы шанс найти под это финансовые средства? Является ли коммуникативная цель настолько важной, с точки зрения организации, что в наши новые методы стоит инвестировать свои деньги? Будет ли это использоваться в будущем? Простой графический проект флайера после небольших модификаций, например, после изменения цвета, пригодится в других кампаниях.

4. Если мы уверены в том, какие коммуникативные методы стоит использовать, распишем нашу деятельность на отдельные методы, помня о временной специфике каждой из них, например:

- **News** – метод электронный, т.к. должен быстро доставляться адресату. Короткая форма, без аргументов, презентации разных позиций и обоснований.

- **Флайер** – информация, к которой стоит вернуться.

- Вынести **проблему** или какой-нибудь вопрос на обсуждение, интервью с директором. Эту информацию можно разместить на страничке портала или послать письмо на электронный ящик о том, что есть важная тема и где ее можно найти.

- **Выступление** или мнение важной особы на данную тему. Личная встреча или электронное письмо непосредственно руководителю с просьбой прочитать/переслать его остальным, или e-mail всем, если число адресатов не очень велико (50-80).

Приведенные выше примеры должны показать механизм выбора методов и содержащуюся в них информацию. Важно, чтобы каждый метод был точно определен, например:

.....
- e-mail – не чаще двух раз в неделю, объемом не более 8-10 предложений,
.....

.....
- флайер – всегда А4, приклеенный на доске или выложенный на столах, всегда в определенный день недели и др.
.....

Потом нужно приготовить таблицу (целевая группа – содержание информатора – время публикации – замечания и риски), тщательно заполнить и приступить к реализации задания.

Важно также отметить, какие целевые группы могут данный метод эффективно использовать.

.....
ВНИМАНИЕ!

Целевые группы должны быть не только определены и охарактеризованы, следует также создать список фамилий, адресов, названий учреждений и др., содержащий данные отдельных людей из группы. Таким образом, если будете отправлять e-mail даже большой группе, насчитывающей 100 и более человек, сделаете это одним движением.
.....

Замечания практика

Как правило, бывает так, что целевые группы нужно одновременно проинформировать о многих событиях. Поэтому, кроме содержания в информаторе необыкновенно важно правильно выбрать время.

Нужно помнить, что в то время, когда мы проводим внутреннюю кампанию, наша целевая группа бомбардирована информацией снаружи. Одной из наших основных обязанностей является забота о том, чтобы внутренняя и внешняя коммуникации были объединены. Мы должны быть особенно гибкими и модифицировать наши коммуникативные планы, в зависимости от того, что приносит нам внутренняя действительность, что пишут о нас в прессе, что происходит вокруг деятельности, похожей на нашу.

Потенциальный риск - это информационный балаган и паника в тот момент, когда наша кампания не может быть реализована по плану.

Один из методов, дающих нам шанс для выхода из кризисной ситуации – подготовка очень продуманной дефиниции: какой главный посыл нашей организации? зачем мы вообще разрабатываем рабочий план коммуникации? какой результат будет достигнут, после передачи информации целевым группам?

Примерная таблица ПР-кампании по изменению системы оплаты телефонных счетов:

ПР-КАМПАНИЯ НА ТЕМУ:

Изменения системы оплаты телефонных счетов.

Подписание договора с Польской Почтой (ПП) о принятии оплаты телефонных счетов по более низкой для клиента цене. Это позволит ликвидировать очереди, и благодаря этому улучшится имидж фирмы.

ЦЕЛЬ КАМПАНИИ:

Формирование имиджа Теле Польша (ТП) как фирмы, которая заботится о клиенте.

ГЛАВНЫЕ ПОСЫЛЫ (предложения):

«Заплати там, где тебе удобней».

«Счет за телефон? Плати, где хочешь!»

«Не трать времени, плати на почте».

ЦЕЛЕВАЯ ГРУППА (ИЛИ ОХВАТ):

- Клиенты, особенно те, которые обычно пользовались кассами.
- СМИ.
- Сотрудники ТП, особенно те, которые непосредственно работают с клиентом.

ВНЕШНЯЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (используемые методы):

- Пресс-конференции (и другие встречи с журналистами).
- Пресс-сервисы.
- Интервью с менеджерами проекта.
- Информация на сайтах в Интернете.

- Электронные письма клиентам.
- Платные объявления.
- Флайеры, раздаваемые в пунктах обслуживания клиентов.
- Стенды, банеры в филиалах почты.
- Рекламная деятельность в СМИ.

ВНУТРЕННЯЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ (используемые методы):

- Интервью во внутренней газете с менеджером проекта.
- Репортаж во внутренней газете.
- Статья во внутренней газете.
- Информация в сервисе для менеджеров.
- Информация на сайтах.
- Чат с ...
- E-mail
- Плакаты, флайеры.

ВРЕМЯ ДЛИТЕЛЬНОСТИ КАМПАНИИ:

Май - сентябрь 2008 г.

ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ:

- Возникновение очередей на почте.
- Отождествление ТП с ПП (в негативном контексте).

РЕШЕНИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ:

ПРИБЛИЗИТЕЛЬНЫЕ РАСХОДЫ ВСЕГО ПРОЕКТА:

ЛИЦО, ОТВЕТСТВЕННОЕ ЗА КАМПАНИЮ:

После заполнения такой или подобной таблицы, подготовленной, согласно потребностям организации, кампании и лица, ответственного за передачу информации, можно приступить к рабочему графику.

Расписывая нашу коммуникативную деятельность, нужно помнить, чем является внутренняя коммуникация:

1. Управление информацией. (Имею ли ее достаточно много по теме будущей кампании, чтобы обработать различные коммуникаты? Нужно получить все данные и самому решить, что является основным содержанием отдельных посланий к выбранным группам).

2. Планирование коммуникации, а также, реагирование на непредвиденные события и постоянная забота о том, чтобы наш потребитель был не слишком атакован информацией, селекцией и выбором того, что он должен знать.

3. Коммуникация служит потребителю и является помощью в управлении и функционировании организации.

Пример:

Внутренняя кампания Public Relations конкурса «ТЕЛЕКРЕАТОР»

Конкретные цели:

1. Информирование всех сотрудников о конкурсе, его принципах, целях, наградах.
2. Зарождение, а затем поддерживание среди сотрудников заинтересованности конкурсом.
3. Стимулирование желания участвовать в конкурсе.
4. Построение внутреннего образа ТП как фирмы, проявляющей изобретательность, продуманность, верящей в креативность своих сотрудников.

Слоганы, на которых будет базироваться информация:

Инновационность – креативность, изобретательность.

Развитие, понимаемое как взаимовыгодное соглашение. Сотрудник способствует развитию фирмы, благодаря чему, фирма преуспевает и гарантирует сотруднику развитие и интересную работу.

Совместная ответственность – участие в конкурсе как выражение чувства ответственности за функционирование фирмы.

Творческая игра.

Целевые группы:

Основная и самая важная целевая группа кампании - это все сотрудники за исключением директоров наивысшего ранга, которые не могут непосредственно принимать участие в конкурсе. Определенная часть деятельности будет адресована менеджерам, т.к. они могут сыграть мотивирующую роль для сотрудников.

Прохождение кампании:

Кампания будет проходить в три этапа.

I. Оглашение конкурса (май):

- Публикация методов внутренней коммуникации (общее): объявление конкурса и его принципов, публикация анкеты, презентация наград; размещение объявления о поиске среди сотрудников авторов идей, которые до этого времени были внедрены в ТП.

- Майлинг-фильм с речью руководителя на интранетовом ящике всех сотрудников.

II. Поддержка заинтересованности конкурсом (июнь – ноябрь):

- Эмиссия плакатов, рекламирующих конкурс (сентябрь – октябрь).

- Публикация методов внутренней коммуникации: ежемесячно - результаты голосования vox populi, печать анкеты; оставшееся время уйдет на подачу конкурсных заявок, разговоры с авторами инновационной идеи уже внедренного, примеры рабочих идей из других фирм, разговоры со специалистами на тему «Как открыть и развивать в себе креативность?». Консультируют: психолог, художник, изобретатель, сотрудник рекламного агентства.

- Интранетовая страничка конкурса: результаты голосования vox populi, анкета, регламент, оставшееся время на подачу идей, архив публикаций.

III. Закрытие и итоги конкурса (декабрь – январь).

IV. Публикация методов внутренней коммуникации (результаты голосования vox populi, подведение итогов, разговоры с победителями, отчет о торжественном вручении наград):

-Интернетовая страничка конкурса: результаты голосования, подведение итогов, отчет о торжественном вручении наград.

- Вручение наград - это событие в данной местности, которое ассоциируется с торжественными открытиями, креативностью. Кроме того, проводится встреча директора с победителями.

Методы коммуникации:

1. Внутренняя газета.
2. «Сервис для управляющего персоналом».
3. Информационная таблица.
4. Телефонный сервис.
5. Интранет: чат, e-mailing + конкурсная страница.

Не бойтесь проверять на практике свои предположения и планы. При этом нужно смотреть на коммуникацию целостно, и всегда проверять ее последствия и влияние введенных изменений на используемые методы.

| Дата | События | Методы коммуникации | Описание | Получатель |
|------------|-------------------------------------|--|---|----------------------|
| 09.05.2008 | Объявление конкурса | «Сервис для управляющего персоналом» | - Объявление конкурса - Активизация менеджеров для создания креативных коллективов, мобилизация сотрудников к участию в конкурсе | Управляющий персонал |
| 09.05.2008 | Объявление конкурса | Информация на таблицах | - Объявление конкурса - Приглашение на интернетовую страничку конкурса | Все сотрудники |
| 09.05.2008 | Объявление конкурса | Телефонный сервис | - Объявление конкурса - Приглашение на интернетовую страничку конкурса | Все сотрудники |
| 09.05.2008 | Открытие интранетовой странички | Интернет – конкурсная страничка | - Регламент и условия конкурса - Анкета - Электронная почта, информационная линия | Все сотрудники |
| 09.05.2008 | Международный день телекоммуникации | Интернет | - Размещение клипа с речью на тему инноваций (контекст: быстрое развитие услуг и телекоммуникационных технологий, все более конкурентный рынок) | Все сотрудники |
| 09.05.2008 | Международный день телекоммуникации | E-mail | - Письмо директора, приглашающее принять участие в конкурсе, описывающее пользу для сотрудников фирмы - Приглашение и адрес конкурсной странички | Все сотрудники |
| 09.05.2008 | Реклама конкурса | Внутренняя газета (постоянная рубрика – ТЕЛЕКРЕАТОР) | - Информация о конкурсе, приглашение на интернетовую страничку - Презентация наград - Конкурсная анкета - Объявление о поиске сотрудников, идеи которых были внедрены в жизнь ТП | |

Наконец

Последний этап нашей деятельности - это оценка результатов нашей кампании.

Обязательно нужно проверить, узнаваема ли она, знают ли сотруднику главное послание, как это повлияло на их работу/проекты/образ фирмы? Важно знать также оценку и впечатление руководителей, приготовить для них итоги/ отчет, проверить оценку их информации, совместно оценить их планируемую вовлеченность, сверить планы с их выполнением.

Хорошая практика - связаться с несколькими людьми, с которыми мы разговаривали вначале, спросить об их впечатлениях о кампании, поговорить о замечаниях, высказанных ранее.

Имеет смысл также опубликовать итоги и сделать их доступными для всех заинтересованных лиц. Это важный элемент диалога с особами, для которых мы подготовили кампанию. Этот, казалось бы, малозначительный жест имеет огромное значение, т.к. благодаря ему, мы информируем окружающих, что:

- очень серьезно воспринимаем людей, для которых готовим коммуникативную деятельность;
- не боимся оценки, а наоборот, в будущем будем действовать, опираясь на нее.

А также:

- оказываем уважение и ценим важность собеседников и других людей, которые посвятили нам время;
- хотим и имеем право ожидать, что они будут относиться к нам также;
- проводим открытую коммуникацию, говорим об успехах и о том, что нам не удалось сделать;
- этого же ожидаем от них;
- показываем, как используем полученную информацию и тем самым приглашаем их к участию;
- имеем возможность поблагодарить тех, кто помог нам в реализации наших планов;
- создаем стандарты, которые изменяют или укрепляют культуру нашей организации.

Значит действуем, как хороший PR-менеджер и поэтому чувствуем удовлетворение от нашей работы. А именно об этом идет речь!

Беата Стейгвилло-Лауданьска

Представленный выше текст - это сборник дополнений к презентациям и лекциям по теме «Планирование внутренней коммуникации». Не стоит его воспринимать как отдельный материал, т.к. тогда он становится неполным.

Вступление

Эффективный фандрайзинг – это не только поиск средств. Он также способствует изменению социальных основ, создает на местном уровне идентичность, закладывает традиции, дает радость бытия благотворителям. Также помогает в идентификации и решении социальных проблем, стимулирует создание коалиций и установление сотрудничества между представителями НПО, местной администрации и бизнеса. Поддержка может быть от членов организации, внешних индивидуальных спонсоров и фирм, от публичных институций, а также от других национальных и зарубежных организаций. Источником доходов бывает проведение хозяйственной деятельности или прибыль с имеющегося состояния, например, капитала.

Для общественных организаций проблема с поиском финансирования является одной из наиболее частых причин, тормозящих деятельность. Очень трудным является сбор средств на уставную деятельность. В случае инфраструктурных организаций (например, ресурсных центров), этот вызов является еще более сложным, т.к. цели деятельности не легки для коммуникации. Обычный читатель сообщения – а таким является потенциальный спонсор – скорее не поймет, что «нашей целью является поддержка организаций, которые...». Ему не всегда понятна роль еще одного посредника для поддержки нуждающихся. Даже если мы представим результаты нашей деятельности, то в действительности это будут результаты, достигнутые не нами непосредственно, а организациями, которых мы поддержали. А если потенциальный спонсор вообще не особенно позитивно настроен к общественным организациям, то примет нас за обычных мошенников.

В случае инфраструктурных организаций, стратегия поиска средств должна основываться на построении доверия, т.е. на построении общественного капитала.

Общественный капитал можно определить как средство, которым располагают люди или организации – члены определенных сообществ. Он возникает из существования сети связей и сотрудничества. Сюда входят нематериальные средства: принципы,

общественные нормы, сети контактов, доверие, моральные ценности, идеи, объединяющие членов данной сети; и материальные: вещи, деньги, которые данное сообщество производит, и получение которых без данного сотрудничества было бы процессом трудным или вообще невозможным. Общественный капитал помогает в получении доверия и установлению связей, необходимых для функционирования как фирм, так и общественных организаций. Объединение трех капиталов: финансового, человеческого и общественного создает основу успеха организации.

С точки зрения стратегии организации, поиск финансирования на отдельные цели перестает иметь смысл. Фандрайзинг становится требовательным вызовом для планирования, методического подхода, знания и опыта. Стратегия фандрайзинга, базирующаяся одновременно на трех капиталах, является основой для длительного успеха, развития, возможности долгого функционирования в изменяющихся условиях (метод КЗ(1)).

Разработка стратегии поиска финансовых средств на основе метода КЗ можно поделить на три этапа, а именно, создание:

- **Человеческого капитала** – коллектива в собственной организации (сотрудники, волонтеры).

- **Общественного капитала** – сети контактов между людьми и институциями. Фактором, создающим общественный капитал, является доверие и честность.

- **Материального капитала** – основанного на базе человеческого и общественного капитала. На этом этапе начинается фандрайзинговая кампания.

(1) Метод КЗ был разработан Агатой Стафией-Бартосик и Павлом Лукасяк.

Человеческий капитал

Создание финансовой стабильности организации, на чем и будет основываться ее успех, начинается с создания человеческого капитала. Очень коротко можно сказать, что целью организации будет прием на работу и обучение коллектива, ответственного за поиск финансовых средств на деятельность организации.

Поиск фондов является таким умением, которому можно научиться. Однако тех, кто умеет это делать профессионально и эффективно, не так много. Следует принять во внимание необходимость солидной подготовки членов нашего фандрайзингового коллектива еще перед тем, как он начнет конкретную деятельность. Необходимо проанализировать возможности нашей организации, чтобы понять, можем ли мы себе позволить принять на работу коллектив, одного человека или придется рассчитывать только на волонтеров. Это не значит, что помощь волонтеров должна быть менее эффективной. Может быть, в окружении нашей организации найдутся компетентные особы, волонтерская помощь которых окажется для организации бесценной. Также важен анализ потребностей нашего коллектива. Иными словами, мы должны установить, каких людей нам не хватает, и требуют ли повышения квалификации те особы, которыми мы располагаем.

В создании человеческого капитала важна внутренняя коммуникация. Следует разработать способы коммуникации в рамках организации.

Созданный капитал определит потребности организации, поможет разработать бюджет, рабочий график, запланировать стратегию. А также поможет сформулировать понятное сообщение, основанное на миссии организации.

Отправным пунктом для разработки плана сбора фонда, должно быть проведение тщательного анализа плана действия организации. На этом этапе следует ответить себе на базовые вопросы: Чем организация занимается? В каком направлении движется?

Наиважнейшим связующим элементом коллектива является миссия. Миссия включает в себя главные цели организации, философию и приоритеты деятельности.

Миссия организации формирует ее историю, предпочтения совета и ее членов, общественное окружение и средства организации, а также отличительные способности. Хорошо определенная миссия является бесценным инструментом в коммуникации, облегчает информирование сотрудников о целях организации, а окружение - о сути деятельности организации.

Миссия должна быть легкой для определения и коммуникации. Должна иметь мотивационный характер, отражать планируемую деятельность организации, и учитывать общественные потребности и ценности. Хорошо сформулированная миссия есть визионерской, а одновременно общей и конкретной. Общей настолько, чтобы могла касаться всей организации и ее разнородности в будущем.

Человеческий капитал, самые важные элементы:

- Формирование коллектива в собственной организации (сотрудники, волонтеры).
- Распределение обязанностей.
- Разработанные сообща оперативные решения.
- Разработанная сообща миссия, общие ценности.
- Внутренняя коммуникация.
- Финансовая и нефинансовая системы мотивации.

Если считать, что этот этап работы над стратегией поиска финансовых средств закончен, мы должны ответить себе на несколько вопросов:

- Удалось ли нам создать коллектив фандрайзинга?
- Имеют ли члены коллектива соответствующие знания и опыт?
- Определена ли миссия организации?
- Объединяет ли коллектив общая миссия и ценности?

Общественный капитал

Фандрайзинг - это старательно запланированная деятельность, которая предполагает сотрудничество многих людей и институций. Следующий этап фандрайзинговой стратегии основывается на построении общественного капитала, т.е., формировании доверия к организации во внешнем окружении.

Как сказано выше, общественный капитал имеет огромное значение для эффективности инфраструктурной организации, потому что ее цели и деятельность трудны в коммуникации. Поэтому хорошо, если есть возможность опираться на репутации и доверие спонсоров.

Начало поиска финансовых средств должно опередить построение общественного капитала. В формировании доверия важна внешняя коммуникация, т.е. осуществление многих ПР-мероприятий, известных потенциальным спонсорам из СМИ.

Сотрудничество со СМИ должно быть частью стратегии деятельности организации. Разрабатывая предложение для спонсоров, следует запланировать 2-3 события в году, привлекательные для СМИ, например, конференция, концерт, happening или бал. Важно установить непосредственный контакт с журналистами. Можно даже попросить СМИ быть патронами акций и программ организации.

Построение общественного капитала требует использования пресс-релизов с конкретной информацией о предполагаемых результатах нашей деятельности. При подготовке такой информации можем использовать, так называемые, критерии SMART.

Аббревиатура **SMART** расшифровывается следующим образом:

Specific — конкретный,
Measurable — измеримый,
Attainable — достижимый,
Relevant — значимый,
Time-bounded — обозначенный во времени.

Общественный капитал, наиважнейшие элементы:

- Сеть общественных контактов.
- Сеть контактов между людьми и институциями.
- Внешняя коммуникация, согласованная с миссией.
- Доверие и порядочность – факторы, создающие общественный капитал.
- Использование принципов и техник из области ПР.
- Доверие - правдивость информации, длительные контакты.
- Сотрудничество - взаимные контакты позволяют согласовать цели.
- Сообщество ценностей или согласование разных интересов.

По завершении этапа формирования общественного капитала, отвечаем себе на следующие вопросы:

- Узнаваема ли организация?
- Достаточно ли хороши, разработанные нами для СМИ материалы?
- Доходит ли наша информация до местной общественности, а также к потенциальным спонсорам?
- Привлекают ли организованные нами мероприятия внимание интересных нам людей?
- Удалось ли нам создать коалицию людей, поддерживающих деятельность нашей организации, с мнением которых считаются?

Материальный капитал

Только на основе подготовленных ранее человеческого и общественного капиталов, начинается третий этап стратегии поиска финансовых средств, т.е. открытие фандрайзинговой кампании.

В случае инфраструктурных организаций:

Как уже говорилось раньше, разработка плана поиска средств будет зависеть от многих индивидуальных условий, характерных для данной организации. В этом процессе нужно обратить внимание на несколько следующих пунктов:

- Определение потребностей организации.
- Подготовка бюджета организации (и/или отдельных программ).
- Описание наших плюсов: почему деятельность организации так привлекательна для спонсоров.
- Обработка списка потенциальных источников финансирования.
- Выбор методов и техник поиска средств.
- План/рабочий график.
- Контакт со спонсором.
- Постоянное улучшение/приспособление стратегии фандрайзинговой деятельности.
- Благодарность для спонсоров.
- Внедрение планов в жизнь – начало сбора денег!

Потребности организации должны следовать из принятой стратегии и описывать, что необходимо для реализации запланированных целей и достижения ожидаемых результатов.

Потребности организации делим на:

- институциональные (связанные с развитием организации);
- программные (связанные с выполнением миссии, деятельности).

Организация может рассчитывать не только лишь на финансовую поддержку. Это может быть вещевая помощь, скидки на продукты и услуги (печать, транспорт, обучение, консультации), бесплатная реклама, аренда помещений и оборудования, а также бесплатное использование квалифицированного персонала (волонтеры, делегированные сотрудники фирм).

Бюджет организации готовится обычно в годовой перспективе, от января до декабря. Полный бюджет должен представлять планируемые годовые расходы, а также источники финансирования. Таким образом, можно проверить, на какие расходы есть гарантированное финансирование, а какие позиции или категории требуют поиска дополнительных средств.

В бюджетном плане необходим детальный подсчет постоянных расходов (электроэнергия, телекоммуникация, ежемесячные коммунальные оплаты, а также оплата работы сотрудников и др.). Также нужно установить, какие будут расходы на реализацию задач, связанных с проведением программ, так называемые программные расходы.

Очень важно выделить наши плюсы и определить, в какой степени цели организации будут привлекательны для потенциальных спонсоров, и соответствуют ли они их потребностям и ожиданиям.

Мотивация корпоративных спонсоров - это чаще всего:

- реализация стратегии общественной ответственности и общественной вовлеченности;
- налаживание контактов с местной общественностью;
- идентификация с целями организации;
- реализация политики поддержки общественных целей данной фирмой/институцией;
- создание хорошего имиджа, престижного для фирмы/институции;
- материальные ценности (например, налоговые льготы);
- давление в виде общественного мнения;
- и многое другое.

Следующей задачей для фандрайзингового коллектива будет идентификация и сегментация целевых групп, т.е. потенциальных спонсоров. Потенциальных источников финансирования может быть много. Инфраструктурные организации, учитывая характер своей деятельности, должны ориентироваться на местные и заграничные фонды, НПО, общественную администрацию и большие корпорации, т.к. шансы поиска индивидуальных спонсоров в их случае относительно невелики.

Список методов и техник сбора денег практически неограничен, и в большей мере зависит от находчивости и хорошего знания общества, в котором работает организация. Важным является умение выбрать

наиболее эффективные способы сбора денег, т.е. - приспособление их к потребностям, ожиданиям и профилю потенциальных спонсоров, а также к возможностям организации. Для инфраструктурной организации наибольшим шансом для получения средств будет мониторинг доступных грантовых конкурсов, объявленных НГО или общественной администрацией (например, из средств ЕС). Кроме того, может дать позитивный результат установление постоянного сотрудничества с корпорациями, для которых важны общественные партнеры, действующие на национальном уровне и способные создавать коалиции с разными организациями, СМИ и другими институциями.

Следующий этап работы фандрайзингового коллектива – это подготовка рабочего графика.

При его разработке важно помнить, что:

- октябрь и ноябрь – это последние месяцы, когда существует реальный шанс для получения поддержки от фирм;
- январь - это хороший месяц для того, чтобы напомнить о нашей организации спонсорам, которые не могли нам помочь в прошлом году.

Многие организации и институции объявляют грантовые конкурсы для общественных организаций. Для подачи документов на получение финансирования, временные рамки всегда четко определены: месяц, день, а иногда даже время. В разработке рабочего графика важным будет выяснение сроков аппликации в планируемых источниках финансирования.

Примерный план поиска финансирования с разделением на сегменты спонсоров

| спонсор | описание спонсора | минимальная ожидаемая сумма | максимальная ожидаемая сумма | сроки | лицо, ответственное в организации | лицо, ответственное у спонсоров | дата подписания договора | дата получения денег | дата отправки благодарности | заметки |
|---------|-------------------|-----------------------------|------------------------------|-------|-----------------------------------|---------------------------------|--------------------------|----------------------|-----------------------------|---------|
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | | |

Примерный годовой рабочий график поиска финансовых средств, с разделением на источники поступления

| Источник финансирования | Доход планируемый и полученный | Июль | Август | Сентябрь | Октябрь | Ноябрь | Декабрь | Сумма |
|--|--------------------------------|------|--------|----------|---------|--------|---------|-------|
| Дотация от самоуправления Контракты Услуги | Запланировано | | | | | | | |
| | Получено | | | | | | | |
| Дотации от фондов | Запланировано | | | | | | | |
| | Получено | | | | | | | |
| Почтовые переводы | Запланировано | | | | | | | |
| | Получено | | | | | | | |
| Финансовые средства от фирм | Запланировано | | | | | | | |
| | Получено | | | | | | | |
| Финансовые средства от индивидуальных лиц | Запланировано | | | | | | | |
| | Получено | | | | | | | |
| Специальные события | Запланировано | | | | | | | |
| | Получено | | | | | | | |
| Другие виды прихода | Запланировано | | | | | | | |
| | Получено | | | | | | | |
| Другое | Запланировано | | | | | | | |
| | Получено | | | | | | | |
| СУММА: | Запланированных средств | | | | | | | |
| СУММА: | Полученных средств | | | | | | | |

Планируя бюджет, следует рассчитать расходы: з/п, транспорт, административные и др.

Одной из важнейших задач фандрайзингового коллектива является подготовка предложения для спонсоров. От нее зависит достижение цели коллектива, т.е. получение поддержки. Предложение должно быть старательно и профессионально подготовлено.

Как было сказано выше, часто организации или институции рассматривают только те заявки, которые присланы на объявленные конкурсы, вписанные в готовые аппликационные формы.

ЗАЯВКА НА ФИНАНСИРОВАНИЕ:

- краткая, понятная;
 - развивающая;
 - внутренне связанная, расходы адекватны деятельности и результатам;
 - обоснование читаемо для особы со стороны;
 - приложения и инструкции.
-

В случае корпоративных спонсоров таких ограничений нет. Нужно, однако, помнить о множестве элементов предложения, благодаря которым старания фандрайзингового коллектива будут иметь наивысшие шансы.

Получение поддержки, честно говоря, только половина успеха. Не менее важным является удержание спонсора.

Поэтому фандрайзинговая стратегия должна быть модифицирована и приспособлена к потребностям организации. Часть принятых методов и решений может оказаться мало эффективной. Иногда бывает, что появляются какие-то внешние обстоятельства, которые осложняют или делают невозможным выполнение плана (например, изменения в законе, потеря многолетнего спонсора, уменьшение количества сотрудников в организации и др.).

Реализация плана должна быть постоянно под контролем, достигнутые результаты проанализированы. По мере необходимости нужно модифицировать, улучшать предпринятую деятельность и предлагать новые решения.

Важно выработать систему отчетности – методы и инструменты, которые позволяют оценить эффективность предпринятых ранее организацией действий. Система должна быть простой, чтобы использование не требовало много времени.

В случае неудачи это позволит сделать выводы из сделанных ошибок и внедрить соответствующие изменения.

Материальный капитал, самые важные элементы:

-
- Основанные на базе человеческого и общественного капитала.
 - Чем сильнее человеческий и общественный капитал, тем сильнее капитал материальный.
 - Коммуникация внутренняя (партнеры, союзники, клиенты) и внешняя (окружение).
-

На этом этапе внедрения фандрайзинговой стратегии мы должны ответить себе на следующие вопросы:

-
- Эффективны ли используемые методы поиска финансовых средств?
 - Удалось ли нам получить нужное количество спонсоров, соответственно потребностям нашей организации?
 - Удалось ли нам установить сотрудничество с разными сегментами спонсоров?
 - Формирует ли сообщество спонсоров финансовую стабильность нашей организации?
 - Соответствуем ли мы ожиданиям спонсоров? Благодарим ли мы их за оказанную поддержку?
-

Павел Лукасяк

Вступление

«Вчера в очередной раз выслала информацию в СМИ, которую писала два дня подряд. Старалась детально представить проект, который координирую и... Снова ни один из журналистов не счел нужным поставить материал в газету. Почему?» Подобный вопрос задают себе, наверное, много людей, занимающихся public relations в фирмах, общественных организациях или учреждениях. Ответов может быть очень много. Наша информация могла быть не интересна для данного издания. Быть может, была отброшена в последнюю минуту, т.к. на это место появилось платное объявление, а может, была плохо отредактирована и журналист не нашел времени, чтобы придать ей соответствующий вид.

На многие обстоятельства в этой ситуации мы никак не можем повлиять. Однако сейчас существует множество возможностей подучиться и размещать в Интернете уже более качественную информацию.

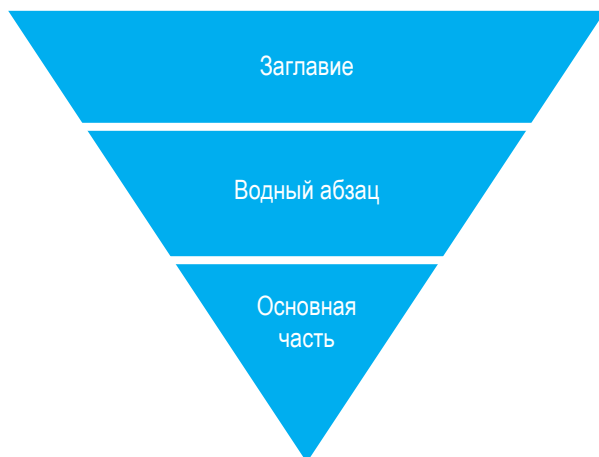
Мы должны помнить об одном важном условии: каждая информация (не имеет значения, создавалась ли она журналистом с мыслью о внутренней коммуникации, специалистом по связям со СМИ в организации/фирме, или писалась сотрудником в рамках внутренней коммуникации) должна быть подготовлена по одной и той же схеме. В этом состоит ключ к успеху всех специалистов public relations, если они хотят подготовить информацию, которую СМИ обязательно опубликуют.

Создание журналистской информации

Любая информация, независимо от того, журналистская это депеша или информация для прессы, создается на одних и тех же условиях. Речь идет о быстром введении читателя в тему. Этого можно достичь благодаря ясному, простому языку и коротким предложениям. Важно, чтобы в самом начале нашей информации сообщалось самое главное. Этим мы увеличиваем шансы, что читатель успеет прочесть именно главное.

Каждая хорошо написанная информация имеет форму перевернутой пирамиды и состоит из заголовка, вводного абзаца (lead-in) и основной части (background).

Создание журналистской информации по принципу перевернутой пирамиды



Почему пирамида?

Когда журналист, например, Пресс Агентства, готовит депешу для информационного сервиса, он не знает, сколько из его материала используют другие СМИ. Может быть, в газете будет существовать потребность «латания дыр» двумя абзацами в конце колонки. Тогда редактор газеты может механически отбрасывать фрагменты текста без потери для первоначальной информации. Это возможно благодаря именно такой структуре информации.

Подобным образом дело обстоит с пресс-заметками. Мы не знаем, заинтересует ли журналиста наш материал и сколько места под него может быть выделено в газете. Если правильно построим текст, то есть шанс, что нам удастся донести его ключевые моменты читателю.

Заглавие

Это один из важнейших элементов информации. Заглавие должно быть настолько интересным, чтобы у читателя возникло желание прочитать весь текст. Это не значит, что авторы информации должны что-то наврать или выдумывать. Скорее всего, заглавие и так будет изменено, если информации все же «повезет» быть опубликованной в газете. Важно, чтобы заглавие позволило журналисту сразу сориентироваться, хочет ли он этот текст прочитать, а также, имеет ли смысл выделить в газете для него место.

Хорошее заглавие:

- сжато передает содержание всей информации;
- сигнализирует о проблеме;
- приглашает читателя к прочтению всей информации;
- должно быть привлекательным и, прежде всего, кратким и понятным;
- информирует об изменении, а не о фактическом состоянии;
- должно быть динамичным. Речь идет о соответствующем использовании глагола - одна мысль в активной форме и простых словах.

Примеры:

1. Сленск. Акция «Книжка для поляков на Востоке» подводит итоги. В этом примере автор сразу показал читателю, где акция будет проходить и чего она касается. Однако, этот титул общий и длинный, а использованный в конце глагол малодинамичный. На первый план было бы лучше поставить какую-либо конкретику. Например, сколько удалось собрать книжек и для кого, скольким людям или институциям удалось помочь, сколько было собрано денег?

Заглавие в предложенной форме не говорит нам о самой акции и не информирует читателя, о чем именно можно узнать, прочитав полностью материал.

Сленск. Несколько тысяч книжек передано в украинскую Полонию.

2. Завойя. 100 деревьев в рамках проекта «Время для леса». В этом примере можно почувствовать недостаток глагола, который объяснил бы читателю, что речь идет о посадке или вырубке деревьев. Знаем где именно происходит событие, что оно связано с деревьями, но не знаем контекста. Поэтому заглавие становится непонятным. Из всей информации можно узнать, что деревья были посажены фирмой IKEA, которая выплачивает окружающей среде долг, связанный с ее деятельностью.

Не лучше было бы открыто сказать об этом в заглавии? Например, так:

IKEA посадила 100 деревьев в Завойи в рамках акции «Время для леса».

3. Клубы Первоклассника в деревне – программа реализована в любельском и подляском воеводствах. Заглавие должно информировать о каком-либо изменении, а не о состоянии фактическом. Этот пример в действительности ничего не говорит. Знаем только, что это может касаться клубов Первоклассника, акции, которая реализуется на Любельщине и Подляссе. К сожалению, мы не знаем, что там происходит и зачем составлена эта информация. Приведенная ниже информация немножко великовата, но «до боли» информативна и сразу дает возможность сориентироваться, о чем идет речь.

Клубы Первоклассника в деревне: конкурс для сел, желающих принять участие в проекте.

4. Белорусы в Познани. Последний пример заглавия слишком короткий и невыразительный. Читая его, мы не можем понять, чего касается поданная информация. Нужно было бы сказать о цели визита гостей из Белоруссии. Можно предложить, например:
Представители белорусских НГО учатся в Познани демократии.

Источник: www.ngo.pl

Вводный абзац(lead)

Вводный абзац является очень важным элементом информации. Он связан с заглавием (это его несколько расширенная форма) и передает наиважнейшую информацию, поэтому должен иметь для читателя привлекательную форму. Часто вводный абзац будет единственным фрагментом, с которым ознакомится человек, например, в радио-сервисе или на страницах газет.

Принцип 5W

WHO? WHAT? WHERE? WHEN? WHY?
КТО? ЧТО? ГДЕ? КОГДА? ЗАЧЕМ?

Если ответили на эти вопросы, можем быть уверены, что в нашем материале содержится самое главное. Имея хорошее начало, легко подать всю информацию.

Пример:

«Встречей в Министерстве Труда и Общественной Политики закончились полугодичные общественные дебаты над концепцией целевой системы поддержки инвалидов. Во время дебатов обсуждалось: возможность образования, защита, система помощи инвалидам на рынке труда, компетенции и задачи отдельных институций, вовлеченных в поддержку инвалидам. Результатом дебатов должны быть предложения к новому закону о реабилитации инвалидов, который заменит закон от 27 августа 1997 года, а также общественный договор, который станет свидетельством поддержки разработанных концепций. Итоговая встреча дебатов состоялась 10 октября 2006 г.»

Правильно составленный вводный абзац не должен превышать трех-четырёх предложений. Если присмотримся хорошо к данному примеру, с первого взгляда увидим, что он в два раза длиннее, чем нужно. Трудно из него вытянуть самую важную информацию. Хотя нужно сказать, что писание прозрачных, коротких, и, прежде всего, интересных текстов на тему таких событий, как семинары и дебаты - это трудное задание.

Как можно отредактировать вышестоящий lead? Вот одно из предложений:

«Образование инвалидов, их проблемы на рынке труда и роль организаций, помогающих этой группе поляков – это главные темы вчерашнего (10.10) семинара, который состоялся в Министерстве Труда и Общественной Политики. Тем самым закончились полугодовые дебаты над концепцией системы поддержки инвалидов в нашей стране».

В этой версии информируем о событии, которое состоялось недавно, и подчеркиваем, что семинар был частью целого, т.е. дебатов. Затрагиваем только какой-нибудь важный, по нашему мнению, отрывок. Остальное можем досказать в оставшейся части информации.

ПОМНИМ:

Конференция, семинар или событие этого типа никогда само по себе для журналиста не является новостью/newsem. Поэтому, не с этого должна начинаться профессионально построенная информация или статья. Такие мероприятия обычно проводятся для того, чтобы познакомить общественность с результатами каких-либо исследований, чтобы представить важный голос в общественных дебатах, именно с этих элементов нужно начинать писать.

Содержание информации

В дальнейшей части текста происходит развитие темы. Однако нужно помнить: чем короче материал, тем лучше. Пресс-информация, превышающая одну страницу – уже слишком перегружена и может быть неинтересна для СМИ. Из информации журналист должен узнать о самых важных вещах. Если его заинтересуют детали, он обратится к нам за разъяснениями.

В развитии темы нужно поместить какую-нибудь цитату, комментарий специалиста в данной области,

шефа нашей институции или координатора проекта. Это оживит текст, сделает его более динамичным и, соответственно, он будет легче читаться. Если уж кто-то читает подобные информации, то, как правило, два, три первых предложения.

Основная часть (background)

Когда мы пишем пресс-релиз, лучше всего предположить, что читатель ничего не знает о затронутой теме или ничего о ней не помнит. Поэтому ему нужно передать самое важное о сути этого дела так, чтобы он понял и воспринял всю информацию.

Язык информации

Информацию должны строить короткие предложения в активной форме. Они более динамичны, чем сложные. Держат в напряжении. Позволяют читать текст быстрее. В информации должны доминировать существительные и глаголы. Использование прилагательных делает текст малопонятным.

Самое главное – это простота

Когда мы пишем информацию, стараемся административный и патетический язык заменить простым, а слова иностранного происхождения – отечественным эквивалентом. Вместо «носиться с намерением» напишем «хотеть», вместо «совершить выбор» - «выбрать», вместо «прибыть» - «пойти» или «поехать».

Благодаря использованию этих простых принципов мы имеем шанс на лучшую коммуникацию со СМИ, а через них - с нашими клиентами.

Збигнев Барановский

Материалы подготовлены на основе:
1. "Public Relations" Sam Black,
Издательский Дом, 2001
2. www.ngo.pl

Более простая и эффективная коммуникация - благодаря использованию принципа логической пирамиды

Вступление

Какой из нижеприведенных текстов вы хотели бы найти на своем рабочем столе?

А. «На конференцию в Колонии проблема зарезервировать комнату. Смогла зарезервировать для тебя только вторник и среду, а на понедельник все комнаты уже заняты. Проверила другие гостиницы, но все уже занято для участников Ярмарки (хотя не проверила еще пансионатов). По новому летнему расписанию твой рейс во вторник утром в 8.30. Приземляешься в Колонии в 10.30 по местному времени. Т.к. конференция начинается около 12.00, а дорога из аэропорта займет около часа, будешь как раз вовремя. На всякий случай бюро путешествий уже зарезервировало для тебя билет. Кстати, в понедельник случайно не твой день рождения?»

ИЛИ

В. «Предлагаю изменить дату твоего вылета на конференцию в Колонии с вечера понедельника на вторник в 8.30. Будешь вовремя, а резервация гостиницы создаст меньше проблем. Кроме того, будешь дома в день своего рождения, который как раз приходится на понедельник».

Выбор прост. Чем отличаются эти тексты? Ассистентка, которая написала записку В, наверняка знает принципы прозрачной коммуникации: правильная селекция информации и ее подача.

Другими словами ее записка имеет структуру пирамиды:

1. Формулирует одну главную мысль (главная информация).
2. Поддерживает информацию логично размещенными аргументами.

Использование принципа пирамиды требует определенной дисциплины и внимания, но эффект стоит усилий.

Главная мысль

Среди множества информации, сосредоточенной в записке А, ассистентка выбрала полезный вывод: «Изменим дату твоего вылета на конференцию в Колонии с вечера понедельника на вторник в 8.30».

Детали, которые сами по себе интересны, без реального влияния на форму главного остались не тронутыми. Каждая эффективная информация (короткая записка, или длинный отчет, письмо или презентация) несет в себе полезное содержание. Его формулирование помогает автору упорядочить мысль, а читателю или слушателю понять текст.

Что является правдой для всего документа или презентации, относится также к их разделам или частям. Все группы мыслей, которые что-либо связывает, должны выражаться одним коротким посланием. В нашем простом примере информация о гостиницах сосредоточена в одном утверждении: «во вторник резервация гостиницы будет менее проблематична». А все данные о расписании рейсов переданы коротким предложением: «будешь вовремя».

Вам необходимо принять решение - клиенту не нужно знать больше, чем содержит записка В.

Когда научитесь технике «селекции и группировки» информации и мыслей, она станет для вас очень полезным инструментом. Читая сложные тексты и слушая многоуровневые презентации, автоматически будете выхватывать их главные пункты. В разговорах будет проще понять суть дела, вы научитесь следить, чтобы собеседники не отходили от темы.

Логическая аргументация

Основная мысль - обычно короткое утверждение, рекомендация или другой вид мнения, находится на самой вершине нашей пирамиды. Если главная мысль хорошо выбрана и сформулирована, то у читателя или слушателя мгновенно возникнет вопрос, например, «зачем?».

Коммуникация не будет полной, пока не будут даны ответы на эти вопросы. Говоря иначе, главная информация должна быть поддержана логической аргументацией.

Посмотрим, соответствует ли наша записка этому критерию. Как выглядят утверждения в другой строке пирамиды?

Ассистентка приводит две аргументации своей правоты. Каждая из них непосредственно обосновывает главную информацию, а вместе они достаточно очевидны, чтобы убедить читателя в необходимости вылететь во вторник утром.

Если вместо вопроса «зачем?», главная информация вызывает вопрос «как?» или «где?», группа утверждений на следующей ступени пирамиды не содержит причин, а только примеры, действия или места. Важно, чтобы все утверждения на этом уровне пирамиды были: 1) одного вида; 2) каждое отдельно и без повторений поддерживало главную информацию; 3) вместе они должны быть убедительны, чтобы информация была несомненной - без дыр и повторений, т.е. "ME-CE" (mutually exclusive, collectively exhaustive)- (англ.).

Этот способ упорядочивания высказываний называется логической группировкой.

Упорядоченная, т.е. простая для понимания, коммуникация содержит логическую группу на этом же уровне пирамиды. Все смешанные формы будут менее понятны, и укажут на то, что автор плохо продумал построение своей информации.

Это усилие имеет смысл

Итак, нам уже понятно, что с помощью правильно выстроенной пирамиды можно легко выразить все, что мы хотим передать читателю. Выиграет от этого и автор информации, и тот, для кого она предназначена. Главная мысль должна быть на своем месте - вначале информации, а остальная часть содержания - соответственно упорядочена. Читатель, в таком случае, всегда понимает течение мысли пишущего.

Соответственно, автор информации может быть уверен, что руководит вниманием читателя и устраняет непонимание. Таким образом, избегаем витиеватых объяснений, т.к. любой вопрос не остается без ответа.

Но прежде чем эти пользы материализуются, автор должен хорошо постараться. Прежде всего, сам должен определиться, что хочет сказать. Так же как и многие принципы подобного типа, принцип пирамиды достаточно требователен к своим пользователям. Он способствует более легкому пониманию информации, но одновременно требует интеллектуальной дисциплины со стороны автора.

Не следует разочаровываться, это усилие оплачивается! Вопрос состоит в том, как лучше всего взяться за работу?

Предположим, что вы имеете перед собой какие-то материалы (данные, информацию, анализ результатов), и ваша задача - сделать отчет. Между этим этапом и конечным отчетом есть три промежуточные - подготовка, создание и проверка.

Подготовка

Прежде, чем приступить к написанию, вы должны правильно сформулировать свою главную информацию через описание ее смысла и/или выводов, и приспособить ее к специфике читателя. Чтобы это сделать, нужно понять: что, как и кому вы хотите сказать, кем является ваш читатель, что он знает о теме и как к ней относится – позитивно или негативно? Определитесь, чего хотите достичь.

На всех этапах создания пирамиды вы облегчите себе работу, если в самом начале сформулируете все утверждения, как целое предложение с высказываниями. Так вам легче будет уложиться в логическую цепочку и найти связи между звеньями. Трудно подытоживать такие темы, как «продажа» или «внедрение нового продукта» и упорядочивать поддерживающие их аргументы на последующем уровне пирамиды. Если же напишите предложение «Следует активизировать продажу в северном регионе», естественно сразу возникнут вопросы «зачем?», «как?».

Создание

На этом этапе вы уже приблизительно знаете, как будет выглядеть задуманный документ. Чтобы оформить имеющиеся материалы в конечный продукт, прежде всего, нужно написать отдельные утверждения (полными предложениями). Тогда станет понятно, что некоторые утверждения можно отбросить, а другие подытожить на верхушке пирамиды. Если теперь распишите все итоги и их обоснования согласно с принципами пирамиды (что наверняка будет требовать нескольких проб), значительно продвинетесь вперед. (Вспомним еще раз наш пример: связи между отдельными уровнями пирамиды описывают вопросы: «зачем?», «где?» и «как?»).

Когда мысленно построите пирамиду, учитывая все пункты, которые хотите передать и ответите на все возникающие вопросы, можете написать первую версию документа (теперь вам будет легче это сделать).

Каждый документ должен иметь вступление. Не иначе и в случае пирамиды. Вступление должно подготовить читателя к чтению остальной части документа. Однако на практике иногда бывает, что написание вступления лучше оставить на самый конец работы. Только тогда, когда готово уже все содержание документа, можно детально сказать, в каком направлении будет следовать внимание читателя.

Проверка

Большинство работы уже выполнено. Теперь вы должны из писателя превратиться в критика и проверить написанный текст. Читая, задавайте себе вопросы, например: Высказывание на 4 уровне соответствует подведению итогов на 3 уровне? А высказывание на 3 уровне того же самого вида? Достаточно ли сильна логика аргументации на 2 уровне (может, следовало бы провести дополнительные анализы)? Короче говоря, все ли утверждения на каждом уровне пирамиды без пробелов и повторений?

Правильно выстроенная пирамида поможет вам понять и быть понятым, а также может служить инструментом для тестирования логики и комплектности анализа.

Итак, вы уже имеете перед собой прилично написанный текст, с ясной структурой, логичный и продуманный. Но не спешите откладывать красную ручку. Просмотрите документ еще раз, оправдает ли он ожидания читателя? Какие тексты, формальные или неформальные, предпочитает читатель? Ожидает ли он внутренний жаргон, или наоборот имеет на него аллергию? Если при написании вы учли все детали, продумали все мелочи, то ваша информация будет иметь несомненный успех.

Анна Виндорпска



С целью изучения взаимосвязи между средствами массовой информации и общественными организациями, а также с целью определения путей эффективного сотрудничества было проведено специальное исследование.

Время проведения : 20-24 мая 2008 г.

Общественные организации,
участвующие в исследовании:

1. Общественная организация Центр „Доброчин”
2. Центр прогрессивной молодежи «Апельсин»
3. Спасательная служба «SOS»
4. Общественная организация «Евроклуб»
5. Городская детская общественная организация «Асоціації Гайдів України»
6. Городская молодежная общественная организация «Армада»
7. Черниговская молодежная общественная организация «Молодь – XXI»
8. Черниговский сектор общественной сети «Опора»
9. Черниговская городская молодежная общественная организация «Молодіжний інформаційний центр»
10. Городская детская общественная организация «Агентство регіонально розвитку»
11. Городская общественная организация инвалидов «Шанс»
12. Общественная организация «Місто»
13. Городская молодежная общественная организация «М'АРТ»
14. Областная общественная организация «Спілка жінок України»
15. Черниговская областная благотворительная организация «Аратта»
16. Городская общественная организация «Центр захисту тварин»

Средства массовой информации:

1. Газета «Вісник Ч»
2. Газета «Гарт»
3. Газета «Черниговские ведомости»
4. Газета «Семь дней»
5. Газета «Сиверщина»
6. Интернет-сайт «Черниговский монитор»
7. Интернет-сайт «Высокий Вал»
8. ТРА «Новый Чернигов»
9. «Областная государственная телерадиокомпания»
10. Интернет-сайт «Чернігів громадський»
11. Газета «Семейная газета»
12. Газета «Чернігівщина: новини та оголошення»
13. Газета «Місто»
14. Газета «Черниговская неделя»
15. Газета «Деснянская правда»
16. Газета «Реклама + ТВ»

В анкете из 11 вопросов первые два были одинаковыми для СМИ и НГО. Именно они должны были определить наличие проблем, либо их отсутствие между этими двумя секторами в сфере взаимодействия и коммуникативных отношений. Вопросы определяли уровень развития общественного сектора в Чернигове и эффективность взаимосвязи НГО и СМИ.

Остальные вопросы определяли причины эффективности или неэффективности этой взаимосвязи, проблемные места и пути их преодоления.

После анализа ответов респондентов, стало ясно, что общественный сектор в городе развит недостаточно. Это подтвердили все участники исследования.

В ответе на шестой вопрос анкеты участники от СМИ объясняют что именно препятствует эффективному сотрудничеству. А именно - некоторые НГО имитируют свою деятельность или работают лишь для получения грантов, чем заслужили определение „грантоеды”.

Неэффективность сотрудничества подтверждает большинство опрошенных в обоих секторах.

На это, с одной стороны, влияет отсутствие у НГО стратегии взаимосвязи со СМИ и квалифицированных кадров; с другой – отсутствие в изданиях отдельного человека, отвечающего за освещение деятельности НГО. Также не способствует развитию отношений недостаточно развитый общественный сектор, о чем свидетельствуют ответы респондентов со СМИ. Они не желают работать с заполитизированными, бездеятельными организациями.

Согласно полученным данным, между секторами отсутствует положительный контакт, причем в большей степени об этом заявили НГО. По их мнению, проблемы возникают из-за:

- незаинтересованности СМИ в работе общественных организаций;
- нежелании публиковать конкретную информацию.

В свою очередь СМИ отмечают, что:

- подаваемая информация часто содержит пиар организации;
- статьи не отвечают информационной политике.

В большинстве случаев НГО понимают, что на эффективность сотрудничества также влияет и актуальность их деятельности. Поэтому, обращаясь в СМИ, в первую очередь предлагают опубликовать информацию о своих проектных мероприятиях и отчеты о деятельности. Скорее всего, материалы такого рода и вызывают недоразумения, поскольку не все СМИ готовы их публиковать. Как показали ответы на девятый вопрос для СМИ, они готовы размещать следующую информацию:

- социальную рекламу,
- выступать информационным спонсором,
- касающуюся социальных аспектов жизни,
- которая отвечает редакционной политике.

Из-за неэффективности взаимосвязи в ответах НГО встречается мысль, что информацию выгоднее публиковать в собственных печатных изданиях или интернет-сайтах.

Таким образом, ответы обоих секторов являются наглядным примером:

- непонимания специфики работы,
- отстраненности от проблем друг друга,
- отсутствия системного подхода к сотрудничеству.

Об этом свидетельствуют ответы на восьмой вопрос (для СМИ) и на десятый (для НГО). Суть ответов такова: НГО ожидают от СМИ всестороннего информирования населения об их деятельности, а СМИ от НГО – интересной, профессионально подготовленной информации, отвечающей их формату.

Среди коммерческих и коммунальных СМИ, НГО отдают предпочтение, в первую очередь, интернет-изданиям (лидером является «Высокий Вал»), на втором месте – печатные издания и на третьем – радио и телевидение. Чаще всех пользуются услугами СМИ:

- „Опора”,
- „Ахалар”,
- „Сила Громади”.

Ответы всех участников анкетирования указывают на заинтересованность в сотрудничестве. СМИ готовы помочь НГО в размещении их информации (83 % опрошенных СМИ). Респонденты обоих секторов готовы к сотрудничеству, проведению общих акций и „круглых” столов.





Мониторинг печатных средств массовой информации черниговской области на предмет освещения деятельности общественных организаций

Методика мониторинга: количественный анализ материалов

(статья, в которой упоминается одна НГО – 1 ед.)

Объект исследования: общественные организации Черниговщины

Предмет исследования: освещение деятельности НГО

В мониторинг, по согласию с заказчиком, были включены следующие издания:

“Деснянская правда”, “Черниговские ведомости”

“Вісник Ч”, “Гарт”

“Семь дней”, “Місто”

Период: с 1 мая 2007 по 15 мая 2008 года.

Мониторинг включал 418 номеров газет, общее количество печатных листов - 3762. От 10 до 30% общей площади каждого издания занимает реклама, а в «Черниговских ведомостях» и «Деснянской правде» еще и до 30% - официальная информация. Общий объем материалов, касающихся НГО, занимает не более 4% площади изданий и колеблется в пределах от 8% (газета «Семь дней») до 0,01% (газеты «Гарт» и «Вісник Ч»).

Самую большую печатную площадь занял материал о волонтерском движении и общественной организации «Жменя» в газете “Деснянская правда” от 22 сентября 2007 г. (1/2 полосы А3 формата).

Общая тональность информационных материалов об общественных организациях и их деятельности позитивно-нейтральная. Негативная тональность в статьях отсутствует.

Результаты мониторинга показали, что на протяжении периода исследований неприбыльные общественные организации в печатных СМИ упоминались в 133 публикациях. Наибольшее количество материалов было размещено в газете “Семь дней” – 42, наименьшее в газетах “Гарт” и “Віснику Ч” – по 1. Более-менее равномерно обращают

внимание на деятельность НГО “Черниговские ведомости” – 30 статей, “Деснянская правда” – 29 и “Місто” – 28.

Печатные СМИ в своих публикациях вспомнили о 37 общественных организациях Черниговщины. На первом месте по популярности оказалась «Опора» - 31 статья. На втором - «Ахалар» – 16 статей. И на третьем “Сила громади” – 13 статей. «Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень» и «Шанс» - 8 и 7 публикаций соответственно.

В газете “Семь дней” было опубликовано 42 статьи о деятельности общественных организаций. Из них 40 % - “Опора”, 17% - “Ахалар”, 14% - “Сила громади”. Другие НГО упоминались 1-3 раза.

Максимальное количество материалов об общественной организации “Опора” (40%) можно объяснить тем, что издание задействует ее лидера Александра Ломака как эксперта для комментариев общественно-политической ситуации в области.

Тематика материалов распределилась следующим образом:

- комментарии относительно выборов и общественно-политической ситуации в области (“Опора”)
- благотворительная деятельность (“Ахалар”, “Шанс”)
- работа с ВИЛ-инфицированными (“Всеукраїнська мережа ЛЖВ”)
- защита природы, участие в субботниках (“Апельсин”, “Опора”)
- правозащитная работа (“Доброчин”)
- защита животных (“Центр захисту тварин”, “Опора”)
- публикация результатов социологических исследований (“Опора”, “Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень”)

В газете “Деснянская правда” было опубликовано 29 статей о деятельности общественных организаций. Из них 24 % - “Опора”, 17% - “Сила Громади”. “Ахалар” и “Логос” – по 3 публикации (10%). Другие НГО упоминались по 1 разу.

Тематика материалов распределилась следующим образом:

- комментарии относительно выборов и общественно-политической ситуации в области (“Опора”)
- благотворительная деятельность (“Ахалар”, “Шанс”, “Логос”)
- работа с ВИЛ-инфицированными (“Всеукраїнська мережа ЛЖВ”)
- пропаганда европейской и евроатлантической интеграции (“Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень”, “Сіверський інститут регіональних досліджень”, “Свроклуб”)
- правозащитная работа (“Чернігівський громадський комітет захисту прав людини”, “Чернігівський жіночий правозахисний центр”)
- защита животных (“Центр захисту тварин”)
- публикация результатов социологических исследований (“Опора”, “Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень”, “Народний контроль Чернігова”)
- активная волонтерская деятельность (“За Чернігів”, “Логос”)

В газете “Чернігівські відомості” было опубликовано 32 статьи о деятельности общественных организаций. Из них 16 % - “Шанс”, 13% - “Ахалар”, 9 % - “Опора”. Другие НГО упоминались по 1 разу.

Тематика материалов распределилась следующим образом:

- комментарии относительно выборов и общественно-политической ситуации в области (“Опора”)
- благотворительная деятельность и работа с малообеспеченными слоями населения (“Ахалар”, “Шанс”, “Логос”, “Гіппократ”, “Милосердя і доброта”, “Сім’я”, “Родина”)
- работа с ВИЛ-инфицированными (“Всеукраїнська мережа ЛЖВ”)
- публикация результатов социологических исследований (“Опора”, “Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень”, “Народний контроль Чернігова”)
- активная волонтерская деятельность (“За Чернігів”, “Молодіжний інформаційний центр”, “Логос”, “Полісяночка”)

В газете “Місто” было опубликовано 28 статей о деятельности общественных организаций. Из них 14 % -

“Поліський фонд міжнародного та регіонального розвитку”, по 7% - “Ахалар”, “Чернігівський прес-клуб реформ”, “Опора”, “Болонський клуб”, “Апельсин”, “Студентське братство”, “Молодь-XXI”, “Армада”. Другие НГО упоминались по 1 разу.

Тематика материалов распределилась следующим образом:

- комментарии относительно выборов и общественно-политической ситуации в области (“Опора”)
- благотворительная деятельность (“Ахалар”, “Шанс”, “Логос”)
- работа с ВИЛ-инфицированными (“Всеукраїнська мережа ЛЖВ”)
- публикация результатов социологических исследований (“Опора”, “Поліський фонд міжнародних та регіональних досліджень”, “За місцеве самоврядування”)
- активная волонтерская деятельность (“За Чернігів”, “Логос”)
- комментарии лидеров организаций относительно конкретной проблемы (“Студентське братство”, “Молодь-XXI”, “Болонський клуб”, “Армада”)
- участие общественных организаций в субботниках, экологических акциях (“Апельсин”, “Універсіада”)
- информационная работа с людьми, имеющими диагноз - рак молочной железы (“Вікторія”)

В газетах “Гарт” и “Вісник Ч” было опубликовано по одной статье на тематику выборов (“Опора”).

Следует обратить внимание, что единственная общественная организация, которая размещала социальную рекламу в виде блоков - это “Сила громади”. Реклама касалась проведения двух акций: “Подаруй книгу бібліотеці” и “Слухай Чернігівське”. Рекламные блоки публиковались еженедельно в газете “Семь дней” и несколько раз в “Десянкой правде”.

Никаких целевых информационных кампаний, проводимых общественными организациями одновременно в нескольких изданиях, за время исследований не наблюдалось.

Регionalные средства массовой информации практически не задействуют представителей НГО в качестве экспертов. Исключением является газета “Місто”, которая использует материалы специализированных программ городского телевидения с участием представителей общественных организаций.

Центр АХАЛАР

Центр гуманистических технологий АХАЛАР действует в Чернигове с октября 1994 года. Миссия Центра АХАЛАР – улучшить жизнь людей на севере Украины, обучая лидеров и инициативные группы новым технологиям эффективной жизни. Деятельность Центра ведется по двум направлениям: социальная сфера и образование. Совет Центра АХАЛАР возглавляет Юрий Трофименко, а в его состав входят руководители крупнейших фирм Чернигова.

На сегодня в социальной сфере Центр реализует такие основные программы: стипендиальная программа «Ренессанс милосердия», фонд местной общины «Союз благотворителей», школа АХАЛАР «Территория развития». В рамках стипендиальной программы три года подряд проводится благотворительный бал «Ренессанс милосердия», в котором участвовали руководители нашего города и области, предприниматели и банкиры. Цель бала – сбор средств, для поощрения талантливых детей из малообеспеченных семей. Деньги были получены от реализации входных билетов, благотворительного аукциона детских картин, лотереи и составили основу стипендиального фонда. В 2008 году эта сумма составила почти 30 тысяч гривен! Далее в СМИ размещалась информация о стипендиальной программе. Кандидатам следовало подать заявки на участие в программе и пройти собеседование с членами стипендиальной комиссии. Отобранные таким образом дети в торжественной обстановке получили стипендии и подарки от меценатов. Важно, что эта программа помогла многим из них поверить в свои силы.

Еще один интересный проект Центра АХАЛАР – школа «Территория развития». Это совместный украинно-датский проект. Школа АХАЛАР действует по принципу народных университетов Дании, в которых обучаются безработные молодые люди, уже получившие формальное образование. Задача школы – дать толчок к раскрытию их творческого потенциала, помочь увидеть новые возможности, наладить контакты, освоить новую специальность. В творческих мастерских школы студенты изучают английский язык, компьютерную технику, рукоделие, живопись, бизнес-планирование и так далее. Они слушают интересные лекции, занимаются спортом, ездят на экскурсии. Главное условие для слушателей школы – быть активными и стремиться изменить свою жизнь в лучшую сторону! Некоторые из бывших учеников школы получили стипендии для дальнейшего обучения в Копенгагене.

Образовательная деятельность ЦГТ АХАЛАР осущест-

вляется по таким направлениям: экологическое образование, лидерские программы, поддержка НГО области. За годы существования Центра его сотрудники подготовили и издали книги: «Сила сопричастности» (2005), «Возвращение к жизни» (путеводитель по общественным организациям, 1999), «Успех через партнерство» (2000), «Управление организацией в изменяющихся условиях» (2000), «Финансы для деятельности» (2000), «Волонтерские хроники» (2004), «Советы Чеширского кота» (2004), «Книга рекордов бизнеса» (2004), «Образование против наркотиков» (2005), «Технологии социально-педагогической работы» (2005) и другие.

В 2008 году организация реализует такие проекты: «Территория развития» (Украина-Дания), «Школа Коммуникации» (Украина-Польша, финансирование фонда Ст. Батория), «Как создать экоклубы», «Активные женщины в местном сообществе» (Украина - Польша, совместно с Центром содействия развитию гражданских инициатив OPUS, финансирование Европейской комиссии). В рамках проекта «Школа коммуникации» черниговские журналисты больше узнают о деятельности общественных организаций нашего региона, а представители третьего сектора, в свою очередь, научатся более эффективно взаимодействовать со СМИ. Цель проекта «Активные женщины в местном сообществе» - содействовать участию женщин наравне с мужчинами в процессе принятия решений на местном уровне. В рамках проекта для женщин-лидеров были проведены три семинара с участием польских тренеров. Обучение прошли 25 женщин - представителей неправительственных организаций и государственных структур, инициативных групп.

Темы семинаров звучали так: «Я, как лидер местной общины», «Написание проектов», «Исследование ресурсов и потребностей местного сообщества». После обучения участницам проекта предложили подать заявки и получить мини-гранты для реализации их лидерского потенциала и воплощения перспективных идей в жизнь. На рассмотрение конкурсной комиссии поступило 8 заявок, а было отобрано всего 5. Это инициативная группа «Мамина школа» с проектом «Путеводитель для родителей», общественная организация «Маю право» с проектом «Покажи ребенку родной край», общественная организация «Аратта» с проектом «Наша земля Аратта», инициативная группа по защите животных с проектом «Помогать бездомным животным вместе» и Ассоциация Гайдов Украины «Полисяночка» с проектом «Крок на місток». Все проекты были реализованы до 15 июля.



Центр гуманистических технологий АХАЛАР
а/я 69, Чернигов, 14000, Украина

Тел.: (+38 0462) 93 44 44
Факс.: (+38 0462) 677 312
ahalar@gmail.com
www.ahalar.org.ua