

Ярина Ясиневич

**КОМУНІКАЦІЯ
ГРОМАДСЬКИХ ІНІЦІАТИВ**
ДЛЯ ТИХ, ХТО ТВОРИТЬ ЗМІНИ

ПРАКТИЧНИЙ ПОСІБНИК



Київ — 2016

УДК 316.77:[070.1:061.2](076)

ББК 60.56я7+76.01я7

П69

Ясиневич Я. Я. Комунікація громадських ініціатив. Для тих, хто творить зміни. Практичний посібник / Інститут масової інформації. — Київ: ТОВ «Софія-А», 2016. — 104 с.

В посібнику комунікації громадських ініціатив розглянуті комплексно — від планування інформаційної кампанії до організації робочого тижня комунікаційної команди. Тож книга насамперед буде доречною для громадських активістів/команд, які починають свою діяльність чи планують нові завдання.

Над посібником працювали:

Авторка: Ярина Ясиневич.

Редактори: Оксана Романюк, Ірина Чулівська.

Літературний редактор: Тетяна Романюк.

Дизайн обкладинки: Тарас Волянюк.

Верстка: Петро Клим.

*Публікація цього посібника була профінансована
Урядом Великої Британії в рамках проекту
«Будуємо мости заради реформ і довіри»,
що виконує Інститут масової інформації.
Погляди, виражені в ньому, належать авторці
і можуть не співпадати з офіційною позицією
Уряду Великої Британії.*

© Ясиневич Я.Я., текст, 2016.

© Інститут масової інформації, 2016.

ISBN 978-617-7031-47-4

Вступ	5
<i>Розділ 1.</i>	
ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СУСПІЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ	7
Будувати ставлення, а згодом і розуміння, а не просто медійну присутність	7
Про історії, знання та якість матеріалів.....	9
<i>Розділ 2.</i>	
ГРОМАДСЬКА ІНФОРМАЦІЙНА КАМΠΑНІЯ.	
ПЛАНУЄМО СТРАТЕГІЮ	13
Формування команди комунікаторів. Завдання, які стоять перед PR громадської ініціативи.....	13
Як плануємо зміни?.....	16
QUO VADIS? З ким нам по дорозі. Проектна лінійка.....	18
Визначаємо базові елементи <проектної лінійки>	21
Обираємо стратегію.....	26
<i>Розділ 3.</i>	
ВПРОВАДЖУЄМО ІНФОРМАЦІЙНУ КАМΠΑНІЮ	33
Будуємо тактику.....	33
Що передбачає ефективне впровадження.....	37
Оперативне планування.....	39
Базовий перелік інструментів у кампанії.....	43
Пряма дія	44
Організація роботи з волонтерами при проведенні широкої прямої мобілізації.....	54
І ще трохи про ПЛАН.....	59
<i>Розділ 4.</i>	
КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОЇ ІНІЦІАТИВИ.	
ПОЧИНАЄМО І ПРОДОВЖУЄМО :).....	61
Створення та підтримка бренду.....	61

Організація внутрішніх комунікацій.....	67
Формування мережі підтримки. Лінійка лояльності.....	69
Логіка медіа-комунікації	72
Комунікація з цільовими аудиторіями	76
Контроль якості продукту	77
Забезпечення відкритості	78

Розділ 5.

ОДИН ТИЖДЕНЬ КОМУНІКАЦІЙНОЇ КОМАНДИ	79
Підготовка плану-графіку інформаційної присутності	79
Практичні поради з планування.....	81
Що передбачає інформаційний супровід події.....	85
Додаткові інструменти інформаційного супроводу події	90
Деякі поради з написання матеріалів.....	96
Графік тижня.....	98
Післяслово.....	103
Про авторку	104

Для громадської активності добра співпраця з медіа означає отримання ще одного каналу комунікації з цільовою аудиторією. На шляху руху наших повідомлень зупинимося спершу на ключовому етапі: вихід матеріалу про нашу роботу в медіа.

Виходячи з цього, пошукаємо відповідь на питання «чому медіа не пишуть / пишуть недостатньо / пишуть не так про громадську активність?». Найпростіша відповідь — незважаючи на свою природу і покликання висвітлювати, медіа не зобов'язані нам, громадським активістам, нічим. Навіть якщо ми допомагаємо воякам та діткам у сиротинцях, у журналіста не пропаде сон від мук сумління, коли він не прийде на акцію, в оператора новинної стрічки — якщо натисне «Видалити» щодо отриманого релізу, чи, тим більше, коли редактор відмовить на прохання висвітлити ту чи іншу тему.

Що робити? Найперше — подивитися на нашу комунікацію з медіа як на налагодження партнерських стосунків. Тобто у взаємній співпраці важливий взаємний інтерес і взаємоповага. А оскільки проактивною і більш зацікавленою стороною у творенні таких відносин є ми, громадськість, то й наші кроки назустріч слід робити першими :)

Тож почнімо із себе.

Як побудувати комунікацію з медіа громадській організації? З чого почати? Відвідати тренінг? Залучити професійного піарника? Все це — важливі кроки, але, як кажуть фізики, умови необхідні, утім недостатні.

Одного разу відомого шеф-кухаря запитали, як він готує смачнющі макарони. Здавалося — всього завдання — зварити вермішель, але в нього вона смакувала по-особливому. От ви заливаєте воду в кастрюлю, кладете спагеті, а потім... «Ні, — каже майстер, — спершу не це. Спершу душу туди поклади!»

Якщо це правило добре для макарон, то його, думаю, можна непогано застосувати в нашій щоденній праці :)

Отож, закриваємо підручники з комунікацій, і думаємо:

- Що нам важливо досягнути?
- Чому це важливо для інших людей і хто вони?
- Як розповісти про це цікаво?

Лише після того як ви знайдете відповіді на ці три питання, вертаємося до підручників і порад професіоналів з комунікацій.

ПАРТНЕРСТВО ЗАРАДИ СУСПІЛЬНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

1. Будувати ставлення, а згодом і розуміння, а не просто медійну присутність

Всілякі фільми на кшталт «Карткового будинку» ставлять піар на чільне місце, але навіть у них помітно, що комунікації — це лише допоміжний апарат до прагнення досягнути мети. Що це означає? Що думка отримати пораду «ця тема резонансна, зацікавить медіа і сприятиме розвитку нашої організації» хибна. Абсолютно хибна. На моє переконання, навіть для політиків, якщо дивитися в довгостроковій перспективі.

Сіль же громадської діяльності у прагненні змінити світ, а не досягнути бонусів. Бонуси прийдуть самі, коли обраний вами сегмент світу почне змінюватися і це побачать важливі для вас люди. Саме так вибудовується репутація — не те, що про вас говорять, а що про вас думають. У момент відчутних змін навіть «дорогий піар» уже не пошкодить репутації. Бо люди розумітимуть, що не він наріжний камінь нашої праці.

Коли є згода команди щодо покликання і людей, чие життя/простір ви прагнете змінити, — слід зрозуміти, чи ця потреба актуалізована.

Чи впливає рівень актуалізації теми на вибір мети?

Ні.

Лише на вашу стратегію комунікацій.

Можна й на початку опустити руки, бо зелені зони в місті не цікавлять тих, хто не має чим платити за комуналку, але якщо ці парки справді важливі для вас і ви певні в їхній важливості для інших, навіть не нагальній — це не привід братися за комуналку. Це привід пошукати слова й розповісти історію про зелені зони. Цікаво розповісти.

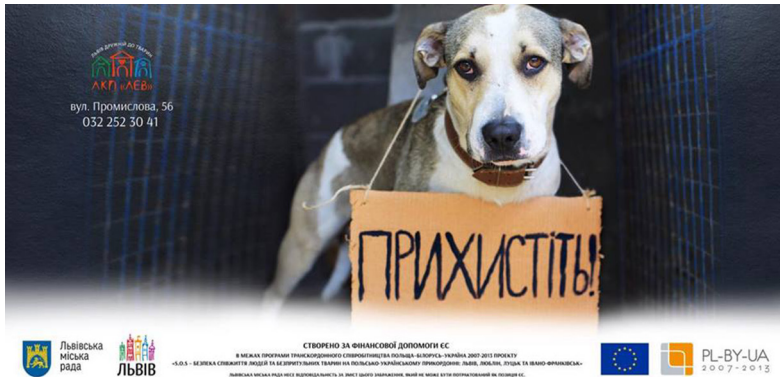
Немає нецікавих тем. Є нудні оповідачі. Але нудність — не вирок, а наслідок відсутності необхідних зусиль.

Тож будьте цікаві. Наповніть каструльку душею.

Що таке цікаво розказана тема? Це — історія. Звісно, вона має містити факти, пояснення, опис бажаних та небажаних наслідків, шляхи вирішення проблеми і візію ваших прагнень. Але в її основі покладіть життя об'єкта — людини, групи людей, навіть предмета — парку, міста, річки, сміттєзвалища, бездомного собаки. Врешті, вона має виникати в уяві тих, до кого ви звертаєтеся щоразу, коли звучать ключові повідомлення. Так тема стає впізнаваною.

Історія робить навіть неживий об'єкт близьким, а що близьке — стає зрозумілим. Врешті перипетії історії дозволяють з кожною новою «серією» додавати важливих фактів та пропозицій вирішення і втримувати увагу до теми, будувати ланцюжок інформаційних приводів.

Як приклад можу навести комунікацію ЛКП «Лев» — львівського комунального підприємства, яке дбає про бездомних тварин у місті. Кого цікавлять бездомні тварини, коли проблеми з дорогами, транспортом, роботою? Львів оманливо благополучний — окрім туристичної частини, життя в місті сповнене проблем людей, що говорити про чотириногих? Але нова команда зуміла зацікавити цільові



Соціальна реклама ЛКП «Лев».
Зверніть увагу на широкий спектр партнерів

авдиторії й отримати суспільну підтримку, фінансування і врешті поволі, але змінює наше егоїстичне ставлення до бездомних тварин. Думаю, це тому, що вони розповідали історії — Рексів і Мурок, підприємства і врешті навіть самої команди та нового директора.

Закріплена в суспільній уяві історія здатна перемагати факти й аргументи. Висновок невеселий, але реалістичний. Симпатії-антипатії формуються переважно ірраціонально, тож якщо доводиться протистояти вже розказаній історії — це наступний рівень умовної гри. У будь-якому випадку починати слід із фактів, але врешті вони теж мали б скластися в альтернативну story.

До речі, не забувайте про історію про вас. У книзі «Почни з чому» Саймона Сінека є гарна теза: люди мають зрозуміти, чому ви це робите, це найважливіше для приваблення інших, уже потім ідуть питання, що і як.

Зрозуміти, чому ви це робите, допоможе розповідь вашої власної історії. Тож спікери — важливі, а команда — не менш. Коли прохирливий журналіст приходить на акцію — він іде до найтихішого активіста й питає: «А що ти тут робиш?» Ця людина може не знати риторики, але якщо вона знає, чому прийшла — ви «в дамках». Якщо ні — найкращий оратор не врятує ситуації. Інша проблема такого рівня — коли нема в команді експерта, того, хто глибоко орієнтується в темі: так легко виглядати невігласами (та й бути ними, якщо не знати предмету).

■ 2. Про історії, знання та якість матеріалів

Утім, історія — це не просто захоплюючий сюжет. Повторю, мабуть, очевидні речі, але комунікація історій — це, насамперед, глибоке професійне знання теми. За сюжетом повинні стояти ґрунтовні дослідження, висновки фахівців та опертя на факти. Шляхи вирішення проблем героїв історії слід мати окресленими чи напрацьовувати в процесі комунікаційної кампанії — тобто в будь-якому

випадку їх слід кристалізувати, щоб комунікувати. Саме тут і лежить перехід між тим, як цікаво подати тему для цільової аудиторії та зацікавити медіа як канал комунікації із нею.

Для журналістів історія важлива, бо вони «теж люди», реагують на цікаве й хочуть бачити, як зацікавити читача. Але у громадській комунікації з журналістами насамперед важливий професійний підхід до проблеми. Це всі ті описані в підручниках вимоги та прийоми, які неможливо виконати, не володіючи досконало темою.

Якщо ви робите акцію під міською радою щодо збереження національного парку — чи ви певні, що звертаєтеся за адресою? Якщо суд не встановив запобіжний захід корупціонеру, то чи це вина суду чи, може, прокурорів?

Журналіст це все має перевірити, тож завдання комунікації із ним — переконати, що ви розібралися в проблемі. А з часом — що на вашу позицію можна покластися в умовах цейтноту і навіть (о, вони в цьому не зізнаються, але все ж!) не перевіряти ваші висновки. Звісно, це з часом. І до першої помилки. Тож навіть, коли її утнули — не приховуйте. Усі помиляються, але сміливі про це теж комунікують, що потім дає підстави довіряти вашим твердженням.

zik новини фото аналітика блоги анонси проекти

п'ятниця, 17 грудня, 2010, 20:13 [Влада](#) 588

Хорошковський плутає радянські грифи секретно із українськими таємно

Голова СБУ Валерій Хорошковський знову вводить громадськість в оману, свідомо плутаючи радянський гриф «секретно» та український «таємно» і продовжує твердити, що СБУ ніби має підстави регулювати наукову діяльність.

Про це повідомляє прес-центр Центру досліджень визвольного руху.

Одне з провідних медіа Західної України виходить із заголовком, у якому громадська організація прямо опонує голові СБУ. 2010 рік

Свого часу, невеличкій громадській організації «Центр досліджень визвольного руху» вдалося переконати медіа та суспільство, що вони краще розбираються, ніж СБУ, в питаннях державної таємниці стосовно архівних матеріалів. Але вони не могли б так сказати, якби не вели системну комунікацію зі «змінним піарним успіхом» упродовж довшого часу. Успіх приходить не одразу, але тривала професійна робота є його запорукою. Особливо в кризових ситуаціях.

Друге важливе завдання в побудові партнерських стосунків із медіа, після забезпечення рівня вашого професіоналізму в знанні теми, — спростити життя вашому візаві.

Тепер розкриваємо підручники для журналістів. І читаємо-читаємо-читаємо. Я навіть раджу їх більше, ніж посібники з комунікацій. Прес-служба — це сервіс для споживача. Ваш продукт має бути таким, щоб його було найпростіше застосувати журналісту. І оптимально — різним категоріям журналістів.

Редактор новинної стрічки, який — об'єктивно, але факт — рідко коли має час верифікувати інформацію — хотів би отримувати ваше повідомлення у форматі його новини. Вивчіть, як виглядають добре написані новинні повідомлення у ЗМІ, і так пишiть вашi прес-релізи.

Не лiнуйтеся давати довідки. Щонайменше, щоб медіа не витрачали час на її створення — бо іноді можна відмахнутися від новини, розуміючи, що доведеться годину витратити на довідку про проблему чи про розвиток подій. Щонайбільше — ваша довідка може почати жити своїм життям і врешті перетворитися на канонічний опис проблеми завдяки огидному, але всесильному копіпасту. Тільки зробіть її короткою і місткою. Думку «хай журналісти адаптують це під себе» — відкиньте зі старту. Це все від ліні.

Якщо вас неправильно протитрували, щось наплутали — переважно це ви не так подали матеріали. Не ображайтеся, коректно виправляйте і шукайте спосіб подачі.

Але як тільки ми виходимо за рівень редактора новинної стрічки — виникає потреба зацікавити журналіста та редактора, знімальної групи чи команду розслідувачів — додаємо «новий рівень» у ва-

ших повідомленнях. Це — додаткові матеріали. Місткі, базовані на висновках професіоналів і такі, щоб завдяки ним можна було глибше вникнути в тему. Добре змайстрований розділ на сайті (не забувайте ставити в медіа-повідомленнях доречні лінки), списки контактів і професійні профілі ваших експертів, зручно подані дані та відсилки на першоджерела — це той необхідний мінімум, який свідчить, що ви не дарма термосите комунікаційне поле своєї громади і — орієнтовані на клієнта. Цей добрий бізнесовий принцип працює всюди.

Отож, якщо ви підійшли професійно, добре підготувалися, створили цікаву історію та якісну картинку, ваша команда обізнана з темою, а до журналіста ставитеся як до клієнта і партнера, розуміючи його потреби, — єдина причина, чому про вас не писатимуть — відсутність реальних справ.

Але ж ми не такі, правда? :)

ГРОМАДСЬКА ІНФОРМАЦІЙНА КАМΠΑНІЯ. ПЛАНУЄМО СТРАТЕГІЮ

Будь-яка зміна прокладає шлях іншим змінам.

Ніколо Макіавеллі

1. Формування команди комунікаторів. Завдання, які стоять перед PR громадської ініціативи

Комунікація є не лише одним із напрямків роботи організації, а її важливим продуктом. У групах, які ставлять собі на меті впровадження змін та суспільне просвітництво, належна комунікація виходить на перший план. Її успіхи та провали стають мірилом ефективності докладених зусиль.

Тому зібравши команду, оберіть мету, накресліть завдання, створіть план і — почніть розповідати про це!

Першим об'єктом комунікації будуть ваші колеги. Саме їх важливо запалити ідеєю і мобілізувати до співпраці. Вдасться із ними — повірте, вдасться і з іншими. Який перший і головний висновок із вищевказаного? Комунікація — це також і мотивація. І вона не припиняється :)

Другий — успіх зовнішніх комунікацій залежить від успіху внутрішніх. Це не означає, що, налагодивши чудову атмосферу в команді, обмін даними та взаємну поінформованість, автоматично покращите медіа-комунікацію та піар. Але без цього вони точно погіршаться.

Третій важливий момент — розповідаємо про справи. Рекламувати наміри — звичка політиків, бізнес продає втілені бажання, запаковані в товар або послугу. «I have a dream» («Я маю мрію») — рушій громадських ініціатив, тож вони комунікують зміни, відповідальність і залучення. А цього без реальних справ не досягнеш.

Тому насамперед пропоную звернути увагу на формування команди.



*Плакат, що ілюструє знамениту фразу Мартіна Лютера Кінга.
www.dreamstime.com*

Хто зазвичай комунікує від ГО? Це — керівник, лідер напрямку, ключовий експерт, прес-секретар. Чи це правильно? Мабуть так, якщо важливо розподілити роботу, якої багато. Але насправді, це працює дещо інакше, адже комунікують усі, особливо в час розвитку соцмереж. І якщо державній чи бізнесовій установі можна «відмежуватися від слів неуповноваженої особи» чи визначити «єдиного речника» (хоча, це перестає працювати й там, можливо, за винятком військових), то третій сектор дозволити собі подібні елементи «бюрократії» не може.

Відтак важливо розуміти: комунікують усі члени вашої команди. І часто, на вістрі активних інформаційних кампаній, вартує пам'ятати, що щира, хоч і непрофесійна комунікація когось із активістів-волонтерів таки краще, ніж їхнє відмовчужання чи відмова від коментарів. Адже тоді глядач-журналіст-зацікавлений бачить щирі наміри, натомість в іншому випадку закрадаються підозри про стимульовану участь у громадській діяльності «найманих працівників».

Ві ж не хочете виглядати майданарбайтерами? Жахливе слово, але дуже влучно віддзеркалює ставлення людей до тих, хто «за гроші» на противагу тим, хто «за цінності».



Приклад фінансованої політичними акції, яка не має підтримки у людей: багато брендваних наметів — немає активістів. Київ, 2015 рік

Підготовка активістів до комунікації відбувається на таких рівнях:

1. комунікація з метою залучення активістів до діяльності організації / участі в кампанії (далі буде про систему роботи з волонтерами РАТ);
2. підготовка професійної комунікаційної команди;
3. навчання лідерів.

Звісно, краще, якщо організацією зовнішніх комунікацій займатиметься особа, котра розуміється і має досвід у журналістиці або шпiрi.

Залучити професіонала не так просто. Але подивіться на це позитивно:

а) Це може бути виклик вашим лідерським комунікативним здібностям — заігувати працювати з вами на волонтерських заса-

дах чи за невелику компенсацію, яку іноді можуть собі дозволити громадські ініціативи, фахівця.

б) Ви можете взяти інший виклик — підготувати власного фахівця.

в) Ви можете залучати студентів, для яких важлива практика — а для вас їхні зусилля.

Які завдання стоять перед піарниками громадської ініціативи?

Розглядатиму «активний» спосіб організації роботи із зовнішніх комунікацій. Врешті, громадська ініціатива не орган влади, з якого журналістам важливо «вибити» інформацію. Тож, аби вами зацікавилися — треба займати проактивну позицію — діяти.

Перед тим, як визначитися зі стратегією та завданнями інформування про вашу працю, варто запам'ятати найголовніше: **«Якщо реальних справ бракує — піар-відділ не врятує»**. Навмисне не пишу — інформувати про організацію, адже часто її сприймають як щось статичне, а не суму дій. Натомість назовні, (якщо ви не масони :)) людей цікавлять ваші дії, потім — люди, потім — позиція та думки. І лише на якомусь значному етапі відомості організація стає цікавою як така. Але теж лише тоді, коли активно працює.

Відтак починаємо з планування діяльності = окреслюємо рамки, у яких працюємо, й фокус (призму) для комунікацій.

■ 2. Як плануємо зміни?

*Якщо Ви не знаєте, куди Ви йдете,
то сильно здивуєтесь, потрапивши не туди.
Марк Твен*

I HAVE A DREAM

Насамперед, слід визначитися з питанням, а чого ж, власне, ви хочете?

Важливо зважати на те, що громадська діяльність передбачає задоволення або відстоювання інтересів громадськості. Громадський

інтерес ідентифікувати складно, проте, якщо ви представники ініціативної групи і дбаєте про збереження єдиного у вашому мікрорайоні скверика, ваш громадський інтерес, хоч і перетинатиметься із громадським інтересом водіїв, які воліли б заправлятися на АЗС на місці скверу, але таки буде громадським, бо представлятиме частину громади. Навряд чи знайдуться приклади інтересів, які би не перетиналися з іншими.

А отже, слід бути готовими до того, що буде й альтернативна кампанія. Але ніщо так не прояснює мислення, як вигляд конкурента, який хоче вас обігнати — цей бізнесовий постулат є добрим і для громадянського суспільства, адже спонукає шукати нові підходи, кращі гасла, здійснювати більш професійні кроки і завойовувати підтримку широкого кола людей.

Визначаючись серед активістів вашої організації (групи) з бажанням розпочати кампанію, ви вже очевидно маєте причини для такого рішення — тобто перед вами стоїть проблема, яка вас турбує і вирішення якої сприятиме покращенню життя людей. Навіть якщо ця проблема, на вашу думку, на цьому етапі не є актуальною для більшості жителів, але є розуміння серед вас, що вона або «вистрілить» у найближчому майбутньому, або таке нехтування призведе до майбутніх негативних наслідків — час розпочинати!

Проте, беретеся ви за проблему на вістрі громадського інтересу чи намагаєтеся розв'язати латентний суспільний конфлікт, шлях до успіху не буде простим. Є **три найважливіші моменти**, які не можна обійти:

- необхідно з'ясувати готовність і бажання вашої команди починати працю в цьому напрямі;
- необхідно з'ясувати рівень консолідації всередині групи, інтереси якої ви відстоюєте і, відповідно, можливості до його підвищення;
- розрахувати, яким чином ви формуватимете широку позитивну громадську опінію щодо вашої діяльності.

Аналіз громадської думки для ідентифікації інтересів і розрахунку можливостей підтримки кампанії є важливим і необхідним, проте

він так само вимагає професійного підходу і відповідних витрат. Часто у громадських організацій, особливо неінституалізованих ініціативних груп, таких можливостей немає або вони надто обмежені.

При проведенні простих кампаній (захист вже згадуваного скверу) активісти можуть опитати жителів навколишнього району чи просто зібрати підписи і на основі цього визначитися зі ставленням людей до проблеми.

Плануючи велику кампанію чи маючи на меті втілення складних завдань, можна звернутися до інструментів соціології — вона покаже зріз суспільних настроїв на початку втілення змін. Не дивуйтеся, що люди виявляться не зацікавлені у вирішенні проблеми, або байдужі, або для них це не проблема. Це не привід відмовлятися від ідеї :) Просто слід розуміти, на якому етапі громадського сприйняття вона знаходиться, і через комунікації будувати спершу обізнаність, потім розуміння і вже потім — потребу змін. Тобто соціологія фіксує становище «як воно є», а яким йому бути незабаром — це залежить від зусиль вашої команди.

■ 3. QUO VADIS? З ким нам по дорозі. Проектна лінійка

На цьому етапі важливо визначитися з цінностями, які ваша група (команда, організація) відстоюватиме в процесі кампанії чи будь-якої іншої діяльності.

Якщо цінності вже визначені, вони прийняті й підтримані активістами організації, важливо зіставити, чи не суперечитиме задумана діяльність цінностям, чи дасть вона змогу їх поширити і чи відповідає ціннісним орієнтирам учасників кампанії.

Наприклад, якщо ви представляєте «Рух за гуманне поводження з тваринами», навряд чи ви підтримаєте створення нового м'ясокомбінату у вашому місті, навіть якщо він принесе багато інвестицій. Інакше навряд чи ваші гасла будуть зрозумілі громадськості, та й вашим активістам насамперед.

Цінності особи, організації, кампанії є тим орієнтиром, який визначає довгострокові напрями діяльності, ключем, який підходить

до певних дверей, рамкою, все поза якою — зайве, універсальним тестом і водночас відповіддю на запитання «чому ми це робимо?».

Цінності є першим елементом «проектної лінійки», фундаментом, на якому базуватиметься вся подальша діяльність.

ПРОЕКТНА ЛІНІЙКА¹

Цінності — візія — місія — мета — стратегія — тактика — завдання — інструменти

ЦІННОСТІ

Будь-яке матеріальне або ідеальне явище, яке має значення для людини, організації чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, заради якого вона живе. Дають нам зрозуміти, яким шляхом ми підемо, а яким — ні. Є останньою інстанцією при прийнятті рішень. Є лекалом, до якого прикладають нові пропозиції, ідеї, партнерів.

ВІЗІЯ/БАЧЕННЯ

Є образом майбутнього, фотографією чи картиною, на якій зображено те, чого ви хочете досягти.

Мусить бути максимально конкретною, такою, яка надається до чіткого опису. Візія описує, як виглядатиме результат вашої роботи, коли ви успішно реалізуєте всі стратегії та повністю розгорнете свій потенціал.

МІСІЯ/ПОКЛИКАННЯ

Місія становить сенс існування — соціальну підставу для реалізації кампанії.

Пояснює призначення кампанії, тобто, чому ми робимо саме те, що робимо. Розповідає про те, що ми робитимемо, аби досягти бачення успіху.

Надихає.

¹ За матеріалами навчання для Громадянської мережі ОПОРА, 2007 (pro.mova)

Місія може бути довшою, може бути коротшою, і часто звучить просто як влучне гасло.

МЕТА

Найкраще визначення мети: мрія, яка має здійснитись у точно окреслений термін.

Це одна із альтернатив аналізу політики, визначена як найбільш оптимальна для вирішення проблеми, втілення місії та бачення кампанії.

СТРАТЕГІЯ

Це те, що ми робимо, аби досягти мети, втілити місію, реалізувати бачення і популяризувати цінності.

Відповідає на питання ЩО?

ТАКТИКА

Кроки, які здійснюються для втілення стратегії.

Відповідає на питання ЯК?

Використовуючи проектну лінійку, важливо пам'ятати, що процес планування є аж ніяк не лінійним. І можна повертатися до цінностей, і коригувати бачення з огляду на аналіз цілей: усе залежить від бажання та потреб вашої команди.

Найважливішим є те, що, розпочинаючи розробку тактики (нижня частина проектної лінійки) перед напрацюванням верхньої частини, ви ризикуєте зайти будь-куди і робити щось заради самої роботи, а не результату.

■ 4. Визначаємо базові елементи «проектної лінійки»

*Що більше ви хочете нести відповідальність за свої дії,
то більше вам будуть вірити.
Браян Кослоу*

Тож перед тим як починати кампанію, слід ідентифікувати для вашої групи ціннісну шкалу. Це можна зробити у форматі мозкового штурму з подальшою дискусією, або попередньо опитавши учасників зборів, а вже на самому засіданні ранжувати цінності й вибудувати їх у зрозумілу всім систему. Важливо, аби цінності формулювалися просто, коротко і зрозуміло, не мали різноманітних трактувань, були однозначними.

Список цінностей мусить бути коротким, аби легко запам'ятовуватися. Таким чином туди потраплять базові постулати, зрозумілі та прийнятні для всіх членів вашої команди.

Цінності організації чи кампанії не мусять бути ідентичними цінностям людей, які працюють разом, але вони не можуть їм суперечити, інакше вже на початку діяльності будуть закладені міни сповільненої дії.

Оскільки кампанія видозмінюється в процесі розгортання — цінності є тим лекалом, до якого ви примірятимете внутрішні й зовнішні повідомлення, прикладатимете нові пропозиції, ідеї, врешті — і нових партнерів.

Тому для внутрішнього менеджменту кампанії важливо досягти єдиного розуміння і сприйняття цінностей, аби при потребі не згадували, що потрібно витягти папірець із-під стосу документів на четвертій полиці чорної шафи в кімнаті прес-служби та спробувати проаналізувати цю пропозицію, а відчувати ціннісні орієнтири радше інтуїтивно.

Після того як було з'ясовано рушії вашої діяльності — цінності — слід детальніше зосередитися на тому, як ви бачите те, чого хочете досягти — намалювати візію.

ВІЗІЯ (бачення)

*Купа каміння перестає бути просто каменем, коли хтось дивиться на неї, тримаючи в голові ідею собору.
Антуан де Сент-Екзюпері*

Візія є образом майбутнього, фотографією чи картиною, на якій зображено те, чого ви хочете досягти. Вона мусить бути максимально конкретною, такою, яка надається до чіткого опису, і яку можна «малювати» на дорожніх знаках вашого шляху чи щитах з рекламою ваших ідей. Це складний процес, але без нього неможливо рухатися далі з успіхом, гідним зусиль вашої команди.

Бачення є описом результату вашої роботи, коли ви успішно реалізуєте всі стратегії та повністю розгорнете свій потенціал. Такий опис, за умови, що з ним можуть ознайомитися всі оочі, забезпечує те, що активісти кампанії отримують зрозумілий посібник до дії і зможуть діяти самостійно, без постійного нагляду і спрямування.

Смілива й водночас досяжна візія є виразником напруги між тим, що організація хоче і тим, на що вона спроможна. Часто може пройти декілька циклів планування, аби учасники зрозуміли, що вони хочуть мати, що можуть мати і чим перше відрізняється від другого. Візія, яка стимулює людей до діяльності, повинна бути достатньо сміливою, аби підштовхувати їх до дій, однак не настільки недосяжною, аби не деморалізувати і не позбавляти мотивації. Тобто часто візія є орієнтиром для втілення стратегій, а не для їхнього формулювання.

МІСІЯ

*Маленьке тіло, яке рухається духом і надихається незгасаючою вірою у свою місію, може змінювати хід історії.
Махатма Ганді*

Місія для кампанії (чи організації в цілому) становить її сенс існування, соціальну підставу для реалізації. Це означає, що існують певні визначені соціальні потреби, які така діяльність намагається

задовольнити. Втім, місія — це більше, ніж соціальне виправдання здійснення якоїсь діяльності, соціально виправдана і важлива місія є джерелом натхнення для активістів кампанії та всіх прихильників.

Місія пояснює призначення кампанії, тобто, чому ми робимо саме те, що робимо.

Місія розповідає про те, що ми робитимемо, аби досягнути бачення успіху. Тобто без бачення успіху (візії) активісти не уявлятимуть чітко, як втілювати в життя місію.

5 питань, на які повинна відповісти місія кампанії:

1. Ким є ті, хто підтримує кампанію?
2. Які головні соціальні проблеми, на які спрямована кампанія?
3. Що для цього здійснюється?
4. Якими є філософія та цінності кампанії?
5. У чому полягає її унікальність?

Місія може бути довшою, може бути коротшою, і часто звучить просто як влучне гасло. І що найголовніше — місія повинна надихати.

«Змінити систему, а не обличчя» — місія Євромайдану, що постійно звучала також як і гасло. «Непокаране зло зростає» — слоган правозахисної кампанії з вимогою засудити вбивць на Майдані також є місією правозахисної діяльності, яка фокусується на встановленні відповідальності злочинців. «Всі бачать все» — місія реформи державних закупівель ProZorro. «Громадянська мережа ОПОРА. Країна відповідальних громадян». «Книгарня Є» — «сучасний культурний формат». «Ініціативна група “Першого грудня” — Вільна людина у вільній країні».



Контрольний перелік критеріїв аналізу місії кампанії

Додайте будь-які критерії, які, на вашу думку, потрібно врахувати, і проаналізуйте місію на основі відповідних критеріїв.

- Чи матиме місія підтримку багатьох людей? Чи достатньо глибоко люди цікавляться місією, щоб діяти?
- Чи зможете ви роздобути гроші або інші ресурси для підтримки своєї роботи?
- Чи легко зрозуміти місію?
- Чи допоможе вона побудувати союзи з іншими секторами, ГО, лідерами або зацікавленими особами? Які і чому?

МЕТА

*Найкраще визначення мети:
мрія, яка має здійснитись у точно окреслений термін.
Харві Маккей*

Мета кампанії є поняттям більш приземленим, вона повинна чітко, конкретно і в категоріях, досяжних у часі, окреслити те, заради чого починається вся діяльність.

Визначаючи мету, слід зважати на результати попередньо проведеного аналізу політики стосовно проблеми, відбору альтернатив та прогнозування як досяжності мети, так і рівня її суспільної підтримки. Мета кампанії — це одна із альтернатив аналізу політики, визначена вашою командою як найбільш оптимальна для вирішення проблеми, втілення місії та бачення кампанії.

Контрольний перелік критеріїв, застосовуваних для аналізу мети кампанії.

Насамперед, необхідно чітко сформулювати мету. Далі — вибрати критерії, які, на вашу думку, потрібно розглянути й додати важливі для вашого контексту. Обговорити сильні і слабкі сторони мети. Опрацювати можливі альтернативи та варіанти. Після скла-



*Євромайдан, 2013 рік. «Вимога №1 — відставка Януковича».
Мета сформульована чітко та просто*

дання контрольних списків для аналізу мети та її альтернатив слід порівняти інформацію в цих списках. Для проведення аналізу вибрати найкращу для вашої ситуації мету.

- Чи існують якісні або кількісні дані, які показують, що виконання мети приведе до реального поліпшення ситуації?
- Чи досяжна мета навіть за наявності опозиції?
- Чи багато людей підтримає мету? Чи достатньо глибоко зацікавлені люди в ній, щоб діяти?
- Чи зможете ви роздобути ресурси?
- Чи можете ви чітко визначити ключових для вас людей, що ухвалюють рішення? Як їх звать і які посади вони обіймають?
- Чи має мета чіткі реалістичні часові рамки?
- Чи є у вас зв'язки з ключовими особами або організаціями, необхідними для виконання мети? Чи допоможе мета вста-

новити зв'язки з іншими секторами, ГО, лідерами або зацікавленими особами? З якими саме?

- Чи доступна мета для розуміння?
- Чи надасть можливості для вивчення процесу ухвалення рішень і чи дасть доступ до участі в ньому членам вашої громади?

■ 5. Обираємо стратегію

*Суть стратегії полягає у вмінні вибрати те,
від чого потрібно відмовитися.
Майкл Портер*

Обираючи стратегію для кампанії з метою домогтися змін, слід зважати на такі моменти:

1. Виміри, у яких можна (необхідно) досягти результату.
2. Спрямованість кампанії.
3. Ставлення до проблеми та ініціаторів кампанії з боку влади/організації/групи, яка приймає рішення про зміни.

Виміри стратегій кампанії

Представляючи громадські інтереси, організації чи ініціативні групи змінюють життя громади. Є кілька вимірів таких змін, які слід пам'ятати і враховувати, плануючи кампанію:

- влада (зміна політики, нові нормативні акти, прийняття рішень щодо життя людей);
- приватний сектор (зміна бізнес-процедур, політик і програм, підходів у бізнесі, що важливо для посилення соціальної відповідальності приватного сектору);
- громадський сектор (інституалізація, збільшення впливу, посилення «громадського голосу»);
- політичне/культурне середовище (зміни в політичних традиціях, суспільному сприйнятті проблеми, соціальних практиках);

- індивідуальний вимір (покращення життя конкретних осіб, яке досягається, наприклад, впровадженням контролю за якістю продуктів чи побудовою пандусів для тих, хто пере-сувається на візочках).

Плануючи кампанію, важливо зважувати на ці п'ять вимі-рів. Такий підхід дасть змогу розширити результати, підготува-ти більш комплексну стратегію і врахувати більше можливостей. Адже можна уважніше вивчити і зрозуміти потреби людей, акти-вістів та членів організації, розрахувати опосередковані зв'язки і взаємовпливи.

Вибір стратегії, залежно від спрямованості кампанії

Кампанії змін можуть передбачати:

1. Скасування/коригування вже ухваленого рішення.
2. Запобігання ухваленню певного проекту рішення.
3. Власне вирішення проблеми, до якої влада / інший суб'єкт ще не має чіткої політики, тобто:
 - a. ще не визначила свого ставлення;
 - b. здійснює несистемні, спорадичні кроки щодо вирішення;
 - c. провадить інерційну політику (здійснює звичні, невідомим та для чого запропоновані заходи).

Відповідно до цього визначають дві основні стратегії кампаній:

Реактивну, тобто таку, яка є наслідком подій, що вже сталися, спрямована на врегулювання вже наявної проблеми політики.

Проактивну, тобто таку, дії якої спрямовані на попередження ймовірних подій, що можуть статися, формування майбутнього стану відносин.

Буває, що в кампаніях очікують на певне рішення, як на «спу-сковий гачок», аби включити реактивну стратегію, користуючись збуренням громадської думки. Це називається **ускладненою модел-лю стратегії кампанії**, яка може залишатися як у рамках реактивної, так і бути складовою проактивної стратегії.

Для громадськості звичною є мобілізація за принципом «поки грім не гримне» — часто стається навіть так, що реакція на певне політичне рішення у вигляді початку кампанії настає не після ухвалення, а тоді, коли воно зачепить, як кажуть, «за живе». Така ситуація створює більш сприятливе поле для розвитку кампанії, є підґрунтям формування позитивної для кампанії громадської думки.

Іноді при плануванні реактивної кампанії (у цьому випадку мова йде про ускладнену модель) група приймає рішення про очікування відповідної ситуації напруги в суспільстві, витрачаючи час між тим на аналітичні дослідження, переговори, обмежено публічні дії. У разі потреби ймовірним і доцільним може стати рішення про підігрів суспільної напруги щодо певного питання.

Немає однозначної оцінки доцільності того чи іншого підходу, вибір здійснюється самою організацією залежно від багатьох обставин. Так само немає однозначної оцінки складності кожного підходу. Стратегія вичікування містить часові втрати, ймовірні втрати мобілізаційної здатності та мотивації ініціативної групи тощо. Розігрівання потребує організаційних та часових ресурсів, утілення додаткових інформаційних заходів, які потребують відповідних витрат.

Організація повинна бути готова до того, що, обравши проактивну стратегію для кампанії (працюючи в полі 3: «власне вирішення проблеми, до якої влада ще не має чіткої політики»), основна частина витрат усіх видів ресурсів припадатиме на формування громадської думки і постановку проблеми на порядок денний. Проактивна кампанія в жодному разі не зможе бути реалізована без належної готовності групи висувувати конкретні бачення розв'язання проблеми, чіткі пропозиції. Звісно, у процесі залучення партнерів і суспільної дискусії ваші попередні змістові плани можуть зазнати змін, але запорукою успіху в цьому випадку є наявність комплексного бачення не лише «успіху» чи результату, а й усіх нормативних та інших процедур, які можуть до нього привести і його закріпити.

Вибір стратегії відповідно до ставлення влади до проблеми та ініціаторів кампанії

Слід провести попередню оцінку того, як налаштовані представники влади, що відповідають за прийняття рішення стосовно проблеми, як вони оцінюють можливу участь громадськості як адвокатів чи лобістів.

Важливо враховувати:

- Інформацію, яку ви маєте щодо відповідальних за прийняття рішення у колегіальних органах, якщо такі задіяні в питанні.
- Результати аналізу зацікавлених сторін, суб'єктів організаційного впливу та прогнозування їхніх дій.
- Стан громадської думки.
- Досвід розв'язання подібних ситуацій.
- Нагальність вирішення проблеми.
- Готовність, рівень мобілізації та мотивації в громаді (соціальної групі), інтереси якої ви представляєте.

Відповідно, здійснюється вибір між жорсткою чи м'якою стратегією кампанії.

М'яка стратегія передбачає застосування тактики переговорів, досліджень, співпраці, запровадження пілотних програм тощо, спрямована на просвітництво (інформування, залучення) громади й діалог із представниками влади та зацікавленими сторонами.

Часто розпочати конструктивний діалог із владою чи зацікавленими сторонами не вдається з тих чи інших причин, найчастіше через небажання влади реалізувати демократичні процедури й залучати громадськість до прийняття рішень. Коли громадськість ігнорується, а питання є нагальним, доцільним буде вибір **жорсткої стратегії** лобіювання питання. Жорстка стратегія спрямована на те, аби всіма законними засобами домогтися від опонентів та зацікавлених сторін початку конструктивного діалогу. До арсеналу жорсткої стратегії звичай належить використання тактик протесту, публічних судових процесів, акцій прямої дії. Жорстка стратегія передбачає виключно законні методи, використання принципів ненасильницького проти-

ву. Використання дій, які заборонені у моральній і правовій площині, делегітимізує кампанію та є несумісним із поняттям громадянського представництва, демократичних процедур і правової держави. Звісно, бувають випадки, коли влада судовими рішеннями чи підзаконними актами із сумнівною легітимністю вдається до заборони дій чи діяльності окремих організацій. Вибір стратегії, тактики та інструментів дій у такому випадку мусить базуватися на ваших цінностях, принципах ненасильницького спротиву та представницької демократії і, відповідно, співпадати з вашими можливостями.

Організація може (і, загалом, найчастіше так і трапляється) застосовувати **модифікований підхід**, який, по суті, є методом «ба-тога і пряника». У разі серії невдач із застосуванням тактик м'якої стратегії, зумовлених небажанням розпочати переговори чи звернути увагу на думку громадськості (а не тактичними невдачами чи прорахунками), можна застосувати кілька інструментів із арсеналу прямої дії (протесту, організації громади), а далі — діяти в міру розвитку ситуації.

Іноді аналітичним способом точно спрогнозувати дії влади неможливо, тому вибір модифікованого підходу має тактичні переваги.

5 запитань при розробці стратегій:

1. На які практичні варіанти дій ви готові для втілення мети?
2. Які перешкоди стоять перед вами?
3. Які загальні пропозиції можуть лягти в основу реалізації мети або подолання перешкод?
4. Що потрібно зробити протягом кампанії (у межах наявних на певному етапі ресурсів)?
5. Якими будуть конкретні кроки і хто за це відповідатиме?

5 запитань при виборі стратегій:

1. Що справді має значення?

2. Як можна поєднати між собою різні пропозиції, дії та кроки?
3. Чи є серед запланованого суперечливі дії і що з тим робити?
4. Що ті, хто реалізовуватиме стратегію, реально готові присвятити цій справі?
5. Що конкретно слід зробити найближчим часом, аби ця стратегія принесла результат?

При розробці стратегії кампанії важливо пам'ятати три найважливіші її елементи, які присутні в будь-якому з видів стратегій, а саме:

1. Сила переконання

Для того, аби максимізувати силу переконання використовують:

Індивідуальне лобіювання — зустрічі з учасниками процесу прийняття рішень з метою схилити їхній вибір до пропонованого способу розв'язання проблеми.

Вплив — складається із репутації, наявності союзників, громадської та медіа-підтримки. Досягнути впливу можна лише тоді, коли вимоги активістів є законними та аргументованими.

Переговори — слугують для знаходження мінімуму спільних інтересів як із союзниками, так і з опонентами, і при належному проведенні та представництві дають змогу принаймні досягнути взаємоповаги сторін як одного з вагомих кроків до конструктивного діалогу.

2. Ефективні союзи

Коаліції сприяють не лише кращому використанню ресурсів у рамках кампанії. Це — розширення впливу, сфер та груп підтримки, тестування місії та мети кампанії серед зацікавленої громадськості.

3. Надання повноважень

Громадське лобіювання змін передбачає, що в його рамках додаткові повноваження отримує громада, а отже розширюються спектри участі та впливу громадськості. З іншого боку, надання повноважень — це також і тісніше залучення партнерів та прихильників до відповідальної роботи в рамках кампанії.

4 правила планування стратегії¹:

1. Звикнути до таких слів, як «конфлікт» та «агітація». Без конфлікту немає змін. Будучи громадянами, ми не створюємо конфлікту, ми лише вказуємо на конфлікт, який вже існує.

2. Інструментом, який ми використовуємо для викриття конфлікту, є агітація. Агітація є спонуканням до дії та зміни пасивності на активність.

3. Намагаючись відшукати ефективну організаційну стратегію, ми повинні обрати такий шлях, що викриє наявний конфлікт повністю, швидко та в усій його глибині.

4. Організаційна група контролює тиск. Організація повинна зменшити тиск, як тільки група чи організація-опонент погодиться на переговори доброї волі.

¹ Чак Хірт «Організація громади».

ВПРОВАДЖУЄМО ІНФОРМАЦІЙНУ КАМПАНІЮ

1. Будуємо тактику

Ніщо так не дивує людей, як здоровий глузд і дії за планом.
Ральф Уолдо Емерсон

Тактика — це кроки, які втілюються для виконання стратегії.

Тактика повинна відповідати обраній стратегії, можливостям вашої організації та очікуванням головних суб'єктів впливу вашої організації.

За способами впливу на державний орган чи посадовців можна визначити такі тактики:

Пілотні програми

Створення, успішна реалізація та широке інформування про пілотні програми вирішення обраної проблеми.

Співпраця

У разі позитивних очікувань щодо ставлення відповідних посадовців чи органів влади до громадської участі, можна обрати тактику взаємовигідної співпраці в напрямку вирішення проблеми.

Протест

Протест використовується тоді, коли інші зусилля не змогли розпочати відкритий політичний діалог.

Публічний спір

Оскільки дії чи плани дій повинні бути підтримані аргументами з обох сторін, а бонусом у цих суперечках є опінія громади, тому слід ретельно готуватися і підходити до спору. В інформаційних громадських кампаніях особливо важливою є публічність, що, окрім іншого, звужує поле для маневру опонентів. Іноді виникає доцільність переходити у формат організації публічних судових процесів.

❑ Інформування

Є необхідною складовою медіа-стратегії кампанії, адже дає змогу медійними чи PR-засобами впливати на думку громадськості.

❑ Дослідження

Позиції та пропозиції, що базуються на серйозній інформації та вагомих висновках додають ваги аргументації. Втім, якщо необхідну інформацію неможливо чи складно дістати, тактика «дослідження» передбачає розвиток «кампанії за право знати», яка може дати свіже дихання вашій ініціативі.

Принципи планування¹

Загальною вадою стратегічного планування є те, що добрі плани часто не реалізуються. Усі зусилля витрачаються на написання плану, а потім план кладуть на полицю, де він припадає пилком. Нижче подано принципи ефективного планування, що забезпечить доведення процесу планування до кінця:

Залучайте потрібних людей до планування

Дуже важливо, щоб у процесі планування взяли участь усі необхідні структури. Переконайтеся, що кожен, хто буде відповідальним за впровадження тих чи інших частин плану, робив свій внесок у планування. Особливо важливо консультуватися з ключовими групами, на які буде впливати ваш план. Створіть команду, що включатиме представників кожного з підрозділів, щоб забезпечити реалістичність плану та клімат співпраці.

Ефективно структуруйте план

Стратегічний план повинен поділятися на менші плани дій. Документ із планування повинен визначати терміни реалізації, осіб або

¹ Джон Тедстром та Стівен Мейсі «Стратегічне планування для ефективної діяльності уряду».

підрозділи, відповідальні за проведення певних заходів протягом певного часу. Також визначте одну особу, що буде відповідальна за реалізацію плану загалом. Включіть заходи, передбачені стратегічним планом, у функціональні обов'язки працівників. Включіть у план регулярну оцінку реалізації.

Напишіть план та широко розповсюдьте його

Якщо повідомляють про свої наміри та плани усно, існує небезпека, що їх не повністю почують або не зрозуміють, хто за що відповідає. Крім того, плани змінюються, і часто буває важко запам'ятати, хто що повинен робити і відповідно до якої версії плану. Отже, написання плану та його широке розповсюдження є дуже важливим.

Передбачайте відповідальність (регулярна перевірка діяльності)

Будь-який план повинен визначати, хто відповідає за досягнення кожного з результатів, включаючи цілі та завдання. Необхідно встановити терміни реалізації кожного завдання. Відповідальні сторони повинні регулярно перевіряти стан виконання плану. Визначайте обов'язки при розробці процедур, функціональному описі робіт, процесі контролю за діяльністю тощо.

Зазначайте відхилення від плану і робіть відповідні корективи

Інколи трапляються відхилення від плану. У процесі реалізації виникають нові можливості та нові проблеми. План не є набором правил — це лише загальні інструкції. Впроваджуючи план, важливо помічати відхилення і вносити відповідні корективи. Також необхідно включати наступний цикл формального планування в початковий план.

Робіть оцінку процесу планування та плану

У процесі планування постійно консультуйтеся з учасниками процесу. Чи погоджуються вони з процесом планування? Якщо ні, то що їм не до вподоби і що б вони могли зробити краще?

Регулярно оцінюйте стан реалізації плану

Визначте, наскільки він успішний. Якщо ні, то чи були цілі реалістичними? Чи відповідальні сторони мають ресурси, необхідні для досягнення цілей та завдань? Чи потрібно змінити цілі? Чи потрібно підвищити пріоритетність досягнення цілей? Що необхідно зробити?

Процес планування важливіший, ніж документ з планування

Досить часто увага акцентується на написанні документу з планування. Це великий недолік, тому що реальною цінністю планування є процес планування. У процесі планування учасники отримують багато знань з поточного аналізу, критики, обговорення, дебатів і діалогів щодо проблем та цілей діяльності.

Інформування про результати

Людам, причетним до планування, легко набути цинічного ставлення до процесу планування. Однією з причин цієї проблеми є те, що досить часто увага зосереджується на досягненні результатів. Може здатися, що весь процес перетворюється на суцільний потік проблем. Насправді великим досягненням є глибокий аналіз ситуації, залучення інших до роботи над її поліпшенням та отримання конкретних результатів. Тому оголошуйте про успішне виконання цілі та інформуйте про це громадськість і головні зацікавлені сторони.

■ 2. Що передбачає ефективне впровадження

*Якщо, віддавши наказ, ви можете передбачити,
що відбудеться, то ви — краща людина, ніж я.
Гаррі С. Трумен*

Стратегічне планування мусить мати своїм наслідком стратегічний менеджмент. Сам по собі план, розроблені стратегії не є достатньою умовою успіху. Ефективні програми, акції, заходи, бюджети й процеси впровадження вдихають життя у стратегію і приносять реальну користь організації, а отже й громаді через успішну реалізацію кампанії.

Програми, проекти, плани дій і бюджети, контроль є необхідними чинниками ефективного впровадження. Сам процес впровадження повинен бути гнучким і коригованим відповідно до нових умов, змін інформації та середовища. Адаже втілені стратегії є сумішшю того, що задумувалося, із тим, що виникає на практиці.

Ефективне впровадження продукує додатковий соціальний капітал організації зокрема та громади загалом через досягнення мети та задоволення громадського інтересу.

Що має в собі містити ефективне впровадження?

- ❑ Швидке та відносно безперешкодне впровадження стратегії в усіх структурних елементах вашої організації, ініціативної групи, партнерства.
- ❑ Чітке усвідомлення того, що має бути зроблено, коли, чому та хто це має зробити. Тут важлива візуалізація не лише планів, а й візії, місії та мети.
- ❑ Виявлення та усунення перешкод, які виникатимуть у процесі впровадження стратегії.

«Усе, що має зірватися — зірветься!» (Закон Мерфі) — впровадження повинно містити дії, які дадуть змогу переконатися, що задумані стратегія та тактика не містять вагомих хиб.

- ❑ Підсумкове оцінювання для з'ясування, чи справді вдалося досягти відповідних результатів. При оцінюванні розрізня-

ють дві категорії — вихідні дані (фактичні дії, поведінка, прямі наслідки, продукти) та результати (це суть вихідних даних у конкретному контексті — тобто їхнє значення). Іншими словами, вихідні дані — це фактичні зміни, а результати — інтерпретація цих змін. Обидва чинники важливі при аналізі, чи отримані зміни вартували затраченого часу та зусиль.

- ❑ Забезпечення того, щоб ухвалені стратегії та плани під час впровадження зберігали свої основні риси. Може скластися так, що коригування стратегії на етапі реалізації забезпечить радше врегулювання проблем, аніж первинно ухвалені стратегії та плани. Такі спотворення можуть знівельовати суть вашої роботи.
- ❑ Створення нового контексту, тобто досягнення змін у п'яти вимірах стратегій.
- ❑ Визначення або прогнозування моменту перегляду обраних стратегій, коли треба вирішувати їхню подальшу долю. Ви можете не досягти успіху або з'являться суттєві чинники. Адже стратегічний цикл складається не з прямої лінії, а з низки петель.

Два зручні види менеджменту громадських кампаній¹

Особи, які відповідають за прийняття рішень під час реалізації кампанії, мусять постійно пильнувати за процесом впровадження, аби вчасно виявляти труднощі та знаходити способи їх усунення.

«Менеджмент методом вештання поблизу» може виявитися корисним, коли потрібно збирати інформацію та розв'язувати проблеми на місці. Тобто будьте більше часу у вирі подій, в офісі, поруч з активістами та учасниками.

«Менеджмент методом навпомацки» може виявитися доречним, оскільки він вчить пристосовуватися до нових умов. Іноді доводиться рішення приймати інтуїтивно і швидко. Це може бути єдиною альтернативою в незрозумілих ситуаціях.

¹ Джон М. Брайтон «Стратегічне планування для державних і неприбуткових організацій».

3. Оперативне планування

*Невдале планування — це планування невдачі.
Брайан Трейсі*

Розробка нижньої частини проектної лінійки, починаючи від тактики і аж до окремих найменших завдань та вибору інструментів, є оперативним плануванням.

Оперативні плани містять списки всіх задач, реалізація яких приводить до мети, час на їх реалізацію, визначення відповідальних осіб та необхідних засобів. Оперативний план слід складати так, щоб було легко і зручно контролювати його втілення.

Оперативне планування передбачає:

- визначення завдань;
- аналіз ситуації;
- опрацювання переліку дій, що приводять до реалізації завдань;
- опрацювання плану дій.

Визначення завдань

Під час оперативного планування слід перекласти загальне формулювання мети на конкретну мову. Перш ніж запланувати методи реалізації конкретних завдань, потрібно знати, що конкретно слід зробити.

- Що ми хочемо досягнути/зробити?
- Як ми цього досягнемо / як ми це зробимо?
- Коли ми це зробимо?
- Де це буде зроблено?
- Хто це зробить?
- Які засоби потрібні для цього?

Важливо мати точне уявлення про конкретний зміст кожної дії в рамках кампанії.

Аналіз ситуації

Наявність засобів і ресурсів. Визначення конкретних результатів. Аналіз контексту (наприклад, не варто проводити гучний похід з музикою в переддень Великодня чи скликати масову акцію в робочий час).

Інколи тільки під час такого аналізу виявляється, що початкова концепція неможлива для реалізації з огляду на брак засобів або вплив зовнішніх чи внутрішніх чинників.

Опрацювання переліку дій, які приводять до реалізації цілей

Що треба зробити (які конкретні завдання необхідно виконати), щоб реалізувати поставлену мету?

Скільки часу (та, можливо, інших засобів) слід виділити на виконання кожного з цих завдань?

Які завдання є залежними одне від іншого (наприклад, коли початок виконання одного з них стає можливим лише після завершення іншого)?

У якій послідовності повинні виконуватись усі завдання?

Опрацювання плану дій

У кампанії кожен захід (програма, складова, напрям) чи інше складне завдання містить окремі завдання, які виконуються у визначеному порядку.

Ключовим елементом оперативного планування є представлення конкретного проекту у вигляді впорядкованого переліку окремих завдань.

Гарний оперативний план складається з відносно невеликої кількості завдань, список яких має бути настільки коротким, аби його запам'ятати. Зрозуміло, що часто виникає потреба деталізувати такі плани, але тоді зручніше робити першу сторінку оперативного пла-

ну з переліком завдань-заходів-програм, а наступні з розшифровкою і планами кожної акції (заходу, програми). Важливо, щоб конкретні завдання (елементи) плану були співвідносними між собою. План, у якому частина елементів описана абсолютно конкретно (наприклад, оренда звукопідсилювальної апаратури для мітингу 14 жовтня), а решті елементів приділено занадто мало уваги (організація серії публічних дебатів із представниками мерії), не буде корисним планом для дії через нерівномірне приділення уваги певним частинам проекту.

Роботу з оперативного планування можна поділити на два етапи.

Під час виконання першого етапу визначаються всі завдання, і, якщо це необхідно, деякі групуються. Результатом цього етапу повинен бути список усіх істотних завдань.

На другому етапі для кожного із завдань визначають необхідні для виконання ресурси, умови, відповідальних.

Усі завдання групуються у відповідній хронологічно-тематичній послідовності.

Результатом має стати ПЛАН ДІЙ.

План дій

крок	дата зміст	відпові- дальний	примітка	місяць																	
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11							
1																					
2																					
3																					
4																					
5																					

Чи не найбільшою перевагою цього методу є його прозорість. Конкретні завдання представлені графічно і достатньо одного погляду, щоб зорієнтуватися. Він також дає змогу зручно орієнтуватися в поточному стані справ, аналізувати відповідність запланованому, проводити контроль і систематизувати дії, аби не було накладок.

Коли різні складові кампанії планують різні підрозділи, така візуалізація є зручною в процесі «зведення» і коригування плану.

Деколи у формуляр вносяться так звані «гігантські кроки», що означають вузлові точки проекту — наприклад, закінчення важливого етапу, моменти контролю тощо.

Особливістю оперативного планування кампанії є його поліваріантність. Наперед складно однозначно спрогнозувати, як розвиватимуться події, тому в планах слід передбачити і довести до відома всіх задіяних так звані «контрольні точки» — етапи, коли потрібно коригувати план залежно від досягнутих результатів.

Наприклад, якщо потрібно отримати певну інформацію від державних органів, на підставі якої можна продовжувати роботу, слід позначити останній день передбачених законом строків на відповідь. Відповідно, можна розраховувати, що інформація буде надана або не буде надана. План реалізації кампанії в такому випадку модифікується — наприклад, у разі відмови, розпочинається підкампанія за право на доступ до інформації і прогноуються її орієнтовні строки.

Такі «планові корективи» можна передбачати заздалегідь не лише у формі «контрольних точок» (тобто саме тоді збирається робоча група і думає, як діяти далі), а й у формі заздалегідь приготованих альтернативних планів.

Громадські кампанії часто бувають доволі динамічними, особливо реактивні і/або жорсткі, тому можна альтернативні плани складати на початку кампанії, аби бути максимально оперативними.

Що робити, коли «аврал»?

Є гарне давнє слово — «застановитися» (тобто: зупинитися, щоб подумати, зважити й вирішити).

У таких випадках непродумані дії шкідливіші, ніж невчасні, тим більше, що опоненти вашу тимчасову мовчанку можуть потрактувати як «затишшя перед бурєю» або як певну тактику, а натомість непродумані кроки можуть завести всі попередні зусилля в глухий кут і оголити слабкі місця вашої команди.

Один із найшвидших і найпростіших методів приведення вашої команди у звичний виважений стан, а дій — у відповідність до плану: «АВС-оптимізація», коли перелік необхідних дій ранжується на А (найважливіші), В (важливі) та С (маловажливі) категорії. В та С відкидають. Наступним кроком є аналогічне ранжування дій, які потрапили до категорії А, і так — поки не залишиться 1—2 основні завдання.

■ 4. Базовий перелік інструментів у кампанії

1. Робота із зацікавленими сторонами. Зацікавлені сторони — це люди/установи/організації, стан яких може змінитися внаслідок ухвалення певного рішення або реалізації певної спроби розв'язати суспільно значущу проблему.

2. Інструменти громадської участі. Найбільш поширеними формами участі громадян у прийнятті рішень є:

- а. Участь (організація) у місцевому референдумі.
- б. Звернення з пропозиціями (зауваженнями), заявами (клопотаннями) та скаргами до органів влади та посадових осіб.
- в. Залучення інституту місцевих ініціатив.
- г. Залучення інституту зборів за місцем проживання.
- ґ. Громадські слухання.
- д. Діяльність органів самоорганізації населення.
- е. Діяльність громадських рад, дорадчих комітетів тощо.
- є. Шляхом реалізації права на:
 - участь у здійсненні регуляторної політики;
 - вільно обирати та обиратися;
 - доступу до служби в органах державної влади та місцевого самоврядування;
 - доступу до інформації;
 - доручення виборців;
 - особистий прийом;
 - діяльність професійних спілок, громадських організацій та політичних партій;

— судове оскарження дій/бездіяльності та рішень органів влади.

ж. Використання обов'язку влади інформувати про свою діяльність та прийняті рішення.

3. Пряма дія.

Пряма дія у громадянському представництві є інструментом, що дає змогу водночас залучати та активізувати учасників кампанії, привертати увагу до проблеми, унаочнюючи її, навчати активістів та формувати громадську думку, демонструвати організованість та силу громади.

■ 5. Пряма дія

Акції прямої дії — засоби безпосереднього організованого впливу громадськості на органи влади, інші суб'єкти, суспільство загалом. Згідно з демократичними нормами, закладеними у більшості конституцій, джерелом влади в державі є народ. Відповідно, він має право й обов'язок постійного контролю та впливу на владні органи. Крім того, акції прямої дії зумовлені реалізацією права громадян на вираження власної думки та вільне розповсюдження інформації. Такі акції є звичними для розвинених демократичних суспільств, де вони відіграють роль своєрідних показників реакції громадської думки на ту чи іншу проблему. Натомість у суспільствах, в яких демократичні свободи опиняються під загрозою, вони стають інструментом боротьби за їхнє збереження чи відновлення, засобом привернення уваги до наявних проблем. Акції можуть проходити як масові, так із залученням невеликої кількості людей, проте у будь-якому випадку їхньою визначальною рисою має бути ненасильницький характер.

Завдання акцій прямої дії:

- Привернення уваги влади і суспільства до певної проблеми.
- Демонстрація цінностей, мети, завдань і популяризація їх у громаді.
- Демонстрація організованої сили протесту.

- Навчання активістів кампанії, підготовка їх до участі, в разі потреби, у масштабних акціях.
- Створення інформаційних приводів, прорив інформаційної блокади.
- Мобілізація активістів, громади загалом.
- Включення в кампанію більшої кількості людей.
- Візуалізація гасел, позицій, аргументів, проблеми.

Акції прямої дії передбачають:

- завчасно приготований сценарій;
- інтерактивність (залучення до акції всіх бажаючих, створення можливості для глядачів стати активними учасниками);
- динамічність;
- часові обмеження (безстрокові акції зазвичай є малоефективними (а чесно — малоздійсненними) через об'єктивне спадання суспільної напруги);
- розгортання за висхідною.

Акції прямої дії не лише додають кампанії динаміки, сприяють більшому приверненню уваги як медіа, так і громади до проблеми, але і є своєрідним «батоном» у діалозі із владою.

Різновиди акцій прямої дії

1. Масові заходи

Масові заходи можуть бути як протестними, так і на підтримку певних дій. Вони є, по суті, публічними зібраннями і спрямовані на демонстрацію позиції та сили її підтримки. Зрозуміло, що є відчутна різниця між акцією, на яку прийшло 100 осіб і 25 000.

Масові заходи вимагають відповідної підготовки, їх використовують у ситуаціях, які відповідають двом основним умовам:

1. Напруга в суспільстві є достатньою для того, аби вдалося зібрати велелюдну акцію.

2. Позиція влади є підставою для тиску (підтримки) масовими акціями.

Масові заходи для того, аби максимально виконати свою роль, повинні бути цікавими та динамічними. Особливо це важливо тоді, коли кампанія передбачає проведення серії таких акцій, а якщо людям буде нудно чи вони не побачать якихось реальних результатів, наступного разу не прийдуть, а тим паче, через три рази.

Для цього масові акції, за загальною логікою акцій прямої дії, мають іти за висхідною.

Динаміки та емоційного заряду акціям додають такі форми: походи, марші, оточення чи блокування адміністративних споруд, зустрічі інших колон учасників. Якісний звук, хороші оратори, можливість для учасників додаткових дій (несення транспарантів, скандування гасел тощо) — необхідні елементи. Тільки завдяки посиленому через апаратуру голосу можна домінувати над натовпом, організувати його, запобігати можливим провокаціям. Як і в будь-яких інших акціях, слід ретельно продумувати сценарій, а особливо закінчення, аби люди не просто поволі розходилися: закінчення акції повинно мотивувати до подальшої участі в кампанії.

При організації масових акцій варто скористатися наступними «лайфхаками»:

- Щоб колона, що рухається, виглядала гарно, попереду ставлять відповідальних активістів із довгим (за шириною колони) транспарантом, або 2—3 транспарантами. Вони також відповідальні за те, щоб учасники не виривалися наперед, розпоршуючи рух. Тим більше — щоб ніхто не притягнув транспаранти із альтернативними гаслами.
- Розташуйте звукопідсилювальні засоби наскільки можливо рівномірно за всією довжиною колони (за всією площею). Так натовп не нудьгуватиме і все чути. Особливо важливо, коли необхідно здійснювати непередбачувані маневри, у зв'язку із переключенням вулиць тощо. Якщо немає достатньо

апаратури — розставте горластих активістів :), завдання яких — повторювати кричалки, що запускаються з «голови» колони.

- ❑ Слідкуйте за «хвостом», аби колона не розтягувалася надоречно — не варто драгувати водіїв на ділянках, де вже відновлено рух і створювати картинку малої кількості учасників для медіа.
- ❑ Виділіть групу активістів, яка «збиратиме» випадкових перехожих, мобілізуючи їх до підтримки акції. Доречні стислі листівки. Але ніщо так не працює, як особистий заклик!

Необхідно подбати про безпеку. Окрім своєчасного повідомлення поліції (як того вимагає закон), доречними будуть власні заходи безпеки: відповідальні активісти розсіяні серед натовпу, аби виявляти порушників спокою чи провокативні заклики. При мітингах, походах і маршах сторону колони, яка межує із автомобільним рухом слід відділяти живим ланцюгом (вам необхідна достатня кількість організаторів (1 на 10—30 осіб), а ланцюг формується зі звичайних учасників. Транспаранти теж добрий варіант відділити пішу ходу від автостради, плюс вони дають можливість ознайомлювати водіїв із вимогами акції.



Приклад розмежування учасників пікету та автомобільного руху

Важливий елемент організації масових акцій — безперобійний зв'язок. Буває, що мобільна мережа «падає» просто від кількості людей. Рації, або зафіксоване місце перебування «зв'язкових» активістів — ось ваш вихід. Відповідно, поруч із людьми, які ведуть натовп, вартує розставити по 1—5 активістів-асистентів, для виконання непередбачуваних завдань (раптово сіли батарейки мегафона на морозі, прийнято рішення змінити маршрут і слід повідомити іншим ведучим, слід допомогти натовпу перетнути автомагістраль чи обійти перешкоду, врешті — взяти на себе переговори з поліцією чи чиновниками, навіть звичайними перехожими, яким треба щось дізнатися «вже і негайно» тощо).

Подбайте про надання першої допомоги — з'ясуйте точно, де будуть розташовані швидкі й повідомте всіх активістів, що мають хоч якісь функції.

2. Інші акції прямої дії

Логіка прямої дії передбачає інтерактивність і максимальне залучення людей.

Власне акції (зокрема флешмоби, вистави тощо) є короткотривалими в часі, мають чіткий сценарій та команду організаторів, спрямовані на візуалізацію гасел, проблем та аргументів, висміювання позицій опонентів тощо. Флешмоб є найбільш динамічним варіантом заходу, короткотривалим і передбачає начебто «спонтанну участь і мобілізацію». Але найкраща та імпровізація, яка заздалегідь підготовлена. Тож у кампанії ретельно готують велику кількість акцій у різних місцях з метою впливу на громадську думку. І звісно — завчасно інформують про них медіа.

Вистави (перформенси) в прямій дії — це своєрідні театралізовані дієства, зазвичай гумористичні й покликані показати недоліки дій чи аргументації опонентів. Вистава повинна бути недовгою (до 30 хв) та передбачати залучення до участі глядачів, які повинні за бажанням щось зробити (наприклад, кинути квітку на могилу робочого часу мера, який, коли на дворі -5°C , опалювальний сезон не розпочався, відбув «із робочим візитом» до Італії).

Мобілізаційні акції. За своєю суттю і сама лобістська кампанія, і будь-яка діяльність у її межах є мобілізаційною, адже передбачає залучення людей. Проте в прямій дії використовуються навмисні мобілізаційні акції. Вони передбачають, що максимальна кількість людей повинна зголоситися до участі, залишити свої контакти і діяти в рамках кампанії.

Є два основні варіанти мобілізаційних акцій:

Прямі — на заходах, на підставі закликів та інформування, людей просять вчинити певні дії, а також зголоситися до подальшої діяльності, залишивши контактні дані.

Непрямі — людей просто просять через медіа/соцмережі/плакати вчинити певні дії (наприклад, зателефонувати п'ять разів до п'яти посадовців, відповідальних за вирішення проблеми і поставити їм певні запитання).

Базові форми акцій прямої дії:

- **Флешмоб** — моментальна, блискавична дія, полягає у короткотерміновому приверненні уваги до певної проблеми.



Люди на заклик ГК «Пора!» зорганізувалися, щоб перекрити виїзд автобусів із проплаченими «виборцями». Київ, 2004 рік

Тому найкраще надається для висвітлення дуже конкретних, зрозумілих більшості, а не загальних проблем (приклад: флешмоб «розбивання телевізора», проблема — брехливі тelenовини). Найкраще використовувати в ситуації жорсткого контролю влади, коли немає можливості розгорнути масштабніших акцій. Моментальна дія, несподіваність дають можливість уникнути можливих неприємностей адміністративного характеру. Обов'язковою вимогою є постійна повторюваність флешмобів (одного разу недостатньо, чим більше, тим краще), їхня географічна розкиданість. У такий спосіб можна певним чином врівноважити медійний ігнор (якщо такий є): при частих акціях у різних місцях більше людей їх побачать.

- ❑ **Перформенс** — маленька вистава. Аби привернути увагу громадськості до певної проблеми можна подати її в цікавому, театральному вигляді. Тут, на відміну від флешмобів,



*Активісти закопують пам'яткоохоронні закони, щоб показати нехтування ними міською владою Львова під час реставраційних робіт в зоні ЮНЕСКО.
Львів, 2007 рік*

мова може йти про більш загальні проблеми. Перформенс триваліший у часі, але теж повинен бути доволі стислим, бажано до півгодини. Важливою вимогою є активне розгор-тання сюжету та залучення до участі в дійстві глядачів.

Для їх активізації можна використовувати кілька своїх акти-вістів, що вдаватимуть «глядачів» і таким чином заохотять інших долучитися.

- ❑ **Пікети** — демонстрація протесту з приводу конкретних дій влади. Головною вимогою в цьому випадку є якнайшвидша реакція на ці дії. На відміну від вищезгаданих акцій, успіх проведення пікету значною мірою залежить від кількості лю-дей, залучених у ньому, причому значною мірою спонтанних учасників. Тому при його підготовці слід звернути особливу увагу на мобілізацію.
- ❑ **Мітинг** — збір, присвячений певній проблемі. Тут уже аб-солютним показником рівня проведення буде кількість учас-ників акції. Мітинг — це демонстрація рівня підтримки місії



Акція-пікет Адміністрації Президента, якою громадськість озвучила протест проти прийняття «диктаторських законів».

Київ, 17 січня 2014 року



Люди протестують проти незаконної забудови Андріївського узвозу в Києві, 2013 рік

кампанії. Через те мобілізація людей на мітинг — найголовніший момент у підготовці. Слід чітко окреслити коло доповідачів, доцільно уникнути випадкових бажаючих з натовпу (невідомо, що говоритимуть, а відповідальність за їхні слова падає на організаторів), чітко окреслити регламент і тривалість мітингу загалом (до двох годин). Повинен бути ведучий мітингу, який час до часу запалюватиме натовп гаслами для загального вигукування (гасла-кричалки слід підготувати заздалегідь).

Таким чином, люди, що прийшли на мітинг, відчувають себе його активними учасниками. Через гасла слід доносити цінності, місію, цілі кампанії. Мітинг повинен мати чітке завершення, бажано закінчуватися певним символічним актом єднання всіх його учасників (до прикладу, співання гімну тощо).

- **Протестні походи** — можуть бути самодостатніми акціями або як продовження чи пролог до мітингів. Завдання — демонстрація масовості підтримки. Мають суттєві переваги в порівнянні з мітингом: люди не зосереджені в одному міс-



Рух студентської колони, Помаранчева революція, Київ, 2004 рік

ці і, відповідно, їх у різних місцях можуть побачити більше людей; під час руху до колони можуть долучатися додаткові учасники. У поході всі відчувають свою активну причетність до акції. Тут ще більшого значення набуває скандування спільних гасел: люди перетворюються в єдиний злагоджений організм, відповідно, менше проблем із дотриманням порядку; крім того, це найкраща демонстрація організованої сили.

Важливо чітко завершити похід, аби не було самовільного його продовження, яке може вилитися в провокацію.

Названі види акцій прямої дії можуть поєднуватися, але тільки флешмоби з перформенсами і окремо пікети, мітинги, походи. Поєднувати перші два з останніми не варто. Особливістю перших є неординарний креатив, решти — добре організована мобілізація до акції. У розгортанні кампанії по висхідній порядок проведення акції повинен бути саме таким, як подано вище: флешмоб, перформенс, пікет, мітинг, протестний похід.

6. Організація роботи з волонтерами при проведенні широ- кої прямої мобілізації

Принципи, на яких базується робота з волонтерами:

- увага до кожної людини;
- застосування системи РАТ;
- ротація.

Для ефективної роботи необхідно є група людей (відділ), що безпосередньо цим займається. Він може складатися із людей:

- відповідальних за мобілізаційні заходи (рекрутування);
- відповідальних за навчання;
- відповідальних за роботу з кадрами (облік, розподіл, кон-
троль, мотивація).

Важливою є наявність внутрішніх інструкцій із кадрової робо-
ти, достатньо простих і детальних, аби кожен міг згідно з ними нала-
годити роботу відділу.

СИСТЕМА РОБОТИ З АКТИВІСТАМИ РАТ

Цю систему, розроблену сербським протестним рухом «Отпор» і адаптовану в Україні, використовувала Громадянська кампанія «Пора!» у 2004 році. Так вдалося впродовж року залучи-
ти близько двох сотень координаторів, кілька сотень активістів та до
20 тисяч активних учасників кампанії. Також нею послуговувалася
Громадянська мережа «Опора» для локальних кампаній, переважно
пам'яткоохоронних. У спрощеному вигляді (через брак часу на
віддагодження у зв'язку із високою динамікою революційних подій)
її застосовував Громадський сектор Євромайдану у 2013—2014 ро-
ках. Добра для мобілізації людей різного віку.

Р — залучення (рекрутування)

А — діяльність (активність)

Т — навчання (тренінг)

Р ЗАЛУЧЕННЯ

Людина залучається:

1. Самостійно — контактує через розповсюджені в рамках мобілізаційної кампанії контакти (тел., ел. пошта, форма на сайті, адреса тощо).

2. На акціях — зацікавлюється діяльністю кампанії під час акції чи поширення інформаційної продукції.

3. Через знайомих — в організацію активіст приходять за друзями, знайомими.

Важливо: будь-яка діяльність повинна передбачати мобілізаційний ефект:

- на всій поліграфії мають бути вказані контакти із закликом приєднатися;
- на кожній акції повинна бути людина (кілька людей), завданням яких є залучення зацікавлених;
- кожен активіст повинен мати обов'язком долучити ще когось.

Попри це, необхідною є цілеспрямована мобілізаційна кампанія, яка безпосередньо передбачає пропагування ідей і залучення.

Усі нові активісти повинні потрапляти безпосередньо до відповідальної людини (відповідального за кадрову роботу, координатора відділу), яка:

- а) занотовує їхні контакти в базу даних;
- б) розповідає про систему роботи з активістами РАТ;
- в) розподіляє їх на перший вступний тренінг і передає дані.

Першим кроком назустріч новому волонтеру є вступна лекція на тему «Що таке наша організація/кампанія?»:

- цілі;
- завдання;
- принципи;

- методи роботи: як ми це робимо — засоби;
- яким чином — оргструктура: підрозділи і чим займається кожен із них;
- наскільки важливими є активісти;
- як багато ми від них очікуємо («ти нам потрібен!»).

Вступна лекція найоптимальніше відбувається для групи 4—15 осіб, бажано одразу після контакту з новими активістами (зібрати після акції, вказати, коли прийти в листі чи в телефонній розмові).

Тренер на вступній лекції повинен:

- познайомитися із новими волонтерами;
- познайомити їх між собою;
- викласти матеріал у приємній, неформальній, але водночас серйозній атмосфері;
- записати контактні дані — дати для заповнення анкети;
- проаналізувати і виявити можливості нових людей: що їм подобається, чи зможуть вони виконувати цю роботу, де нам необхідно підсилення, і як можна розподілити нових активістів).

А АКТИВНІСТЬ

Після вступного тренінгу активіст:

1. Отримує перше завдання:

- поширити інформаційну продукцію;
- взяти участь в акції;
- виконати необхідну (нескладну) організаційну роботу.

Запам'ятайте: кожна людина повинна одразу отримати завдання для роботи, адже вона прийшла не просто так!

Це показує, що:

- а) ми нею безпосередньо зацікавлені;
- б) ми серйозно налаштовані;
- в) кожен є важливим для досягнення наших цілей.

Виконувати завдання повинен лише активіст, який знає, що таке кампанія, які її цілі і засоби роботи.

Навіть якщо до нас сьогодні прийшла одна людина для того, аби розповсюдити листівки, ми повинні їй розказати все про наші завдання і методи роботи. Для цього слід заготувати «рибу» стандартної ознайомчої розмови на 20—30 хв, з якою ознайомити всіх активістів.

2. Заповнює анкету активіста, де зазначає свої контактні дані, можливості й побажання щодо роботи, сферу зацікавлень (напряму роботи).

3. Отримує запрошення для подальшого навчання у вибраній групі, або у групі тих, хто не визначився.

Т НАВЧАННЯ

Навчання має такі блоки:

Для всіх:

- вступна лекція;
- тренінг з окремих напрямків.

Для тренерів (людей, які мають обов'язок і здібності до навчання інших):

- навчання тренерів (тематичне);
- навчання тренерів (як проводити тренінги).

Функції тренера:

- мотивувати активістів до роботи;
- доступно та якісно викласти матеріал;
- навчити активістів базовим навичкам щодо діяльності;
- оцінити здібності активістів і їхні можливості;
- відібрати здібніших для подальшого навчання;
- виділити тих, хто не підходить до цієї роботи, і запропонувати їм оптимальну сферу діяльності.

Як підсумок навчання необхідно сформувати із активістів групи:

- 1) розподілити їх за наявними відділами;
- 2) допомогти сформувати нову ланку.

Важливою: ефективна кадрова робота, мотивація, підтримка і контроль за діяльністю активістів.

Завданням координаторів відділів є:

- формування команди;
- організація і планування роботи відділу;
- налагодження комунікації з іншими відділами;
- максимальне долучення до роботи всіх активістів;
- визначати й підтримувати здібніших;
- організувати додаткове навчання (II і III рівень) як крок до заміщення відповідальних позицій (координаторських).

Важливо: трьохрівневе навчання дає змогу також встановити додаткові «фільтри безпеки» в допуску активістів до відповідальних посад: на третій рівень тренерами повинні допускатися найздібніші і найнадійніші.

- мотивація активістів і заохочення (відзначення і подяки);
- контроль за роботою активістів і допомога їм у вирішенні завдань;
- організувати ротацію, в тому числі й свою власну.

Важливо: можливість впливати хоч на найдрібніші речі в роботі організації є особливим видом мотивації, адже саме це допомагає активісту відчувати себе частинкою організації і тим, хто безпосередньо впливає на неї і на досягнення цілей.

Цикл збереження активістів

- Залучай, коли в цьому є потреба
- Поясни і навчи
- Чітко розподіли відповідальність

- Мотивуй
- Ротуй

Що таке ротация і навіщо вона?

Ротация — це принцип, згідно з яким впроваджується заміна функціональних обов'язків активіста в організації. Тобто, періодично міняється координатор певної ланки чи відповідальний за певні обов'язки.

Для чого:

- для мотивації (я можу стати лідером/керівником);
- для навчання (я спробую це);
- для формування відповідальності (за це відповідаю я);
- для ефективності (шукаємо найкращих, усі можуть себе спробувати);
- для стабільності (мене можуть адекватно замінити);
- для уникнення авторитарних тенденцій (я тут не вічно);
- для мобілізації (і для мене знайдеться тут місце).

Обов'язком кожного координатора є підготувати собі адекватну заміну.

7. І ще трохи про ПЛАН

Планування необхідне. Чіткий, простий, зрозумілий, належно деталізований і з належним об'ємом для свободи та творчої ініціативи план — важлива складова успіху.

Але в громадянських кампаніях будьте гнучкими — умови можуть змінюватися, на якомусь етапі ви можете глибше побачити контекст, врешті, для досягнення мети іноді доводиться йти на компроміси. Тому не бійтеся коригувати плани залежно від реальних умов, у яких ви перебуватимете на певному етапі. Для цього варто собі навіть накреслити точки, в яких коло активістів збиратиметься, щоб оцінити, де ви насправді знаходитесь і чи є потреба змінювати тактику чи навіть стратегію.

Вислів, винесений в епіграф цього розділу — «будь-яка зміна прокладає шлях іншим змінам» містить не лише мотивуючу складову, а цілком раціональну: невеликі зміни можуть значно більше змінити контекст та умови, аніж ви планували на початку. Тому при плануванні кампанії, або довготривалої діяльності (проекту, тощо), спрямованої на зміни, важливо досягати маленьких (тактичних) перемог, які би свідчили, що досягнення мети є можливим. Це додасть певності та доброго настрою і вашим активістам, і людям, що вас підтримують.

Ця потреба гнучкості не має знеохотити виконувати поставлені завдання в належні строки та в необхідному обсязі. Атмосфера «не поспішай виконувати — скасують завдання» — одна з найбільш шкідливих для будь-якої організації, тим паче, громадської. Тож гнучкість теж плануйте, аби команда чітко розуміла умови, за яких збирається, щоб модифікувати тактику, та часові періоди, коли ви спільно оцінюєте досягнуте і можете коригувати плани.

Врешті, завжди найголовнішим залишається довіра, спільне розуміння цінностей та мети. Тоді, особливо у великих мережах, розкиданих географічно, активісти приймають рішення про спосіб дій самостійно й оперативно, не чекаючи узгоджень. А чим більші зусилля ви доклали до формування спільності великих команд, тим більша ймовірність, що такі самостійні локальні оперативні рішення не викличуть конфлікту і сприятимуть досягненню мети.

КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ГРОМАДСЬКОЇ ІНІЦІАТИВИ. ПОЧИНАЄМО І ПРОДОВЖУЄМО:)

*Лупайте сю скалу.
Іван Франко*

Комунікаційна команда втілює наступні завдання:

- створення та підтримка бренду (брендів);
- організація внутрішніх комунікацій;
- формування мережі підтримки (мобілізаційні кампанії, інформаційне обслуговування коаліційної роботи);
- медіа-комунікація;
- комунікація з цільовими аудиторіями;
- контроль якості продукту;
- забезпечення відкритості.

■ 1. Створення та підтримка бренду

*Бренд для компанії — однаково що репутація для людини.
І те й інше заробляється чесною працею.
Джеф Безос*

Бренд

Чим більша кампанія, тим більша потреба у створенні бренду — суміші назви, стилю, методів та способів сприйняття кампанії, який би чітко ідентифікувався в громаді.

Організація може створювати не один бренд для кампаній/ напрямків роботи, це особливо цінно, чим більш різносторонньою є ваша діяльність. Можна навіть придумувати назви кампаній, які б містили елемент, що повторює чи міцно асоціюється із назвою

організації. Або постаратися графічно стилізувати логотипи чи написи назв так, аби впізнавався головний символ — символ організації.

Як придумати влучний бренд? Зібрати гарну креативну команду, налити доброго чаю і виділити вдосталь часу при вимкненому інтернеті та телефонах :)

Зручно скористатися технологіями мозкового штурму. Почніть із критеріїв (одне чи кілька слів, мова/мови тощо), окресліть характеристики та емоції, які має містити ваша назва.

Запрошуючи консультантів-фахівців, подбайте, аби зберегти баланс із активістами, щоб бренд відображав цінності вашої групи, а це найкраще виходить, коли основна частина креативної команди їх розділяє. Таких креативних сесій може бути не одна, але важливо вчасно зупинитися. Іноді «краще» ворог доброму.

Якщо виникла смішна, але не дуже доречна ідея назви (але подобається всім) можете її залишити для внутрішньої комунікації — про неї знатимуть лише «свої», що посприяє ідентифікації членів групи як спільноти.

З іншого боку певна несподіваність назви лише сприяє її запам'ятовуванню. Назва «Першого грудня» для групи моральних авторитетів була більш ніж неочікувана, але вони погодилися на пропозицію — і це було виправдано. Крім того, бренд містить глибокий смисл — саме 1 грудня відбувся всеукраїнський референдум у підтримку незалежності України.

Гасло

У випадку, коли для проекту/кампанії складно з тих чи інших причин придумати «рекламну» назву — використовуйте гасло: кілька слів, що висвітлюють місію або мету.

Наприклад: «Громадянська мережа “Опора”. Для руху вгору потрібна опора!», «Львів. відкритий для світу», «Пора! Ми разом, багато і нас не подолати», «Електронний архів визвольного руху. Робимо минуле доступним», «Центр досліджень визвольного руху.

Відтворимо в слові історію, писану кров'ю героїв», кампанія-вимога покарати винуватців розстрілів на Майдані мала слоган «Непокара-не зло зростає», кампанія пам'яті Другої світової війни — «1939—1945. Ніколи знову!».

Гасло можна відтворювати всюди: у друкованій продукції, у статтях, цитатах спікерів, текстах релізів. Правило, що походить ще із римської традиції, незмінне, як незмінний світ і люди. «Карфаген має бути зруйновано», — у кожному виступі повторював Катон і врешті це сталося. Ось приклад, коли сила слова важлива, якщо не необхідна, для досягнення мети. Тож не соромтеся повторювати гасло — соромтеся повторювати ідеї :)

Візуальний образ

Якщо немає дизайнера, який намалює логотип чи стилізує написання назви — не хвилюйтеся. Це не ті витрати, які мусять бути першими. У дизайнах важливо або добре, або ніяк. Виділений товстим, написаний Times New Roman або Arial слоган на листівці краще, ніж спроби додати якісь завитки, курсиви чи стандартні ефекти Word — не відволікатиме від змісту. Якщо ж вас це напружує — завітуйте волонтера, який робитиме візуальний стиль кампанії. Він завжди може зробити 2—3 лекала друкованих листівок чи картинок для соцмереж, тексти в які здатен додавати будь-хто з просунутіших користувачів комп'ютера.

Не опускайте стандарти. Якщо організація для якогось із проєктів робить стильну візуалку — подбайте, аби для інших проєктів теж знайти відповідні можливості.

За нагоди доцільно зробити банер-стійку достатньо велику, щоб використовувати як «задник» (площина із логотипами чи іншою тематичною візуалкою, яка використовується як фон для фото- та відеозйомки під час заходу) для подій — кілька спікерів мають добре виглядати його фоні сидячи або й стоячи.

Друкована продукція

Чорно-білий дизайн — це зручно. І дешевше для друку, і візуально плакатний чорно-білий дизайн добрий для сприйняття. Плюс: тоді, коли всі в кольорі, ви будете виділятися.

Для громадської кампанії добре, коли поліграфія недорога. Подбайте, щоб друкована продукція була багата змістом, а не бюджетом. Крейдований кольоровий буклет доречний для презентації великим жертводавцям, іноземним партнерам. Якщо ви робите краудфандингову кампанію (збір коштів з усіх можливих джерел, переважно — залучення невеликих внесків громадян), краще скористайтеся електронними можливостями подякувати та інформувати про вашу працю. Для людей є зміст робити дорожчою (довговічнішою) ту поліграфію, яка мала б використовуватися неодноразово: пам'ятки, буклети з корисною інформацією. Використовуйте можливості економного двоколірного друку (наприклад, чорна та синя фарба, будь-яке поєднання двох кольорів та білого фону). Кольоровий друк також добрий на офсетному папері (краще брати цупкіший, але це все одно більш бюджетно, ніж крейдований папір). Знайдіть надійного партнера для виготовлення друкованої продукції — він також порадить вам, як економніше за рахунок суміщення надрукувати різні види листівок, що корисно для невеликих кампаній, які не потребують масштабних накладів. (Економний друк не означає неякісний).

Взагалі, за теперішнього розвитку технологій, друкована продукція добра для презентаційних цілей, для певних цільових аудиторій (люди старшого віку, місцевості з поганим покриттям інтернету) і для заходів, які передбачають більшу тривалість: кількогодинні мітинги, фестивалі, конференції чи семінари тощо. Утім, завжди є можливість додати QR-код — так не тільки економніше, але й зручніше та екологічніше. І всі ваші логотипи та чудові дизайни будуть доступні онлайн у якнайкращому вигляді без додаткових витрат на друк.

Сувенірна продукція. Якщо є вільні кошти — витрачайте їх на справу. Суверніркою доцільно час від часу «побалувати» волонтерів, але чимось некоштовним та корисним: футболки, торбинки. Видається, вже навіть флешки відживають своє.

Стиль

Вислів про «руку майстра», помітну при першому погляді на предмет, можна і треба брати на озброєння. Впізнаваність вищого рівня — це коли за рівнем креативу, контенту та готовності до деталей одразу зрозуміло, що це ваша робота :).

Але чи достатньо все робити «на 5+»? Може стати нудно, чи не так? :) Легка (в міру вашої уяви про «легкість», звісно) доза вар'яства в доброму розумінні цього слова може стати родзинкою. Шукайте асиметричні відповіді, уникайте очевидних і очікуваних кроків, виходьте за рамки та спрямовуйте фокус по-інакшому. Не повторюйтеся. Не повторюйте (крім головних повідомлень, звісно). І доводьте справу до кінця. Успіх громадської кампанії може бути всього лише за найближчим горбком, тож прямуйте далі, навіть якщо в якийсь момент ці гори вам осточортіли.



У 2010 році Президент Янукович відмовився вживати термін «геноцид» щодо Голодомору, відповідно його уникали і підконтрольні медіа, насамперед телеканали. Для акції пам'яті були виготовлені банери та наліпки на одязі зі словосполученням «Голодомор-геноцид», відтак цей термін потрапив у медіа на фото та у відеорядах

Підтримка бренду

Назва ідентифікує продукт. Продуктом громадських ініціатив є їхня робота. Працюйте і дбайте про вашу помітність (згадки назви в медіа, розміщення на візуальній продукції на видному місці, візуальна ідентифікація активістів на заходах (бейджі, хустинки/футболки, наклейки з логотипом на одяг чи предмети (комп'ютери, блокноти, телефони) — люди частіше зустрічатимуть вашу назву і врешті запам'ятають її.

Буває, що медіа уникають називати організацію чи, наприклад, вживати певний термін щодо події у репортажах. Якщо ж ви роздасте наклейки на одяг із лого або коротким написом головного повідомлення акції («це — руйнація», «збережи парк» тощо) є висока



Акція грузинського протестного руху «Кмара!» — малювання написів на асфальті. Акція привертає увагу перехожих, хоч не висвітлювалася медіа в умовах несвободи слова. Тбілісі, 2003 рік

ймовірність, що він потрапить у фото- і ТБ-камери. Лише варто подбати, щоб така наліпка добре виділялася на різному одязі. Так само можна використовувати банери, які триматимуть у руках учасники. Але це не працює, коли на акції мало людей.

В умовах інформаційної блокади (коли неможливо з тих чи інших причин потрапити на шпальти та екрани) — застосуйте більше візуальної присутності в місті: більше подій за участі активістів, більше лого на одязі/речах, більше залучених людей.

Статичне розміщення бренду на прапорах чи інших площинах (за винятком невеликої кількості прапорів на акціях, але важливо, щоб прапорів було не більше, ніж прапороносців :)) не працює для громадської ініціативи — викликає асоціацію з політикою і неробством. Вас запам'ятають, але чи так, як ви хотіли?

Чим більше людей ідентифікують себе як волонтерів чи активістів інформаційної кампанії або організації — тим більша обізнаність про неї. Добре, коли даючи коментарі, виступаючи на заходах люди вголос пов'язують себе із брендом.

І найважливіше — не варто ставати заручниками самореклами. Атже нашою перемогою є перемога наших ідей.

■ 2. Організація внутрішніх комунікацій

*Довіра — це мастило, що дозволяє крутитися
коліщаткам корпоративного механізму.*

Уоррен Бенніс

Назагал відповідальність за впровадження та якість внутрішніх комунікацій лежить насамперед на одному з лідерів (хто взяв на себе таку функцію), далі — на кожному із активістів. Тож до чого тут комунікаційники, у яких без того досить роботи?

Внутрішні комунікації — головний інструмент формування команди. Більшість проблем у стосунках поміж людьми — від відсутності або поганих практик спілкування.

Комунікація має забезпечити своєчасне, повне, прозоре (коли легко дізнатися) та відкрите (коли легко долучитися) спілкування всередині організації.

Друге завдання внутрішніх комунікацій — підтримка цінностей, організація інформування про мету, завдання та поточні мисиджі в роботі структури.

Третє — оперативний збір «новин» — відомостей про діяльність команди, які можна (і треба) репродукувати назовні.

Логічно, коли лідери зосереджуються на першому завданні, натомість дбати про друге та третє, якщо немає спеціального співробітника, вартує комунікаційнику. Таким чином ви:

- ❑ Створите умови за яких активісти та волонтери даватимуть кращі коментарі медіа та краще спілкуватимуться з клієнтами, партнерами та іншими волонтерами.
- ❑ Своєчасно матимете живий матеріал для новин, друкованої продукції та постів у соцмережах.

Непорушне правило: **краще, коли активісти знають більше, аніж менше.**¹ Назагал, чим вища готовність лідерів ділитися інформацією з активістами, тим вищі позитивні очікування людей від співпраці з громадською організацією. Це один із ключових факторів формування довіри, поруч із делегуванням. Але подбайте, щоб так само вільно ділилися інформацією не лише «по вертикалі», але й «по горизонталі». Навіть якщо зусилля з підтримки такої культури спілкування на початку видаватимуться дещо штучними, врешті відкритість стане частиною клімату в організації.

Зручно використовувати сервіси групового е-мейл листування (гугл-групи, наприклад), тоді ваш лист точно потрапляє до всіх адресатів, і випадково нікого не забудете поінформувати. Щоб не створювати «завалів» у пошті колег та друзів — пишiть змістовні теми листів і відповідайте на розмову в тій самій гілці листування.

¹ Винятки можливі, але лише в умовах застосування репресій і не щодо змісту роботи.

Для неформального спілкування зручні фейсбук-групи, але там дуже складно забезпечити спільну роботу над документами та не втратити логіку розтягнутого в часі обговорення, ускладнений пошук. Тому для робочих завдань — гугл-група та сервіси для спільної роботи над документами, для неформального спілкування — фейсбук-група.

Використовуйте хмарні сервіси для збереження і користування інформацією: там зручно «покласти» в загальному (чи закритому, тобто тільки для учасників ініціативи) доступі головні документи організації, довідки, графічні файли і т.п. Трохи більше праці, але збережете нерви, коли щоразу телефонуватимуть: «Вишии статут, логотип, а як ми правильно пишемо наступне, а де є дизайн листівки...»

Збирайте контакти й формуйте бази даних для інформування про вашу діяльність. Важливо коректно поводитися з приватними телефонами та e-адресами — давати людям можливість відмовитися від ваших розсилок, інформувати коротко і за темою, а не «про все». SMS, незважаючи на можливості онлайн-технологій, досі зручний спосіб повідомляти про події.

■ 3. Формування мережі підтримки. Лінійка лояльності

*Збиратися разом — це початок.
Залишатися разом — це прогрес.
Працювати разом — це успіх.
Генрі Форд*

Мережа підтримки — це люди та організації, партнери, волонтери, експерти, зацікавлені політики та підприємці, навіть невідомі вам прихильники — всі, хто може допомогти просувати ідеї та досягати мети кампанії. Сформувати з них мережу, яка підтримуватиме вашу працю — фінансово, організаційно, медійно — важливе завдання комунікаційної складової.

Необхідно спрямувати цих людей, донести до них стратегію організації, її цінності, об'єднати їх в одну команду, залучити, зацікавити. Причому мережа підтримки є не лише ззовні організації, а й всередині (управлінська команда).

Створення мережі підтримки не означає, що всі, хто поруч, повинні бути стовідсотково «за». Усіх людей можна поділити на групи, залежно від їх ставлення та можливості приймати рішення: фанати, вороги, активні прихильники, скептики, мовчазні прихильники та байдужі. Таким чином, для кожної з груп окреслюється тактика спілкування, вибираються пріоритети і тоді включаються всі доступні вашій фантазії інструменти мобілізації.

Здатність впливати на рішення	Висока	Опоненти Зрозуміти причини опозиції Проінформувати Спробувати знайти єдність намірів	Фанати Постійно залучати до прийняття рішень Інформувати Залучати до боротьби із опонентами
		Низька	Скептики Інформувати Залишити в спокої
	Мала		Велика
	Прихильність до стратегії		

Для планування PR-складової кампанії слід визначитися з рівнем залучення (мобілізації) в процесі формування мережі підтримки. Часто мобілізаційна кампанія є настільки вагомою складовою роботи, що для неї створюється окремий план і формується спеціальна команда.

Для цього зручно послуговуватися так званою «лінійкою лояльності»:

Лінійка лояльності¹

Не знаю — чув — спробував — подобається (не подобається) — рекомендую (не рекомендую) — фанат (ненавиджу)

Відповідно здійснюються такі дії на кожному із етапів:

Говорити — зацікавити — залучити — переконати — втримати

¹ За матеріалами навчання для Громадянської мережі ОПОРА, 2007 (pro.mova)

Із кожним етапом збільшується глибина дій та їхня динаміка, а отже, слід ретельно планувати, що саме вам потрібно і яким чином мінімізувати втрати прихильників від етапу до етапу.

Важливі моменти мобілізаційної роботи:

1. «Зачепили» — не щезайте. Ще раз повернутися до зацікавленої особи, яка не отримала відповіді на свої запити чи можливості долучитися, — дуже складно.

2. Мобілізація — справа кожного з активістів, навіть якщо над нею працює окрема команда. Будуйте таку організаційну культуру, де кожен дбає про залучення нових людей, хоча б «пасивно» — приязно відповідає на питання, не «відморожується» розповідати про вашу діяльність, не «футболить», знає та може розповісти про цінності, мету організації/кампанії.

3. З цього випливає, що окремим завданням мобілізації має бути постійний внутрішньоорганізаційний тренінг та створення відповідної культури спілкування.

4. Завжди є спокуса дійти в лінійці лояльності до фанатів. Але будьте обережними — важливо не забувати, що розчарований фанат зазвичай стає не байдужим, а ненависником.

5. Мобілізаційна складова довготривалої кампанії відрізняється від мобілізації для одного, хоч і великого заходу. Відповідно, їхні завдання можуть звучати так: «залучити для співпраці» та «залучити для підтримки».

У першому випадку важливо мати роботу для кожного, хто хоче співпрацювати (докладніше в попередньому розділі про систему роботи з активістами РАТ). Тож варто подбати про такі завдання. На початку вони не мусять бути за спеціальністю волонтера — поширювати листівки та агітувати на підтримку мети може (і повинен!) кожен. Щоб не вибудувалася зайва система ієрархії завдань — прослідкуйте, аби кожен — від керівника до волонтера — час від часу йшов спілкуватися з людьми та промотував вашу роботу. У випадку мобілізації на один захід ви теж маєте бути готові відповісти на запит співпраці, хоч і в не таких обсягах. Слід, аби на події був відповідальний за те, щоб познайомитися, взяти контакти й потім зв'язатися із зацікавленими.

4. Логіка медіа-комунікації

*Коли є хороший продукт,
вам не потрібно бути видатним маркетологом.
Лі Якокка*

Докладніше про інструменти та завдання власне медіа-комунікації в наступному розділі посібника. Тут зупинюся на засадничих моментах у виборі логіки вашої комунікації.

Створення інформаційних приводів vs створення теми

Ключове в громадських комунікаціях — неперервність і тривалість кампаній. Ваша наполегливість, витримка і натхнення є засадами того успіху, який іноді видається недосяжним. Завдяки тривалим PR-кампаніям формується громадська думка, а за нею зазвичай ідуть такі очікувані зміни.

Новина ¹	
Пострадянське розуміння	Західне розуміння
TOPIC Абстрактна тема, що висвітлює якусь подію	ISSUE Комплекс знань, тем, того, що можемо обговорити
POLITICS Політика як процес	POLICY Комплекс заходів, спрямованих на вирішення проблеми
Журналістика, яка констатує проблему	Журналістика, яка шукає вирішення

Втім, за звичкою чи браком часу нерідко зміст піарних заходів зводиться до створення спорадичних інформаційних приводів. Натомість у кампанії, як і в діяльності організації загалом, яка має певні напрями роботи, проактивним підходом, який відповідає запитам майбутнього, є формування тем, а не окремих інформаційних приводів.

¹ За матеріалами навчання для Громадянської мережі ОПОРА, 2007 (pro.mova)

Діючи зрозуміло для медіа, які працюють у західній логіці, ви ступатимете на крок попереду і ваших опонентів, і конкурентів. Зараз усе більше видань практикують західний підхід, тож, продуку-



24 листопада
16:00
запали
свічку
у вікні
пам'ятай тих, хто рятував!

**ДІЛИТСЯ ХЛІБОМ —
ДІЛИТСЯ МАЙБУТНІМ**
1932-33
Вони рятували,
щоб дати шанс іншим.
Наш єдиний шанс —
взаємодопомога

Київ:
24 листопада, 14:00, м. «Арсенальна» —
хода до Національного меморіалу жертв Голодомору

Плакат інформаційної кампанії пам'яті жертв Голодомору, присвяченої добротинцям — людям, які рятували інших в 1932—33 роках. Впродовж місяця напередодні Дня пам'яті жертв Голодомору серія заходів мала на меті глибше розкрити тему

ючи цікаві теми, саме їм ви будете зрозумілими. Тоді як розуміння пострадянських ЗМІ базується часто на коштах і/чи потребі задоволення інтересів власника, куди громадська діяльність найчастіше аж ніяк не вписується.

Поміж кампаніями (етапами кампаній), коли не ведеться активна діяльність, варто інформаційно підтримувати теми, щодо яких ви ведете суспільну комунікацію. Прес-службі доцільно періодично продукувати новини. Завдання такої «лінійної» комунікації — підтримувати репутацію вашої ініціативи як фахівця та поінформованого джерела.

Створення текстів vs творення контексту

Влучне, коротке та містке основне повідомлення — добрий шмат поставленого завдання просувати ідею кампанії. Втім, навіть повсюдно застосовуючи принцип «Карфаген має бути зруйнова-



Документальна інсталяція «Під саркофагом» — виставка у київському підземному переході, створена, щоб привернути увагу й розгорнуто пояснити головну тезу кампанії до 30-річчя аварії на ЧАЕС — «Чорнобильська катастрофа стала спусковим гачком розвалу СРСР». Київ, 2016 рік

ний», не так просто донести зміст повідомлення і ще складніше зробити так, щоб його запам'ятали та повторювали. Як діяти?

Створивши текст — творіть контекст.

«Запакуйте» месиджі у різні форми — візуальні образи, виставки, вистави, мітинги, акції. Провокуйте опонентів, мобілізуйте лідерів думки, додавайте дотичні теми й обговорюйте там основну — так, щоб цільова аудиторія щоразу в різних формах та видах наштовхувалася на обрану вами проблематику. Добийтеся, щоб тему обговорювали різні люди на різних майданчиках — провокуйте конструктивний конфлікт або підсилюйте зусилля у випадку «аварій» (коли проблема актуалізується у зв'язку із незалежною від вас подією), настанням круглих дат чи професійних свят.

Наприклад, у 2014 році після запровадження «диктаторських законів» робити чергову заяву не було змісту, натомість Громадський сектор Євромайдану організував акцію, фото учасників якої із закляченими ротами із написом «диктатура/dictatorship» облетіло провідні світові медіа та чудово пояснило суть імовірної заяви.

Такі зусилля цілком виправдані — багатоскладова кампанія швидше досягає мети поінформувати й закріпити повідомлення, аніж звичайна лінійна. Споживач не просто читає/чує гасло, а зустрічає його на різних майданчиках та в різних формах. Часто створення контексту — добрий спосіб хоча б раз зачепити ширші аудиторії.

Медіа як сервіс vs медіа як партнер

Розглядаючи ЗМІ як канал комунікації, легко потрапити в пастку уяви про їхній обов'язок висвітлювати вашу роботу чи тематику. В хід ідуть заяви про необхідність «балансувати» репортажі представленням саме вашої позиції аж до нарікань про некомпетентність журналістів, котрі не спромоглися «відкопати» в інформаційному шквалі ваш унікальний анонс.

Натомість в умовах свободи слова (тобто в Україні теж — ніде ця свобода не буває ідеальною) лише якість контенту та рівень конкуренції (інформаційної насиченості) окреслюють шанси події потрапити на шпальти. Мантра про «немедійність» теж доволі умовна: коли впродовж достатнього часу якісно комунікувати тему,

вона так чи інакше стане медійною. Медійна не означає автоматично «сенсаційна» чи «резонансна», хоча доволі часто ставлять знак рівності. Резонансу можна досягнути піар-зусиллями, а спроби пошуку сенсації, як не дивно, бувають зайвими.

Сприймаючи ж медіа не як сервіс, що повинен спростити ваші зусилля і доставити ваші месиджі до людей, а як партнерів з інформування громадськості про гідні уваги теми, налагоджувати стосунки громадської ініціативи та журналістів стає простіше. Але не за рівнем докладеної праці :) Тому будуйте стосунки — знайомтеся з тими, хто приходить висвітлювати ваші події чи брати інтерв'ю, будьте максимально доступні телефоном або онлайн, допомагайте знайти контакти, інформацію чи просто глибше розібратися з темою, не очікуючи, що вас щоразу згадають у матеріалі.

■ 5. Комунікація з цільовими аудиторіями

Найбільш значною зміною в житті людини є зміна ставлення.

Правильне ставлення виробляє правильні дії.

Вільям Джонстон

Для комунікаційних потреб слід сегментувати як суб'єкти організаційного впливу (це ті, заради кого ви дієте — будь-яка особа, група або організація, що може претендувати на увагу вашої організації, її ресурси чи результати діяльності, або зазнає впливу цього результату (зокрема й активісти організації); зацікавлені сторони (люди/установи/організації, стан яких може змінитися внаслідок ухвалення певного рішення або реалізації певної спроби розв'язати суспільно значущу проблему), так і інші можливі аудиторії кампанії. Відповідно до цього здійснюється сегментація повідомлень для різних цільових груп.

Важливо сегментувати форму, а не зміст повідомлень. Зрозуміло, що використовуючи повідомлення, які стосуються верхньої частини проектної лінійки, міняти їх відповідно до аудиторії неможливо, тут важливо підкреслювати спільність певних позицій чи тверджень між вами та вашою цільовою аудиторією, наголошувати важливі для неї моменти.

Медіа можна окреслити як окрему цільову аудиторію. Для цього пройдіться за списком медіа, визначте ключові для вас і пропишіть, які з тем/напрямків роботи будуть цікаві для них загалом чи в окремих аспектах. Відповідно готуйте медіа-повідомлення.

Для невеликих сфокусованих кампаній, котрі спрямовані на одну цільову групу, не варто забувати про суміжні цільові групи, і комунікувати з ними, навіть не створюючи спеціальних продуктів. Наприклад, працюючи для власників домашніх тварин, ті самі повідомлення можна адресувати ветеринарним лікарям, працівникам комунальних служб та ін.

■ 6. Контроль якості продукту

Хороша репутація важливіша, ніж чиста сорочка. Сорочку можна випрати, репутацію — ніколи.
Альфред Нобель

Репутація є наслідком дій і продуктів. Тому дуже важливим є контроль якості повідомлень, організаційної роботи, логістики, інформаційної роботи, друкованих матеріалів, які поширюються в рамках кампанії. Помилки в текстах, неправильно написані прізвища, мобілізаційна листівка, доставлена через день після акції, пропуск важливих повідомлень зі сторони опонентів, неприємна поведінка співробітників приймальні — все це формує і вашу репутацію, і ставлення громади до проблеми, і оцінку людьми можливості досягнення успіху кампанії. А отже, чітко визначає рівень суспільної підтримки змін, яких ви прагнете досягти.

Запам'ятайте: коли слава — те, що про вас говорять; репутація — це те, що про вас думають.

7. Забезпечення відкритості

Легше боротися за свої принципи, ніж жити згідно з ними.

Альфред Адлер

Запорукою добрих відносин із медіа, партнерами та клієнтами є справжня, а не позірна відкритість вашої команди. Відкритість означає, що ви:

- не приховуєте суспільно важливу інформацію (приховати інформацію неможливо — це базове правило. Ви можете змінити фокус подачі неприємних відомостей. У цьому випадку успіх залежить від вашої оперативності та здорового глузду — наскільки #зрада може насправді містити елементи #перемоги і навпаки);
- доступні на запити журналістів та партнерів, принаймні у форматі 12 год / 5 днів на тиждень постійно (а не лише під час криз);
- стабільно контактуєте із прихильниками та цільовими аудиторіями;
- просите на авторизацію лише інтерв'ю (а не статті) і втручаєтеся лише там, де є неточності, помилки чи неправильне розуміння;
- не оплачуєте розміщення матеріалів у медіа.
- ...

Список можна продовжувати залежно від специфіки діяльності організації.

Важливо, що, як і у випадку роботи з волонтерами, — **відкритість є справою всієї команди, а не лише комунікаціоників.**

ОДИН ТИЖДЕНЬ КОМУНІКАЙНОЇ КОМАНДИ

■ 1. Підготовка плану-графіку інформаційної присутності

Отже, кампанія запланована, назва обрана, месиджі придумані. Інформаційна кампанія рушає.

Що і кого має мати у своєму розпорядженні комунікаційна команда:

1. віру в місію/мету;
2. натхнення;
3. креатив;
4. людину, яка дає собі раду з текстами;
5. людину, яка дає собі раду з дизайнами;
6. людину, яка дає собі раду з технологіями;
7. комп'ютер/смартфон з виходом в інтернет;
8. сайт організації / блог кампанії / сторінку організації чи кампанії в соцмережі;
9. план дій у рамках кампанії;
10. план-графік інформаційної присутності;
11. медіа-мапу (актуальна, оформлена в табличній формі база даних медіа, яку зручно сегментувати для різних типів повідомлень);
12. бюджет (якщо його нема — скористайтесь краудфандінгом, разом протестуйте, наскільки ваші ідеї потрібні вашим клієнтам — людям);
13. оперативність;
14. проактивність;
15. терпіння.

На цьому етапі слід підготувати план-графік інформаційної присутності. Часто вживається термін «медіа-план», який передбачає планування, коли і в яких медіа вийде матеріал. Це знати можуть тільки рекламники, які оплачують виходи. Піарникам, що не просувають джінсу, лишається лише вірити у власну майстерність, інтерес медіа та що більш резонансні події не перекриють нашу. Тому громадським активістам варто скласти план інформаційної присутності — документ, що організовує роботу команди (завдання, строки, відповідальні) та водночас ставить цілі щодо медіа-резонансу, котрі контролюються моніторингом.

Зразок плану-графіку

Оптимально в п'ятницю напередодні запланованого тижня мати заповненим план-графік інформаційної присутності. Тоді на його коригування у зв'язку з можливими змінами ситуації витратитимете мінімум часу. Також він має містити суть головних месиджів, отже його підготовка займе не лише організаційні зусилля, а й творчі.

Дата	Назва	Основний месидж	Зміст та формат (новина, заява, коментар, анонс)	Відповідальний	Години виходу	Спікери	Очікувана медіа-присутність			
							інтернет-видавання	друковані ЗМІ	ТБ	радіо
							назва/ назва	назва/ назва	назва/ назва	назва/ назва

Чудово творити такий план для всієї кампанії, де накреслити головні віхи на кожен тиждень/місяць, а далі вже приступати до оперативних планів.

2. Практичні поради з планування

Перед плануванням медіа-події дайте відповідь на такі питання:

1. Наскільки значуща тема заходу, щоб призначати зустріч журналістам?
2. Які цифри та факти будуть оприлюднені? Які документи ви готові надати пресі?
3. Які спікери будуть цікаві для медіа?
4. Які ще події плануються цього дня?

Стандарти

- ❑ Як би не хотілося сказати багато, **правило «одна подія — одне повідомлення»** — **непорушне**. Навіть якщо ви проводите широкий форум з різними секціями, для медіа слід вибрати одне послання. Звісно, журналісти, що спеціалізуються на темі, знайдуть набагато більше матеріалу. Щоб спростити їм завдання (а отже зацікавити прийти) доцільно долучити в анонсі перелік усіх секцій (тем) та організувати відповідний сервіс — можливість поспілкуватися зі спікерами, отримати додаткові матеріали тощо. Тобто, під час всього заходу «на видному місці» мала б чергувати відповідальна особа.
- ❑ **Говоріть вчасно**. Наближається дата, «100 днів», дедлайн — якщо не скажете ви, скажуть за вас. Але чи те, що ви хотіли?
- ❑ **Готуйте сценарії**. Готуйте сценарії заходів та ознайомлюйте з ними спікерів. Щоб не виявилось, що перший же забрав увесь час. Не шкодить підкреслити головні тези, що мають бути озвучені та розподілити їх між учасниками. Такі «світлики» (на противагу «темникам», які, нагадаю, готувала влада для журналістів, а не учасники однієї команди для своїх потреб) не є чимось поганим — це як конспект зустрічі із планування :) У будь-якому випадку «шпаргалки» з цифрами, даними та коректними іменами необхідні.
- ❑ **Тримайте планку ваших подій**: не проводьте, якщо ви не готові, не анонуйте в останній момент, акуратно готуй-

те прес-пакети, пост-релізи розсилайте одразу після події (оптимально впродовж години).

- ❑ **Запрошуйте в доречне місце.** Обирайте за критеріями: *зручність розташування* (центр міста, близькі станції метро, наявність паркомісць, легко знайти приміщення в будівлі або організовані вказівнички), *наявність обладнання* (є звук, мікрофони, комп'ютер та екран для показу матеріалів тощо), *доречність* (медіа-заходи можна проводити і на вулиці, і на фоні якихось об'єктів, але подбайте щоб вас було добре чути та видно).
- ❑ **Пам'ятайте про післяслово.** Передбачте можливість для журналістів неформально поспілкуватися зі спікерами, взяти індивідуальні коментарі. Думаю, писати, що фуршети недоречні, вже давно немає змісту :)
- ❑ **Прес-матеріали необхідні ЗАВЖДИ**, незалежно від типу заходу. В прес-релізі зручно показати головні месиджі (особливо якщо спікери не сильні оратори), загострити увагу на



Моральні авторитети В'ячеслав Брюховецький та Євген Сверстюк оприлюднюють пропозицію Ініціативної групи «Першого грудня» щодо врегулювання конфлікту під час Євромайдану на прес-конференції, організованій прямо поруч барикад — на сходах Українського дому: відома локація, зручно розташувати камери та відповідна «картинка» на фоні. Київ, 2014 рік

ключових моментах. Вказавши в прес-матеріалах правильно всі імена, посади та дані, ви уникнете помилок та перекручень, а отже — додаткової роботи з їх виправлення.

- ❑ **Аналізуйте резонанс.** Моніторинг дає можливість побачити, яке медіа і з яким акцентом написало про кампанію, побачити, які з подій більш «медійні», де є помилки, а де успіхи у формулюванні повідомлень. Моніторинг дає можливість виявити вузькі, проблемні місця, — а значить — своєчасно на них відреагувати.

Таймінг

- ❑ Понеділок — складний день для подій, адже тоді доводиться займатися анонсуванням на вихідні. Якщо ж розрахунок на журналістів-фахівців з теми, а не лише тих, хто прийде за редакційним дорученням, то «ловити» їх слід заздалегідь (ще з четверга минулого тижня). Втім, з цієї ж причини, понеділки можуть бути інформаційно «вільні», що добре для нерезонансних заходів. У будь-якому випадку не стартуйте раніше 11:00, тоді є ще шанс ранковим анонсом (о 8:00) встигнути додатково повідомити медіа.
- ❑ Вівторок-четвер оптимальні дні для подій.
- ❑ Події на вихідні теж доречні — з одного боку резонанс може бути меншим, з іншого — медіа теж необхідно про щось розповідати в суботу-неділю. Втім, це залежить від загальної інформаційної насиченості у вашому місті — якщо вона висока, цей принцип працює, якщо ні — то вихідні — час загишся. Для масових акцій іноді не буває вибору — слід їх робити в суботу чи неділю, аби було зручно для потенційних учасників.
- ❑ Медіа-матеріали (анонси, релізи) варто випускати в проміжку 7:00—14:00. Медіа-заходи проводити між 10:30 та 15:00. Як на мене, все, що вийшло пізніше і не є повідомленням про арешт Президента, «пропадає» у стрічках новин. А відзнятий пізно матеріал, який не потрапляє у вечірні випуски новин, на завтра може втратити актуаль-

ність. Чим пізніше — тим складніше прорватися через інформаційний шквал дня.

- ❑ Проводячи заходи, які передбачають не лише присутність медіа (як, наприклад, прес-конференція), а й мобілізованих зацікавлених учасників — плануйте їх у зручний для людей час — після робочого дня. Тобто, з 18:30. Це незручний час для медіа, відтак доцільно робити ще медіа-подію вдень. Наприклад, об 11-й прес-конференція про публікацію книги / відкриття виставки / старт проекту, а о 19-й презентація для широкої громадськості.
- ❑ Для протестних акцій на початку кампанії оптимальними є флеш-моби та перформенси, в яких досить задіяти ваших активістів. Відтак їх можна проводити в першій половині дня. Щоб мобілізувати людей в робочий час (коли на місці чиновники) на пікет або мітинг, необхідний значний резонанс, якого можна досягнути на наступних етапах кампанії. Такі акції зручно скликати в обідню перерву.
- ❑ Медіа-подія має тривати не більше години. Якщо захід тривалий — передбачте час і можливість журналістам поставити питання, підготуйте матеріал для преси в зручному та адаптованому вигляді. Зазвичай це після перших 30—60 хв заходу. Не забудьте це окремо зазначити в анонсі та організувати простір так, щоб журналісти могли піти, не надто турбуючи інших учасників. Наприклад, передбачити перехід спікерів в інше приміщення для спілкування з пресою, окремі місця для преси в основній залі, місця для розташування камер.
- ❑ Приходьте на події завчасно. Камери можуть прийти і на годину раніше, і краще, щоб вони не знімали, як пані Марта миє підлогу, а ви доклеюєте останній плакат виставки. Просіть спікерів теж прийти дещо раніше — буває, що журналісти мають час перед подією записати додаткові коментарі, а не після.
- ❑ Починайте події вчасно. Допустиме запізнення — 10—15 хв (не у випадку прес-конференцій у прес-центрах, там щільний графік і хвилини запізнення слід відминусовувати від вашого власного часу на спілкування з пресою).

■ 3. Що передбачає інформаційний супровід події

1. **Медіа-анонс** поширюється серед ЗМІ електронною поштою індивідуальними листами, або загальним листом (але всі адреси в прихованій копії) за 3 дні і за день до події. Якщо ви змушені анонсувати день-у-день, можна скористатися підтримкою медіа-агенцій, якщо такі є і розсилають анонси в медіа (у Києві це УНІАН, «Інтерфакс» та ін.). Як мінімум, сконтактувати з ними і попросити розмістити анонс у їхній стрічці.

Обов'язкові елементи анонсу:

- заголовок, з якого зрозуміло, хто, що і де: «До роковин Чорнобиля киянам запропонують зазирнути під саркофаг»;
- лід — що цікавого буде на події: «У центрі столиці 25 квітня відкриється документальний мистецький проект до річниці Чорнобильської аварії»;
- інформація про місце, дату, час;
- інформація про подію, мету заходу, перелік спікерів;
- контактні дані прес-служби.

2. **Прес-реліз.** Поширюється на події і одразу після. У переважній більшості медіа-подій, що ви їх організуєте, спікери та їхні тези відомі. Тож, авторизувавши цитати у мовців, сміливо поширюйте друковану версію прес-релізу серед журналістів.

Прес-реліз — це не прес-анонс у минулому часі :) Це стислий виклад головного, що відбулося під час події, та основних тез, які звучали.

Після події прес-реліз варто розсилати одразу. Якщо є можливість — акурат по закінченні, уточнивши можливі зміни та долучивши фото. Інформація «застаріває» дуже швидко, тож наступного дня доцільно робити розсилку лише у випадку, якщо ви завершили акцію під вечір.

Чому в прес-релізі важливі цитати? Редакції практично ніколи не подають інформацію у форматі «пасивне куріння шкодить громадському здоров'ю, адже...» без посилання на мовця. Включаючи цитати в текст прес-релізу (не забуваймо — це написана нами но-

вина), ми спрощуємо завдання редактора новин, щоб він хоча б не мусив переробляти речення і створювати пряму мову. А матеріал, у якому висвітлені проблеми без вказання, чії це слова, взагалі виглядає непрофесійно — у кращому випадку буде подано «як заявили в організації N». Але якщо це запрошені вами сторонні експерти, то, найімовірніше, прес-реліз не спрацює.

Крім тем, доцільно системно промотувати також і спікерів. Тому цитувати слід, щоб медіа звалили до імен і — найважливіше — до тих, у кого можна і слід просити коментар. А коли запитують прихильників кампанії — це означає, що проблема буде висвітлена під важливим для досягнення мети фокусом.

3. Прес-пакет — набір матеріалів, які роздають журналістам на медіа-події. Він включає:

- прес-реліз;
- додаткові матеріали щодо теми (якщо презентувалося, наприклад, дослідження, то його дані);
- інформацію про мовців;
- інформацію про організацію/проект/кампанію.

При розсилці краще всі додаткові матеріали не вкладати додатками, а розміщувати гіперлінки.

4. Пост-релізи — додаткові релізи після події, якщо виявилася більша кількість інформаційних приводів/новин. Пост-релізів може бути 2—5, їх варто поширювати того ж дня, а менш резонансні можна наступного.

Пост-реліз може містити інформаційне повідомлення, резонансніше за головне (хтось із спікерів сказав щось неочікувано цікаве, відбулося щось незаплановане на самій події), тож звіртеся зі стратегією кампанії, щоб визначитися, чи слід витратити зусилля на пост-релізи з додатковими повідомленнями понад головну тему заходу.

5. Коментарі

Коментар зазвичай є відповіддю на запит медіа. Прес-служба додатково може поширювати його як прес-реліз у форматі «...як повідомив для “Газети” експерт кампанії ...». Також доцільно розсилати власним прес-релізом коментарі/оцінки представників кампанії / відомих людей, які вас підтримують, щодо останніх подій з теми, навіть якщо медіа безпосередньо до вас не зверталися. Слідкуйте за інтерв'ю лідерів думки та їхніми дописами в соцмережах — вони можуть висловитися позитивно щодо вашої теми. Аналогічно можуть з'явитися несподівані коментарі представників опонентів/влади про #зраду чи #перемогу, які тактично виправдано поширити самим, якщо медіа їх пропустили.

Побажання до коментаря:

- простота;
- лаконічність (кілька речень або 20—30 сек (для ТБ, радіо). Тоді журналісти менше його «поріжуть»);
- недвозначність кожного речення, щоб не спотворився зміст поза контекстом;
- образність (афоризми, гумор + приклади).

6. Інтерв'ю/ефіри

Інтерв'ю є доброю нагодою озвучити головні повідомлення кампанії, познайомити громадськість із її активістами та прихильниками. Для прес-служби це також матеріал для прес-релізів, який можна «розтягнути» на кілька днів та інформаційних приводів у рамках теми.

Головний виклик інтерв'ю: «Усе, що ви скажете, може бути використано проти вас».

Ризики інтерв'ю:

- висмикування з контексту;
- плутанина;
- подання інформації в одному ключі (без висвітлення вашої точки зору як сторони конфлікту);
- зйомки у невігідному середовищі.

Що робити?

- Проактивна позиція, а не лише реактивна, розуміння власних цілей при спілкуванні з журналістами.
- Підготовка публічних контактів.
- Надання інформації (особливо даних) у письмовому вигляді.
- Розуміння, що можуть використати кожне речення, його частину чи навіть тези з минулих інтерв'ю/виступів.
- Надання якомога більшої кількості аргументів, а не лише оцінок.

Рекомендую просити надіслати інтерв'ю на авторизацію — вчитку матеріалу перед публікацією (звісно, не йдеться про розмови в прямому ефірі чи записи, що вийдуть в ефірі ТБ та радіо) — це дає можливість перевірити правильність подання даних, вживання власних імен тощо. Але — не можна переписувати чи дописувати відповіді, змінювати їхній зміст. У деяких випадках — за окремого узгодження із журналістом — можна додати щось для глибшого розкриття змісту чи актуалізувати дані. І звісно — авторизувати треба оперативно. Навіть якщо журналіст робив інтерв'ю два тижні, у вас для авторизації є кілька годин, хіба обумовлено інше.

Як коментувати неприємні теми?

- Визначте, що слід донести.
- Випишіть можливі запитання і підготуйте відповіді.
- Підготуйте необхідну довідкову інформацію, статистику, але не перевантажуйте даними.
- Говоріть просто і недвозначно, уникайте професіоналізмів (якщо це не спілкування зі спеціалізованими медіа, звісно).
- Відповідаючи на питання, додавайте також те, що ви хочете донести.
- Не кажіть неправди. У виняткових випадках можна сказати: «Без коментарів».
- Не будьте беземоційними. Уявляйте те, що хочете розповісти вашим слухачам.
- Закінчуйте думку.

У кампаніях, що проходять в умовах суспільного конфлікту, подумайте, можливо, доцільно самим ініціювати інтерв'ю ваших опонентів — якщо ви зацікавите журналіста можливим матеріалом. Це, наприклад, спосіб спонукати заговорити владу. З цієї ж метою варто брати участь у програмах, що дають нагоду учасникам/слухачам поставити запитання гостю в прямому ефірі. Очікуваними можуть виявитися гострі заяви з боку опонентів, які дадуть можливість актуалізувати кампанію в період затишшя.

Зважте, що так само можуть повестися і з вами :)

7. Надання інформації на запити медіа

Швидко, повно, у зручному зрозумілому вигляді надана інформація — запорука не лише доброї співпраці з медіа. Часто може виявитися, що «готовою» інформацією більше ніхто не володіє. Тому не зайве щоразу витратити час на «запаковування» даних у зручну форму (інфографіки, таблиці), постійне оновлення даних на сервісах спільного користування учасників кампанії, а надто спікерів.

Запити медіа ігнорувати не можна.

Наслідки ігнорування:

- віддаєте інформаційний простір опонентам;
- даєте поширитися хибній інформації, розвинутих їй утвердитися чуткам і вигадкам;
- псуєте стосунки з журналістами.

8. Статті

Публікації в медіа для розкриття теми кампанії статей, колонок, блогів — добра нагода дійти до різних читачів. При підготовці матеріалів зважайте на спеціалізацію та формат кожного медіа, не розсилайте статті «в'ялом», як прес-релізи, — готуйте текст ексклюзивно. Надсилайте текст в одне медіа, в інше — лише якщо перші вам відмовили. Публікація «спеціально написаного для N» матеріалу на двох майданчиках може надовго поспувати вам стосунки із редакторами обох.

Добрим варіантом є залучення до написання текстів на підтримку кампанії лідерів думки, відомих особистостей.

Відмінності у висвітленні однієї теми різними медіа:

- серйозні:** акцент на аргументованість;
- розважальні** (т.зв. «жовті»): акцент на емоційність (особистий досвід);
- спеціалізовані:** акцент на професійність;
- політичні:** політичний акцент (якщо такий є у кампанії).

■ 4. Додаткові інструменти інформаційного супроводу події

1. Перед-анонс

Підготовка й поширення інформації про «червоний день календаря», що наближається, — день вашої мегаподії. Вище вже згадувалося, що не варто забувати про «календарні дедлайни», на які медіа звичайно звертають увагу — професійні/міжнародні дні, 100 днів Уряду чи місцевої ради, рік від вступу в дію якимось документа, річниця події тощо.

Перед-анонс — це інформаційний матеріал, що покликаний нагадати наближення дати та докладніше поінформувати медіа про специфіку теми. Він може складатися і з кільканадцяти сторінок (але пам'ятаємо про лаконічність! об'єм має бути виправданим), оформлених у читабельному форматі: зміст, розділи, посилання та вся необхідна інформація. Поширювати разом із прес-релізом, що становить «вершину» піраміди і коротко (до 1 сторінки) викладає суть документа. Завдання перед-анонсу не потрапити в новини, а нагадати про наближення дати, стимулювати медіа запланувати її висвітлення, надати об'єм інформації, та підготувати ґрунт для анонсування події, приуроченої даті (в перед-анонсі, якщо не готова інформація про подію, її можна не анонсувати).

Приклад: надання журналістам матеріалів дослідження впливу пасивного куріння на оточуючих. Прес-реліз (1 сторінка) + матеріали дослідження (10 сторінок). У прес-релізі зазначити головний висновок

дослідження, інформацію, що 15 квітня Верховна Рада розглядатиме законопроект, який регулює відносини в цій сфері, а ваша організація напередодні, 14 квітня, проведе акцію (назва, час, місце, учасники). Дані дослідження можуть бути використані для підготовки журналістських матеріалів.

2. Інформаційна присутність у соціальних мережах: поширення інформаційних візуальних матеріалів, мобілізаційних закликів.

Не варто сподіватися, що в соцмережах подивляться на ваші багатосторінкові буклети. Візуалка має готуватися навмисно і таким чином, щоб текст можна було прочитати за кілька секунд. Всю додаткову інформацію можна вписати в коментарі до картинки і там же розмістити лінки на об'ємніший матеріал для зацікавлених.

Добре поширюються — якщо вони доречні — так звані «вірусні» картинки (іронічні, з гумором).

3. Інфографіки

Виділю цей візуальний продукт в окрему категорію, адже він потребує набагато більших затрат ресурсів на підготовку. Інфографіка — це зручна для сприйняття, спрощена, кондентована подача фактів та даних, їхніх взаємозв'язків, динаміки або хронології, демонстрація алгоритмів дій. Як за 1 хвилину розповісти людині все, що ви шукали і дізнавалися місяць, а то й роками? Зверніться до цього інструменту.

4. Зовнішня (соціальна) реклама

Як правило, міста мають квоти на розміщення соціальної реклами — рекламні щити, площини для реклами в метро та іншому громадському транспорті. Громадські організації можуть звертатися до міської влади чи рекламних операторів із проханням надати площини безкоштовно для розміщення соціальної реклами (з'ясуйте процедуру у вашому місті і залишиться лише знайти кошти на друк).

Зазвичай також необхідний висновок компетентної установи, що це справді соціальна реклама. Також візуалка не може містити власних назв організації та партнерів.

Розміщуючи соціальну рекламу проаналізуйте найкращі варіанти розташування — якщо це заклик підтримати/прийти — у місцях, де найбільші потоки людей, якщо реклама має на меті вплив, наприклад, на політиків щодо прийняття рішення, то, може, достатньо кількох площин поруч міської ради.

5. Відео- та аудіоролики для ТБ, радіо та Інтернету

Спробуйте на 15—30 секунд розповісти все, що ви хочете :). Це, звісно, неможливо, тому обирайте фокус або готуйте серію роликів. Відео для інтернету може бути довшим — але не варто його тривалість робити більшою за 2—3 хвилини (ідеально — до 1 хвилини).

Перед тим як замовляти виготовлення відео- та аудіороликів, дізнайтеся вимоги медій, куди ви плануєте їх подавати. Оскільки й у випадку із зовнішньою соціальною рекламою вам буде необхідний висновок, що це не комерційна реклама. Надсилайте в медіа посилання на сайт (майданчик), де розміщені матеріали належної технічної якості (ТБ-формат і т.п.) і пильнуйте, аби не «злетіли» лінки.

6. Додаткова фонова активність

Публікація матеріалів про ширший контекст чи окремі аспекти теми.

7. Медіа-події на роз'яснення гасла або анонсуєчі велику подію

Завдання: потрапити в новини, нагадати про подію. В цьому випадку фокус на «картинку» для телебачення — добре працюють театралізовані (не переборщіть!) акції, гарно зрежисовані та за участі відомих особистостей.

8. Тематичні передачі / покази фільмів / тематичні числа в медіа.

9. Розміщення лого + слогану кампанії в ефірі ТБ, на сайтах партнерів, на шпальтах медіа.

10. Банерна реклама в інтернеті

Підхід той самий, що і для соціальної реклами — ви виготовляєте згідно зі стандартами сайтів партнерів, вони розміщують у рамках медіа-підтримки. Крім сайтів, з якими є домовленості, можна зробити ряд типових інтернет-банерів і розіслати їх з проханням розмістити по всій вашій базі. Часто медіа відгукуються на таке прохання.

11. Прямі інтернет-трансляції заходів на провідних медіа-майданчиках

Вони дають можливість розширити вашу аудиторію за рахунок тих, хто дивитиметься в прямому ефірі та переглядатиме запис. Також це добра нагода розміщуючи анонс трансляції, опублікувати анонс події, який за інших умов навряд чи був би опублікований цими медіа. Важливо добре підготувати технічну сторону трансляції: якісне освітлення, звук, «картинка», якщо спікери показують презентації чи зображення — подбайте, щоб їх можна було виводити на екран трансляції. Надсилаючи прохання медіа розмістити трансляцію, підготуйте одразу її анонс. Він може бути практично аналогічним анонсу події, але оформлений відповідно: «25 червня о 12:00 розпочнеться трансляція...».

12. Вулична мобілізація

Звичайне поширення листівок в умовах засилля рекламної продукції працює лише під час гострого соціального конфлікту (Майдан, місцевий соціальний конфлікт). В інших випадках подбайте про певну атракційність поширення листівок — аби привернути увагу

пішохода, що поспішає, та добре підготуйте волонтерів, завдання яких не «роздати», а «зацепити».

13. Інтерактивна складова

Акції на залучення широкого кола людей, конкурси, заклики надсилати листи... Надаючи можливість будь-кому долучитися до кампанії, ви таким чином розширюєте коло прихильників, створюєте ще одну медіа-подію (або й не одну, якщо долучаються відомі особистості) та просуваєте ключові повідомлення кампанії.

14. Медіа-заходи

Прес-конференція проводиться з певної однієї теми для оголошення фактів, анонсування початку програми чи представлення результатів роботи (зокрема проміжних), виголошення позиції щодо певної проблеми.

2—3 доповідачі, які висвітлюють різні аспекти однієї теми.

Прес-пакет: прес-реліз, що узагальнює сказане. Можна додати таку додаткову інформацію для преси — довідкові матеріали, біографії доповідачів, ілюстративний матеріал (таблиці, графіки тощо).

Тривалість: 30—45 хвилин (15—20 хвилин для виступів, 10—25 хв для запитань).

Брифінг

Брифінг проводиться для виголошення заяв або звернень, оперативного інформування у випадку такої потреби про один із аспектів теми, важливий момент розвитку подій у рамках кампанії.

Зазвичай, 1 доповідач.

Прес-пакет: прес-реліз, текст заяви, біографія доповідача.

Тривалість: до 30 хвилин (5—10 хв на виступ, 10—20 хв на запитання).

Семинар / круглий стіл

Проводиться, як правило, для спеціалізованих ЗМІ з метою поглибленого ознайомлення із тематикою чи її аспектами.

2—5 доповідачів, які висвітлюють різні аспекти однієї теми.

Прес-пакет: прес-реліз, довідкові матеріали, презентації, біографії доповідачів, ілюстративний матеріал (таблиці, графіки тощо).

Тривалість: 1,5—2 години з можливістю запитань після кожного доповідача або кожного блоку.

Прес-тур, День відкритих дверей

Передбачає або виїзд журналістів на місце події за місто чи на певний об'єкт, або знайомство преси ближче із виробничими процесами, організацією роботи чи тим, як надаються послуги.

1—2 доповідачі, можливо більше, якщо для демонстрації слід залучати вузьких спеціалістів.

Прес-пакет: прес-реліз, довідкові матеріали, інформація про об'єкт, біографії доповідачів, ілюстративний матеріал (таблиці, графіки тощо).

Тривалість: 1,5—4 години.

Прес-клуб

Регулярне неформальне спілкування з пресою «без краваток» з умовою «все, що нами сказане, може бути опубліковане, але це не обов'язково».

Керівники організації, впливові публічні люди, експерти, що представляють інтерес для журналістів.

Прес-пакет: довідкові матеріали, інформація про доповідачів.

Тривалість: 1,5—2 години.

Необхідне оснащення для прес-заходів: оформлення приміщення для «картинки» (спеціальний банер за спікерами, пристойні доречні елементи, на фоні яких говоритимуть мовці, якщо немає

спеціального банера); мікрофони; комп'ютер, проектор та екран, якщо демонструватимуться матеріали; таблички з іменами мовців; вода та склянки для мовців; вказівники шляху до зали, де проходить захід, якщо є така необхідність.

Обирайте зручний для вас і доречний до ситуації, ресурсів та стратегії «комплект».

■ 5. Деякі поради з написання матеріалів

Перший читач прес-релізу — редактор і журналіст. Вже потім — ваша цільова аудиторія.

Тож встаньте на професійну точку зору ваших партнерів — журналістів і дайте відповіді на питання:

1. Кому ця новина цікава? Як вона вплине на життя людей?
2. Чи розповім я про цю новину колезі, другу, родині? Як я це зроблю?
3. Чи передрукую я цю новину і в якому вигляді, наприклад, на своєму профілі у Фейсбуці / власному сайті/блогі і чому?

Медіа отримують 100500 прес-релізів на день, тож вам залишається 10—20 секунд, щоб переконати відкрити ваш лист. Як «вижити»? Насамперед подбайте про заголовок. Нудні заголовки може дозволити собі Президент та Генеральний прокурор. Ваше завдання — зробити заголовок цікавим. Але не зловживайте інтригою: 20 секунд — надто малий час для такого.

Наступна зачіпка — лід, який на одному диханні має розповісти всю суть новини в 1—3 реченнях. На цьому етапі приймається рішення про публікацію (але це не означає, що із «тілом» релізу можна повестися недбало).

Принципи написання:

1. Нічого зайвого.
2. Суть без лірики.
3. Зрозумілість. Ніхто не читає релізів двічі.

- ❑ Принцип побудови прес-матеріалів — обернена піраміда. Спершу суть — заголовок, потім її уточнення — лід, потім її пояснення — тіло релізу, потім — базова довідкова інфо (місце, дата і довгі назви всіх залучених), потім — довідки. Якщо необхідно, можна додати додаткові матеріали як додатки (в ідеалі, пошліться на них гіперлінком, а самі матеріали розмістіть у вас на сайті. Це, до речі, зручно, якщо їх необхідно доповнювати).
- ❑ Читайте підручники, як писати журналістські матеріали. І пишіть так. Твори, рекламні тексти та есе залиште для інших жанрів.
- ❑ Заголовок має звучати так, як заголовок новини. Принцип, як і з довідкою — скорочуйте самі.
- ❑ Використовуйте ліди (інтрига — не жанр для прес-релізів). 1—3 перших речень прес-релізу мають розповідати головну суть новини. Формальні речі — коли, що, хто і як можна залишити для наступних речень. (Лід (від англ. lead — керувати, очолювати, займати перше місце, бути попереду) — короткий виклад журналістського матеріалу, що розміщується після заголовку й перед основним текстом. Існує правило, згідно з яким, матеріал, довший за 100 рядків, мусить супроводжуватися лідом. У термінологічному словнику українських журналістів у цьому значенні вживається це слово «вріз».)
- ❑ Не виходьте у прес-матеріалі за обсяг однієї сторінки. НЕ ВИХОДЬТЕ. Все інше — у довідковій матеріалі, які слід перелічити після тексту прес-релізу (якщо перелік виходить на другу сторінку, прослідкуйте, щоб було зрозумілим, що текст продовжується).
- ❑ Довідки мають бути короткими. Інакше скоротять на свій розсуд, але чи залишать головне? Тому «ріжте» самі все, що не першочергове.
- ❑ Читайте вголос самому собі, що написали. А ще краще — попросіть колегу. Тексти ж недовгі, а вголос виявляються різні недоречності.

- Анонси можна готувати двох типів — одні для журналістів, інші для потенційних учасників події.

■ 6. Графік тижня

Візьмемо тиждень активного періоду насиченої кампанії та спробуємо розпланувати поточну роботу команди комунікаціоністів. Цього тижня передбачено дві медіа-події та масова акція у вихідні. Як виглядатиме план інформаційного супроводу?

Розглянемо такий графік:

- Вівторок — подія (наприклад, прес-конференція)
- Четвер — подія (наприклад, презентація виставки)
- Неділя — подія (наприклад, масова акція)

Далі в таблиці подано зразок планування цих трьох подій.

Етапи	Завдання	Відповідальний	чт	пт	сб	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд	пн
	Планірка-уточнення тижня		9:00				10:00							
1	ПРЕС-КОНФЕРЕНЦІЯ													
	Анонс прес-конференції													
	Підготовка сценарію прес-конференції, узгодження його зі спікерами													
	Написання прес-релізу прес-конференції													
	Договореності з медіа про участь спікерів прес-конференції в ефірах													
	Прес-конференція							11:30						
	Розширення прес-релізу про прес-конференцію							13:00						
	Поширення інформації за підсумками прес-конференції в соціальних мережах							3 13:00						
	Участь в ефірах (вечірні, ранкові)							3 18:00	3 7:00					
	Моніторинг за результатами прес-конференції													
2	ВИСТАВКА													
	Анонсування презентації виставки в соцмережах та за допомогою візуалки													
	Уточнення технічних деталей щодо прямої інтернет-трансляції презентації виставки													
	Підготовка сценарію відкриття виставки, узгодження його зі спікерами													
	Написання анонсуєної статті/статей про виставку / про тематику з анонсом виставки													

Етапи	Завдання	відповідальний	чт	пт	сб	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд	пн
	Публікація анонсуючої статті/статей про виставку / про тематику з анонсом виставки													
	Підготовка анонсу прямої інтернет-трансляції презентації виставки та комунікації із обраними медіа для розміщення у них трансляції													
	Анонс відкриття виставки (подія для медіа-а+задача про вечірню подію)				9:00					8:30				
	Підготовка прес-релізу про відкриття виставки													
	Завершення комунікації із обраними медіа для розміщення у них трансляції													
	Перевірка розміщення анонсу трансляції у медіа-партнерів													
	Відкриття виставки для медіа та гостей									13:00				
	Поширення прес-релізу та фотозвіту про відкриття виставки									14:30				
	Домовленості про інтерв'ю з авторами / ключовими учасниками													
	Презентація виставки для широкої громадськості, як додаткова опція — зустріч із цікавою особистістю / публічна лекція									19:00				
	Пряма інтернет-трансляція зустрічі/лекції									3 19:00				
	Інтернет-трансляція ключових тез заходу в соціальних мережах (пости із топовними тезами)									3 19:00				

Етапи	Завдання	Відповідальний	чт	пт	сб	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд	пн
	Публікація в соціальних мережах підсумкових матеріалів про відкриття виставки													
	Авторизація та публікація інтерв'ю													
	Моніторинг													
3	МАСОВА АКЦІЯ													
	Креативна сесія щодо формату масової акції													
	Анонс масової акції в медіа		14:00							14:00			8:30	
	Анонсування масової акції в соціальних мережах та за допомогою візуалки													
	Розробка сценарію масової акції, запрошення ключових мовців /учасників													
	Підготовка чернетки прес-релізу масової акції													
	Фіналізація сценарію масової акції, виготовлення транспарантів та ін. реманенту													
	Написання інструкції щодо проведення акції													
	Аля активістів-організаторів, де крім організаційних моментів нагадати про мету, завдання, гасла та месиджі													
	Поширення серед активістів-організаторів інструкції з проведення акції													
	Прийді команди на місце збору людей. Поширення або усне інструкування організаторів акції щодо мети, гасел, повідомлень												11:00	

Етапи	Завдання	відповідальний	чт	пт	сб	нд	пн	вт	ср	чт	пт	сб	нд	пн
	Початок масової акції, поширення серед представників ЗМІ паперового анонсу, де вказані правильно всі власні назви, названі ключові учасники і подана інформація про мету заходу												13:00	
	Повідомлення інформаційних агентств про початок акції (скільки людей прийшло і т.п.) шляхом розсилки повідомлення або телефоном (окремно у випадку соціальних конфліктів, аби при 3000 учасників не подали 300 — буває, інформагентства опираються на перше повідомлення когось із журналістів)												13:30	
	Повідомлення про головні інфоприводи акції через пости в соцмережах												3	
	Завершення акції												13:30	
	Поширення доопрацьованого прес-релізу про акцію + фотозвіту												16:00	
	Моніторинг												16:30	

Наостанок кілька слів про громадянську відповідальність.

Виборці довіряють цинічним політикам, журналісти «ведуться» на гучні заяви пустих зірок, «бабло всепереможне», люди перестають читати щось довше за максимум знаків у Твіттері, а факт-чек зникає, як ліси Амазонки і наших Карпат. Якщо вас не здолала зневіра (а чомусь ви дочитали аж сюди), не піддайтеся спокусі легких рішень.

У час, коли брехня стає «іншою точкою зору», а розібратися в інформаційному шквалі, де факти, а де вигадки, особливо в таких водночас близьких і далеких темах, як екологія, охорона здоров'я, війна, неймовірно складно, сміливі, професійні і чесні люди, що відстоюють інтереси громадськості, є тим клеєм, який не дає нашій громаді атомізуватися, виливаючи обурення або захоплення життям у екрани телевізорів чи смартфонів. Ваша активність та відповідальність за зроблене, за сказане, за тих, «кого приручили», рятує у вік постмодернізму солідарність. Солідарність як наш еволюційний вибір вирішення проблем співжиття. Солідарність, завдяки якій права людини набувають реального змісту.

Активність, відповідальність, солідарність — три кити країни, де будуть втілені зміни, що ми їх прагнемо і над ними працюємо. Країни відповідальних громадян. України.

ПРО АВТОРКУ



Ярина Ясиневич, спеціалістка із суспільних та урядових комунікацій.

Працює як консультантка з питань медіа-політики, комунікацій та урядування для громадських організацій, установ культури та органів державної влади. Має досвід проведення широких інформаційних кампаній, у тому числі — мобілізаційних.

Працювала в командах, які творили нові смисли та символи, розробляли і вели цікаві, нестандартні, швидкі та/або системні кампанії з 2000 року. Серед них — Громадянська кампанія «Пора!» (чорна), Громадянська мере-

жа ОПОРА, Громадський сектор Євромайдану, Центр досліджень визвольного руху.

Будувала стратегію комунікацій для освітньої реформи 2008—2010 рр., відкриття архівів КГБ, визнання Голодомору та декомунізації.

Волонтерка Ініціативної групи українських інтелектуалів «Першого грудня».

facebook.com/yaryna.yasynevych