

Elena Buryan, Deputy Director of the NIS Regional Institution Building Program of ABA/CEELI translated the CIVICUS Civil Society Toolkits into Russian.

## Обзор

Добро пожаловать в пособие по продвижению вашей организации. Цель данного инструмента в том, чтобы помочь организациям достичь своих целей и задач путем активного продвижения своей деятельности, как одной из их стратегий.

Общественные организации создаются людьми, которые настолько обеспокоены той или иной проблемой, что готовы предпринять активные действия по их решению. Целенаправленное и запланированное продвижение их организаций обычно остается без внимания, так как все усердно и увлеченно стремятся сделать свою работу, направленную на достижение задач организации.

Работа по продвижению организации часто остается в стороне. Хотя она является очень важной, т.к. помогает организации глубже укорениться в сообществе или секторе, в котором она работает, будь то на местном, региональном, национальном или международном уровне. Кроме того, она придает вашей организации общественный статус. Все это способствуют развитию вашей организации во многих отношениях. Организация занимается продвижением своей деятельности по многим причинам, например, для формирования авторитета организации, для привлечения средств или для набора волонтеров.

И план продвижения, и стратегия должны исходить из общего стратегического плана организации. Поскольку продвижение организации - это лишь одна из стратегий, которая помогает организации достичь своих целей.

Работа по продвижению требует тщательного анализа, творческого подхода, тщательно планирования и бюджет. Мониторинг и оценка должны быть частью вашего плана и помогать вам в определении будущих стратегий по продвижению организации.

Другие пособия CIVICUS должны помочь вам в планировании деятельности по продвижению вашей организации:

- *Стратегическое планирование*
- *Мониторинг и оценка*
- *План действий*
- *Обзор планирования*
- *Составление бюджета*

Кроме того, существуют другие пособия CIVICUS, которые дополняют данный материал и рассматривают вопросы эффективной коммуникации:

- *Как писать эффективно и убедительно*
- *Письменные материалы в организации*
- *Работа со средствами массовой информации*
- *Создание собственного информационного материала*

Мы будем возвращаться к перечисленным пособиям и вопросам, раскрытым в них, в ходе рассмотрения данного материала.

## План: Пособие по продвижению вашей организации



## Кому будет полезно данное пособие?

Данное пособие будет полезным для всех организаций, которые хотят заняться продвижением своей деятельности. Особенно полезным его найдут организации, которые впервые обращаются к деятельности по продвижению. Оно также даст пищу для размышлений и некоторые советы организациям, которые уже имеют опыт в продвижении своей деятельности.

## Краткое описание пособия

Данное пособие дает вам возможность серьезно подумать - нуждается ли ваша организация в продвижении своей деятельности. Если вы решите, что вашей организации необходимо продвижение, то данное пособие предложит вам практическое руководство по тому, как это сделать.

В данном пособии вы найдете:

- **Введение**

В данном разделе мы рассмотрим, почему работа по продвижению важна и что она значит. Мы рассмотрим разные причины для проведения работы по продвижению. Мы предложим вам вопросник, который поможет вам определиться, нужно ли вам начинать работу по продвижению.

- **До разработки плана продвижения**

Здесь мы обратим ваше внимание на важные моменты, которые должны быть учтены до того, как вы погрузитесь в процесс разработки плана продвижения организации. Мы подчеркиваем важность того, что ваша работа по продвижению должна исходить из стратегического планирования вашей организации. Мы предлагаем вам руководство и примеры того, как создавать имидж организации и каковы принципы, лежащие в основе ее деятельности. Мы предложим вам некоторые задания, которые необходимы для подготовки к деятельности по продвижению, они станут домашним заданием для организации.

- **Внешние меры: разработка и выполнение плана продвижения организации**

В этом разделе мы рассмотрим разработку плана продвижения, предложим этапы разработки и примеры. После чего, мы рассмотрим, что представляет собой план по формированию связей. Отталкиваясь от этого, мы рассмотрим вопросы взаимодействия с СМИ. Мы уделим особое внимание определению основных сообщений и ваших целевых аудиторий в зависимости от методов продвижения. Наконец, мы предложим много полезных советов для тех, кто желает улучшить свои ораторские навыки.

- **Продвижение вашей организации: внутренние меры**

Большая часть деятельности организации осуществляется посредством телефонных контактов и визитов посетителей в ваш офис. Если вы будете отталкивать людей своим негативным отношением, когда они звонят или приходят в ваш офис, скорее всего это закончится тем, что ваша организация будет иметь имидж, который вряд ли вам понравится. Значит, в данном разделе мы рассмотрим вопросы продвижения имиджа вашей организации. Мы предложим идеи относительно приемной вашей



## Продвижение вашей организации

организации, того, как принимать людей и как отвечать на телефонные звонки и электронные письма. Мы закончим данный раздел обсуждением вопросов мониторинга и оценки вашей организации.

## Введение

В данном разделе мы рассмотрим, что представляет собой продвижение организации и почему организации занимаются этим.

### ▪ Звонок пробуждения

Вы работаете в организации по повышению грамотности. Как-то утром вы просыпаетесь и как обычно настраиваетесь на утреннюю радиопрограмму последних новостей. Идет интервью с динамичным преподавателем из национальной организации по повышению грамотности. Она объясняет, как они борются с неграмотностью, и о том, насколько успешными являются их уникальные методы обучения. Выступающая рассказывает с большим вдохновением о своей работе. Это оставляет хорошие впечатления у журналиста, берущего интервью. Должно быть, это повлияет и на других слушателей. Вы также были впечатлены.

Вы удивлены работой, которую они делают (что не отличается от той, которую ведет ваша организация), и вы впечатлены тем, что они сумели заявить о себе всей стране таким образом. Это заставляет вас задуматься. Вам интересно, слушали ли данное интервью доноры и спонсоры. Какие другие позитивные последствия может иметь это трехминутное интервью, прозвучавшее в самое выгодное эфирное время для данной организации? Активные члены вашей организации тоже могут воодушевленно рассказать о ее работе. Вы одеваетесь и продолжаете думать об этом. Почему же ваша организация не подумала о том, чтобы также активно продвигать свою деятельность? Это могло бы улучшить ваши шансы на получение финансовой корпоративной поддержки. Это могло бы придать вашим ученикам чувство гордости - что они имеют дело с вашей организацией... это могло бы...

Вы приходите на работу с новым предметом для обсуждения на утреннем собрании!

### ▪ Что представляет собой продвижение вашей организации?

Когда ваша организация занимается повышением информированности населения и проводит информационные кампании по вопросам, над которыми она работает, это относится к лоббированию и правозащитной деятельности. Вы присоединяетесь к коалициям, создаете сети или союзы с другими организациями для достижения вашей цели. Но когда ваша организация решает продвигать себя, это означает, что вы решили поднять ваш общественный авторитет и повысить осведомленность о вашей организации - чем она занимается и чего достигла. Для этого у вас может быть одна или несколько причин – мы приведем несколько идей немного позже, в разделе *Причины для продвижения*.

Данное пособие рассматривает вопросы продвижения организации и разъясняет, что это понятие означает.

## ■ Почему работа по продвижению важна

Вы тот, кто лучше всех может ответить за ваш сектор на этот вопрос. Когда вы глубоко задумаетесь о своем окружении, вы, скорее всего, найдете целый ряд причин для продвижения вашей организации.

Мы советуем вам подумать о вашей организации, прежде всего, в широком контексте – на глобальном и/или национальном уровне. И только после этого – на местном уровне, где вы работаете.

Общественные организации необходимы для того, чтобы процветала демократия, и соблюдались права человека. Они должны иметь свободу самовыражения и быть в состоянии взаимодействовать с более широкими слоями общества и его движущими силами. В данном контексте, известность общественных организаций очень актуальна. И именно поэтому важно вести работу по продвижению этих организаций.

## «Общая картина»

- или широкий взгляд важен, так как все мы являемся частью «глобального сообщества».

Глобализация привела к росту и упрощению:

- Создания сети контактов и обмена информацией между общественными организациями.
- Обеспечения известности организации. Ресурсы Интернета и электронная почта дают возможность даже для маленькой, периферийной организации заявить о себе во многих странах.
- Обмена информацией в донорском сообществе.

Отмечается рост числа международных конференций и других форумов, которые специально посвящены вопросам, беспокоящим гражданское общество. Постепенно растут связи. Развиваются глобальные общественные движения.

Однако в то же время глобализация принесла с собой и проблемы для развивающихся стран, в особенности для наиболее нуждающихся людей, живущих в таких странах. Многие люди утверждают, что глобализация принесла большую выгоду для богатых стран за счет бедных стран, например, благодаря новым соглашениям Всемирной Торговой Организации. Гражданское общество мобилизуется через социальные движения против негативных последствий глобализации. Растет потребность в налаживании связей с другими для усиления таких движений, так как многие организации, с которыми и для которых мы работаем, занимаются проблемами бедности. Это еще раз подтверждает важность формирования своего авторитета и создания новых связей и союзов, и работа по продвижению является одним из способов достижения этих задач.

## Общий контекст

Социальные, политические и экономические условия, в которых работают отдельные организации, отличаются на региональном и национальном

уровне. Если вы работаете в маленькой организации, которая нацелена на решение проблем небольшого местного сообщества в отдаленной сельской местности, контекст, в котором вы осуществляете свою деятельность, будет отличаться от контекста национальной, неправительственной организации, работающей в большом городе. Когда речь идет об общем контексте стоит продумать следующие моменты:

- Существует понимание и признание ключевой роли, которую играют общественные организации в обществе. Например, в исследовании и выявлении причин бедности, эксплуатации корпорациями окружающей среды, вреда, наносимого окружающей среде, а также в оказании поддержки наиболее бедным людям, в продвижении и мониторинге соблюдения прав человека в таких сферах, как, например, домашнее насилие или детский труд.
- Различные СМИ все больше и больше оказывают влияние на людей.
- Существуют развитые коммуникационные и информационные технологии, как, например, мобильная связь и Интернет с веб-страницами и электронной почтой.
- Растет конкуренция в привлечении ограниченных ресурсов, таких как финансирование, преданные волонтеры и сотрудники, и квалифицированные члены совета.
- Доноры требуют более сложные отчеты от грантополучателей. Они также хотят видеть доказательства хорошего управления и конкретных результатов.

## На местном уровне

Каковы условия работы вашей организации в таких сферах как:

- Отношения с другими общественными организациями. Вы дополняете друг друга или конкурируете?
- Финансирование
- Участие в сетях
- Отношения с членами организации, волонтерами, сотрудниками, членами совета
- Отношения с основными целевыми группами
- Достижение целей организации
- Известность организации

Для более глубокого анализа контекста, в котором работает ваша организация, обратитесь к пособию CIVICUS под названием *Обзор планирования* и для проведения SWOT-анализа обратитесь к материалу *Инструменты планирования* в раздел *Обзор*.

## И наконец...

Вы проанализировали глобальный, общий и местный контекст, в котором работает ваша организация. Как вы думаете, есть ли необходимость продвигать вашу организацию? Если есть, почему? Если нет, почему?

## ■ Причины для продвижения организации

Ниже приведены некоторые причины, по которым организации вкладывают время, энергию и ресурсы в продвижение. Они хотят:

- Быть известными
- Заново или повторно начать свою деятельность
- Создать определенный имидж в своем сообществе или секторе
- Улучшить взаимосвязь со значимым окружением
- Увеличить численность членов организации
- Привлечь больше волонтеров
- Увеличить численность бенефициариев
- Расширить программы
- Занять политическую позицию
- Привлечь больше финансирования
- Провести маркетинг.

## ■ Нуждается ли ваша организация в плане продвижения?

Многие общественные организации перегружены. Они работают от задания к заданию, не замечая, как пробегают дни. Зачастую требуется немало усилий, чтобы поддержать организацию на плаву, не говоря уже о том, чтобы найти время для ее продвижения. И такая позиция, хотя и кажется объяснимой, все же не является идеальной. Она может привести даже к закрытию организации.

Время, творчество, энергия и ресурсы, которые вы инвестируете в продвижение вашей организации сейчас, могут оказаться основой жизнеспособности вашей организации на многие годы в будущем. Если вы не определились относительно необходимости продвижения вашей организации, то вам стоит выполнить следующее упражнение.

### Упражнение: Нуждается ли наша организация в плане продвижения?

	Нет	Да
Когда нас спрашивают, чем мы занимаемся, и мы рассказываем о своей организации, говорят ли они: «Это очень интересно. Никогда не слышал о такой организации»?		
Наши усилия по продвижению организации носят случайный характер и не имеют четких целей?		
У нас ограниченные временные и денежные ресурсы?		
Мы иногда упускаем уникальные возможности для продвижения нашей организации?		
Мы являемся сравнительно новой организацией, о которой многие не знают?		
С тех пор как мы начали, мы изменили некоторые свои направления. Распространили ли мы информацию об этих изменениях?		
Мы работаем в условиях растущей конкуренцией?		

Существуют ли другие организации, которые занимаются аналогичной деятельностью, и получают более стабильное финансирование, чем мы?		
Относимся ли мы к «работе по продвижению организации» как к пустой трате времени, вместо которой мы могли бы заняться «настоящей работой»?		
Мы делаем работу, о которой должна знать широкая общественность?		
Есть ли у вас авторитет в сообществе?		
Существуют ли группы клиентов, которые не знают о нашей деятельности?		
Необходимо ли нам заниматься поиском финансирования?		
Необходимо ли нам привлекать больше волонтеров?		
Необходимо ли нам привлекать больше членов?		
Необходимо ли нам привлекать соответствующих членов совета?		
Необходимо ли нам заручиться доверием широкой общественности?		
У нас негативный имидж, который необходимо изменить?		

Если вы ответили «да» на любой из вышеперечисленных вопросов, то пришло время разработать план по продвижению вашей организации.

Конечно, при этом остается еще один важный вопрос: «Если наша деятельность по продвижению будет успешной, справимся ли мы?» Любой план продвижения должен предусматривать, каким образом организация будет реагировать на дополнительные запросы. Ваша организация должна предвидеть такие моменты.

Однако существуют ряд важных вопросов, на которые вы должны обратить внимание прежде, чем начать разрабатывать план.

## До разработки плана продвижения

### ■ С чего начинать

Прежде, чем продвигать свою организацию, вы должны иметь четкое понятие о том, что представляет собой ваша организация, ради чего она работает, чем она занимается и в чем заключается её индивидуальность. Именно поэтому мы детально рассмотрим данные вопросы в этом разделе.

Эффективность вашей деятельности будет незначительной, если продвижением своей организации вы будете заниматься спонтанно, под влиянием момента. Можете ли вы позволить себе тратить ресурсы на непродуманные разрозненные действия по продвижению, не продумав, какое влияние и последствия будут иметь ваши усилия или насколько они соответствуют стратегическому плану вашей организации? План продвижения и его стратегии не должны быть самоцелью. Ваш план продвижения должен исходить из видения, миссии, общей цели и текущих задач вашей организации.

Значит, для того чтобы быть эффективным, ваш план продвижения должен быть неотъемлемой частью стратегического плана организации.

Если ваша организация не разрабатывала стратегический план, мы рекомендуем вам для изучения процесса планирования обратиться к пособию CIVICUS, которое называется *Стратегическое планирование*. Этот материал содержит информацию и практическое руководство. *Обзор пособия по планированию* также может быть очень полезным.

### ■ Кто вы?

Да, кто вы? Что вы говорите другим, чтобы они без особого труда поняли, какая у вас организация?

*Пример:*

*readWRITE (читайПИШИ) является неправительственной организацией, способствующей повышению грамотности и обучению счету, а также развитию культуры чтения у взрослого населения города Хаза.*

Как вы бы описали вашу организацию простым языком заинтересованному прохожему? Подумайте об этом и напишите ваше объяснение. Узнайте у других сотрудников вашей организации - согласны ли они с вашим определением.

### ■ Ради чего вы работаете? Чем вы занимаетесь?

Если вы еще не обсуждали эти очень важные аспекты существования вашей организации, просмотрите пособие CIVICUS - *Стратегическое планирование*. Вы найдете необходимый материал в разделе *Определение стратегической модели*.

Здесь мы рассмотрим все важные моменты, которые необходимы для ответа на вопрос: *Ради чего вы работаете, и что вы делаете?* Для этого мы воспользуемся практическими примерами.

## Видение

В данном контексте видение связано с будущим. Когда вы определяете видение своей организации, вы говорите о том, каким ваша организация хочет видеть общество в будущем. Конечно, вы осознаете, что ваша организация самостоятельно не может воплотить в реальность это видение. Но вы убеждены, что в случае, если достаточное количество организаций и проектов будут разделять ваше видение и работать ради его реализации, его можно достичь. Ваше видение направляет деятельность вашей организации.

*Посмотрим пример видения организации readWRITE:*

*Мы стремимся к созданию общества, где каждый гражданин имеет равный доступ к образованию и трудоустройству.*

Для получения помощи в разработке вашего видения обратитесь в раздел *Видение* в пособии *Стратегическое планирование*. Данный раздел имеет упражнения для написания текста видения.

## Ценности

Ценности вашей организации лежат в основе вашей работы – они являются основополагающими принципами вашей деятельности. Они служат руководством к действию. При определении направления деятельности – как на макро, так и на микро уровнях, вы обращаетесь к вашим принципам, и руководствуетесь ими для принятия правильного решения. Стоит написать ваши ценности на плакате и прикрепить на стене вашего офиса, чтобы он служил постоянным напоминанием вам и вашим клиентам.

Ваши ценности:

- Помогают в принятии решений. Местная газета может обратиться к своим ценностям для принятия решений о рекламировании табачных или алкогольных изделий на своих страницах, или о получении корпоративной поддержки от компании, которая эксплуатирует детский труд.
- Помогают в определении партнеров и методов работы. Если вы поддерживаете принцип демократии – «участие всех», то структура вашей организации и формы ее управления будут отвечать этому принципу.
- Помогают в определении финансовой политики. Например, если ваша организация работает с бедными, то вы не станете привлекать ресурсы для покупки дорогих автомобилей для руководителей вашей организации.

*Организация readWRITE, работающая в сфере обучения грамоте, руководствуется следующими ценностями:*

- *Мы обеспечиваем участие клиентов в принятии решений. (Как принцип организации работы, организация привлекает своих учеников в комитет управления).*
- *Мы принимаем финансирование только от корпораций, обеспечивающих нормальные условия труда.*
- *Мы выступаем за сотрудничество, а не конкуренцию с организациями, занимающимися аналогичной деятельностью.*

Для работы над вашим видением посмотрите раздел *Видение* пособия CIVICUS, которое называется *Стратегическое планирование*. Там вы найдете упражнение для выработки консенсуса по вашим ценностям.

## Миссия

Ваша миссия говорит о том, каким образом ваша организация будет способствовать достижению своего видения. Разработка вашей миссии поможет вам конкретизировать многие моменты.

Ваша миссия описывает:

- Чем является ваша организация
- Какие цели преследует ваша организация
- Для кого и с кем осуществляется работа организации
- В общем каким образом осуществляет организация свою работу (например, какие методы используются).

*Например, миссия readWRITE может звучать следующим образом:*

*Мы являемся неправительственной организацией, работающей в городе Хаза. Нашей целью является повышение уровня грамотности, обучение счету, и продвижение культуры чтения среди взрослого населения города. Мы также стремимся к улучшению возможностей наших учащихся в области трудоустройства. Для этого мы проводим занятия по обучению чтению, письму, счету, публикуем материалы для обучившихся грамоте граждан, а также способствуем продвижению городской библиотеки и пополнению ее фондов материалами, предназначенными для наших учащихся.*

Для разработки вашей миссии обратитесь в раздел *Миссия* в пособии *Стратегическое планирование*. Данный раздел предлагает упражнение, которое поможет вам в составлении текста вашей миссии.

## Общая цель

Ваша общая цель вытекает из основной проблемы, выявленной вашей организацией, решению которой посвящена ее деятельность. Она исходит из вашего видения и связана с вашей миссией.

*Например, основной проблемой, выявленной организацией readWRITE может быть:*

*По результатам исследований readWRITE уровень грамотности и знаний счета среди взрослого населения Хаза очень низкий. Было выявлено, что существует острая нехватка подходящих материалов для чтения. В ходе исследований организация обнаружила, что в прошлом и в настоящем многие семьи не могли и не могут позволить себе получить элементарного образования. Это ограничивает возможности трудоустройства взрослого населения, что в свою очередь, влияет на их потенциальный доход.*

Вы должны очень четко определить общую цель вашей организации. Она отражает то, что вы ожидаете достичь в результате деятельности вашей организации.

*Например, общая цель readWRITE могла бы звучать следующим образом:  
Через пять лет 90% взрослого населения города научатся читать, писать, считать и получают доступ к соответствующим материалам для чтения.  
Уровень занятости среди прежде неграмотных взрослых повысится.*

Для разработки вашей общей цели обратитесь в раздел *Общая цель* в пособии *Стратегическое планирование*. Данный раздел предлагает упражнение, которое поможет вам в разработке вашей общей цели.

## **Непосредственные задачи**

Ваши непосредственные задачи прямым образом связаны с причинами возникновения проблемы, которую вы выявили. Для определения непосредственных задач вашей организации вам нужно сформулировать проблемы в форме положительных утверждений.

*Организация readWRITE могла бы сформулировать некоторые из своих непосредственных задач следующим образом:*

- *В течение года мы подготовим двадцать учителей-волонтеров по обучению грамоте и счету по методу Фрейра.*
- *В течение шести месяцев мы разработаем учебную программу и материалы для учителей и обучающихся грамоте и счету.*
- *В течение четырех месяцев мы составим план продвижения, включающий стратегии, направленные на потенциальных учеников, спонсоров и предпринимателей города.*
- *В течение шести месяцев мы установим продуктивные связи с сотрудниками библиотек города.*
- *В течение 18 месяцев мы проведем высококачественные занятия по чтению, письму и счету для взрослых горожан в удобное для них время.*
- *Мы окажем учащимся помощь в трудоустройстве; программа обучения будет включать составление резюме и прохождение собеседования для приема на работу.*

Для разработки ваших непосредственных задач обратитесь к разделу *Непосредственные задачи* в пособии *Стратегическое планирование*. Данный раздел предлагает упражнение, которое поможет вам в разработке ваших непосредственных задач. После этого вы можете перейти к разделу, который называется *Сфера основных результатов*.

Теперь, когда вы проработали ключевые вопросы, связанные с предназначением вашей организации и ее деятельностью, вы готовы приступить к формированию уникального имиджа своей организации. После завершения данного этапа, вы можете переходить к разработке стратегий продвижения вашей организации.

## ■ **Индивидуальность вашей организации**

### **Что такое индивидуальность вашей организации?**

Если говорить о человеке, то его индивидуальность определяется определенными характеристиками, которые делают его уникальным. Это могут быть: ваши ценности и убеждения, цвет вашей кожи и принадлежность к определенной расе, цвет ваших волос и глаз, ваши

размеры, тип фигуры, ваш родной язык, ваши традиции и обычаи, ваше занятие, место, где вы родились, и где вы проходили школьное обучение.

В организационном контексте, индивидуальность строится из массы разных вещей, некоторые из которых перекликаются с личной индивидуальностью, как, например, культура и традиции организации, и вид ее деятельности.

В корпоративном мире используется термин «бренд» для описания индивидуальности, состоящей из названия и логотипа компании, её репутации и продукта.

Здесь мы детально рассмотрим те элементы, из которых формируется индивидуальность общественной организации.

- Тип вашей общественной организации, например, инициативная группа, неправительственная организация.
- Сектор, в котором вы работаете: повышение грамотности, мир и правосудие, сельское хозяйство, гендерное равенство, борьба с бедностью, исследования.
- Видение, ценности и миссия вашей организации.
- Культура, обычаи и традиции вашей организации. Например, празднование собственных торжественных дней или, может быть, ежегодная церемония награждения сотрудников и волонтеров.
- Ваша организационная структура и принципы работы. Например, у вас иерархический или демократический принцип принятия решений? Насколько прозрачен процесс принятия решений? Поощряется ли командная работа?
- Рабочая обстановка в вашей организации. Например, поощряется ли повышение квалификации среди сотрудников, волонтеров, или членов совета? Руководители вашей организации соблюдают дистанцию в отношениях с подчиненными или организационная иерархия соблюдается нестрого? В организации формальная или неформальная рабочая обстановка? Каких правил в отношении одежды придерживаются в вашей организации?
- «Символы, образ и стиль» вашей организации. Это связано с тем, как пишется название вашей организации, какой образ вызывает логотип организации в качестве ее символа, каковы ваши слоган, используемые вами цвета и смысл, заложенный в них, стиль ваших информационных материалов.
- Ваша репутация, включая качество и профессионализм вашей работы, и ваш стиль общения с клиентами и значимым окружением организации.

Множество разных элементов составляют индивидуальность вашей организации. Но все они должны дополнять друг друга. Например, если вы являетесь организацией по борьбе с неграмотностью, то ваши публикации должны быть написаны на доступном языке.

Вы можете проанализировать индивидуальность вашей организации, задав следующий вопрос «Какой образ складывается у меня при упоминании об этой организации?» Отвечая на этот вопрос, вы сможете посмотреть, отвечает ли этот образ индивидуальности организации.

Вы можете задать тот же вопрос клиентам организации. Если особенностью вашей организации является коллективное лидерство, но клиент считает, что всем управляет один человек, то внешний образ вашей организации не отвечает тем характеристикам, которые ваша организация хотела бы иметь.

Следующим мы вам предлагаем упражнение, которое называется «Направляющие вопросы по индивидуальности вашей организации», предназначенное для анализа индивидуальности вашей организации. Вероятно, вам понадобится адаптировать его к своим потребностям.

## **Упражнение: направляющие вопросы по индивидуальности вашей организации**

Вы можете продумать и ответить на эти вопросы в индивидуальном порядке. Или же вы можете провести общий семинар, проработать данные вопросы в группах и собрать комментарии участников. При возможности, к данному процессу будет полезно подключить также волонтеров и членов совета.

Мы предлагаем вам в процессе работы над вопросами использовать инструменты, стимулирующие мышление, например, такие как *свободные наброски (freewriting)* и *карта мыслей (mindmaps)*. Вы можете найти упомянутые материалы в нашем пособии CIVICUS, который называется *Как писать эффективно и убедительно*. При выполнении данного упражнения очень важно, чтобы все были абсолютно откровенными, в особенности относительно вопросов, касающихся ценностей. Вероятно, вы услышите различные мнения от сотрудников, работающих в вашей организации. Они не могут быть правильными или неправильными.

- К какому типу относится наша общественная организация?
- В каком секторе или секторах мы работаем?
- В чем заключаются видение, ценности и миссия нашей организации?
- В чем заключается культура нашей организации? Какие есть в организации обычаи и традиции, если есть?
- Какие в организации структура и принципы организации ее деятельности?
- Какая в организации рабочая обстановка?
- Есть ли в организации соответствие между ее «символами, образом и стилем»?
- Какая репутация у организации среди клиентов и значимого окружения?

После того, как вы проработаете эти вопросы, задайте следующий вопрос:

- Гармонична ли индивидуальность и образ нашей организации? Если да, то прекрасно! Если нет – в чем несоответствие?

## **Элементы индивидуальности**

В данном разделе мы рассмотрим некоторые элементы, относящиеся к формированию индивидуальности. Конечно, все, что вы делаете и говорите, должно соответствовать индивидуальности и образу вашей организации. Здесь мы рассмотрим только некоторые элементы:

## Логотип

Вы используете логотип как символ, посредством которого вы продвигаете свою организацию. Он передает людям определенную информацию, поэтому должен включать в себя и продвигать основные ценности, которые лежат в основе вашей деятельности. Он может быть вербальным или невербальным.

*Например, логотип readWRITE может отражать идею организации, заключающуюся в том, что каждый взрослый имеет право научиться читать и писать.*

## Что представляет собой удачный логотип?

Остановитесь на минуту. Вспомните несколько логотипов. Они могут быть из общественного, государственного или частного сектора. Что в этих логотипах запомнилось вам?

- Знакомый символ?
- Четкость и ясность?
- Простота?
- Цвет/а?
- Форма?
- Использование надписей?
- Потому что вы видели его много раз?
- Потому что он ассоциируется с чем-то?

Сделайте свой логотип эффективным. Разработав логотип, проверьте его на своих клиентах. Узнайте их впечатление о том образе, который создает данный логотип о вашей организации.

## Где используется логотип?

Помимо официальных бланков писем логотип можно использовать:

- На предметах канцелярии, например, титульных листах факсов, пресс-релизах, докладных записках, конвертах, бумаге для писем, папках, наклейках с адресом, визитных карточках, пригласительных, открытках (праздничных, по случаю окончания года и любому другому случаю).
- На презентационных материалах: слайдах, раздаточных материалах, папках.
- Предметах рекламы: одежде, платках, кружках, футболках, значках, сумках, галстуках, занавесках, скатертях, наволочках, бокалах, флажках.
- На собственных информационных материалах: брошюрах, проспектах, буклетах, всех отчетах, плакатах, баннерах, Интернет-странице, в электронной почте.
- Если у вас есть компьютер, то можете использовать логотип как заставку или изобразить его на коврике для мышки.
- На вашем здании – табличке у входа, на дверях офиса, на доске объявлений.

## Некоторые советы относительно логотипа

Для обеспечения целостного образа используйте только один вариант логотипа.

- Сделайте ваш логотип простым, но ярким. Сделайте так, чтобы он выделялся, оставив незагруженным пространство вокруг него.
- Сложный логотип будет сложно изобразить вручную на таких вещах как баннеры.
- Вашим логотипом может быть название вашей организации, написанное оригинальным образом.
- Убедитесь, что ваш логотип не оскорбляет чувства представителей вашего значимого окружения.
- Если у вас небогатые ресурсы, используйте одноцветный логотип. Чем больше цветов вы используете, тем дороже обойдется его воспроизводство.
- Постарайтесь уговорить типографию, которую вы используете (особенно если вы часто пользуетесь ее услугами), напечатать часть ваших заказов бесплатно, или же, по крайней мере, со скидкой.
- Вы можете напечатать некоторое количество наклеек с вашим логотипом, которые с помощью утюга можно нанести на одежду.

## Оригинальный логотип

Вы можете создать что-нибудь оригинальное, используя свой логотип:

- Выложить временную или постоянную мозаику вашего логотипа на видном месте.
- Создать стенд с изображением вашего логотипа. На стенде можно разместить видение вашей организации, её ценности и также изображение вашего логотипа. Чем отчетливее изображение вашего логотипа, тем сильнее впечатление, которое оно создает у посетителей.
- Сделайте то же самое, на большом полотне. Его легко переносить и использовать на различных мероприятиях.
- Соберите вместе организацию для создания вышитого логотипа на полотне.
- Перенесите ваш логотип на флаг и установите его на флагштоке.

Некоторые из этих идей не требуют серьезных расходов. При незначительной поддержке специалиста и некотором планировании такую идею можно превратить в успешный проект для волонтеров с возможностью привлечь новых членов в организацию. В каждом сообществе найдутся творческие люди, помощью которых можно воспользоваться.

## Слоган

Наличие слогана/девиза в организации не будет лишним, так как его можно использовать на наклейках и других материалах. Ваш слоган должен включать в себя ваши ценности, видение и миссию в том или ином виде. Большие корпорации прилагают немалые усилия для того, чтобы их товары ассоциировались у потребителей с определенными ценностями. Например, одна корпорация продвигает идею, что определенный безалкогольный напиток укрепляет дружбу. Другая – ассоциирует свой товар с достижением определенных целей, например,

ношение определенной обуви поможет вам в достижении вашей мечты. Имеются многие другие примеры. Мы предлагаем вам в одном основном слогане творчески отобразить ценности, видение и миссию вашей организации. Можно также продумать дополнительные слоганы для использования в определенные периоды года, которые станут частью вашего плана по формированию связей. Идеальный слоган должен иметь как можно меньше слов.

*Например, как организация, выступающая за повышение грамотности, readWRITE могла бы создать такие слоганы:*

*Писать – это ваше право (повышение осведомленности, активности, обучение людей чтению и письму являются частью миссии readWRITE).*

*Грамотность. Работа. Сила. (охватывает миссию readWRITE's).*

*Половина взрослого населения Хаза не могут прочитать это (повышение осведомленности о проблеме неграмотности в данном сообществе – часть кампании).*

*Чтение и письмо – инструменты для преобразования (охватывает видение readWRITE).*

*Расширьте свой мир. Читайте. (говорит о том, что может предложить человеку умение читать - охватывает часть миссии readWRITE)*

## **Вид и звук**

Далее, также ознакомьтесь с разделом *Продвижение вашей организации: внутренние меры*. Он содержит материалы об информации, которые люди получают о вашей организации, когда звонят к вам, общаются через Интернет, или посещают вашу организацию.

Ваша организация самостоятельно решает насколько профессионально она хочет выглядеть. Мы только предлагаем некоторые вопросы к размышлению.

## **Руководство по стилю**

Руководство по стилю, это то, что ваша организация может разработать со временем. Такое руководство полезно для целенаправленного продвижения целостного образа вашей организации.

Если все проспекты или другие информационные материалы, которые вы производите, выглядят, как будто они исходили из разных организаций, значит, вы не уделяете достаточно внимания своей организации. Вы упускаете возможности создания ее уникального образа.

Когда мы говорим о разработке единого стиля, мы не призываем к тому, чтобы все ваши информационные материалы звучали или выглядели одинаково. Это может быть очень скучно. Мы предлагаем вам разработать руководство по стилю, которое очертит возможности для проявления вашего творчества по созданию и продвижению уникального образа вашей организации. Ваше руководство по стилю может включать в себя следующее:

- Определение и описание основных характеристик вашей целевой аудитории для различных публикаций организации, как, например, проспекты, информационные бюллетени и годовые отчеты. Основной аудиторией ваших информационных бюллетеней будут члены вашей организации, в то время как доноры составят главную аудиторию для годовых отчетов. Обратитесь к пособию CIVICUS, которое называется *Как писать эффективно и убедительно*, а именно к разделу *Необходимо знать свою аудиторию*, для того, чтобы детальней продумать этот момент.
- Какой язык, стиль и тон нужно использовать для различных публикаций. Возможно, вы решите использовать обычный язык в своих публикациях. Стиль и тон ваших годовых отчетов, например, могут быть более формальными, чем ваших бюллетеней, которые могут придерживаться более разговорного стиля. Возможно, вы захотите установить правила относительно жаргона, например, не использовать его или давать объяснение каждый раз, когда используется термин, или использовать технические термины, только если вы уверены, что ваша аудитория поймет их. Вы найдете некоторые основные правила в отношении стиля в пособии CIVICUS, которое называется *Как писать эффективно и убедительно*, а именно в разделе *Редактирование для эффективности*.

*Например, являясь организацией по повышению грамотности, readWRITE могла бы сказать, что её стилю в числе других, будут присущи такие характеристики:*

- *Общение на простом, разговорном языке*
- *Общение с творческим подходом*
- *Общение на родном языке учащихся*
- Если вы используете английский язык, определитесь относительно выбора орфографии - американской или британской. При использовании обоих вариантов у читателя может возникнуть ощущение несогласованности. Лучше всего выбрать один вариант, и обеспечить использование данной орфографии всеми сотрудниками во всех письменных материалах организации.
- Указания относительно того, какие языки должны быть использованы для публикаций или распространения определенного материала. Если вы делаете перевод

материалов, вам следует воспользоваться помощью квалифицированных переводчиков – желательно, чтобы человек переводил на свой родной язык. В этом случае материал будет более выразительным.

- Советы по использованию не дискриминационного языка в отношении пола, расы, класса. В вашем руководстве по стилю вы можете привести образцы слов, которые могут быть восприняты как оскорбительные, унижительные или предвзятые по отношению к определенной группе людей.
- Если у вас есть Интернет страница, для которой вы пишете материал, помните, что читать на экране компьютера достаточно утомительно. Люди предпочитают читать маленькие тексты, которые не растягиваются по всей ширине экрана. Текст должен быть простым и легко читаться. Информацию необходимо подавать в коротких предложениях, небольших текстах, с использованием подзаголовков и абзацев. Включите ссылки, на которые посетители могут щелкнуть и получить более подробную информацию.
- Стандартное форматирование, например:
  - Выравнивание текста по левому краю, и отсутствие выравнивания по правому краю (по образцу формата данного пособия).
  - Использование определенного шрифта, например Times New Roman, 11ый шрифт для основного текста и Arial, 12ый шрифт для заголовков и подзаголовков. Вы можете изменить его в зависимости от того, что вы создаете – внутренний бюллетень или ваш годовой отчет. Советуем не использовать больше двух-трех видов шрифта в одной публикации, иначе это может выглядеть немного неаккуратно. Конечно, если ваш информационный бюллетень содержит рекламу или специальные объявления, вы можете позволить использование различных видов шрифта. Однако, самое главное, не перегружайте свои информационные материалы, они должны быть легко читаемыми. Для дополнительных советов по дизайну и формату смотрите секцию в нашем пособии CIVICUS, которое называется *Создание собственных информационных материалов*.
  - Логотип вашей организации, также как и её адрес, контактные данные и контактные лица, должны быть указаны в ваших информационных материалах.

## Услуги

С какими услугами ассоциируется ваша организация? Вы должны четко определиться с этим, чтобы осуществлять продвижение своей организации. Иногда, в ходе работы, некоторые организации

обнаруживают, что они начали оказывать услуги, предварительно не обдумав, каким образом эти услуги будут способствовать достижению обозначенных целей и задач организации, или не задумавшись о пересмотре своей миссии.

Ознакомьтесь со следующим примером перечня предлагаемых услуг.

Например, readWRITE предлагает:

- Занятия по чтению, письму и счёту
- Материалы для чтения, предназначенные для вновь обученных грамоте людей
- Материалы для чтения в городской библиотеке, предназначенные для вновь обученных грамоте людей
- Обучение для учителей - волонтеров

## **Общий имидж**

Какой общий имидж хочет иметь ваша организация? После анализа видения, ценностей, миссии, общей цели и непосредственных задач, вы достигли того уровня, когда вы можете сказать, какой имидж вы бы хотели для своей организации. Все сотрудники организации должны принять участие в принятии данного решения. После чего, каждый из них должен взять на себя ответственность за продвижение данного имиджа.

*Например, имидж, продвигаемый readWRITE, – это ведущая организация в области повышения грамотности, которая четко и эффективно выполняет свои обещания.*

Ваша организация должна проследить, соответствует ли тот имидж, который вы хотите создать, имиджу организации, сложившемуся среди ваших клиентов и значимого окружения. Имидж, который вы хотите создать, будет способствовать выбору необходимого направления в работе по продвижению вашей организации.

## ▪ **Принципы работы**

Ниже приведены некоторые вопросы, которые необходимо продумать до того, как приступить к продвижению своей организации.

## **Будьте честными**

Одной из ценностей, на которую вы должны ориентироваться во время продвижения вашей организации, является честность. Помните, что люди достаточно умны. И что они могут узнать и хорошее и плохое о вашей организации.

Если ваша организация находится в очень трудном положении, и вас об этом спрашивают, не стоит отрицать этого. Новости просачиваются сквозь малейшие щели. В данной ситуации ваша стратегия должна предусмотреть подготовку соответствующего объяснения того, что произошло, и ваших действий по ее исправлению. Ознакомьтесь с нашим пособием CIVICUS, которое называется *Работа со средствами массовой информации*, в особенности с разделом о действиях в кризисной ситуации.

## **Будьте деликатны**

Очевидно, вы поддерживаете свою организацию, и то, ради чего она существует, иначе вы бы не работали в ней. Но, вряд ли все, с кем вы хотите установить связь, будут чувствовать то же самое. Например, не все придерживаются мнения, что женщины имеют право на аборт. Не все верят, что девочка имеет такое же право на получение образования, как и мальчик. Не все согласны с тем, что гомосексуалисты должны иметь право на заключение брака.

Отсутствие всеобщего согласия по определенным вопросам не должно влиять на ваши ценности. Однако должно быть учтено при разработке стратегии по продвижению решений проблем, которые стоят перед организацией.

К деликатным вопросам относятся:

- вера/религия
- язык
- убеждения
- отношение к власти
- возраст
- сексуальная ориентация
- пол
- раса
- этническая принадлежность
- класс
- инвалидность
- политические взгляды
- традиции
- культура

## **■ Выполните домашнее задание**

Прежде чем приступить к разработке детального плана продвижения организации, было бы полезно:

1. Понять контекст, в котором работает организация, и сделать анализ внешней среды.
2. Понять, каким образом воспринимают вашу организацию окружающие.
3. Понять внутренние сильные и слабые стороны вашей организации и её внешние возможности и угрозы.

## **Анализ внешней среды**

При анализе внешней среды, вы оцениваете контекст, в котором ваша организация осуществляет и будет осуществлять свою деятельность. Вы осознаете, что социальный, экономический, политический, технологический, экологический и правовой контекст, в котором вы работаете, имеет глубокое влияние на способность вашей организации выполнять свою работу.

## **Как осуществляется анализ внешней среды?**

1. Техника *PEST*, представленная в нашем пособии CIVICUS *Обзор планирования*, предлагает вам поэтапный процесс по изучению внешней среды.
2. Попросите кого-нибудь, кто хорошо знает и разбирается в условиях, в которых вы работаете, в общем и конкретно в вашем секторе, представить общую картину во время рабочего семинара вашей организации по планированию. Этот человек может быть сотрудником вашей организации или человеком извне. На основе его комментариев проведите сессию по определению основных тенденций или проблем во внешней среде, которые могут оказать влияние на вашу организацию в течение следующих трех-пяти лет. Это поможет вам сохранить общую картину при планировании своей деятельности, а также придаст уверенности в ваших планах по продвижению организации. Такой анализ позволит подойти к проблеме стратегически. При разработке плана и стратегий по продвижению вашей организации у вас будет необходимая информация, на основе которой вы сможете сделать более обоснованный выбор относительно того, какую стратегию продвижения использовать, и когда использовать. Это также позволит более эффективно использовать ваши ресурсы.

## **Анализ внешней среды в контексте продвижения вашей организации.**

Анализ внешней среды обычно является частью процесса разработки стратегического плана вашей организации. Поскольку вы работаете над разработкой плана продвижения, особое внимание вам необходимо обратить на средства массовой информации в среде, в которой вы будете работать.

Если взаимоотношения со средствами массовой информации являются частью стратегии в вашем плане по формированию связей (смотрите раздел в данном пособии, который называется *План по формированию связей*), тогда важно понять политику и идеологию каждого из представителей средств массовой информации. За более детальной информацией по данному вопросу обратитесь к пособию CIVICUS, которое называется *Отношения со средствами массовой информации*, в особенности разделы: *Что такое средства массовой информации*, *Почему необходимы связи со средствами массовой информации?* а также разделом: *Как работают средства массовой информации*.

Например, readWRITE могла прийти к следующим результатам анализа внешней среды:

### **Основные тенденции и проблемы**

- Правительство в соответствии с Конституцией гарантирует взрослым гражданам право на грамотность. Однако в бюджет образования не выделяются необходимые средства для повышения грамотности взрослого населения. Создается впечатление, что правительство придерживается негласной стратегии, согласно которой проблемы

*повышения грамотности взрослого населения оставлены на усмотрение общественных организаций.*

- Анализ государственного бюджета за последние три года показывает, что финансирование на повышение грамотности взрослого населения упало изначально на 1% , затем на 1.5 % и потом на 2.2%.
- Прослеживается рост государственных затрат на снижение уровня бедности.
- Средства международных доноров на работу по повышению грамотности сокращаются. Приоритет отдается проектам, направленным на снижение уровня бедности и обеспечение равенства полов.
- Бедное население, которое больше всего страдает от неграмотности, начинают активизироваться в связи с защитой своих конституционных прав.
- С приближением общих выборов, которые пройдут через два года, вероятно, будет наблюдаться рост внимания политические партии к нуждам бедного населения (бедное население не имеет денег, но они имеют право голоса на выборах).
- Уровень безработицы высок (40%) и продолжает расти.
- Наша экономика, кроме сельскохозяйственного сектора, который является трудоемким, требует квалифицированных работников для работы с новыми технологиями. Нужны грамотные работники.
- ВИЧ/СПИД начинает серьезно угрожать жизням людей, повышая количество смертей.

Ценностью анализа внешней среды является то, что он поможет вам выбрать эффективные стратегии для продвижения вашей организации.

## **Основные тенденции и проблемы: особенно связанные со средствами массовой информации**

- Средства массовой информации находится в руках национального и международного капитала, а также в руках государства (государственное телевидение и радио).
- Нет общественных телевизионных станций. Но на частных и государственных телевизионных каналах и радио станциях есть некоторые программы, направленные на общественность.
- Одна из региональных газет начала выпускать приложение, посвященное вопросам устойчивого развития.
- Средства массовой информации не часто обсуждают жизнь и проблемы бедного населения, хотя есть отдельные журналисты, которые взяли на себя обязанность по освещению социальных проблем.
- Существует несколько некоммерческих информационных бюллетеней /газет. В основном они

*принадлежат религиозным организациям и посвящены проблемам бедного населения.*

- *В Хаза есть одна общественная радио станция, которую по будням с 17 00 и 20 00 слушает 50% взрослого населения данного сообщества.*

Эта информация поможет readWRITE в выборе стратегии продвижения организации.

## **Узнайте, как воспринимают вашу организацию**

Ниже приведены некоторые вопросы, на которые необходимо ответить до разработки плана продвижения:

- Как мы воспринимаем нашу организацию?
- Как общественность воспринимает нашу организацию? Как бы мы хотели, чтобы они воспринимали нашу организацию?
- Как воспринимают нашу организацию различные группы, представляющее наше значимое окружение? Перечислите эти группы и ответьте на данный вопрос для каждой из них. Как бы мы хотели, чтобы они воспринимали нашу организацию?
- Есть ли различия в нашем восприятии и восприятии внешних групп?
- Какие выводы мы можем сделать из данного упражнения? Как они могут помочь нам в разработке нашей индивидуальности, основного сообщения, слогана, может быть даже нашего логотипа? (в дальнейшем также ознакомьтесь с разделом *Основные сообщения и аудитория*).

## **Проведите SWOT-анализ**

SWOT-анализ является важным методом в стратегическом планировании любой организации. SWOT на английском читается как сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Когда вы приступаете к SWOT-анализу, вы как бы говорите «постойте, прежде чем продолжить, давайте посмотрим, в какой ситуации мы находимся, и стратегически подойдем к нашим планам». Немного организаций занимаются продвижением своей деятельности, еще меньше организаций имеют для этого достаточное финансирование. Ваш SWOT-анализ поможет вам при планировании наиболее оптимально использовать ресурсы организации.

Вы проводите SWOT-анализ для того, чтобы выявить сильные и слабые стороны вашей организации, а также внешние возможности и угрозы, стоящие перед ней. Вы также можете очень эффективно применить SWOT-анализ для отдельного проекта или программы, над которыми начинает работать ваша организация.

В идеале, прежде чем приступать к SWOT-анализу в рамках планирования деятельности по продвижению организации, ваша организация должна была провести аналогичный анализ в рамках общего стратегического планирования.

Вы найдете пошаговые инструкции по проведению *SWOT-анализа* в пособии CIVICUS, которое называется *Обзор планирования*.

Ознакомьтесь с примером SWOT-анализа организации readWRITE

**Какие угрозы стоят перед организацией в следующем периоде в отношении продвижения ее деятельности?**

- ◆ Нехватка финансирования.
- ◆ Общая незаинтересованность государства.

**Какие у организации есть возможности в отношении продвижения ее деятельности?**

- ◆ Есть журналисты (в прессе, на радио и телевидении), с которыми мы можем установить отношения.
- ◆ Один из наших членов совета является редактором ежедневной газеты.
- ◆ Международный День Грамоты внесен в календарь праздников нашей страны.
- ◆ В следующем году правительство ставит перед собой цель научить читать все население страны.
- ◆ Некоторые компании могут быть заинтересованы в спонсорской поддержке наших общественных мероприятий, если мы будем рекламировать их продукцию.

**Какие в организации есть сильные стороны в отношении продвижения ее деятельности?**

- ◆ У нас хорошая репутация организации, проводящей качественное обучение чтению, письму и счету.
- ◆ В нас видят организацию, заинтересованную в благополучии сообщества, примером чего служит наша деятельность по борьбе с ВИЧ/СПИДом и по укомплектованию отдела для вновь обученных грамоте в местной библиотеке.
- ◆ Среди наших учеников, сотрудников и членов совета есть несколько хороших ораторов.
- ◆ О нас знают, людей может заинтересовать участие в общественных мероприятиях, проводимых нашей организацией.
- ◆ В нашей организации есть люди, которые интересуются работой по продвижению.
- ◆ В нашей организации есть люди с творческими идеями.

**Какие в организации есть слабые стороны в отношении продвижения ее деятельности?**

- ◆ В организации нет сотрудников с журналистскими навыками.
- ◆ Мы недостаточно знаем о том, как работают средства информации и службы новостей.
- ◆ У нас не хватает времени и средств на деятельность по продвижению организации, наши ресурсы слишком ограничены.
- ◆ Наш стратегический план не предусматривает деятельности по продвижению организации.

Затем мы помещаем это в таблицу.

Сильные стороны	Слабые стороны
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ хорошая репутация</li> <li>♦ репутация организации, заинтересованной в благополучии сообщества</li> <li>♦ хорошие ораторы</li> <li>♦ общественный интерес</li> <li>♦ люди, интересующиеся работой по продвижению</li> <li>♦ люди с творческими идеями</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ не имеем журналистских навыков</li> <li>♦ не знаем, как работают средства массовой информации</li> <li>♦ не хватает времени или средств для продвижения организации</li> <li>♦ не включили работу по продвижению в наш стратегический план</li> </ul>
Возможности	Угрозы
<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ журналисты, с которыми можно установить продуктивные отношения</li> <li>♦ член совета является редактором газеты</li> <li>♦ приближается Международный День Грамоты</li> <li>♦ приближается общегосударственная кампания по обучению населения чтению</li> <li>♦ компании, заинтересованные в оказании спонсорской поддержки</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ нехватка финансирования</li> <li>♦ общая незаинтересованность государства.</li> </ul>

**Затем проведите обсуждения и ответьте на следующие вопросы:**

1. Что мы можем сделать для укрепления наших сильных сторон?
2. Что мы должны сделать или разработать для того, чтобы устранить наши слабые стороны или решить наши проблемы?
3. Что мы должны сделать, для того чтобы воспользоваться имеющимися возможностями?
4. Что мы можем сделать для того, чтобы минимизировать или нейтрализовать угрозы?

**Затем определите ваши приоритеты, ответив на вопросы:**

Что в действительности является важным для нашей работы по продвижению в настоящем и будущем?

Чего нельзя упустить?

## **Внешние меры: разработка и выполнение плана продвижения организации**

### ■ **Разработка плана продвижения**

При разработке плана продвижения, вы вернетесь к своим наработкам, сделанным до этого времени, и поймете, насколько продуктивны были ваши усилия.

План, который вы разработаете на год, может иметь компоненты, направленные на формирование связей и проведение мероприятий. Для целей данного пособия мы различаем эти понятия следующим образом:

- План по формированию связей - план, который сосредоточен на использовании средств информации для продвижения вашей организации.
- План мероприятий – план, который сосредоточен на использовании акций (или мероприятий) для продвижения вашей организации.

Работа над этими компонентами плана требует тщательного анализа и ответа на следующие вопросы:

1. Чем является наша организация?
2. Как нас воспринимают окружающие?
3. Каковы цели и задачи нашей организации?
4. Какая задача стоит перед каждым из наших действий по формированию связей и проведению мероприятий по продвижению?
5. Кто является нашей основной аудиторией/целевой группой?
6. Какое основное сообщение и другие второстепенные сообщения (если есть) мы стараемся до них донести?
7. Какой метод мы используем для распространения нашего сообщения?
8. Что необходимо для реализации нашего плана?
9. Каким образом мы реализуем наш план?
10. Каким образом мы будем осуществлять мониторинг и оценку нашей работы?

### **Контекст**

Организации работают в условиях растущей конкуренции. Многие работают с ограниченными ресурсами. Работа по продвижению заключается не только в том, как вы работаете со средствами информации или проводите мероприятия. Работа по продвижению проявляется в любом взаимодействии с настоящими и потенциальными представителями значимого окружения, общественностью и в общении друг с другом в вашей организации.

Ниже предложено несколько идей относительно того, почему разработка и реализация плана продвижения могут помочь вашей организации:

- Это продемонстрирует вам, насколько важную и часто недооцененную роль играют связи в продвижении организации и ее деятельности, а также в обеспечении ее жизнеспособности.
- Это поможет вам выявить и проанализировать различные связи, существующие в вашей организации. Возможно, вы определите слабые и сильные стороны, и выработаете оригинальные решения по

усовершенствованию своей деятельности путем эффективных коммуникаций.

- Прохождение через весь процесс, который ведет к разработке плана, сделает вас более внимательными тому, какой имидж имеет ваша организация, и как ее воспринимают окружающие.
- Пройденные вами этапы в разработке плана продвижения помогут вам проанализировать внешнюю среду и лучше понять общую картину.
- Это придаст вашей организации авторитетности. Что в свою очередь может способствовать привлечению финансирования, спонсорской поддержки и новых членов.
- Это поможет вам более эффективно и продуктивно использовать ресурсы.
- Это станет стратегией, которая поможет вашей организации в достижении её целей и задач.
- Это поможет вашей организации более продуманно реагировать на различные ситуации.

В данном пособии под планом по формированию связей мы подразумеваем ваши запланированные действия по созданию собственных информационных материалов, а также по взаимодействию со средствами массовой информации. Мероприятия по продвижению, как, например, дебаты или семейные пикники, - это действия, направленные на улучшения имиджа организации. Но, для начала, вам необходимо ответить на одни и те же вопросы, приступая к составлению одного и другого планов.

## **Введение: что должен включать план?**

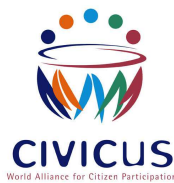
Очевидно, хороший план – это тщательно продуманный план. Цель вашего плана продвижения заключается в поддержке организации в достижении её целей и задач. Работа по продвижению не является самоцелью. Итак, что необходимо знать, чтобы разработать хороший план?

1. Кто вы.
2. Как воспринимают организацию окружающие.
3. Цели и задачи вашей организации.
4. Конкретные задачи, которые вы хотите выполнить при помощи плана продвижения.
5. С кем вы хотите установить связи и почему.
6. Ваши основные сообщения для каждой аудитории.
7. Наилучший способ передачи информации для каждой из аудиторий.
8. Что вам необходимо для реализации вашего плана.
9. Каким образом вы будете реализовывать ваш план.
10. Каким образом вы будете осуществлять контроль за реализацией плана и оценивать его эффективность.

Чтобы убедиться, что вы на правильном пути, каждый пункт, предусмотренный планом, будет требовать тщательного обдумывания и ответов на вышеперечисленные вопросы.

## **Как подойти к разработке плана продвижения?**

С самого начала постарайтесь вовлечь в этот процесс как можно больше людей из вашей организации, особенно, волонтеров, штатных



## Продвижение вашей организации

сотрудников(программный и административный персонал), членов совета.  
Проведите рабочий семинар.

Если вы можете позволить себе это, постарайтесь привлечь к своему планированию эксперта по продвижению/связям, который понимает и поддерживает работу вашей организации. Мнение эксперта со стороны будет очень полезным. Это облегчит работу ваших сотрудников по организации семинара и позволит им более полно использовать свои творческие возможности. Не лишним будет создание комитета по продвижению, который возьмет ответственность за выполнение плана.

## Шаг за шагом: элементы плана продвижения

### 1. Кто мы?

- ♦ Кто мы?
- ♦ Какова история нашей организации?
- ♦ Ради чего работаем? Чем мы занимаемся? Зачем мы этим занимаемся?
- ♦ В чем наша индивидуальность?
- ♦ Для кого мы работаем?
- ♦ Насколько эффективно мы выполняем наши цели и задачи?
- ♦ Как это можно подтвердить? Что изменилось к лучшему в результате нашей работы?

Это предусмотрено в стратегическом плане вашей организации. Это - документ, который служит основой и направляет вашу работу по продвижению, включая ваши планы коммуникаций и мероприятий по продвижению.

### 5. С кем мы хотим установить связи и почему?

- ♦ Кто является нашими целевыми аудиториями/группами?
- ♦ Есть ли среди них приоритетная аудитория/группа?
- ♦ В чем задачи коммуникации с каждой из них?
- ♦ Что должно измениться в результате нашей деятельности по продвижению в понимании, чувствах и поведении группы, к которой мы обращаемся?
- ♦ Как мы будем оценивать наш успех?

Для подготовки этой части плана коммуникаций обратитесь к методам *Анализа аудитории* в пособии CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*

### 2. Как воспринимают организацию окружающие?

- ♦ Какой имидж имеет наша организация на разных уровнях?
- ♦ Хорошо ли известна наша организация?
- ♦ Проблемы, которыми мы занимаемся, являются общеизвестными и освещаются в СМИ и на других форумах?
- ♦ Как реагирует внешнее окружение на проблемы, которыми мы занимаемся?
- ♦ Как внешнее окружение воспринимает нашу организацию?
- ♦ Нашу работу?
- ♦ Насколько внешнее восприятие отличается от нашего собственного?
- ♦ Как мы конкурируем, или сотрудничаем с другими организациями?
- ♦ Необходима ли нам дополнительная информация по какому-либо из этих вопросов?

Данную информацию можно получить в результате SWOT-анализа и анализа внешней среды. \*смотрите данное пособие

### 6. В чем заключаются основные сообщения для наших целевых групп?

- ♦ Мы четко определили наши целевые группы, и задачи коммуникации с ними. Теперь, нам необходимо разработать простое, понятное и убедительное сообщение для каждой из групп.
- ♦ Эта творчество! Выразите ваше основное сообщение в одном предложении, или еще лучше в слогане.
- ♦ Работа над предыдущими этапами поможет в разработке ваших основных сообщений.

### 3. Какие цели и задачи стоят перед нашей организацией?

- ♦ В чем заключается видение и миссия нашей организации?
- ♦ Чего мы хотим достичь, и как мы достигнем этого?
- ♦ Какие показатели мы определили для оценки нашего успеха?

Это также предусмотрено в стратегическом плане вашей организации. Сначала разрабатывается стратегический план, затем план продвижения. Он служит для достижения её целей и задач. Цель любой коммуникации или мероприятия по продвижению - выполнение целей и задач вашей организации.

### 7. Какой способ передачи информации является наилучшим для каждой из целевых групп?

- ♦ Теперь вы готовы для выработки стратегий коммуникации для каждой из групп, которые вы определили в Share 5.
- ♦ Вспомните, чего вы хотите достичь, и подумайте о способе, которым это можно сделать наилучшим образом.
- ♦ Включите свои стратегии, например, публикация большого количества статей в СМИ, организация Дня грамоты, в план продвижения.

### 9. Реализация вашего плана

- ♦ Решите, как вы будете осуществлять ваш план
- ♦ Определите ответственных лиц и сроки для каждого пункта.
- ♦ Определите, кто несет основную ответственность

### 4. Чего мы хотим достичь с помощью плана продвижения?

- ♦ Зачем нам нужен план продвижения?
- ♦ Чего мы хотим достичь с помощью плана?
- ♦ Как это поможет в достижении целей и задач нашей организации?
- ♦ Как мы оценим успешность наших усилий?
- ♦ Как определить измеримые показатели успеха?

### 8. Обеспечение вашего плана

- ♦ Что необходимо для осуществления вашего плана?
- ♦ Какие временные и денежные ресурсы необходимы для каждой стратегии?
- ♦ Разработайте мини бюджеты для каждой стратегии и составьте общий бюджет.
- ♦ Есть ли у нас необходимые ресурсы? Если нет, переработайте планы.
- ♦ Составьте расписание / график.

### 10. Мониторинг и оценка

- ♦ Проконтролируйте выполнение всех пунктов плана.
- ♦ Следите за ходом выполнения плана.
- ♦ После, оцените выполнение плана в отношении целей поставленных в Share 4.
- ♦ После этого вы будете готовы к разработке вашего следующего плана на год или на два года с учетом уроков, полученных при реализации данного плана.

По материалам IMPACS 1999-2000

## Резюме: разработка плана продвижения

Мы прошли все основные шаги разработки плана продвижения. Если ваша организация проработает эти элементы, скорее всего вы обнаружите, что в процессе вы пришли к нескольким стратегиям. Возможно, вы также придумаете идеи более захватывающие, чем вы реально сможете осуществить. Возможно, вы также придете к идеям, которые будут менее эффективные в достижении целей организации, чем альтернативные варианты. Убедитесь, чтобы в план вошли только те меры, которые наиболее способствуют достижению целей и задач вашей организации. Вы должны будете определить приоритеты и четко зафиксировать их в каждом элементе вашего плана продвижения. Это очень важно для того, чтобы не сбиться с правильного направления.

## Основные вопросы

При планировании деятельности по продвижению организации в рамках процесса стратегического планирования следует ответить на несколько основных вопросов:

- С кем мы хотим установить связи?
- Почему мы хотим установить с ними связь?
- Что мы хотим до них донести?
- Какой наилучший способ передачи информации?
- Сколько будет стоить эта стратегия? Какой у нас бюджет для этого?
- Как мы осуществим это?
- Как мы узнаем, были ли наши усилия успешными?

Далее мы более детально рассмотрим эти вопросы.

## С кем мы хотим установить связи?

Точно определитесь относительно вашей первичной аудитории/целевой группы для плана по формированию связей или мероприятий по продвижению организации. Это будет исходить из ваших непосредственных задач. Среди различных целевых групп определите приоритеты.

Например, являясь организацией по повышению грамотности, вы решили провести общественное мероприятие. Вашей непосредственной задачей является ознакомление потенциальных учеников с вашей работой, с тем, чтобы привлечь их к вашему обучению. В конечном счете, все это приведет к повышению уровня грамотности в сообществе. Все составляющие вашего мероприятия будут направлены на достижение цели вашей организации. Однако с помощью данного мероприятия вы также хотите сформировать у существующих и потенциальных доноров и корпоративных спонсоров положительное мнение о вашей организации для того, чтобы вы смогли увеличить поступления на финансирование своих развивающихся программ. Однако было бы большой ошибкой на мероприятии, предназначенном для потенциальных учеников, произносить речи, адресованные донорам.

## Почему мы хотим установить с ними связь?

Точно определитесь со своими задачами. Вы хотите:

- Привлечь финансирование?
- Ознакомить людей с услугами, предлагаемыми вашей организацией?

- Привлечь новых клиентов?
- Изменить восприятие вашей организации окружающими?
- Заняться лоббированием, например, собрать подписи под петицией?
- Заняться защитой общественных прав и интересов?
- Поблагодарить людей, поддержавших вас?
- Вызвать обсуждение проблемы?
- Привлечь больше волонтеров?

Вы сможете точно определить ваши задачи, проанализировав основные потребности организации.

## Что мы хотим до них донести?

Чтобы ответить на этот вопрос, вам ещё раз необходимо задуматься о задачах. Вам необходимо четкое сообщение. Оно должно исходить из того, с чем вы хотите обратиться к своей основной аудитории.

Например, вы являетесь организацией по повышению грамотности, и хотите привлечь новых учеников к своему обучению. Но для начала вам необходимо, чтобы потенциальные ученики узнали о вас. Вы можете сделать рекламные проспекты и разложить их по почтовым ящикам для информирования ваших потенциальных учеников об организации. Но, они не могут ни читать, ни писать. Вам, скорее всего, придется обратиться к тем, кто может и живет по соседству, чтобы они передали вашу информацию другим. Так, какое основное сообщение прозвучит в проспекте? Вы можете использовать что-то вроде:

*Все взрослые имеют право уметь писать и читать.  
Тем, кто этого не умеет, предоставляется помощь.  
Они могут записаться на занятия в readWRITE.  
Мы находимся по соседству с вами.  
Передайте нашу информацию тем, кто нуждается.*

Кроме этого ваш проспект будет включать детальную информацию о том, где расположены офисы readWRITE, дни и время проведения занятий, а также их стоимость, если необходимо. Вы даже можете включить карту расположения вашего офиса, ориентиры которой будут понятны и человеку, не умеющему читать. Это стало еще бы одним проявлением внимания организации к потребностям неграмотных людей во всем, чтобы вы не делали. Заинтересовавшихся дополнительной информацией вы можете пригласить посетить ваш офис.

В разделе *Продвижение вашей организации: внутренние меры* данного пособия мы предлагаем идеи и советы относительно продвижения организации в случаях посещений и звонков в офис.

## Какой наилучший способ передачи информации?

Ваши стратегии по формированию связей должны исходить из ваших задач, контекста и ресурсов. Попробуйте также поставить себя на место вашей целевой аудитории и подумайте о том, что может сработать лучше всего. Это очень важный шаг, потому что ваши усилия могут пропасть даром, если вы выберете не подходящий метод передачи информации. Ресурсы

организации, включая людей, их квалификацию, оборудование, время, бюджет, также являются факторами, влияющими на выбор метода передачи информации. Вы можете выбрать один или несколько из предложенных ниже методов:

- Ваши собственные информационные материалы, например:
  - письма, например, адресная рассылка писем, электронная почта
  - информационные бюллетени
  - отчеты
  - плакаты
  - проспекты
  - информационные рекламные листы
  - баннеры
  - радио передачи
  - Интернет страница

(смотрите пособие CIVICUS, которое называется *Создание собственного информационного материала*. Он также содержит раздел *Планирование информационной стратегии*).

- Средства массовой информации – для программ и рекламы:
  - печать – газеты, журналы, вкладыши
  - радио
  - телевидение

(Смотрите пособие CIVICUS *Работа со средствами массовой информации*)

Во многих странах есть станции, задача которых заключается в вещании общественных программ, ориентированных на вопросы развития. Некоторые станции бесплатно предоставляют время для социальной рекламы. Ознакомьтесь с некоторыми идеями относительно стратегий по продвижению:

- СМИ местного сообщества – для программ и рекламы:
  - радиостанции
  - телевизионные станции
  - газеты
  - информационные бюллетени.
  - Интернет страницы.
- Информационные материалы общественных организаций, как например,:
  - публикации, распространяемые в сетях неправительственных организаций.
  - публикации разного вида, например информационные бюллетени, газеты, журналы, новости.
  - Интернет страницы.
- Внешние информационные источники, как:
  - рекламные щиты
  - граффити

- баннеры – на ограждениях, стенах, окнах, на конференциях и т.д.
- легкий самолет с вашим баннером (если для этого вы сможете привлечь спонсорскую поддержку!).
- Телефон, для
  - адресных звонков
  - SMS сообщения на мобильных телефонах
- Мероприятия по продвижению – собственные или организованные другими, например:
  - юморины
  - национальные или международные дни, имеющие отношение к проблеме, над которой работает ваша организация
  - учебные мероприятия, как конференции, семинары
  - дебаты
  - фото выставки
- Сети
- Обход домов (от двери к двери)

## **Какой у нас бюджет для этого?**

При разработке стратегического плана и плана действий вашей организации, вы должны были включить работу по продвижению в свои планы и бюджет. Наверное, ваши расчеты и бюджет были довольно приблизительными. Сейчас пришло время его пересмотреть.

Для каждой стратегии по формированию связей или мероприятию по продвижению, которые вы разработали, вы должны будете подготовить детальный бюджет. Тщательно продумайте шаг за шагом что необходимо сделать, чтобы ничего не упустить. Если за составление бюджета отвечает один человек, организуйте проверку его проекта комитетом по продвижению организации, чтобы ничего не было забыто. Помните, бюджет – это не только расходы, но и ожидаемые поступления.

Например, включили ли вы в бюджет своего мероприятия следующее:

## **Расходы**

- Транспорт и проживание людей, приезд которых вы финансируете, и другие транспортные расходы.
- Питание и напитки, например, обед, буфет, напитки, тарелки и приборы, если необходимо, и т.д.
- Аренда оборудования, например, стульев, столов, проектора, микрофонов.
- Аренда помещения.
- Подготовка и печать материалов по продвижению, то есть, баннеров, проспектов, стикеров, значков (и все расходы, связанные с ними).
- Производство рекламной продукции, то есть футболок, кружек, шарфов (и связанные с ними расходы).
- Место для детских развлечений и игр.

## **Поступления**

- Любые поступления, которые вы ожидаете от продаж или, например, от получения регистрационных взносов,
- Финансовые поступления от доноров или спонсоров.

Определите основные категории расходов, которые войдут в бюджет, и перечислите статьи расходов под каждой категорией. Для приобретения дорогих покупок или услуг организуйте небольшой тендер среди поставщиков и обеспечьте поступление не менее трех заявок. Объясните, чем вы занимаетесь, и для каких благотворительных целей предназначено это приобретение. Смотрите пособие CIVICUS *Создание собственного информационного материала*, в особенности раздел *Работа с поставщиками* для дополнительной информации по данному вопросу.

Обычно какие-то расходы вы забываете включить в бюджет. Чтобы решить эту проблему введите статью *Прочих расходов*. Возможно, вы также захотите предусмотреть в бюджете повышение цен.

Если ваш план требует больших расходов, чем предусмотрено в бюджете, необходимо определить приоритетные задачи, адаптировать и реорганизовать ваш план.

Постарайтесь получить скидки или спонсорскую поддержку. В конце концов, общественные организации не получают доходов и помогают сделать мир, в котором мы живем, лучше.

## **После мероприятия**

После мероприятия запишите и подсчитайте все фактические расходы и посмотрите, не вышли ли вы рамки своего бюджета. Сохраните всю эту информацию для будущих годовых или долгосрочных бюджетов, так как это поможет в будущем при планировании деятельности и финансов.

## **Как мы узнаем, были ли наши усилия успешными?**

Вспомните свои задачи и проанализируйте свои действия.

Если, например, вашей задачей было привлечение 100 новых членов, скольких вам удалось привлечь? Какая стратегия дала результаты, а какая нет? Что бы вы сделали в следующий раз?

Если задачей была публикация статьи о работе вашей организации в средствах массовой информации, была ли она опубликована? Если да, была ли эта статья положительной, как вы и ожидали? Если да, отлично! Какую стратегию вы использовали для достижения успеха? Как вы смогли достичь его? Если статья не была опубликована, почему? Что не сработало? Что бы вы сделали по-другому в следующий раз?

## **Вопросы для анализа**

- Какие задачи мы ставили?
- Были ли они выполнены? Пройдитесь по каждой задаче и стратегии и ответьте на следующие вопросы.
- Какая у нас была стратегия? Дала ли она результаты?

- Как можно использовать успешные стратегии для развития организации?
- Какие уроки мы можем извлечь из неуспешных стратегий?
- Что необходимо сделать по-другому в следующий раз? Это подходящее время для обсуждения новых идей.

Ниже мы предлагаем вам образец обычного плана по продвижению: определение задач.

***План по формированию связей организации readWRITE – пример постановки задач***

**Стратегические цели организации по формированию связей**

Цели по формированию связей readWRITE разрабатываются на основе её стратегического плана.

**Непосредственная задача**

Предположим, непосредственной задачей readWRITE является разработка эффективного плана продвижения, нацеленного на потенциальных учеников, доноров и представителей местного бизнеса.

**Какие стратегические цели имеет данная стратегия продвижения?**

1. Улучшить общественный имидж readWRITE и её репутацию.
2. Увеличить наши поступления и материальные ресурсы путем привлечения международных и национальных доноров, а также местного бизнеса.

**Каким образом это поможет нам в достижении целей организации?**

Это способствует:

- Привлечению учителей-волонтеров
- Вовлечению большего количества учеников.
- Обновления наших компьютеров для производства высококачественных материалов.
- Обеспечению фондов для расширения нашей деятельности.

Ниже, мы предлагаем пример стратегических целей по формированию связей readWRITE, её стратегии и результаты.

## Стратегические цели, стратегии и результаты формирования связей readWRITE

Стратегические цели	Стратегии	Результаты
Улучшить наш общественный имидж и репутацию	Провести общественное мероприятие в районе, где живут потенциальные ученики.	- Привлечение 100 новых учеников.
	Принять участие и выступить с речью, проявить себя, или как минимум выставить наши флаги, рекламные материалы и стенд на мероприятиях, организованных другими организациями.	- Больше людей узнают о нас и заинтересуются нашей работой.
	Начать работу со средствами массовой информации	- Успешная встреча с представителями СМИ (редакторы, журналисты) на тему нашей работы. - Публикация большого количества статей о нашей сфере деятельности. - Признание нашей организации в качестве эксперта по обучению грамоте и счету.
	Или регулярно писать статьи о наших программах, учениках, мероприятиях, дебатах в нашей сфере, или же направлять представителей прессы к источникам таких материалов.	- Публикация большого количества статей в нашей сфере деятельности. - Формирование у доноров и местного бизнеса позитивного имиджа организации и понимания важности сферы нашей деятельности.
Увеличить наши поступления	Писать убедительные письма и заявки на гранты и финансирование донорам и представителям бизнеса; вложить рекламную брошюру о нашей деятельности.	- Увеличение финансирования на 25% и получение средств для обучения 20 учеников. - Безвозмездная передача одного компьютера и принтера.

После этого ReadWRITE продолжит работу по разработке более детального плана по формированию связей организации. Следующим шагом мы рассмотрим этот процесс.

## ■ План по формированию связей организации

В предыдущем разделе была рассмотрена общая разработка плана продвижения, объединяющего мероприятия по продвижению организации и формированию ее связей. При любом планировании, прежде всего, необходимо ответить на *основные вопросы*, которые приведены в начале данного пособия. Мы не будем повторять их в данном разделе. Для этого, смотрите раздел *Разработка плана продвижения*. Здесь, мы рассмотрим только планирование формирования связей организации.

После этого, мы предложим вам пример плана по формированию связей. Мы советуем воспользоваться им как примером для вашего собственного плана. Вы увидите, что основные вопросы, на которые необходимо ответить, предложены в краткой форме. Каждый столбец может превратиться в более детальный план, над которым вы сможете работать. Мы также предложим вам пример *Плана информирования о мероприятии: приглашение участников*.

## Отнеситесь к процессу творчески

Мы просим вас начать с использования инструментов, стимулирующих мышление, как свободные наброски (freewriting) и карты мыслей (mindmapping). Если вы сразу начнете создавать списки и заполнять таблицу вы потеряете то, что может проявиться при использовании данных инструментов и коллективной мозговой атаки. Они помогут вам использовать свой творческий потенциал и придумать оригинальные, инновационные и захватывающие идеи, которые придадут уникальности вашей организации. Обратитесь к пособию CIVICUS, которое называется *Как писать эффективно и убедительно* и особенно раздел *Как начинать* с его инструментами свободные наброски (freewriting) и карты мыслей (mindmapping).

## Предлагаемые этапы в разработке плана по формированию связей

1. Выполните подготовительную работу, приведенную в начале данного пособия.
2. Проведите мозговую атаку с использованием инструментов, стимулирующих мышление (таких, как свободные наброски (freewriting) и карты мыслей (mindmapping)), для того, чтобы определить с кем вы хотите установить связи, почему, и какая стратегия подходит лучше всего для достижения ваших целей.
3. Четко проанализируйте, почему вам необходимы связи с определенной аудиторией, и то, каким образом это способствует достижению целей вашей организации.
4. Затем, должен последовать более детальный анализ и планирование ваших стратегий, расходов, и план действий для каждой стратегии по формированию связей.

## Пример плана по формированию связей организации

Пособие CIVICUS под названием *Как писать эффективно и убедительно* имеет раздел по анализу аудитории. В данной таблице ваша первичная целевая группа – это основная целевая группа. В этой конкретной стратегии по формированию связей вторичная и третичная группы являются второстепенными аудиториями.

С кем мы хотим установить связи?	Почему мы хотим установить с ними связь?	Что мы хотим донести до них?	Как? (стратегия)	Когда/ как часто? Как будет распространяться информация?	Необходимые расходы	Кто ответственный?	Мониторинг и оценка
<b>Первичная аудитория/целевая группа:</b>  Наши ученики  <b>Второстепенные аудитории:</b>  Потенциальные ученики  Потенциальные учителя-волонтеры  Доноры и спонсоры	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Постоянно информировать и заинтересовывать их в событиях, происходящих в организации.</li> <li>♦ Заинтересовывать их в поддержке нашей организации.</li> <li>♦ Привлечь новых учеников.</li> <li>♦ Привлечь новых учителей-волонтеров.</li> <li>♦ Сохранить интерес существующих</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ События в организации, услуги, мероприятия.</li> <li>♦ Новости и информация, полезная для целевой аудитории.</li> <li>♦ Чем мы занимаемся и как с нами связаться</li> <li>♦ Чем мы занимаемся. Что нам нужны учителя волонтеры. Как связаться с нами.</li> <li>♦ События в организации, услуги,</li> </ul>	Информационный бюллетень	Ежемесячно <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ На занятиях и учителями.</li> <li>♦ Через государственные учреждения : библиотеки, больницы, школы.</li> <li>♦ Через почтовую</li> </ul>	6 000 фунтов за выпуск  <i>Можно разработать отдельный бюджет, включающий все расходы на производство и распространение каждого выпуска. Смотрите пособие CIVICUS «Создание собственного информационного материала », особенно раздел по инф. бюллетеням и отношениям с поставщиками услуг</i>	Координатор по работе с СМИ  <i>Можно создать письменный план действий с указанием сроков и распределением обязанностей в производстве инф. бюллетеня. Координатор будет следить за своевременным выполнением и за тем, чтобы расходы не превышали бюджет.</i>	Координатор и комитет по работе с СМИ: <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Анализ привлечения новых учеников.</li> <li>♦ Привлечение новых волонтеров.</li> <li>♦ Сохранение или увеличение финансирования.</li> <li>♦ Опрос читателей.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ доноров.</li> <li>♦ Привлечь новых доноров.</li> <li>♦ Привлечь спонсорскую поддержку для проведения мероприятий или приобретения оборудования.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ мероприятия.</li> <li>♦ Чем мы занимаемся и как с нами связаться.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ рассылку.</li> <li>♦ Через Интернет.</li> </ul>			
Существующие и потенциальные доноры	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Способствовать продолжению их финансирования нашей работы.</li> <li>♦ Заинтересовать новых доноров в финансировании наших проектов.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Прогресс в достижении наших целей.</li> <li>♦ Подотчетность в использовании финансирования.</li> </ul>	<p>Годовые отчеты</p> <p>Инф. бюллетень</p>	<p>Раз в год</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Через почтовую рассылку.</li> <li>♦ Личные визиты и доставка.</li> <li>♦ На нашей веб-странице.</li> </ul>	<p>24 000 фунтов (можно разработать отдельный, детальный бюджет для этого. Также смотрите пособие CIVICUS под названием «Создание собственного информационного материала»</p> <p>Смотрите выше</p>	<p>Директор</p> <p>Можно создать план действий с указанием сроков и распределением обязанностей в подготовке годового отчета</p>	<p>Директор анализирует отклики, полученные от существующих и потенциальных доноров, которым были разосланы предложения для финансирования.</p>

С кем мы хотим установить связи?	Почему мы хотим установить с ними связь?	Что мы хотим донести до них?	Как? (стратегия)	Когда/ как часто? Как будет распространяться информация?	Необходимые расходы	Кто ответственный?	Мониторинг и оценка
Общественность	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Улучшить наш имидж.</li> <li>♦ Осведомить людей о серьезной проблеме, и её последствиях, о неграмотности, угрожающей нашему городу.</li> <li>♦ Способствовать тому, чтобы люди рассказывали о нашей организации тем, кто должен или может поддержать нашу работу.</li> <li>♦ Быть признанным авторитетом в нашей сфере.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Наши принципы, чем мы занимаемся.</li> <li>♦ Интересные, информативные, образовательные и повышающие сознательность истории из сферы нашей деятельности.</li> </ul>	<p>Печатные, телевизионные, радио, и Интернет истории, обсуждения в группах и интервью.</p> <p>Мы напишем несколько историй.</p> <p>Мы организуем обучение журналистским навыкам и связям с СМИ.</p>	По меньшей мере 6 раз в год.	<p>Трудно установить – наше время, потраченное на подготовку, а также на написание целевых публикаций.</p> <p>20 000 фунтов на двоих для участия в курсах.</p> <p>Включить обязанности в должностные инструкции.</p>	<p>Координатор по работе с СМИ, работает с комитетом по работе с СМИ и авторами.</p> <p><i>Можно разработать отдельный план по формированию связей с указанием стратегий, целевыми средствами информации, описанием ролей и обязанностей, сроками.</i></p>	<p>Координатор по работе с СМИ, директор, вся организация.</p> <p>Отмечайте у себя все публикации, напечатанные материалы, статьи, и т.д. Оцените освещение деятельности вашей организации, и что это дало организации.</p>

С кем мы хотим установить связи?	Почему мы хотим установить с ними связь?	Что мы хотим донести до них?	Как? (стратегия)	Когда/ как часто? Как будет распространяться информация?	Необходимые расходы	Кто ответственный?	Мониторинг и оценка
Журналисты и редакторы	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Публикация статей.</li> <li>♦ Формирование экспертного мнения в своей сфере деятельности для них.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>♦ Наши принципы, чем мы занимаемся.</li> <li>♦ Интересные, информативные, образовательные и повышающие сознательность истории из сферы нашей деятельности.</li> </ul>	<p>Продвигать и развивать отношения с журналистами и – проводить встречи с нашими руководителями, приглашать работников СМИ на наши занятия, мероприятия.</p> <p>Пресс-релизы</p> <p>Тренинг по написанию пресс-релизов и статей.</p>	<p>Разработать план по организации встреч с редакторами и журналистами.</p> <p>Постоянное развитие наших отношений.</p> <p>Регулярное обеспечение новостями, информацией, новыми аспектами нашей работы.</p> <p>Когда появится возможность, мы ее активно будем использовать.</p>	<p>Выделить время для этого.</p> <p>Время.</p> <p>15 000 фунтов на одного человека для участия.</p>	<p>Координатор по работе с СМИ.</p> <p>Координатор по работе с СМИ, директор.</p>	<p>Документировать встречи и ответы на вопросы. Проследить звонки от СМИ с обращениями за информацией, идеями, и интервью.</p> <p>Собирать вырезки из газет и записи о публичных мероприятиях.</p>

## План информирования о мероприятии: приглашение участников

Ниже приведен пример связанных с передачей информации вопросов, которые необходимо проработать для обеспечения успеха мероприятия. Предложенный пример – это заседание группы экспертов, которое состоится 13 ноября.

С кем мы должны установить связь?	Цель	Что мы хотим донести до них?	Какой наилучший способ передачи информации?	К какому времени?	Последующие шаги? Если да, когда?	Кто ответственный?
Эксперты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пригласите их в качестве участников дискуссии.</li> <li>Узнайте смогут ли они принять участие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель мероприятия.</li> <li>Участники.</li> <li>Число, время, место, карта, программа.</li> <li>Детальное резюме, того, что нужно подготовить.</li> </ul>	<p>Телефонный звонок</p> <p>Отправленные почтой/электронной почтой приглашения с резюме.</p>	13 сент.	Да. Позвонить 20 сент., и потом ещё пару раз для того, чтобы удостовериться, что все идет нормально.	<p>Председатель</p> <p>Организатор мероприятия</p>
Волонтеры	<ul style="list-style-type: none"> <li>Проинформируйте их о мероприятии.</li> <li>Спросите, смогут ли они помочь в подготовке и проведении мероприятия.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель мероприятия.</li> <li>Участники.</li> <li>Число, время, место, карта, программа.</li> <li>План действий и обязанности в подготовке к форуму.</li> </ul>	<p>Во время собрания волонтеров</p> <p>Распечатать план подготовки к форуму</p>	1 сент.	Да, регулярно связываться с ними, для проверки выполнения заданий, и возможности дальнейшего использования их помощи.	Организатор мероприятия
Члены организации и др. организации и учреждения	<ul style="list-style-type: none"> <li>Пригласить их на мероприятие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель мероприятия.</li> <li>Участники.</li> <li>Число, время, место, карта, программа.</li> </ul>	<p>Информационный бюллетень</p> <p>Отправленное почтой/электронной почтой приглашение.</p>	30 сент.	Да, напомнить по электронной почте	Организатор мероприятия
Журналисты	<ul style="list-style-type: none"> <li>Заинтересуйте их принять участие и осветить мероприятие.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель мероприятия.</li> <li>Число, время, место, карта, программа.</li> <li>Основные эксперты.</li> <li>Некоторая базовая информация о том, почему это важно.</li> </ul>	<p>Пресс-релиз.</p> <p>Телефонный звонок.</p> <p>Отправленное почтой/электронной почтой приглашение.</p>	20 сент., после подтверждения со стороны участников	Да, связаться по телефону, электронной почте.	Председатель/организатор мероприятия
Доноры настоящие	<ul style="list-style-type: none"> <li>Сделайте так, чтобы они чувствовали себя частью мероприятий.</li> <li>Обеспечьте их участие в неформальном общении.</li> </ul> <p>Подчеркнуть, что мы выполняем инновационную и высококачественную работу.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Цель мероприятия.</li> <li>Участники.</li> <li>Число, время, место, карта.</li> </ul>	Отправленное почтой/электронной почтой приглашение.	30 сент.	Да, вежливый звонок, приглашающий их прийти на мероприятие, и электронное письмо.	Организатор мероприятия готовит и отправляет приглашения почтой и электронной почтой. Председатель/директор проводит последующие звонки.

Доноры потенциальные	♦ Заинтересовать их вопросами, над которыми мы работаем, и подчеркнуть их важность.	♦ Цель мероприятия. ♦ Участники. ♦ Информационная брошюра о нашей организации. ♦ Число, время, место, карта.	Отправленное почтой/электронной почтой приглашение.	30 сент.	Да, вежливый звонок, приглашающий их прийти на мероприятие, и электронное письмо.	Организатор мероприятия/секретарь
-------------------------	---	---	---	----------	---	-----------------------------------

Отдельно вы будете работать над бюджетом и организационными моментами.

## • Отношения с СМИ

В данном разделе мы отдельно рассмотрим отношения с СМИ в рамках стратегии продвижения. Эти материалы дополняют наше пособие под названием *Работа со средствами массовой информации*, который рассматривает такие вопросы, как сущность средств информации, авторство и контроль, организация работы средств массовой информации. Упомянутое пособие также рассматривает следующие вопросы, которые не повторяются в этом материале:

- Как вести себя на интервью
- Интервью для газет, радио и телевидения
- Как реагировать на запросы средств информации дать комментарии.
- Как писать заявления для прессы
- Работа с журналистами
- Работа в кризисных ситуациях

### Заинтересовать средства массовой информации в вашей организации

Средства информации заинтересуются вами если:

#### Вы делаете вещи, достойные освещения в СМИ

Например:

- Вы делаете что-то новое, необычное и неоднозначное
- Вы можете рассказать историю, вызывающую человеческий интерес
- Вы проводите интересное мероприятие
- Вы оказываете жизненно важные услуги
- Вы проводите мероприятие, имеющее информационную ценность.

Если публикация статей о вашей работе и о вашей организации является одной из ваших стратегий, тогда вы должны мыслить как журналист. Заслуживает ли это освещения в СМИ? Вы должны задать себе этот вопрос. Если нет, то, как мы можем сделать нашу информацию более интересной? Вы должны быть в состоянии предложить средствам информации интересный материал новостного характера. Это должно быть что-то, что читатели газет, радиослушатели или телезрители, сочли бы интересным и значительным. Поставьте себя на место журналистов и редакторов.

#### Вы говорите вещи, достойные освещения в СМИ

Например:

- Вы выражаете необычную, спорную, особую точку зрения о происшедшем
- Вы предлагаете свежие статистические данные
- Вы предлагаете результаты последних исследований, которые глубже раскрывают проблему.

## **Вы предлагаете поддержку журналистам, продюсерам и редакторам:**

- Вы проявляете понимание к трудным условиям, в которых работает большинство сотрудников СМИ
- Если это необходимо, вы можете быстро предоставить информацию журналистам
- Вы помогаете им в создании сети контактов
- Вы предоставляете им соответствующие фотографии и иллюстрации
- Вы предлагаете им имена людей, с которыми полезно провести интервью.

Не имеет значение, если история не о вашей организации. Если вы являетесь ресурсом для сотрудников средств информации, это означает, что они ещё вернутся к вам. Это поможет вам построить прочные отношения со средствами информации.

## **Вы предлагаете идеи**

Некоторые журналисты из всех сил ищут новые идеи для своих статей. Если вы можете предложить интересные идеи для статьи с новым, необычным подходом или интересных людей для интервью, вы окажете им услугу.

## **Правильно выбрать время**

Существуют определенные периоды времени в течение года, как Рождество в христианских странах, когда средствам информации трудно найти истории для печати. Подготовьте свои статьи к этому и другим аналогичным периодам, и у вас будут хорошие шансы для их публикации.

## **Найдите необычный аспект в истории**

Необычный аспект может подчеркнуть особенность вашей темы или статьи. Это поможет вам оставаться в рамках основной темы, четко и интересно раскрыть свою историю. Найти новый аспект в вашей работе может быть очень трудным заданием. Но, использование инструментов, стимулирующих мышление, например, таких как свободные наброски (freewriting) и карта мыслей (mindmaps), а также беседы с людьми, чтение и общение заставят вас удивиться тому, как можно найти интересные для СМИ моменты в казалось бы «избитых» темах.

## **Спросите себя:**

- Есть ли что-либо уникальное в том, что наша организация делает или как она это делает?
- Какие из наших планов приведут к существенным изменениям?
- Есть ли у нас члены, клиенты, члены совета, которые могут рассказать интересную историю?
- Можем ли мы провести интересные сравнения в нашей работе?

## **Общение с СМИ**

Если вы решили провести мероприятие, стратегия информирования должна стать частью вашего планирования. Вы уже проработали ваши цели и задачи данного мероприятия. Остается ответить ещё на некоторые вопросы:

- Кого вам необходимо информировать, чтобы обеспечить успех мероприятию?
- В чем цель этой информации?
- О чем вы должны информировать?
- Какой способ передачи информации самый лучший?
- Когда вы должны проинформировать СМИ? Какие последующие шаги?
- Какие ресурсы (бюджет, навыки, время, оборудование и т.д.) нужны для успешного осуществления нашего плана?

- Кто будет отвечать за отдельные пункты плана, и кто будет ответственным за общее осуществление плана?
- Как мы узнаем, была ли наша деятельность по информированию успешной?

## Пресс-релизы

Если вы хотите донести свою информацию до общественности, вы можете сделать это с помощью пресс-релиза. Ваш пресс-релиз, как и все другие пресс-релизы, должен быть ясным и полным, иначе СМИ не воспользуется им. Обратитесь к нашему пособию *Работа со средствами массовой информации*, а именно разделу по *подготовке заявления для прессы*. Ваша организация должна иметь определенные правила относительно того, кто одобряет пресс-релизы.

## Основы подготовки пресс-релиза

Пресс-релиз:

- Напечатан на официальном бланке организации.
- Включает надпись *Пресс-релиз*.
- Имеет ясное заглавие, которое дает представление о содержании пресс-релиза.
- Представляет важную информацию о:
  - Том, что произошло или происходит
  - Когда, где и каким образом
  - Кто принимает участие
  - Причина проведения мероприятия
  - Любая другая информация, которая представляет интерес для СМИ и новостей. Например, каким образом это мероприятие повлияет на жизнь людей.
- Включает контактную информацию человека, у которого можно получить дополнительную информацию.

## Советы по подготовке пресс-релиза

- Сделайте пресс-релиз кратким
- Используйте простой повседневный язык (откажитесь от профессионального жаргона)
- Используйте привлекающий внимание заголовок, чтобы заинтересовать читателя
- Ваше основное сообщение должно быть совершенно ясным и понятным
- Представьте всю наиболее важную информацию вначале пресс-релиза, сразу после яркого вступления
- Определите для какой аудитории предназначен пресс-релиз
- Включите всю необходимую информацию
- Укажите, является ли представленная информация фактом или мнением. Если мнением, укажите чьим.
- В конце пресс-релиза напишите Конец, а также укажите из скольких страниц состоит пресс-релиз (попытайтесь уместить текст на одной странице)
- Придайте пресс-релизу новостийный характер. Однако помните, то, что кажется новостийным вам, может не представлять интереса для человека со стороны.
- Используйте легко читаемый формат

- Если это улучшит ваш пресс-релиз, включите фотографию или иллюстрацию хорошего качества
- Проверьте написание и грамматику
- Укажите контактное лицо, с которым легко связаться
- Укажите полную контактную информацию вашей организации в шапке бланка
- Вы можете отослать пресс-релиз по электронной почте, факсу или курьером
- Затем позвоните в те СМИ, в которых вы хотите увидеть свой пресс-релиз напечатанным.

**Ниже предложен пример пресс-релиза.**

## **Образец пресс-релиза в связи с определенным событием**

readWRITE  
159 Main Street, Hatha, Halib, 4079  
Телефон: 893-3665    Факс: 893-3666 эл.почта: [readwrite@jambo.org.ind](mailto:readwrite@jambo.org.ind)

### **Пресс-релиз**

#### **Фестиваль в честь празднования силы чтения**

Организация readWRITE проводит однодневный фестиваль в честь празднования силы чтения.

Фестиваль состоится в субботу 23 марта 2005 года  
С 10.00 до 16.00  
В Центральном Хатха Парке  
Добро пожаловать всем

#### **Почему проводится фестиваль?**

В нашем городе очень высокий уровень безграмотности среди взрослых. Неспособность читать, писать или считать ставит людей в невыгодное положение. Они с трудом находят работу, едва читают своим детям и не могут обращаться с документами. Организация readWRITE была создана с целью проведения занятий по чтению, письму и счету, и мы гордимся достижениями своих учеников, осуществленными за короткое время. Это и стало причиной нашего желания отпраздновать и показать, каким образом умение читать, писать и считать могут изменить жизнь людей, и насколько это важно для экономического развития нашего города.

#### **Что запланировано?**

- Знаменитая и любимая многими писательница Дина Сингх вручит сертификаты об окончании курсов и прочтет кое-что из своих произведений.
- Ученики прочтут кое-что из написанного ими самими.
- Ученики расскажут, что значит в их жизни умение читать, писать и считать.
- Популярные певцы Рошен и Нишара развлекут нас своей поэзией и песнями.
- Выступят молодые исполнители классических танцев Хатха.
- Дети из Начальной Школы Хатхи исполнят короткую пьесу «Дети в цепях».

#### **Другие аттракционы**

- Книжные прилавки
- Прилавки с едой
- Детская игровая площадка и развлечения

- Рассказы
- Фотографирование

За дополнительной информацией обращайтесь к организатору фестиваля Перуше Наикер по телефону 893-3665

## **Необходимо знать свои средства массовой информации**

Важно принять правильное решение относительно того, в каких случаях какие СМИ следует использовать. Необходимо знать, какие газеты вероятнее всего опубликуют ваши пресс-релизы. Важно уяснить для себя, что такое новости. Развивайте продуктивные взаимоотношения со средствами массовой информации. Вы можете помочь друг другу.

### **■ Сущность ваших сообщений и аудитория**

Мы заостряем на этом внимание, поскольку это критически важно для эффективной коммуникации. Если люди воспримут ваше сообщение не так, как вы намеревались донести его, дела ваши плохи. Плохо, если вы недостаточно точно знаете кто является вашей целевой аудиторией/группой и как сформулировать свое сообщение. Могут возникнуть самые разные проблемы.

Вот несколько примеров:

- В радио-интервью вы сказали нечто такое, что слушатели интерпретировали негативно, потому что вы неясно выразились. Вам придется разрабатывать целую стратегию работы в СМИ, чтобы справиться с последствиями отрицательной рекламы.
- Вы хотите пригласить представителей своего сообщества на определенное мероприятие, но используете научный стиль в рекламе.

## **Необходимо знать сущность своего сообщения**

Общаетесь ли вы со средствами массовой информации или с членами своей организации:

- Ваше сообщение должно быть ясным и легким для понимания и передачи другим.
- Ваше сообщение не должно быть двусмысленным. Не оставляйте возможности для его случайного или намеренного неверного истолкования.
- Вы должны заранее продумать возможные последствия своего сообщения.
- Ваше сообщение не должно быть перегружено.

## **Необходимо знать, для кого предназначено ваше сообщение**

Посмотрите наше пособие CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно* особенно раздел *Необходимо знать свою аудиторию*.

На самом деле очень важно определить, составить характеристику и понять, кто является целевой группы, для которой предназначено ваше сообщение. Попробуйте проверить своё сообщение на ком-либо или на нескольких людях, которые входят в вашу целевую группу, до того, как вы начнете распространение своего сообщения. Поставьте себя на место своей аудитории.

## ■ Публичные выступления

Используйте все возможности выступить на публике или другим образом представить свою организацию. Это прекрасная возможность для ее продвижения. Также старайтесь такие возможности создавать сами. Принимайте приглашения, предлагайте выступить.

### Введение

Выступления и иные методы, подобные презентациям, относятся к средствам продвижения вашей организации. См. *Презентации* в пособии CIVICUS *Создание своих информационных материалов*. Многие люди начинают нервничать при мысли, что им придется стоять перед большим числом людей и произносить речь. Это естественно. Вы уже на сцене. Но всегда приветствуйте возможность развить и укрепить свои навыки выступления. Успешное выступление приносит вам удовлетворение, и благоприятно сказывается на вашей организации. Предлагаем вам несколько методических указаний и советов, которые помогут вам обрести уверенность при публичных выступлениях. Многие из методических указаний объясняются здравым смыслом и предадут вам уверенности в себе.

Многих пугает перспектива выступления. Вас начинают одолевать вопросы, подобные приведенным ниже:

- Как сделать речь интересной?
- Чего я пытаюсь достичь?
- А что, если я ошибусь?
- А вдруг у меня будут дрожать руки, и все увидят, как я напуган?
- Каким должно быть содержание моей речи?
- Кто там будет?

Эти и другие вопросы являются уместными. В данном разделе мы предлагаем вам несколько идей о том, как разобраться с ними. Совершенно естественно ощущать волнение. Именно оно и заставит вас хорошо подготовиться и приложить все усилия. Ваше волнение также отражает уважение к потребностям вашей аудитории.

### Эффективные выступления: упражнение

Многие советы по подготовке эффективного выступления основаны на здравом смысле. Лучшим учителем является собственный опыт.

#### Упражнение

Честно и откровенно запишите несколько ответов на данные вопросы:

- Каким было наихудшее выступление, которое я когда-либо слышал? В чем была проблема? Запишите: *выступление было плохим, потому что ....*
- Каким было самое удачное выступление, которое я когда-либо слышал? В чем была причина его эффективности? Запишите: *выступление было эффективным, потому что ....*
- Если вам приходилось делать выступления раньше, запишите: *мои прежние выступления прошли хорошо, потому что ....* Затем напишите: *неудачные моменты заключались в том, что ....* Таким образом вы сможете опереться на собственный опыт, поразмыслить и исправить свои прошлые недостатки в предстоящем выступлении.

Вы можете использовать свободные наброски в качестве инструмента, стимулирующего мышление. В пособии CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно* вы найдете описание этого метода.

## **Начало: вам нужно резюме выступления**

Всегда начинайте с резюме выступления. Если у вас нет резюме, вы, вероятно, потеряете массу времени, блуждая в необъятности своего задания. Резюме будет служить вам путеводителем. Лучше иметь его в письменном виде, чтобы можно было сослаться на него. Если вам предложили произнести речь, попросите организаторов написать для вас резюме, и укажите на те моменты, которые вам необходимо знать. Если они не могут предоставить вам письменное резюме, напишите его сами на основе обсуждений содержания выступления с ними. Ознакомьте организаторов со своими наработками, чтобы убедиться, что вы правильно поняли, что от вас требуется.

Для написания эффективной речи вам нужно знать следующее:

- Дату и время своего выступления.
- Место выступления. Если вы не знакомы с местом выступления, вам нужна карта.
- Возможно, вам понадобится больше информации о месте, например, в помещении оно или снаружи, маленькое или большое?
- Какое там будет оборудование? Понадобится ли вам проектор, например. Будет ли там микрофон? Нужен ли вам микрофон?
- Полная программа мероприятия и отведенное вам место в ней. Особенно важно знать, что идет программе до и после вашего выступления.
- Цель мероприятия, на котором вы выступаете.
- Ваша тема. Расплывчатая тема, как, например, «Влияние глобализации на бедные народы», будет слишком обширной для одного выступления. Постарайтесь сузить ее до значимого вопроса, который можно практически раскрыть в ходе выступления. Будьте настойчивы в этом вопросе.
- Почему вас попросили выступить.
- В связи с чем организовано данное мероприятие.
- Кто будет на мероприятии.
- На какой части аудитории вы сосредоточитесь в качестве своей целевой группы. Вам понадобится дополнительная информация о ней.
- Сколько человек будет присутствовать.
- Каков будет состав аудитории, например:
  - ◇ пол
  - ◇ расовая принадлежность, этническая принадлежность
  - ◇ класс
  - ◇ возраст
  - ◇ сексуальная ориентация
  - ◇ вероисповедание
  - ◇ инвалидность
  - ◇ регионы, страны
  - ◇ языки
  - ◇ политическая принадлежность
  - ◇ уровень знаний

Позже, когда будете работать над содержанием своего выступления, вы сделаете *анализ аудитории* (вы найдете соответствующий метод в нашем пособии CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*). Спросите контактное лицо организатора мероприятия, можно ли будет вновь связаться с ними, если у вас еще появятся вопросы.

- Какова задача вашего выступления
- Какова его продолжительность. Помните, что чем дольше вы будете говорить, тем меньше запомнит ваша аудитория, и большая часть вашей речи потеряет для них смысл.
- Что идет по программе до и после вашего выступления. Если кто-то раскрывает аналогичную тему, вам нужно сделать так, чтобы ваше выступление отличалось от выступления другого оратора или ораторов.
- Собираетесь ли вы выступать один или вы участвуете в обсуждении группы экспертов или дебатах. Это поможет вам подготовиться соответствующим образом – особенно если вас попросят высказаться как сторонника противоположного мнения.
- Что бы вы хотели, чтобы люди знали, думали, чувствовали или сделали после того, как услышат ваше выступление.

## **Начало: вам необходимо обдумать свою речь**

Наилучший способ приступить к написанию речи – это обдумать, проговорить, почитать и записать в черновом варианте свои мысли. Не пытайтесь написать совершенную речь с первого раза. Писать – это искусство. Поделитесь с окружающими о том, что вам предстоит написать речь, и начните обсуждать ее. Собирайте идеи, ссылки, ресурсы, находите нужных людей, поработайте над полезными связями для своего выступления. Это укрепит ваши идеи.

Используйте инструменты, стимулирующие мышление, из нашего пособия CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*. Эти инструменты включают *свободные наброски и карты мыслей (freewriting and mind mapping)*. Продумайте несколько идей, обсудите с окружающими, исследуйте этот вопрос и дайте себе время, чтобы развить эти идеи.

Вы найдете очень полезным процесс подготовки письменного материала, изложенный в нашем пособии CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*.

## **Советы для эффективного выступления**

- Всегда отталкивайтесь от резюме выступления.
- Необходимо знать свою задачу. Что бы вы хотели, чтобы люди знали, думали, чувствовали или сделали после вашей речи? В процессе работы над речью продолжайте задавать себе этот вопрос, чтобы оставаться на верном пути. Это поможет вам сконцентрироваться.
- Важно уяснить для себя, с какой целью вы делаете это выступление. Возможно, это делается с целью:
  - ◇ Повышения мотивации
  - ◇ Информирования
  - ◇ Образования
  - ◇ Организации аудитории

- ◇ Убеждения
- ◇ Обеспечения поддержки идеи
- ◇ Что вас побудило выступить?

Почитайте раздел *Необходимо знать, почему вы пишете* в пособии CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*.

- Постарайтесь сосредоточить свое выступление на одном основном/ключевом сообщении и не более двух или трех дополнительных. Не поддавайтесь искушению охватить как можно больше. Выступление будет менее эффективным.
- Досконально освоите свое основное сообщение/сообщения, чтобы не имело значения, если в день выступления вы потеряете текст речи.
- Подготовьте краткое, простое и четкое выступление. В этом может помочь *Получение обратной связи (Как писать эффективно и убедительно)* в ходе подготовки первых вариантов речи.
- Сообщите слушателям нечто новое интересным способом.
- Составьте план выступления.
- Разработайте тезисы.
- Продумайте структуру речи с захватывающим вступлением.
- Заручитесь услугами переводчика, если ваша целевая аудитория не владеет языком, на котором вы собираетесь выступать. Перевод должен быть организован заранее.
- Решите, каким должен быть язык, стиль и тон, чтобы отвечать потребностям основной аудитории. Посмотрите раздел *Стиль и тон выступления* в пособии CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*.
- Используйте слова, которые будут понятны вашей целевой аудитории. Многие отдадут предпочтение разговорному стилю. Избегайте употребления жаргона.
- Не создавайте лишних барьеров в аудитории, используя замысловатые слова. Если вам приходится использовать термины, объясните их.
- Творчески подойдите к презентации своих ключевых сообщений. Спросите себя: *как можно подать тему, чтобы люди запомнили и смогли уверенно пересказать другим*. Зачастую это удается сделать с помощью запоминающейся истории. Легче запомнить историю, чем множество фактов.
- Необходимо знать свою целевую аудиторию. Проанализируйте ее уровень знаний по вашей теме. Знание их потребностей и ожиданий особенно важно для того, чтобы определить что именно включить в свое выступление. Прочтите раздел *Необходимо знать свою аудиторию* в сборнике CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*. Знание аудитории важно для выбора того, о чем и как говорить.
- После того, как вы написали свою речь, отредактировали и откорректировали ее, запишите основные тезисы на маленьких карточках. Выделите ключевые слова или фразы, которые помогут вам запомнить свою речь в логической последовательности. Тезисы помогут вам с уверенностью говорить по памяти, вдохновенно и заинтересованно.
- Практикуйте, практикуйте и еще раз практикуйте.

- Даже если в программе ваше выступление занимает немного времени, будет лучше, если вы будете присутствовать от начала и до конца программы. Или, хотя бы в течение нескольких выступлений до своего выхода. Это поможет вам почувствовать аудиторию и то, как проходит мероприятие. Возможно, вам придется на месте кое-что поменять, чтобы сделать свой вклад еще более значимым для аудитории.
- Найдите возможность расслабиться в ходе подготовки речи. Если вы в панике, дышите глубоко, а до этого выполняйте такие физические упражнения как потягивание, йога, бег, танцы. Говорите себе «Я могу это». Подружитесь с этой фразой.

## Планирование выступления

Может быть трудно решить, что именно включить в выступление. Узнав о предстоящем выступлении, начните с планирования этапов и сроков подготовки речи. Это поможет вам посвятить заданию необходимое для этого время. Отнеситесь к планированию как части процесса написания и выступления. Разработайте график со сроками завершения каждого этапа:

1. Формальное/официальное согласие на выступление.
2. Получение резюме выступления.
3. Выяснение подробностей при необходимости
4. Обдумывание резюме
5. Размышление, беседы, чтение, исследование, интервью, свободные наброски и составление карты мыслей.
6. Подготовка первого варианта выступления
7. Получение обратной связи
8. Проработка обратной связи
9. Подготовка следующих вариантов выступления, заполнение пробелов, переработка
10. Получение обратной связи
11. Проработка обратной связи
12. Окончательный вариант выступления
13. Редактирование содержания, языка, стиля, логической структуры и т.п.  
Ознакомьтесь с разделом *Редактирование для эффективности и Советы по редактированию речи* из нашего пособия CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*.
14. Дополнительное редактирование с целью исправления орфографии, грамматики и логической структуры
15. Окончательная проверка текста выступления
16. Подготовка тезисов на маленьких карточках
17. Направление текста речи организаторам (если это необходимо)
18. Выступление
19. Получение обратной связи

Прочтите раздел *Написание плана-конспекта* в нашем пособии CIVICUS *Как писать эффективно и убедительно*.

## Разработка плана-конспекта

После того, как вы продумали ваше выступление, прочитали дополнительные материалы и провели исследования, вы должны быть готовы к составлению плана-конспекта. Далее предлагаем вам упражнение по разработке плана-конспекта.

## Упражнение: разработка плана-конспекта

Работайте по данному плану, отмечая вкратце, что вы хотите сказать.

Моя тема ...

Моя целевая аудитория ...

Моя вторичная целевая аудитория

Моя задача ....

Мое основное сообщение - .....

Я подкреплю его следующими пунктами .... (от трех до пяти)

Я сделаю свое вступление интересным, начав с ....

После вступления я перейду к ...

Основной текст речи будет состоять из пунктов:

- (а) пункт затем пример, факт и опыт.
- (б) пункт затем пример, факт и опыт.
- (в) пункт затем пример, факт и опыт.
- (г) пункт затем пример, факт и опыт.

В заключении я скажу/задам вопрос/произнесу цитату (в зависимости от того, что вы выберете для наиболее убедительного заключения ...

Обратную связь я организую следующим образом ...

Я произведу оценку эффективности своего выступления следующим образом ...

## Вступление, основная часть и заключение

Ваша речь должна включать привлекающее внимание вступление, основную часть и убедительное заключение.

### Эффективное вступление

Вступление является самой важной частью вашей речи. Если оно нудное, внимание людей сразу переключится, и вернуть его будет очень трудно. Если вы начнете с захватывающего вступления, вы сможете завладеть их вниманием. Вам также необходимо добиться, чтобы интерес к вашей речи не ослабевал в течение всего выступления, чтобы вы смогли выполнить поставленные задачи! Весьма трудная цель.

Постарайтесь избежать в начале выступления избитых фраз, например, «Я не привык к публичным выступлениям ...» Это уже делалось миллионы раз до вас, и вряд ли вам удастся овладеть вниманием слушателем подобным образом.

Постарайтесь быть необычным и оригинальным. Придумайте другой способ выразить одну и ту же мысль, одно и то же чувство. Например, «ребенком мне приходилось присутствовать на собраниях нашего сообщества, где товарищ Зола рассказывал о нашей борьбе с выбросами токсических газов нефтяной компании, которые вызывали заболевания легких. Сегодня вечером здесь я вижу товарища Зола. Именно благодаря ему я выступаю здесь по этой теме в

качестве инженера-химика. Потому что именно под его влиянием я стал заниматься этим вопросом. Благодарю вас, товарищ Зола и другие ветераны, присутствующие здесь. Вы открыли дорогу, по которой мы пошли». Сегодня я буду говорить о (а) главное сообщение, (б) второе сообщение и (в) третье сообщение. Я буду подкреплять сказанное фактами и опытом...

## ***Начните с того, что привлечет внимание***

Постарайтесь быть оригинальным. Если это поддержит ваше сообщение и привлечет интерес вашей аудитории, вы можете использовать следующие приемы:

- Случай
- Историю
- Шокирующий факт
- Неизвестный до этого факт, например, историческое открытие
- Неоднозначную цитату
- Личное откровение
- Короткую мелодию
- Стихотворение
- Картину/фото
- Кого-то другого, кто может что-то сделать/изобразить
- Предмет, который может служить в качестве иллюстрации вашего сообщения
- Шутку

Вы также можете использовать что-то из вышеупомянутого списка в своей речи, если это будет способствовать достижению стоящей перед вами задачи и поможет поддержать интерес аудитории. Но не используйте что-либо просто так или потому что вы с нетерпением ждали возможности сделать это. Убедитесь в том, что ваш прием уместен.

## **Что не уместно:**

- Высказывания, намеки или действия, которые оскорбительны для людей, находящихся в числе слушателей, такие как шутки, задевающие пол, расу, вероисповедание или этническое происхождение.
- Высказывания, не имеющие отношения к вашей теме – вы запутаете людей.
- Снисходительный тон в обращении к аудитории – за исключением использования этого в качестве тактического приема. Это вызывает гнев людей.

## ***Ваше вступление должно***

- Ясно проиллюстрировать то, о чем вы собираетесь сказать в своей речи.
- Содержать ваше ключевое сообщение, ясное и понятное.

## **Основная часть вашего выступления**

Каждое выступление будет другим. Основная часть вашего выступления должна:

- Иметь четкие подзаголовки, чтобы помочь читателю ориентироваться.

- Включать факты, примеры из опыта, информацию, мнения в поддержку главного сообщения или для его иллюстрации.
- Быть точной.
- Иметь логическую структуру.
- Идти от простого к сложному, если вы раскрываете комплексную тему.

## **Ваше заключение**

Ваше заключение должно оставить сильное впечатление, поскольку это последнее сообщение вашего выступления. Заключение следует рассматривать как возможность *очень быстро* резюмировать главное сообщение. Заключение – это ваш последний шанс повлиять на аудиторию с целью достижения поставленной вами задачи. Оно может содержать вызов, вопрос, информацию, предложение о последующих шагах.

Ваше заключение должно способствовать выполнению поставленной вами задачи и достижению изменений в знаниях, чувствах или поведении аудитории в результате вашей речи. Также как и в случае с эффективным вступлением вы должны творчески подойти к заключению. Позаботьтесь о том, чтобы ваше заключение было убедительным и запоминающимся.

## **Советы: во время выступления**

Вы уже много слышали об этом и в других материалах по выступлениям на публике. Некоторые из советов очень важны - их использовали уже несколько поколений, и будут использовать и в будущем.

## **Язык жестов**

Язык жестов – это невербальное общение. Оно включает выражение лица и телодвижения. Когда вы выступаете (и фактически всегда, когда вы общаетесь лично с другими) люди слушают то, что вы говорите, и как вы говорите. С помощью жестов вы также передаете важные сообщения. Если вы неуверенны в своем выступлении, слушатели, вероятно, это заметят.

## **Осанка**

- Стойте во весь рост (или сидите, выпрямившись) с развернутыми плечами.
- Когда вы держите прямо верхнюю часть своего тела, вы сообщаете чувство уверенности и ощущение вовлеченности.
- Сидите/стойте лицом к аудитории.
- Если ваши руки дрожат, положите записи на подиум и расслабьте руки.
- Дышите естественно и воспринимайте все спокойно.

## **Движения руками и телом**

Ваши жесты могут поддержать сообщение. Возможно, вы захотите несколько изменить свое местоположение для того, чтобы подчеркнуть какое-то высказывание. Но постарайтесь при этом не отвлекать внимание аудитории резким и необычным движением по всей сцене. В этом случае вас могут запомнить как весьма оживленного оратора, но не важность вашего сообщения. Пользуйтесь телом, чтобы подчеркнуть или продемонстрировать по необходимости свое сообщение.

Если это уместно, вы можете пройти среди слушателей, но, что бы вы ни делали, не вызывайте их беспокойства и не смущайте их.

## Выражение лица

Выражение лица способно оживить ваше выступление и сделать его запоминающимся. Практикуйтесь перед зеркалом.

- Попробуйте различные выражения лица: улыбнитесь, нахмурьтесь, посмотрите вопросительно.
- Покажите аудитории свои эмоции, но не отвлекайте их внимание от сообщения. Это поможет сделать вашу речь убедительной и вызывающей интерес. Но не переусердствуйте.

## Зрительный контакт

- Вам нужно установить зрительный контакт со всей аудиторией во время выступления. Это является одним из средств привлечения внимания. Вы можете попрактиковаться.
- Зрительный контакт нужен для того, чтобы передать невербальную информацию как, например, честность, искренность и внимание к слушателям.
- Не фиксируйте свой взгляд на одном человеке и не адресуйте, таким образом, все свое выступление ему или ей! Это исключит остальную аудиторию и вызовет неловкость у этого человека.
- Если вы все время будете смотреть на свои записи или читать речь с листа, вы потеряете важный зрительный контакт со своей аудиторией, и ей будет несложно отвлечься от вашего выступления.
- Как вы чувствуете себя, если оратор говорит, уставившись в окно или в заднюю стенку зала? Вдохновляет ли это вас как члена аудитории?
- Когда вы смотрите на людей, вы включаете их в круг своего общения и даете им возможность почувствовать свою значимость.
- Устойчивый зрительный контакт заставит вашу аудиторию почувствовать вашу искренность и поверить в то, что вы говорите.

## Ваш голос

Ваш голос многое говорит о вас. Позаботьтесь о том, чтобы все могли слышать вас – не просто звук вашего голоса, но слова, которые вы произносите.

- Меняйте тональность – монотонный голос может усыпить людей, даже если вы говорите что-то интересное.
- Варьируйте голос для выделения особых моментов выступления, например, вы можете замедлять речь или говорить громче.
- Говорите в таком темпе, чтобы люди могли воспринимать то, что вы говорите. Слишком быстрый темп – и вы потеряете их внимание, слишком медленный – вы усыпите их. Управляйте аудиторией.

## Другие советы:

- Говорите четко, с выражением, искренне и уверенно.
- Говорите приемлемым для аудитории тоном. Даже дети чувствуют, когда с ними говорят снисходительно.
- Не мямлите и не «съедайте» конец предложений.
- Постарайтесь не использовать повторяющиеся звуки и слова типа «мммм» и «значит».

- Если у вас тихий голос, нужно практиковаться говорить громко и модулировать голос.

## **Достижение поставленной вами задачи**

Это действительно трудно. Поскольку люди легко отвлекаются, важно, чтобы вы озвучивали основные моменты своей речи четко и убедительно в самом начале выступления. Люди должны уйти помня суть вашего сообщения.

## **После выступления**

- У людей будут вопросы, комментарии и потребность прояснить значение некоторых ваших высказываний. Если по окончании речи все переходят к следующему пункту программы, у людей остается чувство неудовлетворенности. Интерактивное общение, следовательно, важно.
- Хороший председательствующий должен дать слушателям шанс задать вопросы или высказаться.
- Поблагодарите людей за комментарии и высказывания. Не занимайте оборонительную позицию.
- Слушая сложный вопрос, записывайте. Затем выясните, правильно ли вы поняли вопрос: *Насколько я понимаю, вы хотите знать ....* Аудитория может сильно разочароваться, если заданный ею вопрос останется без ответа.
- Возможно, у вас не всегда есть готовый ответ. Признайтесь в этом. Продумайте, как можно этот вопрос вернуть в аудиторию: спросите, может быть, кто-то в аудитории знает ответ, обратитесь к нему или к ней за информацией. Или предложите пути поиска необходимой информации – сошлитесь на организацию, книгу, эксперта, адрес в Интернете, например.
- Спокойно относитесь к враждебным вопросам. Не воспринимайте вопрос как личное оскорбление. Примите вопрос, ответьте на него логично и без эмоций. Если можете, предоставьте статистические данные или фактическую информацию для поддержки своего ответа.

## **Дополнительная обратная связь**

Мы совершенствуемся благодаря конструктивной обратной связи и замечаниям. После выступления, подумайте, как вы можете получить обратную связь относительно своей речи. Спросите организаторов, слышали ли они комментарии и замечания, поговорите в перерыве или по окончании мероприятия с людьми, которые были в зале. Порадуйтесь положительным комментариям и возьмите на заметку конструктивную критику. Чем больше вы определите слабых сторон своего выступления, тем лучше вы выступите в следующий раз.

## Продвижение вашей организации: внутренние меры

Приходилось ли вам бывать в офисе, где сотрудники не лучшим образом обращаются друг с другом? Какое при этом у вас складывалось отношение к этой организации?

Общение в организации чрезвычайно важно для продвижения ее положительного имиджа. Даже если в организации есть люди, которые не ладят друг с другом, это не должно мешать остальным. Делом каждого в организации должно стать формирование доверия к организации, и представление ее работы в лучшем свете.

Какие чувства вызывает у людей общение с вашей организацией? Встречают ли их с вниманием и профессионализмом? Вызывают ли доверие к вашей организации ее представители - члены организации, административный персонал, волонтеры, члены совета?

### ■ Продвижение имиджа вашей организации

При контакте людей с вашей организацией формируется их мнение о ней. Есть ли в организации процедуры приема и обращения с посетителями, телефонными звонками или теми, кто обращается по электронной почте, способствующие формированию хорошего имиджа вашей организации? Далее мы предлагаем вашему вниманию упражнение, которое вы можете использовать для разработки процедур в отношении посетителей и людей, которые обращаются по телефону или электронной почте.

### Семинар по разработке процедур приема в организации

*в отношении общения с посетителями и людьми, которые обращаются по телефону, по электронной почте*

Вам, возможно, понадобятся в общей сложности три часа на эту работу. Это стоит потраченного времени.

### Ресурсы

Вам нужны:

- фасилитатор
- кто-то, кто может вести записи о ходе и результатах семинара
- флип-чарт, фломастеры, линованная бумага, что-либо для прикрепления флип-чарта к стене.

### Процесс: примерные методические указания

1. Придите к общему согласию, что в интересах вашей организации провести данный семинар в рамках мер, направленных на продвижение положительного имиджа вашей организации.
2. Выберите дату, время и место проведения семинара. Организуйте закуски, если можете, чтобы люди могли расслабиться и почувствовать, что их ценят. Разошлите программу семинара.
3. Соберите всех в своей организации в условленное время и день.
4. Напомните людям о цели семинара – о том, что она согласуется со стратегией формирования и продвижения положительного имиджа.
5. Если в вашей организации много людей, работайте в группах, подготовив отчеты и краткое содержание проведенных занятий в группах.

6. Попросите людей подумать над ценностями вашей организации. (В ходе стратегического планирования вы уже должны были сформулировать и записать ценности организации. Если вы этого не делали, то вам придется потратить время на их разработку, и тогда семинар займет больше времени. Или вы можете начать семинар с темы об организационных ценностях, которые стали принципами работы в организации. Прочтите раздел *ценности* в нашем пособии и - более подробно – в пособии CIVICUS *Стратегическое планирование*, раздел *Организационные ценности*. Там также предложено упражнение по достижению консенсуса в отношении ценностей).
7. Объясните людям, что ценности организации и принципы ее работы должны найти отражение в процедурах общения в организации. На этом семинаре вас особенно занимает вопрос о процедурах, которые будут способствовать укреплению имиджа вашей организации при общении с ней людей. Это часть стратегии продвижения.
8. Попросите людей подумать о том, какие процедуры будут способствовать продвижению имиджа организации – особенно при обращении с посетителями, и людьми, которые обращаются по телефону или электронной почте?

Например, мы ценим участие представителей сообщества в работе нашей организации. В отношении коммуникации это означает, что мы должны быть:

- ✓ Доброжелательными
- ✓ Уважительными
- ✓ Уметь быстро и эффективно прийти на помощь
- ✓ Уметь говорить с людьми на языке, который им удобен для беседы.

Вы также можете разработать правила обращения или кодекс поведения членов организации. Он может включать такие положения как: посетители и люди, которые обращаются по телефону, не должны быть свидетелями разногласий, размолвок или неуважительного поведения работников/волонтеров, поскольку это наносит ущерб имиджу нашей организации.

9. Попросите людей поставить себя на место посетителей и тех, кто обращается в организацию по телефону или электронной почте. Начните с предложения продолжить фразу: *Если бы я был посетителем этой организации, я бы хотел ...* И *Если бы я обратился в эту организацию по телефону, я бы хотел ...*
10. Соберите все результаты этого семинара – опишите и разработайте проект процедур общения с посетителями и обращающимися. Вы можете дать сотрудникам этот документ для обсуждения и внесения поправок, затем отредактировать его с учетом результатов обсуждения и оформить в качестве официального документа.  
Например, вы можете прийти к согласию относительно того, что:
  - ✓ Посетители ждут в приемной пока, что человек, к которому они пришли, придет, поприветствует и проведет их в свой кабинет.
  - ✓ Никто не должен ждать более трех минут
  - ✓ На все обращения по телефону ответ должен быть дан в течение 24 часов.
  - ✓ Каждый, кто уходит, должен уведомить приемную о том, куда он идет и когда вернется.
  - ✓ Если вы пользуетесь мобильным телефоном, следует выключать его во время встречи.
11. По завершении этого упражнения обязательно раздайте всем копии правил. Установите контроль над выполнением правил.

## ▪ **Ваша приемная**

Если в вашем офисе есть приемная, постарайтесь, чтобы:

- Ваша приемная выглядела организованно, аккуратно и гостеприимно.
- Сразу по приходу посетителя уделите ему внимание - не заставляйте его ждать, пока вы закончите беседу с коллегой или продолжите телефонный разговор с другом.
- Дайте посетителям возможность сесть, чтобы они не чувствовали, что мешают.
- Предложите стакан воды, чашку чая или что-либо, чтобы человек почувствовал себя уютнее.
- Регулярно обновляйте информацию на доске объявлений относительно приближающихся событий, вывешивайте фотографии о своей деятельности, интересные и важные газетные статьи (особенно, если они содержат положительные отзывы о работе вашей организации), важные высказывания и полезную контактную информацию других организаций, которые разделяют ваше видение и ценности. (Больше информации о досках объявлений можно найти в разделе *Доска объявлений* в нашем пособии *CIVICUS Письменные материалы в организации*).
- Закажите привлекательный плакат с видением и миссией своей организации.
- Предусмотрите какое-нибудь занятие для посетителей, если им приходится подождать. Разложите рекламные материалы, может быть даже фото альбом о деятельности организации, чтобы люди могли его посмотреть (чтобы они произвели на них хорошее впечатление). Положите игрушки, бумагу и карандаши для детей, если к вам придут посетители-дети.
- Заведите книгу посетителей и предложите им заполнить ее.
- Заведите ящик для предложений в приемной с бумагой и ручкой, чтобы людям было легче записать свои предложения.
- Не позволяйте конфликтам в вашей организации выплескиваться на территорию приемной.

## ▪ **Прием людей**

Важны первые впечатления. Приемный секретарь, будь то волонтер или сотрудник – обычно является первым контактным лицом организации для посетителя или человека, который обращается по телефону. Поставьте себя на место посетителя или звонящего по телефону. Они хотят, чтобы их поприветствовали уважительно и уделили внимание их просьбе как можно скорее. Если кто-либо пришел на встречу, представьте себе его впечатление, если приемный секретарь даст волю своему раздражению, и скажет: «Ой, я не знаю, здесь ли он. Он всегда опаздывает и такой ненадежный. Вам придется просто сидеть и ждать, может быть, он появится».

Если в приемной у вас работают волонтеры, обязательно проведите для них тренинг и ориентацию. Они должны знать процедуры приема. Нехорошо прозвучит для посетителя и фраза: «Я всего лишь волонтер здесь, и ни чем не могу помочь вам».

Поведение персонала или волонтера должна стать предметом обсуждения в коллективе. Приемный секретарь всегда должен знать, где находятся сотрудники организации, и как их можно найти. Конечно, сотрудники сами несут ответственность за то, чтобы уведомить приемного секретаря о том, где они находятся, устно или по внутренней электронной почте, или на доске регистрации прихода и ухода сотрудников в приемной.

Важно, чтобы люди, которые обращаются в организацию, и посетители чувствовали, что их:

- Ценят
- Уважают и рады им
- Уделяют им внимание и быстро оказывают помощь.

## ▪ Телефонные звонки

При личном разговоре с человеком происходит как вербальное, так и невербальное общение. Вы можете видеть его выражение лица и жесты. Вы общаетесь с помощью слов и этих невербальных средств. При общении по телефону этого нет. Поэтому ваше общение должно быть предельно ясным.

## Инструкции по работе с телефонными звонками

- Когда вы отвечаете на телефонный звонок:
  - Доброжелательно поприветствуйте абонента;
  - Назовите организацию, куда дозвонился абонент (а также отдел, если это отдел);
  - Представьтесь;
  - Спросите, чем вы можете быть полезны;
  - Внимательно выслушайте ответ абонента;
  - Затем своими словами повторите его просьбу, чтобы проверить правильно ли вы его поняли;
  - Дождитесь ответа;
  - Если это в вашей компетенции, окажите ему помощь сами, в противном случае укажите, к кому он может обратиться;
  - При переводе звонка на другого сотрудника своей организации, нажмите кнопку ожидания. Если у вас система миниАТС, скажите человеку, с которым вы его связываете, кто на линии и соедините их!

*Вот пример профессионального обращения с телефонным звонком:*

*Алло, вы дозвонились в readWRITE. Меня зовут Шанти. Чем могу вам помочь?*

*Алло. Я хочу посещать курсы обучения грамотности. Я бы хотел знать, с кем я могу поговорить об этом.*

*Итак, вы хотите посещать наши курсы обучения грамотности?*

*Да. ...*

*Отлично! Я соединю вас с Нишарой, которая занимается курсами обучения грамотности. Не могли бы вы назвать свое имя, пожалуйста?*

*Меня зовут Расика.*

*Спасибо, Расика. Побудьте на линии, я сейчас соединю вас с Нишарой.*

*(Пока Расика ожидает на линии). Алло, Нишара. Звонит женщина по имени Расика по вопросу, по которому ты можешь помочь. Она хочет попасть на курсы обучения грамотности.*

*Алло, Расика, сейчас вы будете говорить с Нишарой.*

Такое общение по телефону помогает человеку, который обратился по телефону, быстро и ясно отвечать на вопросы. Вы задали непринужденный тон и предложили помощь. Внимательно прослушайте ответ и предложите информацию, которая может оказаться им полезной. Или соедините их с сотрудником своей организации, который можем им помочь.

- Цените телефонные звонки людей, которые интересуются организацией и сотрудничеством с ней. Их звонки свидетельствуют о жизнеспособности вашей организации.
- Постарайтесь, чтобы голос ваш звучал тепло и доброжелательно – ваш голос становится «лицом» организации.
- Если вы собираетесь перевести звонок на кого-то, сделайте это гладко.
- Если вам приходится задержать человека на линии более чем на 30 секунд, спросите, можете ли вы попросить человека, с которым он хотел бы поговорить, перезвонить ему. Можете также спросить, не возражает ли он против того, что ему придется подождать на линии.
- Поблагодарите его за терпение, пока он ждет на линии, и, при необходимости, периодически возвращайтесь к нему, чтобы он знал, что разговор не прерван, и про него не забыли.
- Когда вы записываете контактную информацию звонящего человека, сделайте это в специальной книге регистрации звонков. Спросите правильное написание его имени, если вы не уверены, а также контактный номер телефона. Повторите его контактный номер, чтобы проверить его правильность. Если ему не перезвонят, он решит, что вы не передали.
- Будьте терпеливы и с пониманием относитесь к человеку на линии. Если он сердится по поводу чего-либо, постарайтесь поставить себя на его место. «Я понимаю, что вам досадно по этому поводу. Я сделаю все, что в моих силах, чтобы помочь вам».
- Если вы говорите с человеком по стационарному телефону, и вам в это время позвонили на другой телефон (например, на мобильный), не бросайте первый звонок и не беритесь за второй звонок. Закончите разговор с первым звонящим человеком. Пусть по мобильному телефону будет принято звуковое сообщение. Ожидание возобновления прерванного разговора может вызвать сильное раздражение.
- Если все в вашей организации находится на собрании, поставьте телефон на автоответчик, если он есть. После собрания быстро доставьте все сообщения их адресатам, затем напомните сотрудникам, чтобы они обязательно перезвонили по всем деловым звонкам. Если собрание займет более длительное время,

организуя дежурство волонтера на телефоне и для приема посетителей.

- Заведите хороший автоответчик. На автоответчик предпочтительно записать голос сотрудника вашей организации. Это лучше чем иностранный текст, предусмотренный на некоторых автоответчиках.
- Если в режиме ожидания на линии у вас есть музыкальное сопровождение, убедитесь в том, чтобы мелодия соответствовала имиджу вашей организации.

## ■ Работа с обращениями по электронной почте

Многие организации используют электронную почту как для внутреннего, так и для внешнего общения. В этом разделе мы уделим внимание некоторым аспектам передачи информации в организации по электронной почте. Очевидно, что каждый человек формирует собственный стиль общения с людьми, с которыми он работает. Но важно помнить, что вы общаетесь в качестве представителя своей организации, поэтому придерживайтесь доброжелательной, но официальной манеры общения.

### Каковы преимущества связи по электронной почте?

- Этот вид общения может быть очень эффективным и продуктивным, когда нет необходимости слышать голос или видеть лицо собеседника.
- Он может повысить скорость общения.
- Он хорош для предоставления информации, рассмотрения просьб, подготовки ответов на запросы, обмена любезностями, предоставления дополнительной информации после телефонного запроса.

### Недостатки связи по электронной почте

Посылая электронное послание, вы формируете определенный имидж с помощью языка, стиля и тона послания. Очень важно, чтобы при общении по электронной почте вы видели себя послом своей организации. Электронная почта лишает вас преимущества видеть выражение лица и жесты или даже слышать какое-то выражение в голосе. Ваше сообщение может дойти только в словах, которые вы выберете.

Есть определенная опасность, таящая в самой природе такого общения. Электронная почта используется так легко и быстро, что вы можете:

- Избегать разговора с человеком, тогда как это может быть наиболее подходящий способ общения.
- Использовать это общение слишком часто и тратить время на ненужные послания.
- Писать послания слишком длинные или слишком короткие.
- Установить неподходящий тон общения. Если вы установите слишком фамильярный тон, очень трудно бывает вернуться к доброжелательному, но официальному тону.
- Ответить до того, как вы успеете тщательно продумать выбор слов или тон послания. Из-за особенностей электронной почты это может легко привести к недопониманию и отрицательному опыту общения.
- Опускать приветствия, что может сделать ваши послания слишком краткими и невежливыми.
- Быть неаккуратным в грамматике и орфографии.

- Предполагать, что человек получил ваше послание, в то время, как он его не получал. Иногда доступ к электронной почте бывает затруднен. В зависимости от цели электронного послания, вам, возможно, будет необходимо еще раз связаться с адресатом, но другим способом.
- Послать что-либо конфиденциальное, упустив из виду, что электронная почта – это чрезвычайно открытый вид связи. Электронные послания очень легко пересылаются другим и видоизменяются, искажая написанное вами, а также могут заразиться вирусом, который будет рассылать ваше сообщение тысячам людей.

## **Не пользуйтесь электронной почтой:**

- В случае спора или разногласий. В таком случае прямой телефонный звонок или встреча лучше.
- Когда вы тщательно не продумали ваш ответ. Вы «кликнули» отослать послание и уже не можете вернуть его.
- Когда вы сильно торопитесь, вы можете наделать ошибок, на устранение и объяснение которых понадобятся время и силы.

## **Пусть ваши сообщения будут КПП (краткими, простыми и понятными)**

Читать письмо на экране компьютера труднее, чем на бумаге, поэтому старайтесь, чтобы ваши сообщения были краткими, простыми и понятными.

### **■ Мониторинг и оценка**

Мы предлагаем вам включить анализ откликов людей относительно общения с вашей организацией в ежегодную оценку работы организации. Ваши размышления об имидже могут привести к новым идеям для планирования в будущем. Например, вы можете включить обучение сотрудников или волонтеров формированию общественных связей в свои планы. Для более подробной информации обратитесь к нашему пособию CIVICUS *Мониторинг и оценка*.

Для оценки имиджа организации с точки зрения «потребителя» вы можете использовать простые анкеты, предусматривающие место для предложений. В случае неграмотных людей вы можете попросить кого-то помочь в заполнении анкет, либо вы можете разработать форму и использованием графики.

Предлагаем вашему вниманию образец анкеты для оценки работы организации с посетителями и людьми, которые обращаются по телефону

## Пример оценки: Как наши дела?

☺ отлично ☺ нормально ☹ плохо	☺	☺	☹
<b>По телефону</b>			
Легко ли было дозвониться до нас?			
Отвечили ли вам по телефону четко и профессионально?			
Почувствовали ли вы доброжелательность, позвонив нам в офис?			
Серьезно ли отнеслись к вашей просьбе/запросу?			
Соединили ли вас с нужным человеком?			
Долго ли вас заставили ждать на линии?			
Слышали ли вы какие-либо отвлекающие или неприятные звуки, когда разговаривали по телефону с нашим офисом?			
Какое общее впечатление произвела на вас наша организация?			
Долго ли пришлось вам ждать, пока вашей просьбе уделили внимание?			
<b>При посещении нашего офиса</b>			
Встретили ли вас доброжелательно и уважительно?			
Быстро ли вас уделили внимание?			
Серьезно ли отнеслись к вам в офисе?			
Предложили ли вам сесть, когда вам пришлось ждать?			
Быстро ли откликнулся человек, которого вы пришли посетить?			
Показался ли вам наш офис интересным местом?			
Если вам пришлось ждать, было ли что почитать или посмотреть во время ожидания?			
Сложилось ли у вас хорошее мнение о сотрудниках нашей организации?			
Сложилось ли у вас хорошее мнение о том, как люди в нашем офисе относятся друг к другу?			
<b>Как мы можем улучшить свою работу?</b>			
Пожалуйста, напишите, что бы, по вашему мнению, мы могли улучшить. Спасибо.			

## **Благодарность за содействие в публикации и источники**

При разработке данного пособия мы использовали следующие ресурсы. Мы выражаем признательность авторам за ценную работу и рекомендуем их вам.

Лизел Эразмус-Критцингер, Мариэтта Сварт и Вуси Мона. *Навыки продвинутого общения – для успеха организации*. Издательство Афритек, Южная Африка, 2000.

Документы CIVICUS – из отдела по связям.

Пособия CIVICUS – [www.CIVICUS.org](http://www.CIVICUS.org)

*Стратегическое планирование*

*Как писать эффективно и убедительно*

*Письменные материалы в организации*

*Работа со средствами массовой информации*

*Создание собственных информационных материалов*

Марти Брунстейн. *Эффективное общение – для тугодумов*. Издательство Хангри Майндс, 2001.

Планирование связей – с вебсайта IMPACS [www.impacs.org](http://www.impacs.org)