



FRIEDRICH NAUMANN  
FOUNDATION *For Freedom.*  
Ukraine and Belarus

# ЕФЕКТИВНІ КОМУНІКАЦІЇ ДЛЯ ОСВІТНІХ УПРАВЛІНЦІВ

ПОСІБНИК

Авторки: Іванна Коберник, Катерина Краснова

**КИЇВ–2019**

# ЗМІСТ

<b><u>СУЧАСНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР. ХАОС. ШАЛЕНА ШВИДКІСТЬ. БЕЗЛІЧ МОЖЛИВОСТЕЙ</u></b>	<b>5</b>	<u>Структура прес-релізу</u>	<b>43</b>
		<u>Виправляємо помилки у візуалізації</u>	<b>44</b>
<b><u>ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ</u></b>	<b>9</b>	<b><u>ТЕХНІКИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ</u></b>	<b>47</b>
<u>Ключове повідомлення</u>	<b>11</b>	<u>Персоналізація</u>	<b>48</b>
<u>Цільові аудиторії</u>	<b>13</b>	<u>Візуальний сторітелінг</u>	<b>49</b>
<u>Канали комунікацій</u>	<b>14</b>	<u>Цифри</u>	<b>50</b>
		<u>Зворотний зв'язок</u>	<b>52</b>
<b><u>ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ</u></b>	<b>15</b>	<u>Фокусування на результатах і досягненнях</u>	<b>53</b>
<u>Приклад комунікаційного плану.</u>	<b>22</b>	<u>Емоції мають значення!</u>	<b>55</b>
<u>Вступна кампанія-2018</u>		<u>Головні правила, які роблять ваші комунікації успішними</u>	<b>56</b>
<b><u>ВИПРАВЛЯЄМО ТИПОВІ ПОМИЛКИ</u></b>	<b>30</b>		
<u>Типові помилки</u>	<b>31</b>	<b><u>АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ</u></b>	<b>57</b>
<u>Як виправити типові помилки</u>	<b>35</b>	<u>Приблизний таймінг професійної антикризової реакції</u>	<b>61</b>
<u>Спрощуємо мову спілкування</u>	<b>37</b>	<u>Формування ключового повідомлення під час кризи</u>	<b>63</b>
<u>Як відшукати серед своєї поточної діяльності те, що має справжню новинну цінність?</u>	<b>41</b>	<u>Поради для спікерів</u>	<b>69</b>
<u>Приклади оформлення і подачі новини</u>	<b>42</b>	<b><u>ВІД АВТОРІВ</u></b>	<b>72</b>

## ВСТУП

Вітаємо вас!

Перед вами — посібник «Ефективні комунікації для освітніх управлінців». Він з'явився в продовження нашої роботи над [однойменним он-лайн курсом](#).

Це відкритий безкоштовний он-лайн курс, який за 10 місяців 2019-го року переглянуло 4 400 людей. Збираючи зворотний зв'язок від глядачів і слухачів нашого курсу, ми отримали багато прохань випустити його матеріали в текстовому вигляді. А оскільки в своєму курсі, на наших тренінгах і в нашій щоденній роботі консультанток з комунікацій ми постійно говоримо, що зі своїми цільовими аудиторіями треба говорити через ті канали і формати, які є їм найбільш зручними, то ми просто були зобов'язані це зробити:-) Теми ми також обрали завдяки зворотньому зв'язку — саме ті, які назвали найважливішими наші слухачі та учасники тренінгів.

Мета посібника — **полегшити освітнім управлінцям комунікацію реформи Нова українська школа**, навчити робити свої досягнення помітними, ефективно використовувати нагоди розповісти про свої здобутки, правильно комунікувати зміни, які зараз відбуваються в освітній галузі.

Ми хочемо, щоб кожен, хто бере участь в трансформації системи освіти заради майбутнього наших дітей подолав свій страх публічності, відчував себе впевнено в непростому і нестабільному світі швидких змін (а саме таким є світ 21-го століття) і навчився навіть кризи обертати собі на користь.

В посібнику ви знайдете базові рекомендації, як керувати комунікаціями, як їх планувати, як зробити свої повідомлення помітними і зрозумілими і таким чином вибудовувати свою репутацію та довіру до вашої організації.

Посібник орієнтований насамперед на управлінців, бо ми переконані — саме керівник задає тон і культуру комунікацій як всередині організації, так і назовні.

Поняття і підходи, які ми розглядаємо, досить універсальні, тому стануть у нагоді не лише представникам освітньої галузі, а й всім, хто цікавиться сучасними тенденціями в сфері комунікацій.

## АВТОРКИ



**ІВАННА  
КОБЕРНИК**

Консультантка з комунікацій, радниця міністра освіти і науки України, співзасновниця ГО «Батьківський контроль» та «Смарт освіта». Понад 10 років роботи на телебаченні в якості журналістки та телеведучої (лауреатка премії «Телетріумф» 2003 року). З 2009 року працює в сфері комунікацій та зв'язків з громадськістю.

Має досвід створення і управління комунікаційними підрозділами, створення і управління медійними кампаніями, створення та імплементації комунікаційних стратегій. Має великий досвід проведення тренінгів «Медіа рілейшенз» (ефективне спілкування з медіа та журналістами) та «Ефективні публічні виступи». Сертифікований тренер з державних комунікацій. Сертифікат LIA тренера (2016) та викладача (2018) зі зв'язків з громадськістю, комунікацій, проведення кампаній та антикризового менеджменту.



**КАТЕРИНА  
КРАСНОВА**

Експертка зі стратегічних та кризових комунікацій з понад 20-літнім досвідом втілення великих комунікаційних проектів у сферах економіки та благодійності в Україні. У зоні її компетенцій — створення, керування та консультації комунікаційних служб провідних компаній та благодійних фондів. Як тренер Програми із державних комунікацій розуміється на специфіці зв'язків з громадськістю в Україні, найкращих світових практиках урядових комунікацій, впровадженні антикризових комунікаційних проектів.

Має досвід управління комунікаціями національних проектів, зокрема першими благодійними концертами Пола Маккартні та сера Елтона Джона, запуском українського ланчу в Давосі, проектом Ялтинської Європейської Стратегії (YES), презентацією в Києві фільму Стівена Спілберга про Голокост Spell Your Name, відкриття одного з найбільших у Східній Європі музею сучасного мистецтва PinchukArtCentre та інших.

# 1. СУЧАСНИЙ ІНФОРМАЦІЙНИЙ ПРОСТІР. ХАОС. ШАЛЕНА ШВИДКІСТЬ. БЕЗЛІЧ МОЖЛИВОСТЕЙ

Якщо охарактеризувати сучасний інформаційний простір декількома словами, то це – **ХАОС. ШАЛЕНА ШВИДКІСТЬ. БЕЗЛІЧ МОЖЛИВОСТЕЙ.**

З розвитком соцмереж та інтернету всі отримали можливість комунікувати з усіма. Технічний розвиток зробив доступним у лічені секунди виготовлення та поширення ще донедавна складного контенту — фото та відео. Все це створює безліч проектів та повідомлень, які конкурують за увагу. За даними дослідження Університету Південної Кароліни, **щоденно на людину навалюється кількість інформації, щоб могла б наповнити 174 (!) газети.** І з кожним роком ця цифра зростає.

Кордони поступово стираються — як географічні, так і тематичні. Це призводить до того, що селищна районна рада зі своїм надихаючим проектом про новий освітній простір буде конкурувати за увагу не з іншою селищною радою, а з футбольними зірками або школою з Японії.

Тут, в інформаційному просторі, дуже велика швидкість. **Новини та проекти народжуються і вмирають за лічені години,** заголовки і герої дня змінюють один одного, ледь встигнувши народитися.

Такий тренд фахівці влучно називають «15 хвилин слави», і зауважують, що **сьогодні на арені весь світ.** Будь хто може стати відомим, але через дуже швидкий час його відомість змиє наступна інформаційна хвиля. І винесе на гребінь слави нові обличчя та бренди.

В сучасному інформаційному просторі **емоції та враження** перемагають рацію. Засоби масової інформації, політики, чиновники, відомі бренди давно продають враження, а не власний продукт чи послугу з державного управління.

Прес-конференції на пірсі або у парку, приїзд депутата у Верховну Раду на велосипеді, пересування по Кабміну на самокаті — це все про враження. Люди все частіше (оманливо) судять про результат за спецефектами, ніж за раціональними аргументами. Нам може це не подобатись, але ніхто в світі не здатен змінити цю тенденцію. Ми лише можемо навчитися жити і комунікувати в цій новій реальності.

Саме емоції прискорюють сприйняття, поширення інформації. Дають залучення та підтримку. І саме вони можуть стати причиною шаленої критики або несприйняття ваших ідей та проектів.

Надмірний тиск інформації і емоцій на людей призводить до двох наслідків.

**Перший наслідок.** Людина охоплює максимум можливої інформації поверхово, не заглиблюючись у суть. **Враховуйте, будь ласка, що у більшості випадків будуть прочитані лише заголовки, підзаголовки та ліди; розглянуті фото та підписи до них, а також проглянуті перші секунди відео.** Потім ви втратите увагу аудиторії.

**Хочете бути почутими — не вимагайте довгого інтерв'ю, а краще коротко і влучно сформулюйте своє найголовніше повідомлення.** Рейтингові телевізійні свідчення — на довгих розмовах з політиками чи держслужбовцями рейтинг програми безжально падає. Тому на телебаченні найвищий рейтинг державні посадовці мають в сюжетах теленовин. У вас буде лише секунд 30, щоб сказати найголовніше. Тому вкрай важливо спрощувати мову спілкування. Бо 71 слово у першому реченні вашої новини продати, будівлі, наради та накази автоматично вбиває інтерес аудиторії до того, що сказано або написано.

**Все головне, що ми хочемо сказати, або те, що зацікавить і примусить дочитати/додивитися до кінця, виносимо у заголовок, перший абзац новини, підпис до фото, заголовок інфографіки, назву відео, перші кадри та цитату.**

**Другий наслідок.** Людина починає бачити переважно ті повідомлення, що відповідають її уяві та очікуванням, є важливими для неї або чіпляють її емоційно. Люди можуть сидіти в одній кімнаті, читати одну й ту саму стрічку новин або газету в один і той самий час, і бачити зовсім різну інформацію. Наприклад, один буде вихоплювати новини, що підтверджують, що в країні все погано (корупція, скандали), інший — що є зміни на краще (нові меблі у школах, державні онлайн-сервіси). Один, як шанувальник спорту, не пропустить новину про улюблену команду, проте навіть не помітить поряд надруковану новину про освіту.

А отже, навіть, якщо ми щось повідомили своїй аудиторії, ми не можемо бути впевненими, що люди нас почули. Або тому, що тема взагалі не у фокусі їх уваги, тобто не важлива для них. Або тому, що їх увага була зосереджена на іншому. Або ми сформулювали повідомлення так, що навіть важлива та цікава для них інформація пройшла повз.

Сучасний інформаційний простір з одного боку дуже ускладнює процес комунікації, з іншого — **надає безліч можливостей**, яких раніше не було. Проект районного управління може стати відомим не тільки на всю Україну, а й на весь світ. Для цього не існує жодних обмежень. Запросити зірку на урок? Провести екскурсію новим освітнім простором для журналістів, що за сотні кілометрів від вас? Чому б ні, коли є скайп.

Викликати захоплення і надихнути своїм прикладом вчителів в інших регіонах країни? Завдяки неординарності ідеї отримати 135 тисяч переглядів на YouTube, потрапити в новини і завойовувати впізнаваність по всій Україні?

Все це можливо, якщо на День Знань вітальний танок **танцюють директор і вчителі, а не школярі**;

якщо в вашій школі **творчі назви класів 1-Т, 2-Р чи 4-Н**;

чи ваша **директорка надихає всю школу на зміни та відкриття**.

**Отже, щоб бути успішними комунікаторами в сучасному інформаційному просторі, потрібно:**

- бути наполегливими та послідовними в донесенні своїх думок, ідей та фактів. Ваша аудиторія буде вам вдячна за точну навігацію в цьому хаосі, хоча б у вашій сфері;
- повторювати повідомлення багато разів, щоб вас почули. Не дослівно, а в різних форматах (через інтерв'ю, подію, фото, інфографіку тощо);
- знати, що турбує та що цікавить ваші аудиторії, та будувати свою діяльність і комунікацію з урахуванням цього;
- зосередитися на головному, що допоможе досягнути вашої мети. Це дозволить сконцентрувати зусилля та ресурси;
- сфокусуватися на простоті й доступності повідомлень. Малюйте, фотографуйте, знімайте, пишіть короткі прості тексти.
- мати унікальні історії, що надихають;
- максимально наблизитися до своїх аудиторій. При такій конкуренції за увагу ви маєте опинитися там, де вашій аудиторії буде зручно вас слухати й чути.

Парк, ранкове кулінарне шоу, оголошення на вході або зупинці транспорту. Підійде все, що «допоможе вам досягти правильної аудиторії з правильним повідомленням у правильний час».

І зрештою, у світі, де правлять емоції, ваші щирість, енергійність та унікальність перетворюють бездушні офіційні комунікації на комунікації між людьми. І це забезпечує початок діалогу, розуміння і підтримку вас і ваших проектів.

“

**НАША РОБОТА — ДОПОМОГТИ  
МІНІСТРАМ ДОСЯГТИ ПРАВИЛЬНОЇ  
АУДИТОРІЇ З ПРАВИЛЬНИМ ПОВІ-  
ДОМЛЕННЯМ У ПРАВИЛЬНИЙ ЧАС**

”

Алекс Айкен, виконавчий директор офісу урядових комунікацій (Великобританія)

### ПРИКЛАД

**Новий хіт інтернету: танок вчителів на 1 вересня**  
Інтернет-видання Главком

Громадськість у захваті від виступу вчителів однієї з столичних шкіл.

Запальний танець київських вчителів школи № 53 першого вересня став справжнім хітом соціальної мережі. Танець у вишиванках став подарунком для першокласників та випускників школи.

На Youtube [відео незвичайного святкування](#) Дня знань за п'ять днів набрало вже понад 5000 переглядів та захоплених відгуків.



## 2. ОСНОВИ КОМУНІКАЦІЙ

Розберімося, як працює система комунікацій, та обговорімо терміни. Це дозволить краще зрозуміти викладений у посібнику матеріал.

### ЩО ТАКЕ КОМУНІКАЦІЯ?

Існує багато визначень терміна комунікація. У цьому посібнику ми використовуємо його в такому значенні:

**Комунікація – це процес обміну думками, ідеями, фактами з важливими для досягнення вашої мети групами людей або особами. Його мета – досягти взаєморозуміння та отримати довіру.**

#### **Комунікація – це двосторонній процес**

Чим відрізняється комунікація від інформування, до якого більш схильні офіційні установи? Якщо коротко, то інформування – це монолог. Монолог вашої організації про свої проблеми, завдання та досягнення.

Комунікація – це завжди діалог, де присутні думки, почуття й реакція ваших аудиторій. Тому ваше ключове завдання – не тільки сформулювати чітко і ясно повідомлення, а й переконатися, що у підсумку дійшло до вашої аудиторії, і що саме вона зрозуміла.

Ваша **комунікація** та ваші **Дії** створюють вашу репутацію.

**Репутація є результатом того, що ви робите, що ви говорите, і що люди думають і говорять про вас.**

**Щоб комунікація була результативною, вам потрібно:**

- визначити ті групи людей, які впливають на досягнення вашої мети. Це **цільові аудиторії**;
- розробити для них **повідомлення**;
- надіслати його через найкращий для цієї ЦА **канал комунікації** (ЗМІ, соцмережі, вайбер-групи та інші);
- запакувати повідомлення в найкращий для цього каналу комунікацій **формат** (наприклад, прес-реліз — невдалий формат для Фейсбука. Краще написати окремий пост. А для телебачення треба продумати цікаву картинку, а не тільки надати інтерв'ю керівника за столом);
- отримати **зворотний зв'язок**, щоби переконатися, що саме ваша аудиторія запам'ятала, зрозуміла і сприйняла.

Насправді навіть дуже досвідчені керівники та комунікаційники потрапляють у пастку оцінки комунікацій за формальними ознаками.

Часто на питання, яких результатів ви досягли у комунікаціях, можна почути: «Ми написали реліз і поставили його у Фейсбук», «У нас вийшло 5 телевізійних сюжетів» або «Ми розвісили 10 бордів». Це розповідь про те, що ми робили та як старалися. Це не про результат, якого досягли. Тому, одне з головних правил ефективних комунікацій таке:

**Ефективність комунікації оцінюється через те, як саме вас зрозуміли. Ефективність не вимірюється кількістю прес-релізів, виступів, нарад або новин. Це другорядні речі. Те, які думки, досвід, емоції залишилися у вашої аудиторії, і є критерієм того, чи досягли ви успіху.**

“

**ВАШЕ ЗАВДАННЯ НОМЕР ОДИН —  
ВЗЯТИ ВАЖЛИВУ ОСОБИСТО ДЛЯ ВАС  
ДУМКУ І ВІДТВОРИТИ ЇЇ У ГОЛОВАХ  
ГЛЯДАЧІВ... ЦЕ І Є ІДЕЯ...**

”

Кріс Андерсон, з книги «Успішні виступи на TED. Рецепти найкращих спікерів».

Це ваше ключове твердження. Найважливіше, що має залишитися в головах вашої аудиторії.

Перш ніж формувати повідомлення, визначаємо, **для якої аудиторії воно призначене.**

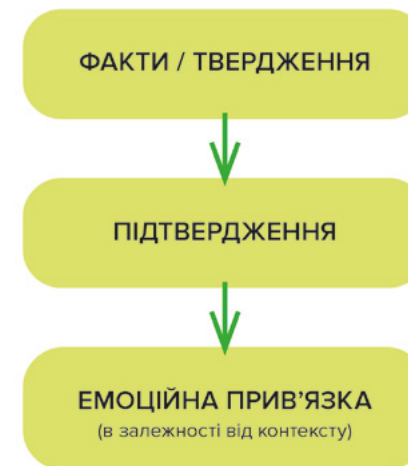
**Для різних аудиторій** про одну й ту ж подію або проект ми готуємо **декілька різних варіантів повідомлення.**

Наприклад, у [Комунікаційній стратегії МОН](#) так зазначені ключеві повідомлення про НУШ для різних цільових аудиторій:

- батькам — «Ці зміни допоможуть вашим дітям стати щасливими громадянами України, конкурентноздатними в світі 21-го століття»;
- освітянам — «Нам важливо рухатися до мети разом з вами. Ми допоможемо та підтримаємо».

Ключове повідомлення підкріплюється відповідними діями і транслюється через різні канали комунікації та формати.

### СТРУКТУРА КЛЮЧОВОГО ПОВІДОМЛЕННЯ (МЕСЕДЖУ):

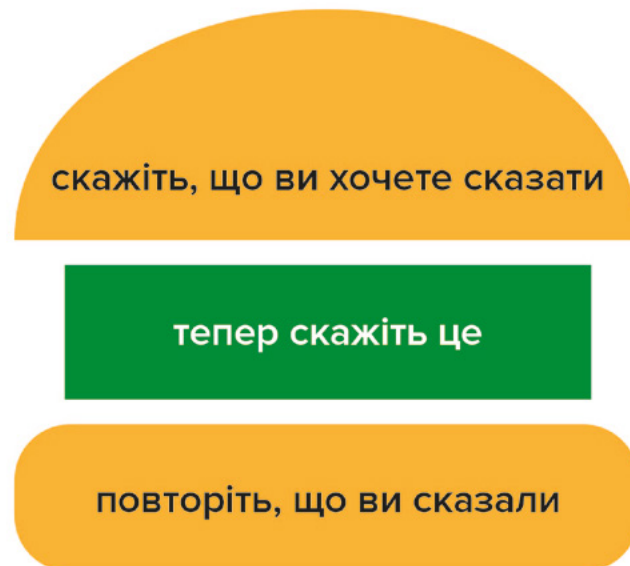


Серцевиною меседжу — вашого ключового повідомлення — є найголовніший факт, найсуттєвіше твердження, найважливіша для вас інформація, викладена просто й лаконічно.

Щоб він запам'ятався аудиторії, меседж має бути підтвердженим. Підтвердженням можуть бути статистичні дані, результати досліджень, цифри, інші докази, які унаочнюють ваше твердження. Підкріпити його бажано прикладом із життя, історією або ж емоційною прив'язкою.

Щоб ваше ключове повідомлення запам'ятали, його треба повторити не один раз. Фактично кожне речення у вашому інтерв'ю чи виступі має бути підпорядковане вашому ключовому повідомленню.

Такий підхід називають «меседж-сендвіч», як закритий бутерброд:



#### ПРИКЛАД:

Тисячі дітей із національних меншин в Україні є дискримінованими. **(ФАКТ, ТВЕРДЖЕННЯ)**

За офіційними даними, 75 % випускників угорськомовних шкіл Берегівського району Закарпаття навіть не подолали порогу «склав — не склав» на ЗНО з української мови **(ПІДТВЕРДЖЕННЯ)**

Це означає, що вони відрізані від можливості вступити до вишу, не можуть поїхати на роботу в іншу область, не можуть претендувати на роботу в органах місцевого самоврядування, бо не знають української мови. Чи можна уявити в будь-якій європейській країні, що випускник державної школи провчився 11 років і не знає державної мови? **(ЕМОЦІЙНА ПРИВ'ЯЗКА)**

Держава не могла залишити таку ситуацію і взяла на себе відповідальність забезпечити кращий рівень викладання української у школах нацменшин.

Кожне речення в попередньому меседжі підпорядковане головному повідомленню — діти у школах нацменшин були дискриміновані, бо їх не вчили української як слід, і держава зобов'язана виправити це.

**Чи може бути ефективна комунікація з усіма?** Ні! Ї не тільки через брак грошей або часу. А тому що в різних людей різні очікування, різний досвід щодо того, що ви їм намагаєтеся розповісти. Вони читають різні видання, працюють у різних місцях та за різним фахом. Нарешті, в них різний вплив на вашу організацію та її мету, різна зацікавленість у результаті.

Тому одне з ваших **головних завдань** — визначитися, хто для вашої організації або проекту / заходу є цільовими аудиторіями, і сфокусувати на них свої комунікаційні зусилля.

**Цільові аудиторії** — це групи людей, що впливають на досягнення вашої мети або на вашу репутацію. Формування в такі групи, або сегментація, відбувається за певними спільними ознаками. Вік, стать, місце проживання, соціальний статус, професія, наявність сім'ї, дітей, автівки чи навіть пристрасть до танго або футболу. Це можуть бути будь-які важливі для вас ознаки.

Наприклад, це можуть бути батьки першачків, батьки старшокласників, жителі району, в якому працює заклад, ваші працівники, депутати й керівники місцевих органів влади. Можуть бути потенційні роботодавці або взагалі всі, хто навчався в конкретній школі або виші.

Визначення цільових аудиторій відбувається **з огляду на вашу стратегію діяльності та мету**. Для кожної мети буде свій набір цільових аудиторій.

**Є люди, що мають ефект мегафона.** Це журналісти, блогери, лідери думок та активісти, часто депутати й керівництво району. Всі ці люди можуть вплинути на більшу кількість людей, аніж просто їхнє оточення, а отже, й на вашу репутацію. І від вас залежить, чи подадуть вони інформацію коректно чи викривлено, позитивно чи негативно. Тому такі люди, цілком імовірно, теж є вашою цільовою аудиторією.

**Ключові цільові аудиторії** — це групи людей із найбільшим впливом на вашу мету або репутацію. Саме на них концентруються основні комунікаційні зусилля та ресурси.

Працуйте й комунікуйте для конкретної аудиторії. Визначте, **які групи людей найважливіші для досягнення вашої мети**. Побудова відносин із ними і стане вашим пріоритетом у комунікаціях.

Дізнайтеся, що їх цікавить або турбує, як краще побудувати з ними відносини. Для кожної цільової аудиторії ви **будете мати окремі комунікаційні цілі**.

До **каналів комунікацій** відносяться традиційні засоби масової інформації (газети, журнали, телебачення, радіо тощо). Ви вже добре знайомі з такими каналами, як соціальні мережі, месенджери, інтернет-видання. Все більшого впливу набуває онлайн-телебачення.

Кожен із нас має або може мати власні канали комунікації — сторінку в соцмережах, телеграм-канал, блог і т. д. В організації також є власні канали комунікації — сайт, сторінка організації або закладу в соцмережах, вайбер-групи батьків / директорів / учителів, дошка оголошень у холі й т. ін.

Процес комунікації охоплює більше елементів, ніж ми звикли думати. Це не тільки текст або відео. А й те, як ви одягнені, як оформлений простір, у якому відбувається комунікація, чи усміхаються працівники або охоронець на вході, що саме і як вони кажуть, коли вітають відвідувачів. Тобто все, з чого людина може скласти враження про вашу організацію.

Тому вхід до вашого закладу або управління теж є каналом комунікації. Дуже часто він формує перші враження відвідувачів і «розповідає» реальну історію про вас.

Канал комунікації обирається відповідно до вашої **цільової аудиторії**.

Різноманітність каналів комунікації визначає різноманітність **форматів або інструментів**, у які ви можете «запакувати» своє повідомлення. Пост або відео в соцмережах, виступ на прес-конференції або у студії, інфографіка на сайті, участь у конференції, новина або інтерв'ю, оголошення на вході або незвичайна інсталяція в холі. Варіантів дуже багато.

**Для різних каналів** про одну й ту ж подію або проект ми готуємо **різні формати**. Наприклад, найпоширеніша помилка — передрук прес-релізу або новини із сайту на сторінку організації в соцмережі. Для соцмережі новину потрібно адаптувати — можливо, розбити на кілька коротких дописів. Можливо, обмежитись емоційним відео. Або й фото й коротким підписом до нього. Чи буквально кількома рядками з вашою оцінкою й відповідним посиланням на сайт.

Варіантів багато. Головне — обрати найкращий формат для кожного каналу комунікацій і врахувати, на яку цільову аудиторію він розрахований.

## 3. ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ

Планування забезпечує якість вашої комунікації та її відповідність запланованому результату.

Щоби спланувати комунікації, ми відповідаємо на такі запитання:

- Які наші цільові аудиторії (ЦА) для цього проекту?
- Що ми хочемо, щоб вони знали / зробили?
- Наше ключове повідомлення. Що саме ми маємо їм сказати або зробити?
- Канали комунікації — через які канали найефективніше діяти?
- Які формати й інструменти будуть оптимальними?
- Коли краще здійснювати комунікацію?
- Який результат ми плануємо отримати?

Тож із чого почати планування?

**Починаємо з головного — з аналізу ситуації та формування мети комунікацій.**

### ПЕРШИЙ ЕТАП.

#### Діагностика проблеми та виявлення ключових аудиторій

Діагностика, збір та аналіз даних для визначення цілей комунікацій, пріоритизації ЦА, оцінки ризиків, розробки тактики спілкування, а також формулювання ключового повідомлення.

Чим детальніше проведений такий аналіз, тим ефективніший результат комунікацій.

Щоби зрозуміти, які саме групи людей або особи важливі для досягнення саме вашої мети, також потрібно зробити короткий аналіз. Як саме — подивіться, будь ласка, у [відео](#).\* Там детально розглянуто технологію діагностики цільових аудиторій для вступної кампанії МОН у 2018 році. А також наведено інструменти для такої діагностики.

\* для перегляду відео он-курсу «Ефективні комунікації для освітніх управлінців» вам необхідно зареєструватися на платформі EdEra. Реєстрація безкоштовна, займає лише кілька хвилин.

**ДРУГИЙ ЕТАП.****Визначення мети комунікацій**

Мета комунікацій обов'язково має бути прив'язана до вашої стратегії або плану діяльності.

Для цього відповідаємо на запитання, що саме ми бажаємо отримати від аудиторії в результаті комунікації:

- Привернути увагу до проблеми або досягнення?
- Сформуванню знання?
- Сформуванню або змінити ставлення?
- Отримати підтримку або залучення?
- Змінити поведінку — вчителів, учнів, батьків, викладачів?
- Запросити до дії? Наприклад, проголосувати за проект школи в бюджеті участі.

*Перегляньте на наступній сторінці можливі варіанти формулювання мети комунікацій для отримання голосів за проект школи в бюджеті участі для цільової аудиторії «Батьки учнів нашої школи». (Цифри наведено для прикладу.)*

Для кожної цільової аудиторії у вас будуть окремі цілі.

Щойно у вас з'являється чіткий опис мети, відразу постануть ще декілька простих запитань.

**У які строки ми хочемо її досягти?** Коли має бути результат? Через місяць, тиждень, рік? Оцініть цей параметр реально й додайте до формулювання мети.

**Наприклад:**

- до 1 вересня 80 % батьків першачків Царичанського району мають знати, як можна перевірити, на що держава виділила кошти в їхній школі;
- до 15 жовтня переконати депутатів облради підвищити бюджет освіти на 10 %;
- до 30 квітня залучити 20 % батьків учнів школи №... поширити в соцмережах аргументи на підтримку необхідності ремонту басейну у школі. А до 15 травня закликати своїх підписників підтримати проект школи в бюджеті участі й надати відповідне посилення для голосування.



ТАБЛИЦЯ 1

## Приклади формулювання мети комунікацій

Привернути увагу до проблеми або досягнення	Привернути увагу батьків учнів школи №... до необхідності ремонту басейну школи
Сформувати знання	Сформувати у 80 % із цих батьків знання, що школа подала проект ремонту басейну до міського бюджету участі
Сформувати розуміння	У 60 % цих батьків сформувати розуміння того, як саме вони можуть підтримати проект
Отримати підтримку	50 % батьків підтримують ініціативу директора школи й готові брати участь у його просуванні
Отримати залучення	30 % батьків поширили інформацію про проект через соцмережі
Змінити поведінку	Батьки інформують мешканців мікрорайону про участь проекту школи в конкурсі на бюджет участі, залучають їх до голосування
Запросити до дії	20 % батьків проголосували за проект школи в бюджеті участі

**ТРЕТІЙ ЕТАП.****Складання плану. ХТО? ЩО? КОМУ? ДЕ? КОЛИ? ЯК?**

Чітке формулювання мети комунікацій дає більшість відповідей на те, як же її ефективно будувати. Головне питання — **ДЛЯ ЧОГО?** Саме відповідь на нього допомагає сформулювати мету комунікацій. Далі ставимо собі ще декілька простих запитань

**ХТО** або **ЩО** справить найбільше враження на вашу аудиторію?

**ХТО** буде переконливішим, впливовішим, цікавішим? Для депутатів та батьків це можуть бути зовсім різні люди. Часто до вашого голосу треба додати голос інших впливових спікерів, які поділяють ваші ідеї. Або переконати їх — і потім залучити до комунікації.

**ЩО** ми маємо сказати, які аргументи надати, які практики й досвід додати, щоб наша позиція була чітко зрозуміла та мала необхідний вплив? Тут також важливо враховувати, що ваша аудиторія вже знає про предмет комунікації. До яких тем вона чутлива? Що повертає її увагу?

**КОЛИ** звернутися до вашої аудиторії? Коли їй буде зручно вас слухати або читати? Скільки часу може знадобитися, щоб отримати бажане знання або залучити до дії? Щоб отримати ресурси, щоб залучити лідерів думок, щоби змінити ставлення — на все це потрібен час.

**ДЕ І ЯК?** Тут ми обираємо канал комунікації і формати. Що краще? Залучити ЗМІ? Провести спеціальний захід? Розробити інфографіку та інформаційний пакет матеріалів? Відкрити гарячу лінію? Провести обговорення або опитування?

Варіантів може бути безліч залежно від вашої мети. Іноді ваша мета може потребувати спеціальних заходів, виготовлення відео та інших інструментів комунікації. Іноді ж вам достатньо написати оголошення, де головне — донести ваше розуміння почуттів людей.

Подивіться, будь ласка, на сторінці 19 приклад, як за допомогою оголошення Київський метрополітен знижував невдоволеність пасажирів при ремонті ескалатора. І як, використовуючи подібну практику, могли би діяти ви.

Незалежно від того, чи плануєте ви довготривалу кампанію, чи вирішуєте короткострокове завдання, ключові запитання залишаються незмінними.

Головне запитання — **ДЛЯ ЧОГО?** Це визначення мети комунікацій. І далі запитання: **ХТО? ЩО? КОМУ? ДЕ? КОЛИ? ЯК?**

Відповівши на ці ключові запитання, можна сформулювати **комунікаційний план**. Він може бути написаний на одному аркуші паперу, в нотатках на телефоні або збережений у шаблонах, які ми вам пропонуємо.

Головне — щоб ви розуміли, для чого ви здійснюєте комунікацію, яку аудиторію до неї залучаєте, якою має бути послідовність ваших дій і які ресурси для цього вам необхідні. У тому числі людські.

Приклади комунікаційних планів і шаблони для планування можна знайти за [ПОСИЛАННЯМ](#):

- тактичний план (ЦА — ключова ідея / повідомлення — канали-формати — бажаний результат);
- календарний план (що має бути зроблено — хто відповідальний — коли).

Ремонт ескалатора в метро — це завжди незручності. Для когось фізично складно спускатися чи підніматися. Когось дратує втрата часу. Ось приклад простої комунікації, яка позбавляє частини цих проблем.

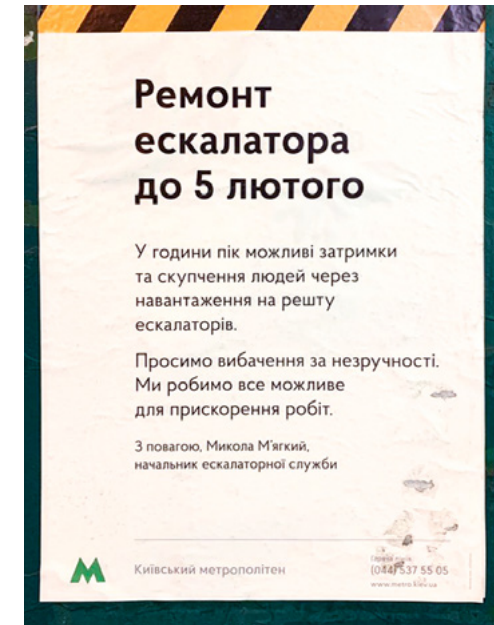
У цьому прикладі **мета комунікації** — протягом ремонту ескалатора знімати напругу та невдоволення пасажирів, що не мають змоги ним користуватися.

Сама мета формує для нас **цільову аудиторію** — це люди, які безпосередньо користуються входом та виходом саме на цій станції метро. Ця проблема не зачіпає інших пасажирів або мешканців міста.

Далі вибираємо місце й канал комунікації. Найпростіший, найдешевший та найефективніший — оголошення на цій станції метро. Це відповідь на запитання **ДЕ і ЯК**. Далі найважливіше запитання: **ЩО? ЩО** керівництво має сказати роздратованим пасажиром? Яке повідомлення сформував?

Ось яку відповідь знайшли в Київському метрополітені. Зверніть увагу: у фокусі комунікації — емоції невдоволених людей. Тому рішення таке: вибачитись за незручності, висловити розуміння цієї проблеми й пояснити, чому це сталося й коли скінчиться.

## ПРИКЛАД



Ще зверніть увагу на підпис і вибачення від першої особи. Це персоналізація комунікацій. Ми ще будемо згадувати про неї на сторінці 47. Люди втомилися від безликих організацій та компаній. Вони хочуть бачити й чути людей, відчувати їхні емоції, спиратися на їхній досвід. Це значно прискорює швидкість та якість контакту в сучасному світі. І це підтверджують пасажирі. Вони кажуть: «Коли перед тобою вибачається цілий начальник ескалаторної служби, вже й не хочеться лаятись :-))»

**Як можна використати цей приклад для освітніх закладів?**

Візьмімо, наприклад, затримку поставок меблів для НУШ до 1 вересня. Це викликало чимало обурень батьків і постів на кшталт «Мільярд виділили, а в нашій школі нічого немає».

Яким могло би бути рішення? Схоже оголошення на вході у школу, бажано від імені директора чи керівника відділу освіти.

**Шановні батьки та учні!**

На нашу школу виділено ....тис. грн, на ці кошти вже закуплено і встановлено.... Всі першачки отримали... Нова українська школа — одна з найскладніших і наймасштабніших реформ і в освіті, і в країні. Тому, на жаль, є деякі затримки. Парти очікуються .... вересня, дидактичні матеріали .... жовтня.

Нагадаю, що субвенція на НУШ цільова, ці кошти будуть обов'язково витрачені лише на шкільні закупівлі й обов'язково до кінця цього року.

Перепрошуємо за незручності. Незважаючи на затримку, це не вплине на навчання. Ми робимо все, щоб діти отримували якісні знання.

З повагою, директор....

## ПРИКЛАД КОМУНІКАЦІЙНОГО ПЛАНУ. ВСТУПНА КАМΠΑНІЯ-2018

В цьому розділі ми розповімо вам про непросту управлінську проблему, вирішену саме через ухвалення комунікаційних рішень, — вступну кампанію до закладів вищої освіти.

Для початку маленький експеримент. Введіть в інтернет-пошук вислів «вступна кампанія 2018» — і ви не знайдете жодного критичного повідомлення на адресу МОН — ані щодо процедури вступу, ані щодо оприлюднення результатів, ані щодо інших питань, які належать до компетенції Міносвіти. Та якщо ви шукатимете далі, то з'ясуєте, що всі попередні роки, крім 2018-го, вступна кампанія в Україні була складним кризовим процесом, зі скандалами і проблемами.

Раніше абітурієнти особисто подавали документи до університетів у паперовому вигляді — і в липні кожного року мало не щодня були телесюжети та статті про величезні черги до приймальних комісій і труднощі з документами.

З 2016 року прийом заяв від абітурієнтів, які вступали за широким конкурсом, здійснювався лише в електронній формі. Фізичні черги зникли, та напруга і проблеми залишилися — люди не розуміли нової процедури, а докладних роз'яснень бракувало.

Крім цього, програмне забезпечення Єдиної державної електронної бази освіти (ЄДЕБО), де зберігаються всі дані закладів освіти, дані всіх студентів і де реєструються заяви абітурієнтів, належала фізичній особі — такий спадок дістався Міністерству освіти і науки від режиму Януковича.

Вступивши на посаду міністра, Лілія Гриневич почала вживати заходів, щоби перевести програмне забезпечення ЄДЕБО в державну власність. Опір чинився запеклий. На початку 2017 року стало зрозуміло, що доведеться створювати з нуля нове програмне забезпечення: його номінальний власник — фізична особа — дотягнув до останнього й відмовився передати чи продати державі.

Часу залишалося критично мало. Рекомендації фахівців із комунікацій про необхідність роз'яснювальної роботи про нові особливості системи вступу, про необхідність негайно починати антикризову комунікацію тоді не були почуті.

Вступна кампанія 2017 року стала серйозним випробуванням для всіх — через брак часу нове програмне забезпечення не було достатньо протестоване, електронна система прийому документів на початок вступної кампанії працювала зі збоями, інформації й роз'яснень бракувало, а їх відсутність завжди породжує плітки й навіть паніку. На це й розраховували попередні власники електронної бази.

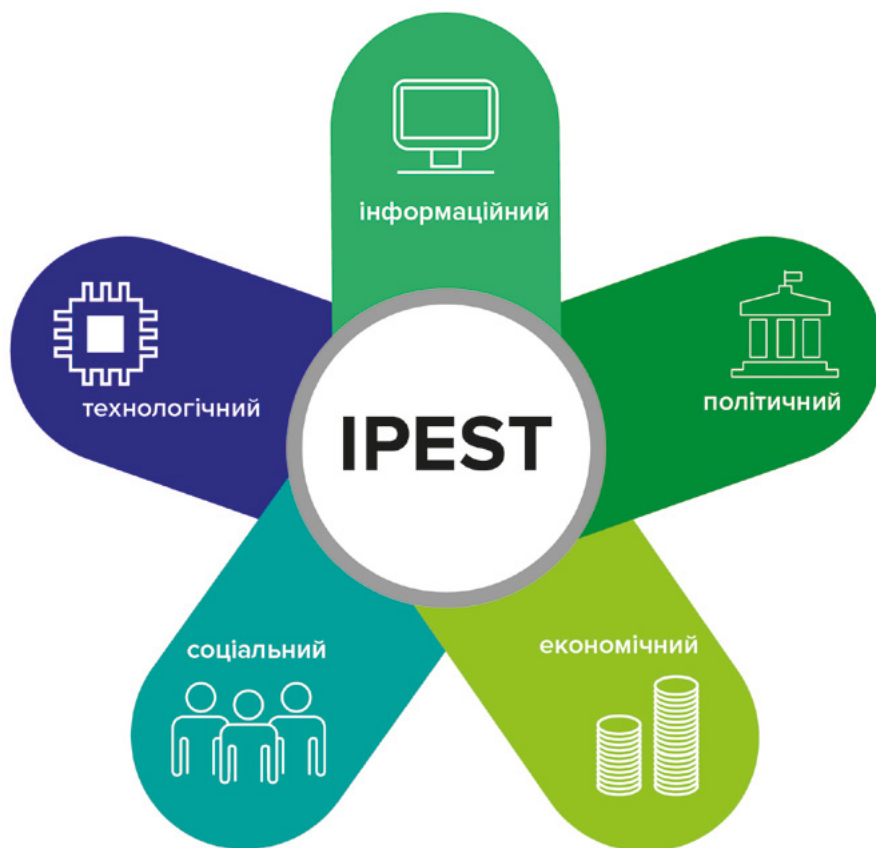
Внаслідок цього всі складнощі системи вступу 2017 року вирішувалися в ручному режимі — всі абітурієнти, які мали законне право на вступ, отримали місце навчання. Але для цього сотні людей працювали цілодобово в надзвичайно стресових умовах. А Україна нарешті отримала державну електронну базу освіти, незалежну від впливу сумнівних бізнесменів.

Було зроблено висновки і з комунікаційної кризи — вже **у вересні 2017 року**, коли вступна кампанія добігала кінця, комунікаційна команда МОН почала розробляти план вступної кампанії **на наступний — 2018-й — рік**.

Насамперед провели стратегічну сесію та мозковий штурм — свіжі враження допомогли провести ситуаційний аналіз, ідентифікувати проблеми й запропонувати рішення.

Для ситуаційного аналізу використовували методи **IPEST** і **SWOT**.

## МЕТОД IPEST



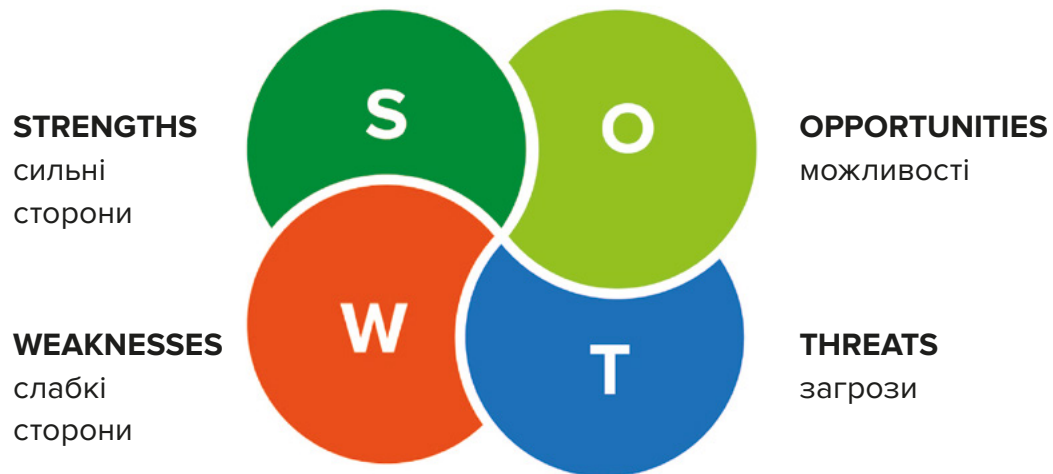
Метод IPEST пропонує аналізувати такі фактори:

- **інформаційні** — які інформаційні ресурси, дані й канали є, а яких бракувало;
- **політичні** — які урядові та регуляторні рішення впливають на ситуацію. Проаналізували й неформальний вплив — адже в нашому випадку на вступну кампанію впливали не лише наявні нормативно-правові акти, а й політичні трактування окремих сил та політиків;
- **економічні** — в нашому випадку йшлося про вартість нової електронної системи, необхідність створення прес-служби державного підприємства «Інфоресурс», який є оператором бази ЄДЕБО, перезапуск гарячої лінії тощо;
- **соціальні** — аналізували соціальний вплив електронного вступу на суспільство й цільові аудиторії;
- **технологічні** — як на перебігу кампанії позначилася нова система, її вимушена розробка у критично короткі терміни, необхідність доопрацювань і виправлення помилок.



Фактори IPEST допомогли провести SWOT-аналіз, який, упевнена, багатьом вам знайомий. SWOT ефективно допомагає визначити вихідну точку вашого проекту чи організації, яку важливо знати, щоб розуміти, як рухатися далі. Цей метод пропонує аналізувати внутрішні й зовнішні фактори.

### МЕТОД SWOT



#### Внутрішні:

- **сильні сторони**, що є вашою власною перевагою;
- **слабкі сторони**, тобто власні вади, які можуть створити труднощі.

#### Зовнішні:

- **можливості**, які відкриває перед вами наявна ситуація чи обставини;
- **загрози, перепони та ризики**, які можуть виникнути під час реалізації проекту.

Класифікація проблем за цими категоріями допомагає уникнути емоційного обговорення кризової ситуації та тверезо поглянути на точку, в якій ви перебуваєте і з якої треба знайти найкращий вихід.

**МЕТА КОМУНІКАЦІЙНОГО ПЛАНУ** — провести вступну кампанію в плановому порядку, без ексцесів, зривів і затримок.

Під цю мету були сформовані **цілі**: вчасно, повно й доступно поінформувати цільові аудиторії про умови прийому, особливості роботи електронної системи «Вступ», права й обов'язки всіх сторін вступної кампанії. Під цілі були визначені **цільові аудиторії, спікери й меседжі** для них. Таким чином ми відповіли на запитання **ДЛЯ ЧОГО? КОМУ? ХТО? ЩО?** говорить.

Наступні запитання **КОЛИ? ІЯК / ДЕ?** Коли ми маємо розпочати комунікаційну роботу та які канали комунікації обрати? Перелік проаналізованих проблем допоміг переконати управлінців у МОН завчасно почати підготовку й одночасно комунікацію вступної кампанії–2018. Нагадаю, це було зроблено у вересні 2017 року, майже за рік до початку вступу.

**ЦІЛІ КОМУНІКАЦІЙНОГО ПЛАНУ** — вчасно, повно й доступно поінформувати цільові аудиторії про умови прийому, особливості роботи електронної системи «Вступ», права та обов'язки всіх сторін вступної кампанії.

Завдяки аналізу план дій склали швидко: внесли зміни в нормативні документи, що регулюють проведення вступної кампанії, а також у роботу приймальні громадян та гарячої телефонної лінії «Вступ-2018».

Ми не зможемо показати вам весь комунікаційний план вступної кампанії 2018 року, бо він містить чимало внутрішньої інформації, але ми докладно розглянемо його складові. Він мав два базові блоки: **планові та антикризові комунікації**.

Блок **ПЕРШИЙ** «Планові комунікації» містив календарний план та перелік ключових заходів. Тут були деталізовані цільові аудиторії, меседжі й відповідні спікери для них. Склали список усіх цільових аудиторій, дотичних до вступної кампанії, й позначили їх за рівнем впливовості та зацікавленості.

### ПЛАНОВІ КОМУНІКАЦІЇ

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

ПЕРЕЛІК КЛЮЧОВИХ ЗАХОДІВ

ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ

МЕСЕДЖІ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ

СПІКЕРИ ДЛЯ ЦІЛЬОВИХ АУДИТОРІЙ

#### Матриця продуктивності цільових аудиторій



**Як розподіляти цільові аудиторії (ЦА)?** Визначаємо їхню впливовість і зацікавленість у конкретній темі. Наприклад, найбільша аудиторія — абітурієнти; чи є вона зацікавленою? Так. А чи є вона впливовою? Відносно. З іншого боку — Міністерство юстиції, яке має зареєструвати нові умови прийому. Чи є ця цільова аудиторія впливовою? Безумовно, так. А чи є зацікавленою у вказаній темі? Відносно, адже Мін'юст погоджує всі нормативні акти всіх міністерств і освіта не є привілейованою.

За цими ж принципами розподіляємо й інші ЦА і так визначаємо найбільш впливові й найбільш зацікавлені — на кого має бути спрямовано максимум комунікаційних зусиль. Це важлива вправа, бо зазвичай ви не можете охопити всі цільові аудиторії, вам не вистачить сил і ресурсів, тому треба виставляти пріоритети.

Більше про це, а також про формування меседжів та принципи вибору спікерів для різних цільових аудиторій ви можете дізнатися в [лекції 4](#) модуля 1 нашого онлайн-курсу.

Далі для відповідних ЦА та меседжів ми обрали чи сформували **найефективніші канали комунікації та формати для них**. Серед каналів комунікацій — посилили інформаційне наповнення власних ресурсів — сайт МОН та його сторінки в соцмережах, підсилили гарячу лінію «Вступ 2018» додатковими ресурсами, а також удосконалили роботу приймальні громадян.

Також забезпечили регулярну комунікацію через ЗМІ та соцмережі. Формати комунікації — прес-конференції, інтерв'ю, прес-релізи, відеокоментарі, організація ефірів, розміщення інформації в соцмережах (Фейсбук, Телеграм, Твіттер) та інше — також були розписані в комунікаційному плані.

Інші складові першого блоку «Планові комунікації» ви можете побачити за [лінком](#). Нагадаю: цей план був складений майже за рік до старту компанії, після цього він був деталізований у календарний план конкретних заходів із датами, його приклад також вміщений у додатках:

[Приклад календарного плану;](#)

[Приклади каналів і форматів комунікацій.](#)

[Приклад розподілу управлінських і комунікаційних рішень.](#)

Важливою складовою комунікаційного плану став **блок ДРУГИЙ** «Антикризові комунікації». В ньому було передбачено потенційні ризики, небезпеки та форс-мажорні обставини, які могли негативно позначитися на перебігу вступної кампанії. Це могли бути технічні збої в роботі електронної бази, вірусні атаки, масові порушення в роботі приймальних комісій тощо. Тут було прописано перелік відповідальних та порядок дій у разі виникнення тої чи іншої кризової ситуації.

Також було передбачено порядок оперативного донесення антикризових рішень до громадськості й цільових аудиторій, яких могли стосуватися ці загрози. Цей блок під час вступної кампанії не знадобився. Антикризовий штаб жодного разу не збирався, бо не було потреби.

Загалом вступна кампанія 2018 року пройшла тихо і спокійно, у плановому порядку, як і передбачала мета комунікаційного плану. Завдяки календарному плануванню й визначенню відповідальних усі рішення ухвалювали вчасно, прес-релізи писалися в рази швидше, ніж зазвичай, гаряча лінія та приймальня громадян працювали без перевантаження, адже більшість людей дізнавалася інформацію із планових комунікацій.

Журналісти, які протягом попередніх років у липні показували то живі черги змучених абітурієнтів та їхніх батьків, то муки електронної подачі документів, 2018 року чітко і злагоджено давали роз'яснювальну інформацію для вступників. Про перебіг кампанії інформували своїх глядачів і читачів не повідомленнями про проблеми, а цікавинками — топ-десятка університетів, топ-двадцятка спеціальностей — та корисними роз'ясненнями, зокрема, про обсяги і принципи державного замовлення, особливості роботи освітніх центрів «Крим-Україна» та «Донбас-Україна» тощо.

**Важливо: оскільки комунікацію здійснювали за планом та із завчасною підготовкою, меседжі були чіткими і структурованими, вони потрапляли в медіа саме такими, як були заплановані МОН, — без перекручень.**

Репутація й довіра до МОН у питанні забезпечення вступної кампанії зміцнилася. Планова комунікація зручними для цільової аудиторії каналами і форматами забезпечила обізнаність про правила й особливості вступу, що значно зменшило навантаження на причетних до проведення кампанії. Тренінги й вебінари змінили поведінку приймальних комісій — озброєні знаннями, вони комунікували з абітурієнтами і їхніми батьками ефективніше.

Жоден експерт, жоден політик, які 2017 року звинувачували МОН мало не в усіх гріхах, не висловив жодного критичного зауваження до роботи МОН під час вступних кампаній 2018 та 2019 років.

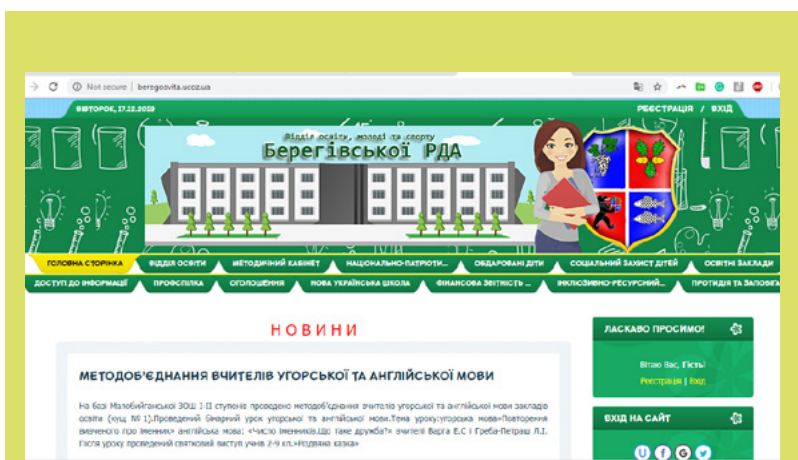
Наявність комунікаційного плану, базованого на докладному ситуаційному аналізі проблем і ризиків, стимулювала управлінців МОН різних рівнів вчасно зробити свою частину роботи і змінила їхнє ставлення до ролі комунікацій.

За цими ж принципами будували комунікаційну кампанію Нової української школи: спочатку визначили мету комунікації — сформувати знання й підтримку реформи. Більше про це, а також про інші пріоритетні напрямки комунікації МОН можна прочитати в [Комунікаційній стратегії міністерства на 2017–2020 роки](#).

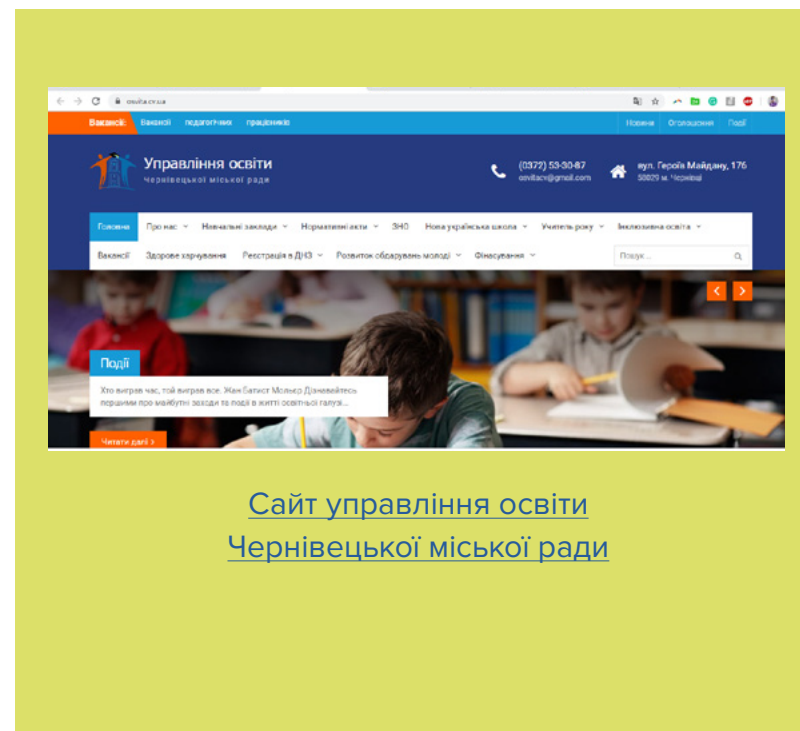
Позбавте себе зайвих нервів і криз за допомогою правильного й завчасного планування.

## 4. ВИПРАВЛЯЄМО ТИПОВІ ПОМИЛКИ

Кожна людина в будь-якому місці України чи світу може знайти вашу сторінку в інтернеті, просто набравши в пошуковій системі назву вашої організації чи закладу. Готуючи цей курс, ми провели їх вибірковий аудит. Є приклади дуже цікавих комунікаційних рішень, сучасного дизайну, зрозумілих сайтів та сторінок у соцмережах. За останній рік кількість таких інтернет-ресурсів збільшилася. І це дуже тішить.



[Сайт відділу освіти, молоді та спорту  
Берегівської РДА](#)



[Сайт управління освіти  
Чернівецької міської ради](#)

Проте ми виявили типову для багатьох закладів та організацій помилку. Відсутність у фокусі уваги людей: батьків, учнів, студентів, широкої громадськості. Висвітлюються абстрактні організації та безликі заходи.

У цьому розділі ми розберемось, у чому саме ця помилка проявляється та як її виправити.



### Неймовірно складні речення або другорядна інформація на початку новин.

І в них жодного слова про людей або про те, що їм цікаво. Це вбиває бажання читати те, що ви публікуєте на своїх офіційних ресурсах.

Рекордсмен — 71 (!) слово в першому реченні новини.

59, 48 слів у першому реченні.

15 (!) слів у заголовку.



«03 жовтня 2018 року в приміщенні районного Будинку культури відбулося районне свято з нагоди професійного свята — Дня працівників освіти».

Це підзаголовок новини. Про що він говорить читачу? Про те, що в будинку культури відбулося професійне свято. Головний тут — будинок. Чи використали ми можливість донести до читачів хоч якесь зі своїх ключових повідомлень? Ні. Привернути увагу, щоби прочитали більше? Ні. Чи була ця інформація корисною? Ні.



### Як було би краще?



«Неймовірні емоції і щира вдячність — як освітян району вітали з їхнім професійним святом».

Ключове повідомлення, яке ми надіслали через такий варіант підзаголовку: освітяни / вчителі та їх праця важливі!

Тут головні — освітяни. Якщо їм вдячні, то вони, безсумнівно, зробили щось важливе або корисне. Свято було чудове, бо емоції були неймовірні. А чи відбулося воно в будинку культури, чи на подвір'ї школи — це вже питання другорядне.



**Зайвий пафос та надмірні емоції звучать штучно і не викликають довіри.**

«Вчитель, вихователь, педагог — це не просто покликання, це суть, непереборне бажання дати знання, допомагати досвідом і віддавати тепло, любов, турботу і віру іншим».

«Прекрасні емоції переповнювали учасників заходу», «діточки-квіточки», «ентузіастка цієї справи»...



**Казенні слова, канцеляризми та штампи. Люди так не розмовляють!**

«З метою глибокого ознайомлення та вивчення спадщини»,

«з метою розвитку культурної спадщини шляхом вивчення історії рідного краю»,

«під час урочистого засідання»,

«провели інформування»,

«з вітальним словом до учасників та гостей звернувся»,

«у славні осінні дні ми відзначаємо»...



**Вибір ілюстрацій: засилля будівель, установ, документів, несучасних символів**

Новина про те, що [визначено найкращого молодого науковця](#). Чиє фото має бути? Логічно, що молодого науковця. Проте новину ілюструє фото конкурсної комісії.

Новина, що [учні району здобули нагороди на конкурсі](#) — тут мають бути фотографії учнів, а не диплому, яким нагороджено районне управління за роботу з цими учнями.

Новина про те, що [Кабмін підвищив стипендії студентам](#) — тут має бути фото студентів, а не фото будівлі Кабміну.

І таких прикладів можна наводити багато. Найцікавіше, що у другорядних фото до цих новин є і щасливі учні зі своїми вихователями, й молодий вчений. Проте у фокусі вашої комунікації не вони — люди, для яких ви працюєте. Не те, що їх цікавить і хвилює. І навіть не ви самі. А фото будівель, установ, документів і дипломів.





### Комунікація процесу, а не результату.

Досить часто можна побачити новини з конструкціями такого типу:

- ✗ «Відбулося чергове засідання»,
- ✗ «День відкритих дверей в обласному Будинку творчості»,
- ✗ «Нарада з директорами закладів професійної (професійно-технічної) освіти області з питань розвитку професійної (професійно-технічної) освіти»,
- ✗ «Відбулося розширене засідання колегії департаменту»,
- ✗ «\_\_\_\_\_ вересня 2019 року на базі \_\_\_\_\_ загальноосвітньої школи I-III ступенів №\_\_\_\_\_ технологічного профілю \_\_\_\_\_ міської ради **проведена інструктивна нарада** з відповідальними особами за стан охорони праці та безпеки життєдіяльності в закладах загальної середньої освіти».

Така беззмістовна комунікація подає чіткий сигнал. Краще за будь-що формує уявлення аудиторії про вас як застарілу, неефективну установу або керівника. Відштовхує від нас тих, чию підтримку ми шукаємо або на чіє розуміння сподіваємося.

Не дивно, що про ваші зусилля й досягнення, на жаль, знає набагато менше людей, ніж це того заслуговує. Вам здається, що відбулася комунікація, адже ви проінформували аудиторію. А насправді був марно витрачений час та інші ресурси. Ви втратили хороший привід справити позитивне враження та отримати щирий захват вашою працею й успіхами.

Щоби зрозуміти, що такі новини більше шкодять, аніж допомагають вам та вашим організаціям, не потрібні спеціальні знання. Але вони продовжують з'являтися на сайтах, у соцмережах та прес-релізах. І це свідчить про те, що керівники часто не приділяють належної уваги комунікаціям.

Ви можете сказати, що просто не знайшли хорошого фахівця, який уміє добре писати новини чи повідомлення на сайт. Така проблема існує, але вона не головна. Головне — це ставлення керівника організації. Саме він задає тон комунікацій. Він або не приділяє їм належної уваги, або вимагає переважно формальних новин у стилі «відбулася нарада». У такому разі не треба очікувати, що ваша аудиторія отримає повідомлення вашої інтернет-сторінки й зацікавиться ними.

**Головне — це ставлення керівника організації.  
Саме він задає тон комунікацій.**

**1. Керуйте комунікаціями і плануйте їх.** Приділяйте цьому не менше часу, ніж на вирішення фінансових або господарських питань. **Це обов'язок будь-якого керівника й невід'ємна складова управлінського процесу.**

**2. Спрямовуйте комунікації на свою аудиторію, її інтереси й потреби.** Подумайте, що її цікавить? Що турбує? Чому те, що ви повідомляєте, важливо для вашої аудиторії? Як це вплине на неї? Тоді з ваших новин зникнуть будівлі й наради, натомість з'являться люди й результати.

**Перевіряйте, чи є у ваших повідомленнях умовні відповіді-пояснення «ОСЬ ЧОМУ...» й «ОСЬ ЯК...».**

«Ми пропонуємо такі зміни, і ОСЬ ЯК вони вплинуть на вас», «Ми навчаємося на тренінгу, й ОСЬ ЧОМУ це важливо для вас...». Запитання-фільтри допомагають сформулювати, чому повідомлення може бути цікавим вашій аудиторії. Чому люди мають вас слухати, запам'ятовувати, підтримувати чи змінюватися.

“

**ЯКЩО ВИ ПРОВОДИТЕ МІСЯЦЬ, ДЕМОНСТРУЮЧИ СПРАВЖНІЙ ІНТЕРЕС ДО ЧУЖИХ ПРОБЛЕМ, ВИ, ЙМОВІРНО, ЗМОЖЕТЕ СФОРМУВАТИ ДРУЖБУ. ЯКЩО ВИ ВИТРАЧАЄТЕ ДЕСЯТЬ РОКІВ ТІЛЬКИ НА СВОЇ ВЛАСНІ ПРОБЛЕМИ, ВИ МОЖЕТЕ БУТИ ДУЖЕ САМОТНИМИ.**

Сью Волстелхолм, екс-голова CIPR,  
голова Ashley PR і LIA.

”

**3. Комунікуйте результат, а не процес.** Одним із головних чинників, що будують довіру до вас, є **НАЯВНІСТЬ КОНКРЕТНИХ РЕЗУЛЬТАТІВ ДІЯЛЬНОСТІ**, дотичних до життя громадян. Люди втомилися від пустих обіцянок, беззмістовних виступів та беззмістовної діяльності. Саме тому їх так дратують повідомлення про засідання, виступи, наради та колегії.

Комунікуйте результат, відчутний для вашої аудиторії. «Ми провели нараду щодо...» — це ваш робочий процес. А от «протягом місяця більшість шкіл району буде забезпечено новими меблями, — повідомив керівник за результатами наради», — це вже важливий для вашої ЦА результат.

**4. Спростуйте мову спілкування.** Позбавляйтеся штампів, другорядної інформації, зайвих деталей. У вас більше немає потреби ховатися за канцеляризмами й казенними словами. Навпаки, ваша активна діяльність заслуговує на підтримку й повагу. Її результати настільки важливі, що мають бути викладені у простій змістовній формі, яка буде зрозуміла вашій цільовій аудиторії.

І тоді вас із цікавістю слухатимуть, читатимуть, підтримуватимуть і вами захоплюватимуться!

“


**МАГІЯ МОВИ ПРАЦЮЄ ЛИШЕ ТОДІ, КОЛИ СПІКЕР І СЛУХАЧІ РОЗУМІЮТЬ ОДИН ОДНОГО. ЦЕ І Є КЛЮЧЕМ ДО ВІДТВОРЕННЯ ВАШОЇ ІДЕЇ В ЧУЖІЙ ГОЛОВІ. ЯКЩО ВИ ДОТРИМУЄТЕСЬ ЛИШЕ СВОЄЇ МОВИ, СВОЇХ ТЕРМІНІВ, ПРИПУЩЕНЬ І ЦІННОСТЕЙ, ВИ ЗАЗНАЄТЕ НЕВДАЧІ.**

”



Кріс Андерсон, «Успішні виступи на TED. Рецепти найкращих спікерів».

1. Використовуйте прості короткі речення.

2. Уникайте канцеляризмів, штампів, казенної мови.

 Звороти на кшталт «з метою виконання пункту 35 Плану заходів з реалізації першого етапу», або «взято участь у семінарі з підвищення кваліфікації», або «нагороджено Почесною відзнакою за результативну роботу із залучення творчо обдарованої учнівської молоді» руйнують вашу репутацію й подають чіткий сигнал про бюрократизм та неефективність вашої діяльності.

Порівняйте:


 прийняли рішення	=	 вирішили
взяли участь у семінарі	=	навчилися
з метою виконання	=	створили/розробили/ запровадили

3. 71 слово (або й 46 слів) у першому реченні свідчать про те, що насправді вам нічого сказати. **Тому не маскуйте свої дії штампами.** Є результат або цікава подія — пишіть. Пишіть по суті, просто й доступно. Немає — відпочиньте й подумайте, як створити цікавий захід. Або чому те, що ви хочете повідомити, буде цікавим та корисним для ЦА.

4. **Обирайте оптимальний формат для висвітлення.** Іноді доречний пост або фото з події з цитатою варті більше, ніж новина або стаття.

5. **Використовуйте цифри для донесення або підтримки ключової ідеї.** Малюйте образи в уяві вашої аудиторії. Це важливо.

 Цифра у реченні «53 школи отримали нові меблі» каже щось лише професіоналам.

 А от «98 % шкіл району» подає чіткий образ: «майже всі школи отримали нові меблі».

6. Якщо треба подати багато цифр та інформації, **зробіть інфографіку.**

7. **Уявляйте свого читача або глядача.** Це допомагає сфокусуватися на вашій цільовій аудиторії для конкретного повідомлення. Наприклад, відбулася ваша зустріч зі школярами. Це факт. Проте вашу новину про цей факт читають не вони, а їхні батьки.

8. **Спрямуйте комунікації на свою аудиторію,** її інтереси й потреби. Подумайте, що їх цікавить, що турбує. Чому те, що ви повідомляєте, є для них важливим? Як це позначиться на них? Пам'ятайте: коли ви хочете зацікавити людину, говоріть із нею про неї, а не про себе.

9. **Розповідайте історії.** Це допоможе встановити емоційний зв'язок із вашою аудиторією. Історія про одну родину / дитину / школу здатна викликати захват, привернути увагу до проблеми або продемонструвати переваги нового підходу.

10. **Одна новина — одне ключове повідомлення.** Факти, цитати, довідкові або додаткові матеріали в бекграунді, фото, відео чи інфографіка, наведені в новині, — все має бути підпорядковано вашому ключовому повідомленню.



[Українські учні здобули 6 медалей на олімпіаді з математики у Великобританії](#)



VS



Подивіться, будь ласка, на заголовок новини:

**✗ «Комплекти обладнання для перших класів надійшли в область».**

Ця новина зацікавить лише вчителів, якщо вона потрапить їм на очі. Що це за обладнання нам починає надходити? Може, деякі активні батьки першачків зреагують. Всі інші пройдуть повз. Бо сигнал, який ми подали («комплекти обладнання») — це абстракція, яка не викликає жодних асоціацій чи емоцій. І не відтворює чіткого образу в голові нашої аудиторії. Ми не встигли в цьому заголовку ані захопити увагу, ані сказати про головне-важливе.

А тепер такий варіант заголовку про ту ж саму подію:

**✓ «Всім учителям перших класів закупили ноутбуки й кольорові принтери».**

Так, оті безликі «комплекти обладнання» — насправді крута сучасна техніка. Тож говоримо про це одразу. Такий заголовок зацікавить не тільки вашу цільову аудиторію, а значно більше коло читачів. Він може здивувати й зацікавити, адже школам раніше нічого подібного не купували. Шанси, що зреагують на такий заголовок і запам'ятають, набагато більші. Як і більше шансів, що змінять ставлення до вашої роботи і її результатів. Якщо ви купуєте вчителям сучасну дорогу техніку, то можна сподіватися, що процес навчання дітей справді змінюється на краще.



VS



«Перші 140 комплектів обладнання для шкіл уже поїхали до перших класів»,

«Комплекти обладнання для перших класів надійшли в область»,

«Відбулося розширене засідання»,

«Біля школи № висаджено 20 дерев».

Уникайте БЕЗОСОБОВИХ речень. На те вони й безособові, що вас у них немає. Парти самі поїхали, обладнання саме надійшло, засідання саме відбулося. І все це без вашої участі. Саме так сприймає заголовок читач.

А це — ваші 15 хвилин слави. Мультимедійні дошки, кольорові принтери, ноутбуки — й це в кожній школі, від села до міста. І це зробили ви! Організували, провели тендер і т. д. Це ви разом з учнями саджали дерева, це ваші вихованці перемогли на конкурсі.



«Управління освіти та науки області закупило 759 комп'ютерів для шкіл»,

«Управління освіти та науки області відправило перші...»,

«МОН затвердив нові правила вступу до вишів»,

«Учні та вчителі посадили 20 дерев біля школи №...»,

«Двоє студентів харківського вишу вибороли „золото” та „срібло”».

Якщо заголовок через назву організації виходить занадто довгим або формат вашої участі треба уточнити (наприклад, закупили за рахунок державного бюджету), то про вашу участь пишемо в першому абзаці новини.



## ЯК ВІДШУКАТИ СЕРЕД СВОЄЇ ПОТОЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТЕ, ЩО МАЄ СПРАВЖНЮ НОВИННУ ЦІННІСТЬ?

1. Новиною стає те, що відображає тенденцію. Реформа НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА належить до однієї з найбільш упізнаваних. Якщо ваші повідомлення матимуть стосунок до неї — ви будете в новинах.

Тенденцію можна шукати й поза професійною тематикою. Як у прикладі з [екологічним флешмобом на День учителя](#).

2. Якщо до ваших дій чи заходів будуть залучені відомі вашій аудиторії люди — це підвищить шанси ваших заходів потрапити в об'єктив журналістів.

3. Якщо ваші дії мають вплив на великі групи людей — це має новинну цінність.

4. Якщо те, про що ви збираєтеся повідомити, вже викликало цікавість громадськості — це має новинну цінність.

5. Завжди, за всіх часів, новинну цінність матимуть проблеми. Ви не зможете їх приховати, особливо в інформаційному суспільстві. Але ви можете зробити так, щоби громадськість і ваші аудиторії знали про справжні причини і про вашу роль у подоланні цих проблем.

6. Все, що містить префікс най-, зазвичай стає новиною. Найбільший, найстарший і наймолодший, найшвидший і найнадійніший — якщо вони такими є, завжди викликатимуть цікавість журналістів.

7. Все, що відбувається вперше, теж зацікавить ЗМІ.

А тепер зробіть паузу й перевірте на відповідність цим критеріям свої останні прес-релізи, повідомлення на сайті чи анонси ваших подій. Скільки з них насправді заслуговують стати новинами?

### У КИЄВІ НА ДЕНЬ УЧИТЕЛЯ ПРОПОНУЮТЬ ДАРУВАТИ САДЖАНЦІ ЗАМІСТЬ КВІТІВ

28 вересня, 2019, 19:40

У Києві запустили [флешмоб](#) з метою привернути увагу учнів і їх батьків до екоакції, спрямованої на поліпшення якості повітря.

Замість букетів учні принесуть на День учителя 6 жовтня саджанці дерев і кущів, а потім, озброївшись рукавичками й лопатами, разом із батьками і вчителями посадять їх біля своїх шкіл, пише Рубрика.

Це не тільки згуртує клас, а й підвищить екологічну свідомість дітей і привчить відповідально ставитися до навколишнього середовища.

### ООН про кліматичні зміни

Надзвичайне Масштаб події

**ООН оголошує надзвичайну кліматичну ситуацію на планеті**

- Південна Америка. Палає **найбільший** тропічний ліс
- Амазонські ліси виробляють 20% кисню на Землі
- Сибір. **Наймастштабніші** в історії Росії лісові пожежі
- Вогонь знищив територію лісу **розміром з Бельгію**
- Щороку на планеті фіксують новий температурний **рекорд**

Масштаб спікера НАЙ Тренд Масштаб події

56 [https://m.facebook.com/story.php?story\\_fbid=2991964824153432&id=100000198309538](https://m.facebook.com/story.php?story_fbid=2991964824153432&id=100000198309538)

# СТРУКТУРА ПРЕС-РЕЛІЗУ

## КОРИСНІ ПОРАДИ

**Заголовок** — суть повідомлення; має бути влучним, інформативним та лаконічним.

**Лід** — перший абзац прес-релізу з двох-трьох речень. Розкриває суть повідомлення — що, де, коли, як? Хто про це повідомив, як про це повідомили?

**Основна частина, або тіло прес-релізу** — містить інформацію про подію, факти й цитати учасників заходу. Зазвичай це 2–4 абзаци.

**Цитати** — процитована думка важливих спікерів, перших осіб організації, експертів, лідерів думок. 1-2 цитати у прес-релізі, в особливих випадках — три цитати (не більше).

**Бекґраунд** — посилання на попередні події або інформацію, пов'язані з темою прес-релізу.

The screenshot shows a press release article with several annotations in green. The title is 'ПРОЕКТ ЛЬВІВСЬКОЇ ПОЛІТЕХНІКИ ОТРИМАВ ПОНАД 1 МЛН ЄВРО ЗА ПРОГРАМОЮ ЄС «ГОРИЗОНТ 2020»'. The lead paragraph is highlighted with a green box and labeled 'Лід'. The main body of the text is highlighted with a green box and labeled 'Основна частина'. A quote from a professor is highlighted with a green box and labeled 'Цитата'. There are also social media icons for Facebook, Twitter, LinkedIn, and Google+ on the left, and a 'Надрукувати' button on the right. The date 'Опубліковано 17 січня 2018 року о 16:13' is visible below the title.

# ВИПРАВЛЯЄМО ПОМИЛКИ В ВІЗУАЛІЗАЦІЇ

Детальніше –  
[посилання на лекцію 7](#)  
та [додаток до лекції N°5](#)

У прикладах ми можемо бачити  
фото з офіційних сторінок  
департаментів освіти і науки  
різних регіонів.

**Сигнал, що надсилається:**

✘ «Несучасно. Вони відстають  
на десятиріччя від освітніх  
потреб України».







[Академія директорів, Львів](#)

©Львівська обласна державна адміністрація.



## Сигнал, що надсилається:

«Є велика кількість енергійних, сучасних, прогресивних вчителів.

Вони отримують задоволення від своєї роботи.

Зміни в освіті на краще таки дійсно є, і їх є кому робити».



[У Бердянському педвиші створили простір НУШ для навчання студентів](#)



[Українські школярі перемогли на Глобальному конкурсі інновацій у Сінгапурі](#)

## 5. ТЕХНІКИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

ДО ТЕХНІК ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ НАЛЕЖАТЬ:

ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ.

ВІЗУАЛЬНИЙ СТОРІТЕЛІНГ.

ЦИФРИ.

РЕЗУЛЬТАТИ.

ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК.

**ПЕРСОНАЛІЗАЦІЯ** — це вміння організації звернутися адресно, щоб людина відчула особливе ставлення, власну цінність та емоційний зв'язок із вами.

За допомогою адресного звертання ми подаємо нашій аудиторії сигнал: ви важливі для нас, ми цінуємо вас!

«Ця інформація буде цікава батькам першачків», «Гранти для науковців-мікробіологів», «Дякуємо, вчителю!»... Звернутися адресно може навіть компанія з мільярдами клієнтів.

**ПРИКЛАД.**

Кілька років тому на пляшках Соса Cola з'явилися імена та статуси. Сергій, Ольга, Василь, Роман, Андрій, Христина. Студент, колега, чемпіон, принцеса... Розпочавшись в Австралії як кампанія для локального ринку, вона швидко завоювала весь світ. Хтось освідчувався в коханні, хтось піднімав настрій колезі, створивши кумедні послання із пляшок з його іменем. Хтось так навіть запропонував одружитися.

[Свою персональну Соса-Cola може знайти кожен із нас — в Україні стартує кампанія «Розділи радість з Соса-Cola».](#)

### Це все — персоналізація повідомлень, що дозволяє:

- привернути увагу саме вашої аудиторії (наприклад, під час інтерв'ю на ТБ або в дописах у соцмережах);
- встановити з нею емоційний зв'язок;
- прискорити комунікацію.

У сучасному світі важливо персоналізувати й саму організацію, тобто будувати комунікацію «від людей до людей». Це може допомогти знизити невдоволення (приклад на сторінці 19 — Київський метрополітен) або встановити тісніший емоційний контакт із вашою аудиторією. Сьогодні персональна комунікація перемагає офіційну й забезпечує більшу швидкість і якість контакту.

### Щоби покращити ваші комунікації:

- звертайтеся у своїх повідомленнях до конкретної аудиторії;
- демонструйте свою команду та її досягнення;
- особисте спілкування та адресне звертання для зменшення конфліктних ситуацій;
- додайте до офіційних, де ви комунікуєте як організація, персональні комунікації;
- пам'ятайте, що люди більше довіряють історіям інших людей. Історія однієї родини / дитини / науковця або педагога може значно більше вплинути на сприйняття та оцінку реформи, ніж повідомлення офіційних осіб.



Ми починаємо справляти враження задовго до того, як починаємо говорити. Згідно з науковими дослідженнями, більшість людей у світі візуали. Вони швидше сприймають інформацію через зір, а не слух чи доторк (більше про це можна почитати, зокрема, у книжці Деніела Гоулмана «Емоційний інтелект»).

Із розвитком інтернету та мобільних пристроїв **візуальна комунікація стає чи не найважливішою складовою сучасних масових комунікацій**. Проілюстрована новина привертає більше уваги, краще сприймається, легше запам'ятовується. Проте фото, відео, інфографіка можуть як підсилити ваше повідомлення, так і зруйнувати його.

Якщо на фото до новини «Депутати розглянули низку важливих питань освіти та науки» буде зображена майже порожня сесійна зала, то глядач отримує сигнал: тема нікому не цікава, питання не важливе. А отже, ви марно витрачаєте час та кошти.

Ви даєте телеканалу коментар на фоні шафи з купою застарілих паперових папок? Глядач уже не вірить у розповідь про зміни та інновації.

На вашому робочому місці сучасні гаджети, книжки з професійного розвитку або щось таке, що надихає? Матеріали про роботу або яскраві графіки за спиною? Так ви витратите значно менше зусиль, щоби справити враження сучасної прогресивної організації.

Надмірні квіткові композиції, короваї, рушники не виглядають урочисто. Застарілі формати свят і нарад транслюють сигнал про несучасність, бюрократію, неефективність. Тим часом як прості сучасні формати й символи, наприклад, нарада на кольорових мішках-кріслах, квести, навпаки, підкреслюють, що ви на шляху змін.

Дуже часто можна спостерігати, як шаблонні стандарти оформлення залів, свят, офіційні пози, міміка, нашвидкуруч зроблені фото не тільки не спрощують комунікацію, а й просто руйнують її. Тому обов'язково подивіться, як за допомогою візуальних комунікацій легко і просто бути [сучасними та помітними](#) та як [демонструвати свою команду](#).

### Використовуйте цифри

Дуже добре запам'ятовуються, сприймаються й поширюються цифри. Тож рахуйте!

- Цифра тижня / місяця.
- Три аргументи ЗА або ПРОТИ.
- Топ-п'ятірка питань.
- Топ-десять фактів, про які ви не знали.
- Рейтинг (послуг, закладів тощо).
- Статистика.
- Результати опитування (за будь-якою дотичною темою).
- Кожна друга родина...
- Кожен десятий українець....

Цифра тижня або місяця одразу **фокусує увагу** відвідувачів вашого сайту, сторінки в соцмережі або закладу чи організації. Вона легко запам'ятовується й допомагає донести головне для вас повідомлення.

Це може бути звіт — «70 % шкіл району вже забезпечені підручниками».

Або розповідь про корисність для вашої ЦА — «65 % першачків у майбутньому отримають професії, яких поки що не існує».

Або спонукати прочитати більше про вашу місію: «П'ять цілей, яких ми прагнемо досягти за п'ять років». Жодних обмежень.

Три аргументи ЗА або ПРОТИ дозволяють вести заочну дискусію, яка допомагає порушити проблемні питання й одразу дати на них відповіді. Також привертають увагу і полегшують сприйняття формати на кшталт ТОП-5 запитань, ТОП-10 фактів.

**Дуже важливо!** Коли для ілюстрації або підтвердження думки ви використовуєте статистику й цифри, знайдіть час, щоби **перетворити їх на образи**. І не забувайте давати коректне посилання на джерело даних чи авторство ілюстрації.



VS



**«35 шкіл району», «закупили 312 парт» або «Нове обладнання отримали 75 вишів»**

— важлива для фахівців, але беззмістовна для більшості громадян інформація.



Додайте:

**«це кожна п'ята школа у районі», або «це стосується кожної другої родини в нашому місті», або «це більше половини вишів».**

І ви отримаєте зовсім інше сприйняття вашої інформації й діяльності.

Є велика різниця між «ми казали» й «вони знають / зрозуміли / зроблять». Як правило (хоч і на жаль), наші цільові аудиторії — не група фанів, що закоханими очима стежать за кожним рухом улюбленої зірки. А отже, розраховувати на те, що вони знають, тому що «ми вже десятки разів казали», «на сайті опубліковано» й «листа надсилали», не варто.

Варто переконатися, що саме зрозуміла чи знає аудиторія після вашої комунікації, як сприйняла вашу ідею або проект, як оцінює ваші дії або пропозиції. Це дасть вам розуміння, що треба змінити у ваших діях або комунікаціях, та куди рухатися.

### **Формати й канали для отримання зворотного зв'язку:**

- онлайн-опитування або голосування. Через ваш сайт, сторінку в соцмережі Фейсбук, групи у Вайбері чи інших месенджерах, розсилку електронною поштою;
- офлайн-опитування або голосування. У холі навчального закладу або управління освіти, на виставках, конференціях, у парках, на святах, у торгових центрах. Скрізь, де буває ваша аудиторія й де ви маєте можливість організаційно це зробити;

- дискусії, громадські обговорення, круглі столи. Ці формати дозволяють окреслити питання та поцікавитися думкою експертів, почути, які запитання та проблеми виникають у ваших аудиторій. Відповісти на них або скоригувати свої дії; формати, які у вас уже є. Але дуже часто вони залишаються формальністю й не завжди стають основою для прийняття рішень та планування комунікацій;
- особисте спілкування. Іноді зворотний зв'язок потребує не нових форматів, а інших підходів та систематизації. Адже батьківські збори, особистий прийом громадян, дні відкритих дверей — це теж канали для отримання зворотного зв'язку.

Всі ці формати стануть вам у нагоді і при розробці комунікаційних планів та кампаній. Що ваша аудиторія вже знає за темою, які має упередження або потреби, якими каналами користується для отримання інформації тощо.

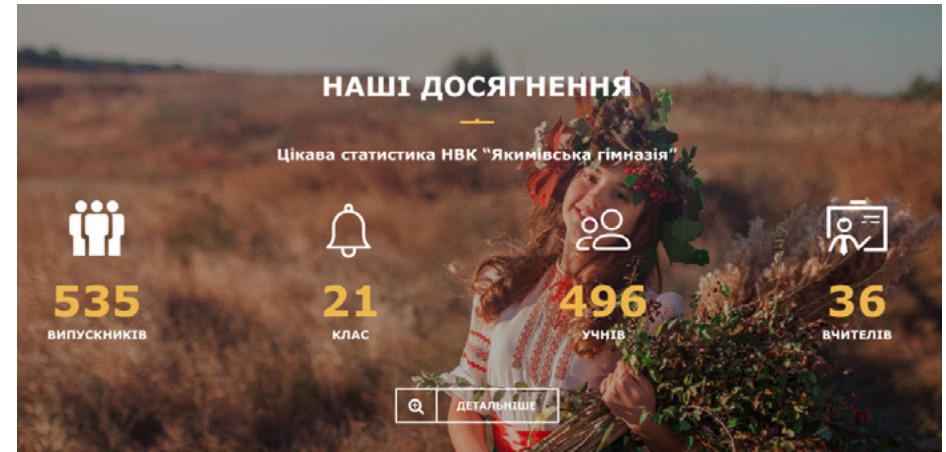
Детальніше — посилання на [лекцію](#) та [додаток](#) до неї.

# ФОКУСУВАННЯ НА РЕЗУЛЬТАТАХ І ДОСЯГНЕННЯХ

Ще одна дуже важлива техніка. Називається «Всі результати в одному місці».

Ваше завдання — мати й регулярно оновлювати інфографіку, банери, або ту саму топ-десятку ваших досягнень, та розміщувати їх на перших сторінках сайтів або в закріплених розділах на Фейсбуку, додавати як довідки до прес-релізів, нагадувати в дописах, комунікувати в інші доступні способи. Вони можуть бути тематичними, як-от про НУШ. А можуть стосуватися саме вашої організації або проекту.

## ТЕХНІКИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ



[Офіційний сайт НВК «Якимівська гімназія»](#)



[Результати роботи Міністерства юстиції України у 2016 році](#)

Ось іще вдалий приклад, як це зробила заступниця мера Києва Анна Старостенко у своєму дописі про облаштування спортмайданчика у школі.

«Обіцяли - зробили!»



До факту про нове футбольне поле додана інформація про те, що **вже було зроблено раніше**. Аудиторії не потрібно пригадувати, скільки було майданчиків та чи взагалі були. Вона одразу отримує всю інформацію; й окрім формування знання про нове поле, ви ще подаєте сигнал про масштабність та послідовність своєї діяльності.

Ви можете реалізовувати техніку «Всі результати в одному місці» в будь-який спосіб із наведених вище. Головне — залишити в минулому думку про те, що хвалити вас мають інші. **Комунікувати результат своєї діяльності і його вплив на ваші аудиторії є життєво важливим.**

Ця техніка одна з найпростіших і потребує лише вашої уваги й розуміння, наскільки це змінює на краще сприйняття вашої організації і вас особисто як керівників.



## ЕМОЦІЇ МАЮТЬ ЗНАЧЕННЯ! ЕКОНОМІКА ВРАЖЕНЬ

Для побудови ефективних комунікацій є ще один важливий елемент — емоції, що формують враження. Саме емоції найчастіше стають причиною того, що люди діляться вашим повідомленням у соцмережах, переказують ваші історії на роботі або вдома, показують відео або фото друзям, посилаються на цікаві факти.

Танокучителів київської школи №53 на 1 вересня, допис відділу освіти Маневицької РДА про забезпечення сільських шкіл, щирий драйв у фото або цитаті до ваших новин, ваші власні емоції — це все прискорює комунікацію і сприяє більшому поширенню ваших матеріалів. Там, де це доречно, не бійтеся усміхатися, не уникайте емоційних дописів у соцмережах.

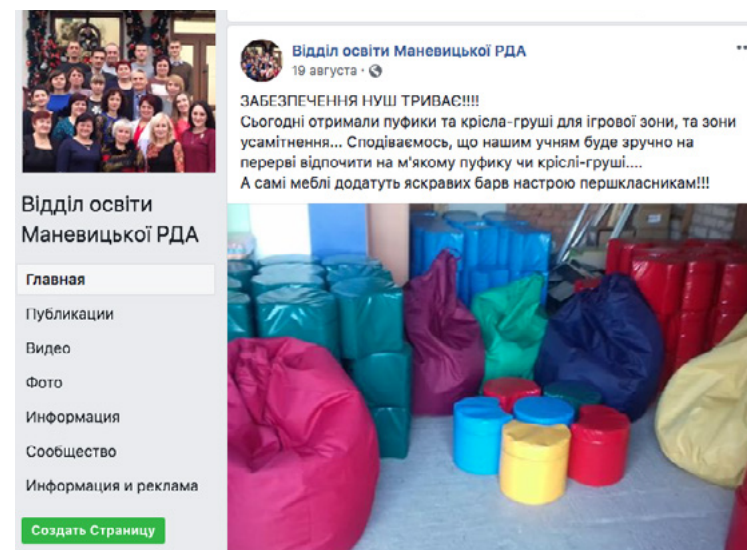
**Емоції і враження теж потрібно планувати.** Коли ви плануєте заходи, йдете на ефір або робите допис на сторінці організації в соцмережі, спитайте себе: яке враження я хочу справити на свою аудиторію, якою емоцією поділитися, що вони мають відчутти?

## ТЕХНІКИ ЕФЕКТИВНИХ КОМУНІКАЦІЙ

Допис районного відділу освіти Маневицької РДА про забезпечення сільських шкіл усім необхідним для НУШ зібрав на своїй сторінці 102 лайки і 37 подальших поширень. Таке охоплення не завжди мають дописи міністерств. Цей допис був яскравим і цікавим, викликав емоції. Щире здивування. Невже це в нашій країні? Сільські школи й кольорові пуфи, розфарбовані для ігор коридори та яскраві малюнки на стінах?

Хвиля поширень дійшла до експертів, які у свою чергу стали ділитися дописом.

Іванна Коберник, радниця з комунікацій Міністерства освіти і науки, також поділилася цими емоціями й перепостила його зі своїми коментарями. Її пост зібрав більше 900 лайків та майже 1300 поширень. І зробив відділ освіти Маневицької РДА відомим на всю Україну. А все починалося з емоційного допису-звіту про закупівлю...



## ГОЛОВНІ ПРАВИЛА, ЯКІ РОБЛЯТЬ ВАШІ КОМУНІКАЦІЇ УСПІШНИМИ:

- Тон комунікаціям задає керівник організації. Приділіть цій функції належну увагу. Це невід’ємна складова управлінського процесу.
- **ПЛАНУЙТЕ** свої комунікації. Дотримуйтеся своєї **СТРАТЕГІЇ** та **МЕТИ**.
- Визначте свої **ЦІЛЬОВІ АУДИТОРІЇ** та фокусуйтеся на них. Знайте їхні потреби, інтереси, страхи.
- **СПРОЩУЙТЕ**. Ваша мета — бути правильно зрозумілими та цікавими. Позбавляйтеся казенних слів, штампів, абревіатур, зайвого пафосу. Використовуйте символи та цифри для спрощення інформації.
- Розповідайте історії. Пам’ятайте про важливість емоцій.
- **ПОВТОРЮЙТЕ** стільки разів, скільки потрібно, щоб аудиторія засвоїла ваше повідомлення.
- Надавайте повідомлення в тому вигляді, в якому його буде легко **ПОШИРИТИ** — поділитися в соц-мережах, переказати на роботі або вдома, показати друзям.

## КОРИСНІ ПОРАДИ

- Використовуйте фото, відео та іншу візуалізацію, щоб підкреслити сучасність, масштабність, а також щоб прискорити донесення своїх ключових ідей та повідомлень.
- Організуйте зворотний зв’язок зі своїми цільовими аудиторіями. Так вам легше буде зрозуміти їхні очікування, упередження, страхи, потреби та інтереси. Це також дасть можливість оцінити ефективність комунікації та зрозуміти, як її треба відкоригувати.
- Демонструйте, що ви на шляху **ЗМІН**.



## 6. АНТИКРИЗОВІ КОМУНІКАЦІЇ

Кожна людина, організація, суспільство й держава стикаються з кризами — це невід’ємна складова існування чи розвитку.

**В контексті комунікацій важливо з’ясувати:**

- що саме є кризами, а що ними не є;
- які кризи є передбачуваними і як їм запобігати;
- які кризи є непередбачуваними і непрогнозованими, чи можна до них підготуватися і як на них реагувати.

Інколи управлінці кажуть: «У нас не буває криз». Це означає, що люди заплющують на них очі й накопичують проблеми. Так кризи стають хронічними, а репутація організації руйнується. Не менш тривожна відповідь: «У нас кризи постійно, щодня». На запитання «Що саме ви вважаєте кризою?» нерідко можна почути відповідь: «Про нашого керівника знову погано написали у Фейсбуку». Часто таких управлінців важко переконати, що це не криза.

Криза — це незапланована, штучна або природна, сфокусована **подія чи ситуація**, яка завдає шкоди людям, справі, майну, призводить до втрати довіри до організації з боку її основних аудиторій, повертає надмірну увагу ЗМІ, суттєво погіршує репутацію організації.

Чим більшої кількості людей стосується негативна подія чи ситуація — тим більшою є криза й репутаційні втрати.

Мета нашої діяльності в будь-якій кризі — **відновити ДОВІРУ**. У кризовий час перестають працювати звичні механізми управління й обміну інформацією. Така ситуація вимагає антикризової комунікації.

Якщо ми погоджуємося, що криза — невід’ємний супутник будь-якої діяльності, ми маємо бути до неї готовими.

Британський теоретик піару Сем Блек запропонував класифікацію криз на «**відоме невідоме**» та «**невідоме невідоме**».

**Відоме невідоме** — це тип неприємностей, що виникають через саму природу організації. Наприклад, цілком прогнозованими в Україні є кризи 1 вересня: чи готові школи до прийому дітей, чи зроблені ремонти, чи достатня кількість місць для всіх дітей, що проживають на території обслуговування школи, чи вчасно надійшли підручники та обладнання. Всі ці питання ставитимуть батьки й журналісти. А вже від вашої готовності відповідати залежить — зміцнить це вашу репутацію чи ослабить.

**Відоме невідоме** — перелік прогнозованих криз, які не мають календаря, але можуть статися в будь-якій освітній організації: травмування дітей, негаразди в їдальнях, некоректна поведінка вчителів, неадекватна поведінка батьків — від цього не застрахована жодна школа. Варто продумати свою політику і стратегію реагування на подібні ситуації і прописати її заздалегідь.

**Невідоме невідоме** передбачити важче. Землетруси, катастрофи, запровадження воєнного стану — в ідеалі бажано мати план на випадок форс-мажорних криз: що, коли й кому ви говоритимете і як діятимете в тій чи іншій ситуації.

**Невідоме невідоме** — це катастрофи, аварії чи інші форс-мажорні обставини, яких ніхто не може передбачити. Але й до них можна підготуватися. Розгляньмо, як саме.

Криз може не бути або ж вони проходять легко, а то й із користю для вашої організації, якщо ви завчасно поширюватимете інформацію про правила зарахування до 1 класу чи дитсадка, проактивно й завчасно інформуватимете про проведення ремонтів та закупівлю обладнання для шкіл, про графік видачі документів про освіту тощо.

**По-перше.** В ідеалі добре мати план антикризових комунікацій. Щонайменше — створити перелік потенційних кризових ситуацій, зазначити, на які аудиторії вони можуть вплинути, й напрацювати зразок порядку дій у разі настання кризи. Якщо ми говоримо про освітній процес, то кожен керівник знає свій календар потенційних кризових дат.

**По-друге.** Продумайте, яких фахівців ви залучаєте для реагування на ту чи іншу кризову ситуацію залежно від її характеру. Вони мають бути ознайомлені з антикризовим планом (в ідеалі — мають брати участь у його розробці) і знати, що робити, якщо криза станеться. Саме ці люди мають активно працювати разом із вами в разі настання кризи.

**По-третє.** Ефективна робота фахівців із комунікацій чи прес-служби.

У прес-служби також має бути свій антикризовий план:

- кому насамперед телефонують і ставлять до відома в разі настання кризи;
- які заходи готують у тих чи інших випадках;
- як організують моніторинг розвитку кризи;
- хто є уповноваженою особою для коментарів журналістам.

Ідеально, якщо прес-служба має заготовки прес-релізів чи оперативних повідомлень на випадок настання кризи. Це суттєво скорочує час на реакцію, а в кризових комунікаціях дорога кожна хвилина.

**Антикризовий план, як і план поточних комунікацій, має містити:**

- мету,
- цілі,
- перелік цільових аудиторій,
- ключові повідомлення,
- перелік спікерів,
- канали чи формати комунікацій.

Нагадаю, докладніше про прогнозовані кризи й антикризовий план ми говорили в розділі «Планування комунікацій» цього посібника.

Найперше, що необхідно зробити у випадку кризи, — з'ясувати, що сталося насправді, як ситуацію бачите ви і як ситуацію бачать люди, яких вона безпосередньо торкнулася, журналісти та громадськість. Якщо бачення відрізняється — важливо якнайшвидше вжити заходів, щоб донести реальну інформацію.

**НАЙВАЖЛИВІШЕ, ЩО ТРЕБА З'ЯСУВАТИ В РАЗІ НАСТАННЯ КРИЗИ:**

- ЩО СТАЛОСЯ НАСПРАВДІ,
- ЯК БАЧИТЕ СИТУАЦІЮ ВИ,
- ЯК БАЧАТЬ СИТУАЦІЮ ЛЮДИ, ЯКИХ ВОНА ТОРКНУЛАСЯ.

## ПРИБЛИЗНИЙ ТАЙМІНГ ПРОФЕСІЙНОЇ АНТИКРИЗОВОЇ РЕАКЦІЇ ВИГЛЯДАЄ ТАК:



### ПЕРШІ 2 ГОДИНИ

У перші **дві години** необхідно зібрати всю інформацію всередині організації та запустити моніторинг зовнішніх ресурсів — що повідомляється про кризу, які запити від журналістів уже надійшли. Розробити антикризовий комунікаційний план, визначити спікерів та ключові повідомлення (або ж скористатися підготовленим заздалегідь) та визначити перші кроки, як діяти.

У перші дві години має вийти ваша оперативна заява. Вона має містити перевірені й підтвержені дані. Найшвидший шлях — розмістити їх на ваших офіційних ресурсах і в соцмережах;



### 3–4 ГОДИНИ

протягом перших **3–4 годин** ви продовжуєте моніторити ситуацію і збирати додаткову інформацію. Не менш важливо організувати внутрішню комунікацію — оперативно поінформувати ваших співробітників, школи чи інші підпорядковані структури, яких стосується ситуація, — вони також оперативно мають дізнатися, що ви тримаєте ситуацію під контролем і працюєте над її вирішенням.

Якщо необхідно — проведіть зустріч із колективом. Адже ваші підлеглі — також джерело інформації для громадськості, саме від них залежатиме, що передаватиме про кризу так зване сарафанне радіо;



## 5–6 ГОДИН

Не припиняти моніторинг, як розходиться ваша інформація. Якщо бачите неточності чи свідомі перекручення у важливих медіа — варто перезвонити журналісту чи в редакцію й попросити внести виправлення. В перший день це дуже важливо, бо від нього залежить подальший розвиток кризи.

Якщо масштаб події вимагає — необхідно скликати прес-конференцію. Тут важливий відбір спікера — звісно, найкраще, щоб це була перша особа організації: для громадськості це сигнал, що ситуація під контролем.

Але в будь-якому випадку спікер чи спікери мають дотримуватися єдиної версії того, що сталося; володіти повною інформацією; говорити чітко й аргументовано; бути спокійними і впевненими в собі;

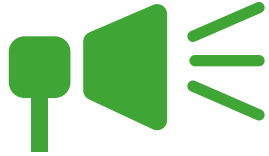


## 7–8 ГОДИН

У наступні години продовжуйте моніторити розвиток ситуації, реагуйте на запити ЗМІ, коментуйте й давайте додаткову інформацію, але повторю — дотримуйтеся однієї версії подій, лиш доповнюйте її новими деталями, які демонструють, що ви працюєте над виправленням ситуації і вона під вашим контролем.

Якщо маєте можливість — залучіть до коментування сторонніх експертів. Підтримка третіх сил, не зсередини організації, робить вашу позицію вагомішою.

## ФОРМУВАННЯ КЛЮЧОВОГО ПОВІДОМЛЕННЯ ПІД ЧАС КРИЗИ



**Під час кризи важливо говорити одним голосом. Усі співробітники мають бути поінформовані про це, щоб від організації не виходили заяви, які суперечать одна одній.**

Якщо від вас виходитиме постійний інформаційний потік — журналісти братимуть вашу інформацію. Якщо ні — вони шукатимуть інших джерел.

Повторимо ще раз: кризи не розсмоктуються. Ваша мовчанка зазвичай сприймається як визнання вини, незалежно від того, є вона чи немає. І це вкрай негативно впливає на вашу репутацію.

При підготовці повідомлення під час кризи діють дещо інші закони, ніж при планових комунікаціях.

### Ключові повідомлення під час кризи:

- ваші відчуття у зв'язку з тим, що сталося;
- повідомлення про те, що саме сталося;
- ваші дії у зв'язку з тим, що сталося.

Щоб ваша позиція була почута і сприйнята, **насамперед необхідно висловити своє емоційне ставлення: продемонструвати, що ви стурбовані, що розділяєте й розумієте тривогу, що прикро вражені чи співчуваєте — залежно від ситуації, з якою маєте справу.** Люди чекають від вас людської реакції. Почніть саме з цього.

Далі слід чесно повідомити про те, що сталося. Казати неправду в умовах, коли кожен смартфон має камеру, диктофон і доступ у світову мережу, — безглуздо. Неправда стане відомою, а ваша репутація знову ж буде зіпсована. Говорити слід чітко і зрозуміло — невпевненість і заплутаність лише посилять тривогу і звинувачення на вашу адресу.

Говорити треба насамперед про свої дії — що вже зроблено й робиться для подолання кризи. Не варто звинувачувати інших, демонструвати агресію чи нападати на журналістів. Використайте письмову заяву чи виступ, щоби представити свою позицію.

Ваша заява чи виступ обов'язково має містити план подальших дій та заходів. Це те, чого чекають найбільше. І це той пункт, де будь-яка криза може перетворитися на вашу перевагу — якщо ви готові брати відповідальність і діяти.

Якщо ви не робите відповідних заяв у перші години після настання кризи — їх зроблять за вас. І вже наступного дня ви матимете значно серйознішу кризу, ускладнену чутками й домислами. Вийти з неї буде значно складніше.

Часто буває так, що запитання сиплються, скандал набирає обертів, а ви ще не маєте всіх деталей кризової ситуації. Тоді варто чесно повідомити, що повної інформації ще немає, ви вивчаєте ситуацію й надасте відповіді через кілька годин чи скільки вам об'єктивно потрібно часу. І справді надаєте інформацію, коли обіцяли. Але **відкладення надання повної інформації не скасовує слів стурбованості чи співчуття — розуміння емоцій вашої аудиторії треба висловлювати якнайшвидше.**




Сумновідома історія про харківський торт у школі. Батьківський комітет вирішив відзначити тортом закінчення чверті в класі, при цьому вирішив залишити без частування дівчинку, чиї батьки не здавали коштів у фонд класу. Історія миттєво вийшла на загальнонаціональний рівень і була всюди. Сталася вона в комунальній школі. Але негатив на адресу управління освіти стих досить швидко — інцидент оперативно засудили, директору школи винесли догану, класного керівника відсторонили, департамент заслухав справу, запросивши журналістів. І весь негатив упав на батьківський комітет школи.

Батьківський комітет, зі свого боку, діяв інакше — агресивно захищав так звану батьківську трійку, право збирати кошти, звинувачував журналістів, виправдував тих, хто публічно принизив дівчинку. Ці люди стали негативними героями в сюжетах і статтях по всій країні. Ситуація могла би скластися інакше і для репутації директорки школи, якби вона не чекала масштабування скандалу, а сама б негайно засудила приниження дитини у ввіреному їй навчальному закладі, збрала батьківські збори й педраду, поговорила би про неприпустимість булінгу й будь-яких проявів дискримінації дітей.

**Скандал у школі Харкова: дитині показово не дали солодоців, бо її мама не здала гроші**

17:33, 23 жовтня 448 Читати новину на руском



ШМАТОК ТОРТА СТАВ ПОМСТОЮ ДИТИНИ

Ексклюзивні новини щодня від 24 Каналу. **Що це таке?**

Введіть e-mail  Підписатись

У харківській школі спалахнув конфлікт через торт. Мама однієї з учениць не здала грошей на потреби класу, через те її доньку поставили перед дошкою на святкування і сказали, що для неї торта немає.


Розгляньмо ще один приклад шкільного інциденту: в київській гімназії був розпилений вогнегасник, постраждав школяр. Історія миттєво стала обростати міфами — першими повідомлення стали новини із заголовками «В Київській гімназії стався вибух». Потім вогнегасник перетворився на газовий балончик, кількість постраждалих у повідомленнях росла, як і тяжкість ураження дітей.

Директорка гімназії не стала ховатися від незручних запитань і відмовчуватися — оперативно розмістила у Фейсбуку та в батьківських групах реальний опис того, що сталося, реальний стан постраждалого від інциденту, дії й заходи, яких вжила адміністрація для негайної допомоги й уникнення подібних ситуацій у майбутньому. Також директорка не полінувалася написати чи подзвонити в медіа, які дали неправдиву інформацію, й цілий день давала коментарі та інтерв'ю, як вона написала пізніше, навіть каналам, про існування яких дізналася лише цього дня. Скандал швидко вщух.

**В Киевской гимназии произошел взрыв: предварительно 10 пострадавших**

20 апреля 2017 г. 12:43

Facebook Twitter Google+



TELEGRAM - KYIVOPERATIV  
VIBER - Киев Оперативный  
YOUTUBE - KYIV OPERATIV

Сегодня, 20 апреля, около 10:40 в детской гимназии на ул. Введенской, 35 в Подольском районе Киева взорвался переносной огнетушитель. Предварительно известно о 10 пострадавших детях, которые госпитализированы.

Об этом KY стало известно из сообщений на странице "Киев Оперативный" в сети

**Kateryna Spitkovskaya**  
20 квітня 2017 р. · 🌐

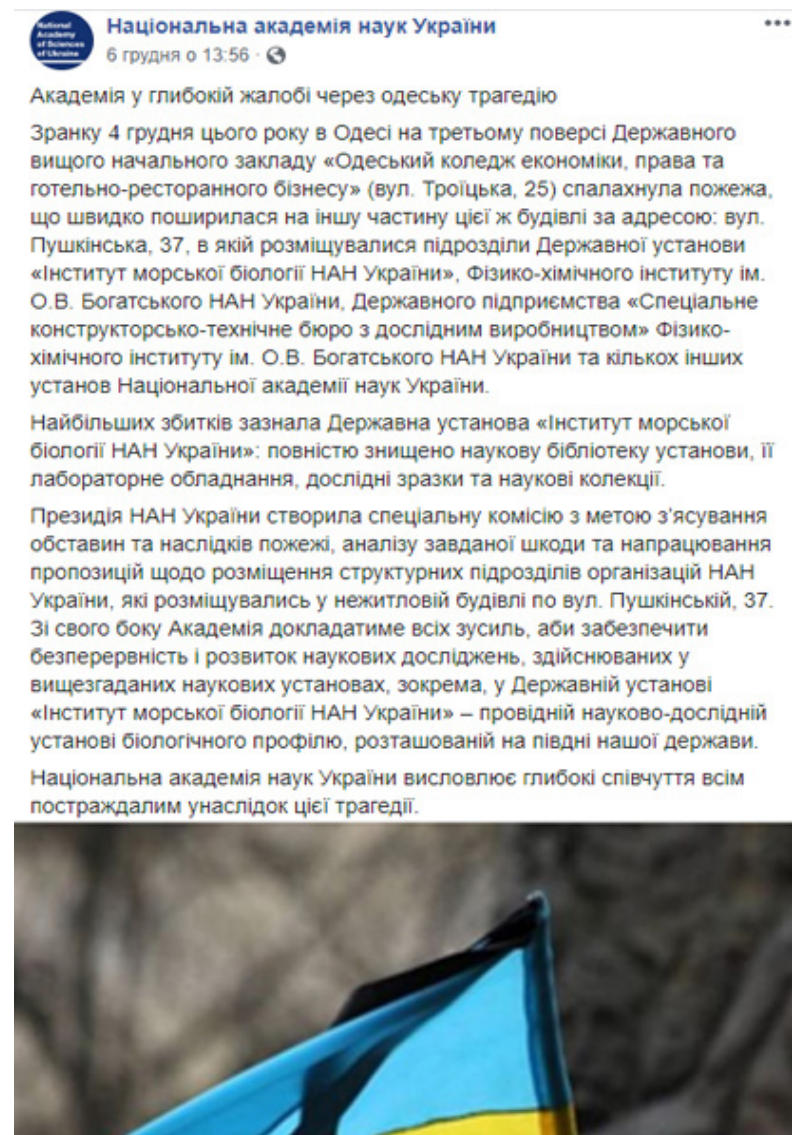
Не один сивий волос з "явився сьогодні і не тільки в мене однієї через те, що була розповсюджена хибна інформація про "вибух" у гімназії 107. Варто було вимовити слово "вибухнув" , і тут же всі служби новин( навіть тих каналів, які я тільки знаю в теорії і ) заспішили стати першими і зробити репортаж з місця подій. А тут ... не вибухнув вогнегасник, а спрацював через одного допитливого хлопчика, якому просто стало цікаво, чи спрацює він чи ні. Коли хлопець зрозумів, що вогнегасник спрацював, весь інтерес розпорошився, натомість з"явився переляк. Звичайно , дітей, які були поряд, не оминула ця порошкова хмарина: хтось сказав, що потрапила в око, хтось сказав, що першить у горлі. В терміновому порядку ми викликали швидку і відправили в медпункт дітей, поставили до відома батьків. МНС, пожежники, поліція, всі служби, а потім і телебачення. Всім розтлумачила що й до чого. Нервів вимотано добряче, але головне, що **ВИБУХУ НЕ БУЛО ! З УСІМА ДІТЬМИ ВСЕ ДОБРЕ!!! НИЯКИХ УШКОДЖЕНЬ НЕМАЄ! ОЧІ ТА ДИХАЛЬНІ ШЛЯХИ ЦІЛІ ДІТИ ВДОМА!!!!**

👍 🙄 🍷 Ivanna Kobernik та ще 188 38 коментарів 14 поширень

## Х ПРИКЛАД АНТИКРИЗОВОГО ПОВІДОМЛЕННЯ НІ

#### [Повідомлення з Фейсбук-сторінки НАН України](#)

- В першому реченні є слово “жалоба”, але жодного слова про загиблих і постраждалих колег.
- Перелік установ НАН, що були в постраждалій будівлі, знову ж без жодної згадки про співробітників і їхню долю (на момент появи цього повідомлення вважались зниклими безвісти 14 людей, в тому числі директор Інституту біології південних морів НАН Борис Александров та працівниця Інституту Галина Іванович).
- Інформація про створення спеціальної комісії НАН «з метою з’ясування обставин та наслідків пожежі» з фокусуванням лише на завданій шкоді матеріальному майну, без згадки про долі людей.
- Другорядна і неважлива в цій ситуації інформація про напрямки діяльності постраждалих від пожежі підрозділів НАН.
- Інформація про співчуття постраждалим в трагедії була додана наприкінці повідомленні лише після десятків обурених коментарів під постом про те, що в повідомленні жодної згадки про загиблих і постраждалих колег.

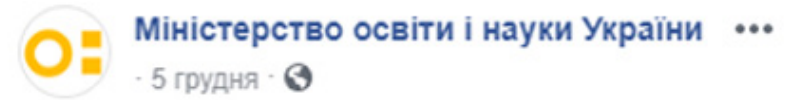




## ✓ ПРИКЛАД АНТИКРИЗОВОГО ПОВІДОМЛЕННЯ **ТАК**

[Повідомлення з Фейсбук-сторінки  
Міністерства освіти і науки України](#)

- Насамперед висловлено співчуття;
- далі актуальна інформація про долю людей;
- спростування попередньої інформації про загиблу, надання коректної інформації;
- деталі пожежі, інформація про зниклих безвісти;
- інформація про хід подолання пожежі, роботу оперативного штабу, участь в його роботі МОН;
- корисні телефони, за якими можна отримати допомогу чи додаткову інформацію.



Міністр освіти і науки Ганна Новосад та працівники МОН разом з усією країною висловлюють співчуття родині загиблої студентки Ксенії Бабенко та всім постраждалим у страшній пожежі в Одесі.

Зараз у лікарнях міста перебувають ще 29 людей. Частина з них - у вкрай важкому стані.

Раніше ми повідомляли, що у пожежі загинула викладач Одеського коледжу економіки, права та готельно-ресторанного бізнесу Га...

[Показати більше...](#)



**Отже, коротко підсумуємо головні правила поведінки під час кризи.**

- Реагувати оперативно.
- Мати план дій, про який поінформовані всі, кого це може стосуватися.
- Перевірити інформацію, підготувати повідомлення, всім спікерам триматися єдиної лінії.
- Організувати моніторинг і систему оперативної відповіді на запити, коригувати свою лінію залежно від реакції цільових аудиторій.
- В оперативній заяві насамперед висловлювати співчуття й розуміння, повідомляти про факти та дії, що вже зроблені, інформувати про подальші плани з подолання кризи.
- Шукати союзників, об'єднувати зусилля.

**ВАШІ СПІКЕРИ мають:**

1. Бути впевненими у собі, спокійними й переконливими; говорити чітко й аргументовано;
2. Бути в курсі всієї наявної інформації; якщо чогось не знають — визнати це й повідомити, коли організація зможе надати відсутню інформацію;
3. Говорити правду;
4. Розуміти роботу журналістів: вони не можуть повернутися в редакцію без матеріалу. Для цього вони потребують фактів і цифр. А у ваших інтересах донести до них інформацію про свої дії та подальші плани.

**ВАШІ СПІКЕРИ не мають:**

1. Говорити туманно й заплутано;
2. Проявляти агресію;
3. Вживати фразу «без коментарів»;
4. Говорити за інших;
5. Відповідати лише «так» чи «ні».

**ПАМ'ЯТАЙТЕ:**

**ПІД ЧАС КРИЗИ ВИ НІКОЛИ НЕ ПІДНІМЕТЕСЯ  
ДО РІВНЯ ВАШИХ МОЖЛИВОСТЕЙ,  
ВИ ВПАДЕТЕ ДО РІВНЯ ВАШОЇ ПІДГОТОВКИ.**

Криза — серйозне випробування, яке може допомогти вам вийти на інший рівень, якщо ви пройдете його гідно. Журналісти нерідко розносять чутки й неперевірену інформацію, якщо не отримують фактів і чітких пояснень від першоджерела й офіційних осіб. Не давайте їм приводу.

**Чутки з'являються там, де відсутня інформація. Якщо ви даєте інформацію оперативно й повно — ви можете розраховувати на підтримку.**

Зокрема, щоб журналісти допомогли запобігти необґрунтованій паніці і тривозі.

Коли ви дали журналістам всю можливу повну інформацію, особливо якщо це стосується дітей — ви маєте право й навіть повинні коректно нагадати їм про необхідність етичного висвітлення кризових ситуацій. Медіа не мають права поширювати фото, відео чи інтерв'ю неповнолітніх дітей, якщо не отримали на це згоди батьків чи законних опікунів. Якщо кризова ситуація була потрясінням для дітей — не зайве нагадати про етику та попросити журналістів не турбувати родини, які опинилися у складних обставинах, — але тільки в тому випадку, якщо родина справді не хоче спілкуватися з журналістами і просила вас про це.

Як приклад згадаймо драматичну ситуацію з підлітками в Таїланді, які кілька тижнів провели в повній темряві в морській печері, наповненій водою. Їхній порятунок був дивом і результатом унікальної міжнародної операції. Після порятунку влада Таїланду на прохання рідних хлопчиків попросила не турбувати їхні родини, щоби повторно не травмувати дітей спогадами. Оскільки весь період кризи влада надавала оперативну інформацію про драму, про перебіг підготовки і проведення рятувальної операції, медіа поставилися до прохання професійно й етично. А через кілька тижнів було організоване коротке інтерв'ю із хлопчиками — запитання підготували заздалегідь і узгодили з психологами та батьками, щоби не травмувати дітей.

Однак велике прохання: не плутайте такий підхід із бажанням узагалі заборонити зйомки у школах чи дитсадках без узгодження з місцевою владою. Комунікація — це двосторонній процес, у якому віддають і отримують обидві сторони. Штучні невинуваті перепони не захистять вас. Захистить вас лише чесність і здоровий глузд.

## ПІДСУМОК

У цьому посібнику ми розглянули лише окремі теми з основ ефективних комунікацій, які викладені в нашому безкоштовному [онлайн-курсі на EdEra](#).

Пропонуємо вам переглянути його, якщо вас цікавить, як спілкуватися з журналістами, як ефективно давати інтерв'ю та як завжди бути готовими відповідати на несподівані чи неприємні запитання, як контролювати хід інтерв'ю. А також як планувати комунікації, як спрощувати повідомлення, щоб ваш успіх та результати були зрозумілими й важливими для тих, із ким ви спілкуєтеся. Як за допомогою візуальних комунікацій — фото, відео, інфографіки, дизайну — зробити вашу організацію помітною та сучасною.

Наша головна рекомендація — плануйте, готуйтеся і тренуйтеся. А також думайте про людей, для яких ви працюєте. Щоб вони вам довіряли — вони мають знати, що саме ви робите. Не просто знати, а й розуміти і приймати вашу позицію. Тільки якщо вони розуміють і приймають — вони зможуть вам довіряти.

Довіра — це найефективніша валюта, яка робить будь-які зміни швидшими і легшими. Відсутність довіри — тяжкий податок, який робить будь-які зміни важчими і дорожчими. Найбільше можливостей будувати довіру саме в керівника.