

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОЇ КОМУНІКАЦІЇ В ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ПІДТРИМКИ НАСЕЛЕННЯМ РЕФОРМ УРЯДУ

*Коник Д.Л., к. соц. н.,
в.о. доцента кафедри зв'язків з
громадськістю НАУКМА,
консультант Світового Банку*

Успіх переважної більшості змін у політичному, економічному та соціальному житті безпосередньо залежить від підтримки реформ як населенням у цілому, так і його конкретними групами. Проте така підтримка не з'являється сама по собі, вона є наслідком довготривалої, кропіткої та спланованої роботи з комунікаціями держави із суспільством. Для того, щоб така робота давала позитивні результати необхідно впроваджувати стратегічні підходи до комунікації з громадськістю. На жаль, мусимо констатувати, що наразі стратегічного планування практично немає в державних комунікаціях. Уряд України й досі не має комунікаційної стратегії, практично немає таких стратегій також і на рівні міністерств. Зокрема, аудит комунікаційних ресурсів уряду, проведений у 2015 році групою з комунікаційних реформ при Кабміні, виявив, що лише 13 % міністерств мають комунікаційні стратегії. Проте навіть наявні комунікаційні стратегії нерідко є формальними документами, оскільки не містять чітких, вимірюваних і досяжних цілей, а також конкретних механізмів їх досягнення.

Водночас є очевидним, що комунікаційна діяльність має бути організованою, планованою й націленою на підтримку довгострокових стратегічних цілей відповідного державного органу. Важливо усвідомлювати, що комунікація заради комунікації не має сенсу і що всі методи й засоби комунікації, які використовує організація (спеціальні заходи, прес-релізи, інформаційні матеріали тощо), є лише засобами досягнення загальної стратегічної мети.

Стратегічною метою комунікації є встановлення відносин довіри між відповідним державним органом і його цільовими аудиторіями, які є важливими та здатними вплинути на його діяльність. Як і будь-яка інша діяльність державного органу, комунікація має

бути належно спланована, аби зробити свій внесок до загального успіху організації.

Розроблення комунікаційної стратегії є, передусім, завданням керівництва відповідного державного органу. На жаль, в Україні склалася помилкова практика, за якої керівництво державних установ відсторонюється від прийняття стратегічних рішень з питань комунікації, делегуючи ці повноваження керівникам відповідних служб зв'язків із громадськістю. За таких умов комунікація державного органу стає реактивною, тобто відповідає на зовнішні подразники, замість того щоб формувати власний порядок денний. Саме через це державні комунікації нерідко є формальними та не дають конкретних вимірюваних результатів, натомість продукуючи величезний обсяг малопотрібної інформації, що не впливає на думки, переконання та практики представників громадськості.

Не зважаючи на те, що комунікаційна стратегія повинна розроблятися керівництвом державного органу, на її реалізацію має працювати вся організація, а не лише фахівці, що безпосередньо займаються комунікацією. Важливо, щоби в основі комунікаційної стратегії були завдання всієї організації, а не конкретних людей. На жаль, на практиці нерідко доводиться стикатися із ситуацією, коли, наприклад, прес-секретар вважає пріоритетом своєї роботи не комунікацію основних питань, пов'язаних із роботою конкретного міністерства, а популяризацію особи міністра. Ця практика склалася в Україні історично, адже з часу здобуття нашою країною незалежності всі міністри та інші державні керівники мали своїх власних прес-секретарів, які приходили до державного органу разом з ними, працювали лише на власного «шефа» і, як правило, йшли разом з ним після закінчення його роботи на посаді. Сподіваємося, що запропонована урядом реформа державних комунікацій має змінити цю систему й упровадити кращі міжнародні практики в цій сфері.

Комунікація – це безперервний процес, адже державний орган повинен постійно перебувати в інформаційній взаємодії з власними цільовими аудиторіями. Навіть, якщо така взаємодія не є спланованою з боку держоргану, вона все одно відбувається, але під тиском зовнішніх обставин. Здебільшого такі обставини (критика з боку політичних опонентів, громадських організацій та медіа, вияви невдоволення різними групами населення, тощо) не є прихильними для організації. Саме тому планування є наріжним каменем комуні-

каційної діяльності державного органу. Використання планування передусім дає змогу проводити комунікаційну кампанію за власним сценарієм, а не під впливом зовнішніх обставин. Планування також дає можливість:

- обирати найефективніші для кожної з цільових аудиторій канали комунікації та час проведення комунікаційної роботи;
- уникати комунікаційних розривів і раціонально використовувати час співробітників, задіяних в інформаційно-роз'яснювальній роботі;
- заощаджувати кошти, виділені на проведення кампанії.

Як і будь-який інший вид діяльності, комунікація може і повинна бути виміряною й оціненою. Щоб інформаційно-роз'яснювальна робота з населенням була ефективною, необхідно розробляти й упроваджувати конкретні комунікаційні кампанії.

Комунікаційна кампанія – це система заходів, об'єднаних спільною стратегічною метою та впроваджуваних у певний, означений час. Охоплення кампанії може бути різним, адже вона може поширюватися на все населення нашої країни або концентруватися на відносно невеликій групі людей. Усе залежить від тих цілей і завдань, що ставлять перед собою організатори кампанії.

Слід визнати, що в Україні нерідко під кампанією розуміють виключно рекламна складова комунікації. Візьмемо, наприклад, звіт Міністерства інформаційної політики щодо проведення ними комунікаційної кампанії:

«На виконання доручення Прем'єр-міністра України щодо підтримки проведення реформи по децентралізації влади в Україні, Міністерство інформаційної політики України запустило відповідну загальнонаціональну комунікаційну кампанію щодо об'єднання громад. Міністерством інформаційної політики України розроблено 7 комунікаційних сюжетів, які розміщено на 600 білбордах та 200 сітілайтах в 24 регіонах України та Києві. 3 радіоролики поширюються на національних та регіональних радіостанціях. 20 000 постерів формату А3 розповсюджено через ОДА, на дошках оголошень в лікарнях, університетах та містах. 2 500 постерів А4 розміщено в транспорті регіонального сполучення»¹.

¹ Цит. за презентацією: Аналіз роботи МІП за перші дев'ять місяців діяльності березень–листопад 2015 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://mip.gov.ua/files/Presentation/ninemonth_report_041%20\(111\).pdf](http://mip.gov.ua/files/Presentation/ninemonth_report_041%20(111).pdf).

Очевидно, що в рамках кампанії Міністерство інформаційної політики насправді спромоглося виготовити й розмістити вражаючу кількість інформаційних продуктів. Проте зі звіту абсолютно незрозуміло, наскільки ця безумовно солідна кількість інформаційних продуктів вплинула на зміну поведінки й установок представників цільових аудиторій кампанії щодо децентралізації. На жаль, як і в згаданому аналізі, так і в аналізах інших кампаній, проведених як Мінінформполітики, так і іншими державними органами, ці питання не висвітлюються, а отже з них дуже важко судити про ефективність комунікаційних зусиль. Але ще класик PR Едвард Бернайз (Edward Bernays) з цього приводу влучно сказав: «...слова, звуки та картини досягають малого, якщо лише вони не є частиною добре продуманого плану й ретельно спланованих дій. Якщо плани добре сформульовані й упроваджені відповідним чином, тоді ідеї, виражені у словах, стають невід'ємною частиною людей»².

Комунікаційні кампанії потрібно проводити лише тоді, коли є нагальна проблема, яка для свого вирішення вимагає певних дій відповідних цільових аудиторій. Так само, як політика є «мистецтвом можливого», так і комунікація є наукою й мистецтвом зміни того, що можна змінити. Отже, дуже важливо спрямовувати власні зусилля саме на ті цільові аудиторії, поведінку та практики котрих можна змінити в найближчий час, аби якомога швидше отримати реальні й видимі результати, які в подальшому можна використовувати для комунікації з іншими, складнішими в плані зміни поведінки цільовими аудиторіями.

Наприклад, якщо завданням вашої комунікаційної кампанії є переконання керівників підприємств упроваджувати на власних виробництвах технології використання альтернативних джерел енергії, то ще до початку комунікації слід з'ясувати, які саме категорії виробництв здатні впровадити ці зміни якомога швидше й ефективніше. Очевидно, що, скажімо, заводи з виробництва олії мають можливість переробляти свої відходи для вироблення енергії, отже такі виробництва з більшою ймовірністю перейдуть на альтернативні джерела енергії, ніж, припустимо, металургійні підприємства, які не мають такого резерву.

Розроблення конкретної комунікаційної кампанії базується на

² Цит. за: Bernays E. The Engineering of Consent / Edward Bernays. – N.Y., 1947.

моделі зміни поведінки, відповідно до якої нова значуща інформація, отримана людиною, стає для неї стимулом до конструктивних змін. Тому особлива увага в таких кампаніях приділяється інформації як основному способу впливу на цільові аудиторії.

Звичайно, більшість проблем, які намагаються вирішити державні органи є складними. Проте це не виправдовує надмірну ускладненість комунікації. Комунікаційна кампанія не повинна бути занадто складною, адже ускладненість демотивує людей, змушує їх почуватися збентеженими й розгубленими і через це вони втрачають інтерес до теми кампанії. Комунікаційна кампанія не повинна давати надто широку картину, натомість вона має презентувати ваше розуміння вирішення проблеми, напрям дій, який ви вважаєте правильним.

Комунікаційна кампанія перш за все повинна мотивувати, підштовхувати цільову аудиторію до дії, а не просто підвищувати інформованість населення. Звичайно, всі комунікаційні кампанії мають просвітницький ефект, але це має бути навчання через досвід впровадження конкретних практик, а не просто через пасивне споживання інформації. Більше того, інформація, яка не веде до мобілізації до дій, не матиме впливу. Є класична ілюстрація цьому – в багатьох країнах (у т.ч. і в Україні) проводилися широкомасштабні інформаційні кампанії з протидії поширення ВІЛ/СНІДу, більшість з яких привела до дуже високого рівня поінформованості щодо шляхів передавання вірусу й засобів профілактики, проте ця обізнаність мала дуже обмежений вплив на зменшення поширення вірусу.

Типова комунікаційна кампанія має будуватися за простою схемою: представлення проблеми, перешкод до її розв'язання та пропонованого рішення. У процесі кампанії аудиторія повинна пройти від стадії ігнорування проблеми через стадію зацікавлення, далі через стадію стурбованості до стадії мотивованої дії, і зрештою до стадії винагороди за впроваджену дію. Якщо ці стадії будуть впроваджені окремо, тоді в них не буде жодного сенсу й вони викликать лише подив у цільовій аудиторії та запитання «ну й що з того?». Тому дуже важливо ретельно спланувати кампанію, з тим щоб поступово підвести цільову аудиторію до бажаного результату. Слід пам'ятати, що комунікація державного органу буде ефективною лише тоді, коли відповідатиме на потреби, що вважаються представниками цільових аудиторій важливими, актуальними

ми, нагальними, невирішеними тощо. Якщо ж потреби цільових аудиторій не є актуалізованими, тоді комунікація не матиме впливу.

Проста демонстрація проблеми необов'язково підштовхує цільову аудиторію до активних дій, потрібно чітко показувати, яким є розв'язання цієї проблеми та якими є прості та зрозумілі кроки до цього розв'язання, що їх конкретний представник цільової аудиторії може здійснити.

Головна проблема більшості комунікаційних кампаній – це відсутність реальних дій. Занадто часто замість того, щоб генерувати події, державні органи лише збирають інформацію і передають її тим, хто, в принципі, і так підтримує певну ідею або алгоритм вирішення відповідної проблеми. Нерідко державні органи лише підтримують реактивну комунікацію, просто беручи участь у подіях, спланованих іншими організаціями, тобто пливуть «за течією». Наприклад, автор консультував протягом року один державний орган, у якого майже 90 % комунікації зосереджувалося на підготовці прес-релізів про участь його керівництва та ключових фахівців у конференціях і круглих столах, які були організовані громадськими організаціями, іншими міністерствами та донорськими організаціями. Очевидно, що в такому разі державному органу дуже важко встановити власні правила гри, адже ініціатива була в руках інших організацій.

Треба не забувати, що присутність у медійному просторі можна забезпечувати лише через продукування новин, а новини – це не просто набір певних ідей, концепцій або корисної інформації. Новини – це передусім те, що відбувається. Тому розробляючи комунікаційну кампанію, слід завжди ставити перед собою запитання: Що ж конкретно відбуватиметься в рамках кампанії? Що буде розпочато? Які рішення будуть прийняті? Як ці рішення будуть впливати на конкретні цільові аудиторії?

Комунікаційна кампанія досягатиме своїх завдань лише тоді, коли її меседжі активно обговорюватимуться представниками цільових аудиторій і коли люди намагатимуться «примірявати» їх для себе, зважаючи, варто чи ні впроваджувати пропоновану практику. Очевидно ж, що виступи чиновників на круглих столах або навіть високохудожня й дуже креативна соціальна реклама не зможе стати поштовхом до такого обговорення.

Кампанії створюють новини, якщо вони продукують зміни.

Дискусія щодо ідей та концепцій цікава лише фахівцям та експертам. Усім іншим цікаво те, що насправді змінилося, як це може вплинути на конкретну людину, її родину, підприємство, громаду. Тому неоціненим у кожній кампанії є показ змін на конкретних прикладах. Дуже ефективними є так звані успішні історії³, які, наприклад, дуже активно використовуються міжнародними організаціями розвитку для показу того, як конкретна зміна поведінки чи практики вплинула на життя конкретної людини, громади або підприємства.

На жаль, не доводилось бачити, щоб державні органи в Україні готували подібні матеріали, хоча можу з упевненістю стверджувати, що попит на такі матеріали існує. Наприклад, у 2014 році автор проводив глибинні інтерв'ю з журналістами, які висвітлюють проблеми енергоефективності та енергозбереження, у яких практично всі респонденти наголошували на тому, що відчувають нестачу конкретних прикладів упровадження подібних проектів і радили Держенергоефективності замість поширення великої кількості цифр та загальних концепцій більше концентруватися на показі конкретних проектів (описувати їх у матеріалах, організувати поїздки журналістів на успішні проекти тощо).

Як уже зазначалося, комунікаційна кампанія – це діалог із суспільством та з його конкретними групами. Це двосторонній процес, тобто це не лише просто процес передання повідомлень. У ході кампанії треба не лише говорити, а й чути, відповідати й залучати. Комунікаційна кампанія виконує свої завдання, коли ідеї кампанії зрозумілі та підтримані представниками цільової аудиторії, а не лише передані комунікаційними каналами. Багато кампаній були неефективними саме через те, що їх організатори спілкувалися лише з тими, хто їх і так підтримував.

Недостатньо лише підготувати навіть дуже хороший план комунікаційної кампанії, адже необхідно постійно моніторити його виконання та постійно вдосконалювати, приділяючи більше уваги методам комунікації, які доводять власну ефективність, та, можливо, відмовляючись від того, що не спрацювало або дало негативний ефект. Для цього слід мати чіткі індикатори, за якими можна оцінювати успіх.

³ Термін є перекладом з англійської «successstory», також часто зустрічається термін «історія, що викликає людський інтерес» – «humanintereststory».

Перша вимога до будь-якої комунікаційної діяльності – це надання інформації, що безпосередньо буде доставлена адресатові (об'єкту комунікації) й залучить його до активної підтримки кампанії. Друга вимога – інформація має бути розміщена в межах певного соціального контексту. Цей контекст має збагачуватися й перероблятися залежно від появи нововведень, змін у соціальній політиці, а також під впливом індивідуальної або групової реакції адресатів, відповідно до їхніх потреб і почуттів. Державний орган повинен чітко визначитися не лише в тому, що він хоче сказати відповідним групам громадськості, а й у тому, як і коли він це зробить.

У цілому план комунікаційної кампанії має бути ефективним і робочим документом, де чітко розписані ролі всіх виконавців проєкту. Треба детально визначити, хто є відповідальним за підготовку матеріалів, хто (і в які строки) їх затверджуватиме, хто надаватиме висхідну інформацію. Також важливо з'ясувати, що буде робити державний орган самостійно, а що спільно з іншими організаціями.

На жаль, практика засвідчує дуже погану координацію всередині вітчизняних державних органів. Не є поодинокими випадки, коли прес-службам доводиться буквально «вибивати» з інших управлінь цікаву та потрібну інформацію, в деяких міністерствах прес-секретарі взагалі змушені комунікувати з іншими підрозділами персонально через міністра або його заступників. Очевидно, що концепція «Єдиного голосу», яка зараз активно обговорюється урядом, повинна змінити цю ганебну ситуацію, що точно не сприяє ефективності урядових комунікацій.

Дуже важливо, щоб план комунікаційної кампанії затверджувався керівником державного органу і був обов'язковим до виконання не лише управлінням зі зв'язків з громадськістю. Слід пам'ятати, що комунікація не є обов'язком або прерогативою лише обмеженого кола осіб. Кожен працівник – від керівника держоргану до спеціаліста – на своєму рівні й у межах власної компетенції є причетним до комунікації. Тому питання контролю інформаційних потоків та забезпечення єдиних підходів у інформуванні й інтерпретації інформації є ключовими для будь-якої комунікаційної роботи.