

CNS

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

316.77:061.2

005.51:061.2

HUČ, Marjan

S skrbnim načrtovanjem do uspešnega komuniciranja : priročnik za nevladne organizacije / Marjan Huč. - Ljubljana : Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij - CNVOS, 2007

ISBN 978-961-6698-01-6

235350784

Dele priročnika je možno kopirati samo z dovoljenjem avtorja.

S SKRBNIM NAČRTOVANJEM DO USPEŠNEGA KOMUNICIRANJA



Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij

Povšetova 37, SI – 1000 Ljubljana, Slovenija

telefon: (+386 1) 542 14 22 | faks: (+386 1) 542 14 24

info@cnavos.si | www.cnavos.si

oktober 2007

KAZALO

Povabilo k branju	7
Pomen informacij za vašo nevladno organizacijo	8
Zakaj naj vaša nevladna organizacija komunicira navzven	9
Nekatera orodja za načrtovanje in pripravo strategij za doseganje zastavljenih ciljev	10
Analiza ključnih deležnikov	10
Analiza družbene mreže	13
Swot analiza	14
Pestle analiza	15
Analiza pozitivnih in negativnih interesov	16
Problemska analiza (problem tree analysis)	18
Nekatera orodja za izboljšanje delovanja organizacije	21
Kako pripravimo komunikacijsko strategijo	21
Predstavitev problemov in rešitev	23
Tehnika uporabe presenečenj	24
Tehnika prepričevanja	25
Priprava stališč organizacije	26
Spletne strani	27
Elektronska sporočila	29
Bloganje (blogging)	31
Delo z mediji	32
Lobiranje	35
Deset pravil za uspešno komuniciranje	37
Viri in literatura	38

POVABILO K BRANJU

Uspešnost nevladne organizacije je v veliki meri odvisna od zastavljenih strategij, s katerimi ta zasleduje svoje cilje, ter komuniciranja z javnostmi. Brez jasne vizije delovanja ter skrbnega načrtovanja aktivnosti za doseg zastavljenih ciljev, je namreč vsaka nevladna organizacija slej ko prej obsojena na etiketo "ena izmed nepomembnih nevladnih organizacij", ki ima zelo omejene možnosti uspeha pri nabiranju sredstev.

V publikaciji, ki jo imate pred seboj, vas zato želimo spomniti na različna orodja s katerimi lahko izboljšate delovanje vaše organizacije ter povečate njeno uspešnost. Nekatera izmed predstavljenih orodij ste pri svojem delu gotovo že (vede ali nevede) uporabili, upamo pa tudi, da boste našli med njimi tudi kakšno, ki vam do sedaj še ni bilo znano, vendar vas bo pritegnilo, da ga preizkusite v praksi.

Publikacija je razdeljena na dva dela. V prvem delu obravnavamo orodja za načrtovanje in pripravo strategij za doseg zastavljenih ciljev. Uspešnost pri doseganju zastavljenih ciljev je namreč odvisna predvsem od premišljenega načrtovanja ter pravilne presoje vseh dejavnikov, ki bi lahko vplivali na uresničitev načrtov. Skozi predstavljena orodja vas bomo spomnili na različne dejavnike, ki jih morate pri načrtovanju aktivnosti nujno upoštevati, če želite, da boste kar najhitreje dosegli zastavljene cilje.

V drugem delu pa se bomo osredotočili na orodja za izboljšanje delovanja organizacije. Predvsem bi vas želeli spomniti na potrebo po premišljeni in skrbno načrtovani strategiji komuniciranja z javnostmi. Dobro načrtovano komuniciranje z javnostmi namreč v veliki meri doprinese k uspešnosti in prepoznavnosti organizacije ter njenih aktivnosti.

Upamo, da boste v tej publikaciji našli veliko koristnih informacij ter spodbudo za še boljše delovanje vaše nevladne organizacije.

Marjan Huč

POMEN INFORMACIJ ZA VAŠO NEVLADNO ORGANIZACIJO

Včasih se nam zdi, da nam za pravilno odločitev manjkajo nekatere informacije. Takšna percepcija pa je največkrat plod napačne predstave pri obvladovanju informacij. Preveč informacij nam namreč kaj lahko zamegli sposobnost razsodnega razmisleka, ki pa največkrat vodi v slabše komuniciranje z okolico oz komuniciranje, ki ne temelji na preverjenih predpostavkah – na kratko rečeno, zaradi informacijske poplave, postaja odločanje vedno bolj plen naših čustev.

Kvalitetne informacije so ključnega pomena, ne glede v kakšni obliki so bile posredovane (napovedi, prporocila, promocija, prepričevanje, izobraževanje, pogovor, okrogle mize, posvetovanja, dialog, svetovanje ali zabava). Velikokrat se je tudi že izkazalo za bolj koristno, da s posredovanjem pravih informacij lažje drugim pomagamo rešiti probleme, kot pa da jim posredujemo rešitve na pladnju. Informacije so orodje in ne produkt sam – so orodje za lovljenje rib in ne ribe same.

Za predstavnike NVO so informacije ključnega pomena, da lahko delujejo in uspešno (strokovno) sodelujejo z nosilci političnega odločanja. Kot se je glede informacij v odnosu do civilnega dialoga slikovito izrazil Rick Davis "Sonce je najboljši dezinfikator – spustimo ga čim več v prostor."

Komunikacija pa je naslednja (višja) stopnja podajanja informacij. Je spodbujevalec javnega demokratičnega dialoga. Komunikacija omogoča vsem družbenim slojem, da izrazijo svoje želje, oz. strinjanje ali nestrinjanje in nenazadnje, omogoča prerazporejanje družbene moči. Hkrati pa se moramo zavedati, da do pozitivnih efektov komunikacije ne pride popolnoma avtomatično. Več komunikacije ne pomeni nujno tudi večjega (hitrejšega) razvoja. Preveč odprta komunikacija lahko v nekaterih primerih postane tudi precejšnja ovira pri nadaljnjem razvoju naše družbe (preveč dogovarjanja ponavadi ne prinese rezultatov). Zato je izredno pomembno, da komuniciramo pravilno, to je efektivno. Upam, da vam bo ta priročnik olajšal komunikacijo vaše nevladne organizacije, tako z vašo ciljno publiko, kot tudi z ostalimi ključnimi deležniki.

■ Zakaj naj vaša nevladna organizacija komunicira navzven

1. da informirate in motivirate

Navadno komuniciramo preverjene informacije in izkušnje. Pri slednjem, pa si moramo vedno zastaviti naslednja vprašanja:

- Ali so bile informacije pravilno usmerjene (na prave ciljne javnosti)?
- Ali so bile skomunicirane jasno?
- Ali so dovolj preprosto dosegljive vsem potencialnim interesentom (uporabnikom)?
- Zakaj nekatera dognanja zelo hitro povežejo ljudi, druga pa so popolnoma spregledana?

Preprostega odgovora na ta vprašanja ni. Odgovori preprosto variirajo od situacije do situacije.

2. da se tudi sami kaj naučite

Nikoli si ne predstavljajte komunikacije kot poučevanja drugih oz. zgolj njihovega informiranja o naših primerih dobrih praks. Komunikacija je vedno dvosmerni proces, v katerem vedno profitirata tako prejemnik informacij kot tudi pošiljatelj informacij. Če pošiljatelj informacij posredovanje slednjih načrtuje dovolj skrbno, lahko na podlagi feedbacka maksimira tudi svoje koristi. Na primer, če predavatelj na koncu delavnice zaprosi udeležence za kritično evalvacijo, lahko pridobi pomembne informacije o nadaljnjih potrebah in zadovoljstvu ciljne javnosti glede podanega znanja in izkušenj. Na podlagi takšnih informacij pa lahko predavatelj v nadaljevanju maksimira učinke svojega znanja.

V nadaljevanju priročnika, vam bomo prikazali, kako z uporabo nekaterih orodij, lahko komuniciramo na takšen način, da bomo informirali in motivirali.

NEKATERA ORODJA ZA NAČRTOVANJE IN PRIPRAVO STRATEGIJ ZA DOSEGANJE ZASTAVLJENIH CILJEV

V nadaljevanju vam bomo predstavili Analizo ključnih deležnikov, Analizo družbene mreže, SWOT analizo, PESTLE analizo, Analizo pozitivnih in negativnih interesov in Problemsko analizo. Našteta orodja se najpogosteje uporabljajo pri pripravi strategij organizacije ali posameznega projekta.

■ Analiza ključnih deležnikov

Ključni deležnik je oseba, ki karkoli pridobi ali izgubi skozi izvajanje projekta. Lahko ga imenujemo tudi zainteresirana javnost, ki ima lahko pomemben vpliv na sam potek izvajanja projekta. Zato je izredno pomembno, da pred začetkom projekta identificiramo in analiziramo potrebe različnih ključnih deležnikov, ki bi lahko pomembno vplivali na izvajanje projekta.

Analiza ključnih deležnikov nam pomaga identificirati osebe, ki jih moramo informirati o izvajanju projekta, kakšni so njihovi interesi in na kakšen način (do katere mere) jim je potrebno projektne aktivnosti prilagoditi, da bi preprečili njihovo nasprotovanje oz. da bi jih prepričali k sodelovanju.

Pred začetkom izvajanja projekta moramo jasno identificirati cilj, ki ga nameravamo doseči. Nadalje identificiramo vse ključne deležnike oz. interesne skupine, ki lahko pomembno vplivajo na zastavljeni cilj projekta. Pri slednjem naj ne sodeluje več kot 8 oseb, ki dobro poznajo področje (zaradi zagotavljanja učinkovitega razmisleka). Ključni deležniki so lahko skupine, organizacije, mreže ali posamezniki, ..., pri identifikaciji pa moramo biti zelo pazljivi in natančni. Za bolj strukturiran razmislek predlagamo, da se pri identifikaciji ključnih deležnikov najprej fokusirate na različne sektorje, kot prikazuje spodnja tabela:

Tabela 1: Razvrstitev ključnih deležnikov v različne kategorije

Ključni deležniki iz privatnega sektorja	Ključni deležniki iz javnega sektorja	Ključni deležniki iz sektorja civilne družbe
Podjetja oz. gospodarske družbe Gospodarska interesna združenja Finančne institucije	Ministri in njihovi svetovalci (izvšilna oblast) Javni uslužbenci (birokrati) Parlamentarci (zakonodajna oblast) Sodniki (sodna oblast) Politične stranke, Lokalne oblasti, Vojska S strani vlade ustanovljene organizacije in komisije Mednarodne organizacije (ZN, SB, ...)	Mediji Verske ustanove, Izobraževalne institucije, Sindikati, Domače NVO Tuje NVO Družbena gibanja in skupine pritiska

Nadalje razdelite v prejšnji tabeli identificirane ključne deležnike v različne skupine na podlagi interesa in vpliva/moči, ki ga imajo (kot prikazuje spodnja tabela).

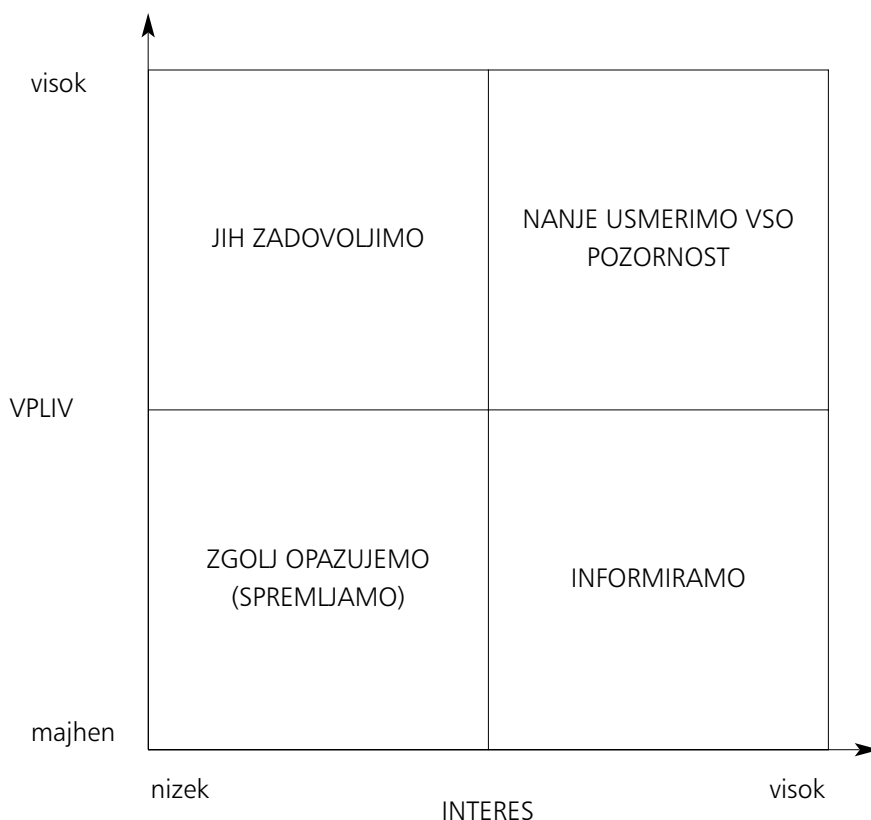
Tiste, ki imajo veliko moč in interes (posamezniki ali organizacije), morate čim bolj vključiti v izvajanje projekta. Če s projektom želite doseči določeno spremembo politike, so slednji ključni, na katere moramo usmeriti pozornost. Na vrhu seznama te skupine bodo nosilci odločanja (člani Vlade oz drugi, ki lahko sprejemajo odločitve glede načrtovanih sprememb).

Tiste, ki imajo velik interes in majhen vpliv, zgolj informiramo o načrtovanih aktivnostih. Paziti pa moramo, če se slednji povežejo in organizirajo v pomembno skupino pritiska, da jih ne spregledamo in še pravočasno bolj aktivno vključimo v izvajanje projekta.

Tiste, ki imajo velik vpliv/moč in majhen interes o načrtih informiramo in jih na podlagi dogovora imenujemo za podpornike projekta.

Razvrščanje ključnih deležnikov

Tabela 2: Razvrščanje ključnih deležnikov na podlagi vpliva in interesa



Ta analiza nam omogoča, da bolje razumemo in lažje predvidimo reakcije posameznikov in institucij, ki bi lahko pozitivno ali negativno vplivali na izvajanje načrtovanega projekta.

Zadnji korak pri analizi ključnih deležnikov pa je priprava strategije, na kakšen način bomo različne skupine vpliva pritegnili k sodelovanju pri izvedbi načrtovanega projekta. Pri tem je lahko zelo učinkovito, če izberemo nekaj ključnih deležnikov in vsakega izmed njih posebej analiziramo na sledeč način:

Tabela 3: Analiza stališča ključnih deležnikov do našega cilja

Ključni deležnik (KD)	Stališče KD do našega cilja	Pomembnost našega cilja za KD	Vpliv, ki ga ima KD
Xxxxxxxxxxx	ZPRO	NPOM	NPOM
Yyyyyyyyyyy	NEOPRED	V	N
Zzzzzzzzzzz	POD	N	V
ltd.			

(ZPRO-zelo proti, PRO-proti, NEOPRED-neopredeljen, POD-podpira, ZPOD-zelo podpira, NPOM-ni pomembno, V-visok(a), N-nizek(ka))

Tabela 4: Analiza aktivnosti, ki jih bomo usmerili na ključne deležnike

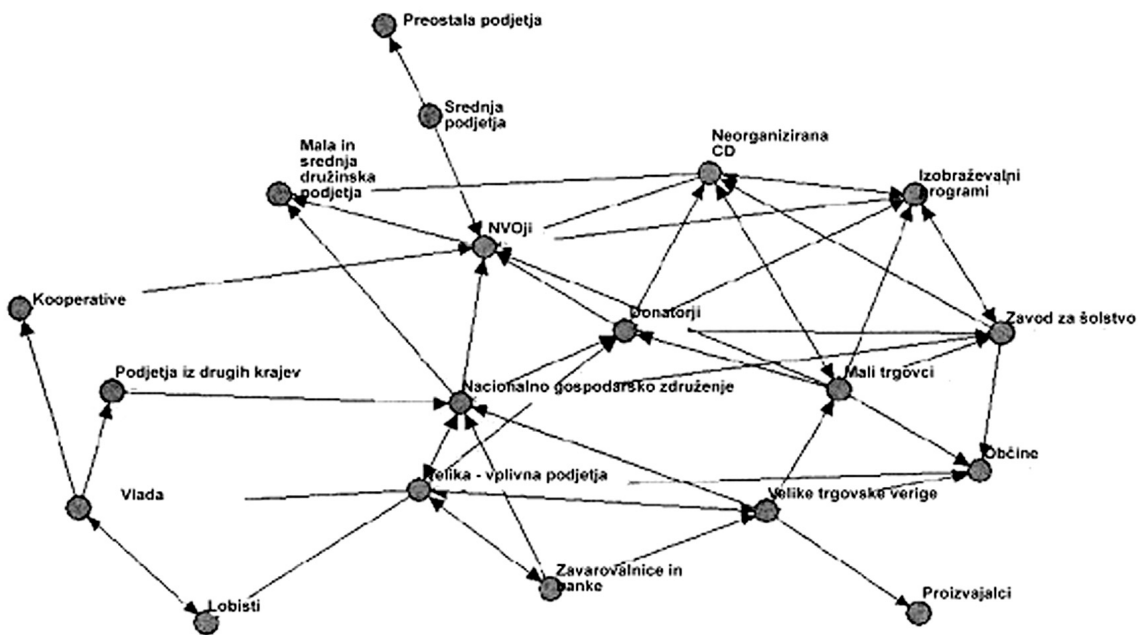
Vpliv kd na politične odločevalce	visok	Ključni nasprotniki		Neopredeljeni, katerim usmerimo največ pozornosti		Ključni zavezniki
	srednji					
	nizek					
		zelo proti	proti	neopredeljeni	podpirajo	zelo podpirajo
Stališče ključnega deležnika do vaših ciljev						

Na podlagi zgornje tabele določimo kateri so za naše cilje največji nasprotniki, katerim bomo namenili predvsem pozornost (jih bomo opazovali / spremljali).

Na skupino neopredeljenih bomo usmerili glavni fokus in jih s strokovno podprtimi argumenti pozikovali pridobiti v skupino podpornikov (zaveznikov). Tiste, ki pa nas že podpirajo, pa bomo redno obveščali in jih po potrebi aktivno vključevali v aktivnosti.

■ Analiza družbene mreže

Analiza družbene mreže temelji na predpostavki vozlišč in povezavami med temi vozlišči. Organizacije so povezane v mreže, ki so del družbenih gibanj in nanje tudi vplivajo v obliki družbenih kontaktov, izmenjave informacij, političnega vpliva, denarja in mnogih drugih oblikah medsebojnih odnosov.



Vir: Citizens science toolbox: <http://www.coastal.crc.org.au>

■ SWOT analiza

SWOT analiza je ena od najbolj poznanih in največkrat uporabljenih orodij, ki jo lahko uporabljamo za različne namene: pri strateškem načrtovanju, pri načrtovanju kampanj, kot tudi pri načrtovanju projektov.

Analiza se največkrat naredi v 2 x 2 oknični tabeli, med katerimi vsaka od črk predstavlja svoj kvadrat, in sicer:

S - prednosti (strengths)

W - slabosti (weaknesses)

O - priložnosti (opportunities)

T - grožnje (threats) / ali C - omejitve (constraints)

Prednosti in slabosti se nanašajo na notranje kapacitete organizacije (projekta, kampanje, itd) - nanje lahko direktno vplivamo npr. s spremembo organizacijske strukture, drugačnimi prioritetami, itd.. Priložnosti in grožnje pa so zunanji faktorji, ki lahko vplivajo na organizacijo (projekt, kampanjo, itd) - nanje nimamo direktnega vpliva.

V nekaterih primerih je namesto črke T - grožnje bolje uporabiti črko C - omejitve (npr. organizacija ne razpolaga z določeno aparaturo, ker je predraga).

14

Za izdelavo učinkovite SWOT analize je najbolje, da se izoblikuje skupina ljudi, ki zelo dobro pozna problem in zunanje faktorje, ki nanj vplivajo. Skupina naj ne bo večja od 6-8 udeležencev. V vsako okence naj udeleženci navedejo več točk.

Tabela 7: Tabela za izdelavo SWOT analize

Prednosti: <ul style="list-style-type: none">■■■■■■	Slabosti: <ul style="list-style-type: none">■■■■■■
Priložnosti: <ul style="list-style-type: none">■■■■■■	Grožnje / omejitve: <ul style="list-style-type: none">■■■■■■

Na podlagi zgornje tabele nadalje naredimo načrt za najbolj učinkovito uporabo prednosti, zmanjšanje slabosti, kako izkoristiti priložnosti in nazadnje pripravimo strategijo za zmanjšanje groženj oz. omejitev naše organizacije (projekta, kampanje, itd).

■ PESTLE analiza

PESTLE analiza se zelo pogosto uporablja pri strateškem načrtovanju. Osredotoča se na zunanje dejavnike in trende, ki lahko vplivajo na vaše delo.

PESTLE analiza vključuje naslednje dejavnike:

- P - politične (political)
- E - gospodarske (economic)
- S - družbene (sociological)
- T - tehnološke (technological)
- L - zakonodajne (legal)
- E - okoljske (environmental)

Pri pripravi PESTLE analize se morate osredotočiti na vsakega izmed spodnjih dejavnikov posebej.

Tabela 8: Navodila za pripravo PESTLE analize

Politični: Navedite politične dejavnike in trende na nacionalni in lokalni ravni (predvidite vlado in njene institucije; predvideno zakonodajo, ki je v postopku priprave; kot tudi druga politična gibanja in skupine pritiska)
Ekonomski: Navedite dejavnike in trende v gospodarstvu na nacionalnem nivoju (pri tem upoštevajte predvideno gibanje BDP, glavne vire proračunskih prihodkov, predvideno gibanje zaposlenosti, rast minimalnega in povprečnega osebnega dohodka, itd.)
Družbeni: Navedite družbene dejavnike in trende v družbi (pri tem upoštevajte trende demografskih sprememb, izobraževalne in zdravstvene statistike (povprečna odsotnost z dela zaradi izobraževanja, zaradi bolezni), trende medijskega poročanja, itd.)
Tehnološki: Navedite tehnološke dejavnike in trende v državi (pri tem upoštevajte infrastrukturo informacijske tehnologije, dostop do telekomunikacij in drugih elektronskih medijev, itd.)
Zakonodajni: Navedite zakonodajo (tudi tisto v pripravi), ki je pomembna za vaše področje
Okoljski: Navedite okoljske dejavnike in trende v državi (pri tem upoštevajte spremembe padavinskega režima, spremembe v izpostavljenosti naravnim katastrofam, trende onesnaževanja, podnebne spremembe in njihov vpliv na nadaljnji razvoj kmetijstva, itd.)

Ko ste predvideli vse pomembnejše točke znotraj posamezne kategorije, smiselno pretehtajte katere lahko imajo potencialno velik vpliv na vaše načrtovane aktivnosti - kot prednosti ali kot grožnje /

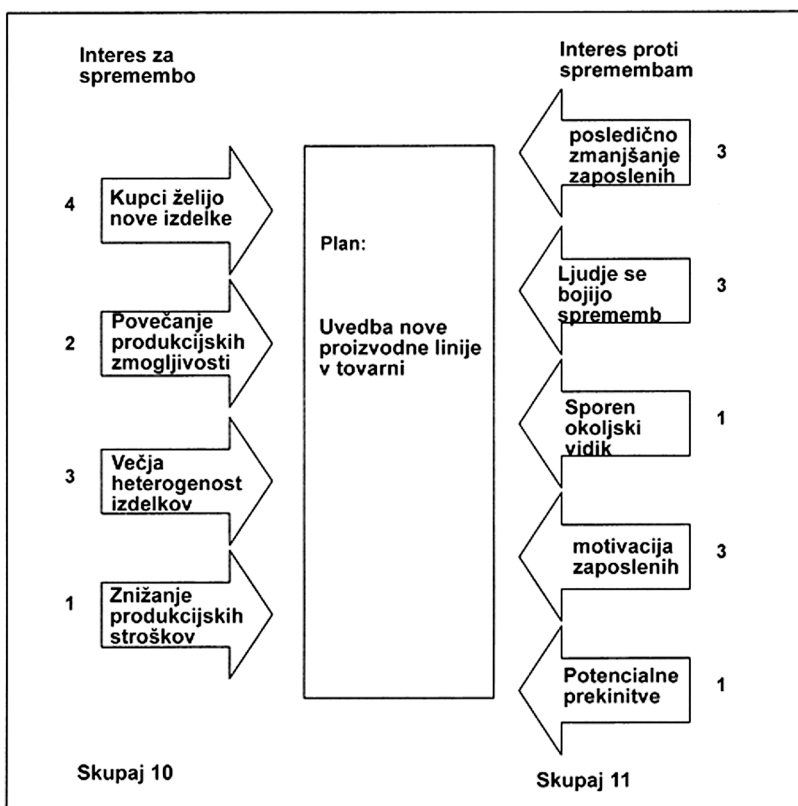
■ Analiza pozitivnih in negativnih interesov

Ta analiza se največkrat uporablja za načrtovanje in uvajanje novih programov za organizacijo. Z njo lahko dobimo celosten pogled na različne pozitivne in negativne aspekte uvajanja novega programa.

Analiza interesov se najlažje izvaja v skupini 6 - 8 ljudi, ki uporablja tablo za risanje, tako, da lahko vsakdo spremlja potek. Skupina se mora osredotočiti na načrtovano spremembo, ki se jo opredeli z želenim ciljem, ki naj bi ga s spremembo dosegli. Spremembo v obliki cilja napišemo na sredino table, nato pa se osredotočimo na njeno desno stran, kjer navajamo vse pozitivne aspekte, ki govorijo v prid spremembi. Na levo stran navajamo po istem principu negativne aspekte spremembe. Argumente, ki govorijo v prid ali proti določeni spremembi poskušamo na vsaki strani združiti v smiselne tematske sklope, ki jih nato ocenimo s številko od 1 (majhen interes) do 5 (visok interes) glede na stopnjo interesa.

Spodnja tabela kaže primer takšne analize.

Tabela 9: Prikaz analize pozitivnih in negativnih interesov



Bistvo skupnega razmišljanja je, da se natančno prediskutira tako pozitivne, kot tudi negativne aspekte sprememb organizacije. Skupina se ne sme raziti, preden vsi interesi niso predstavljeni uravnoteženo in načrtovano spremembo vsi razumejo. Hkrati si morajo vsi prisotni narediti načrte, na kakšen način si bodo prizadevali, da do aspektov spremembe, ki bi imele negativne posledice na organizacijo nebi prišlo. Pomembno je tudi, da se celotna diskusija beleži ali vsaj povzema (v obliki zapisnika), s posebnim fokusom na posameznikove opredeljene zadolžitve.

Cilj te analize je, da se na podlagi skupinske diskusije in zaveze najde načine za čim večje omejevanje negativnih interesov in spodbujanje pozitivnih interesov.

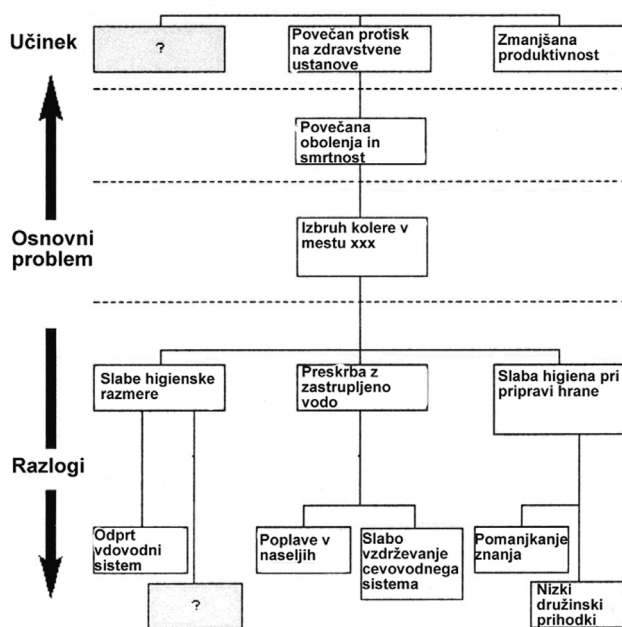
Analiza pozitivnih in negativnih interesov je logično nadaljevanje Problemske analize, ki identificira in razčleni posamezen problem do te mere, da zanj lažje najdemo primerno rešitev. Ko imamo predlog rešitve problema, je zelo smiselno pogledati različne interese do predlaganih sprememb, ki bodo reševale identificirani problem. Na koncu pa predlagamo, da se naredi še analiza ključnih deležnikov, ki pa nam bo pomagala pri analizi interesov, moči in vplivov pri izpeljavi sprememb, ki so izven našega direktnega vpliva.

■ Problemska analiza (problem tree analysis)

Problemska analiza predstavlja osnovo projektnega načrtovanja. Z njo si pomagamo pri identifikaciji rešitev problema na takšen način, da natančno razdelamo vzroke težav in njihove posledice. Takšen pristop pa je zelo primeren ker:

- problem se razdeli na manjše in bistveno lažje obvladljive enote. Slednje pa nam omogoči, da lahko izoblikujemo izvedljive cilje,
- lažje razumemo problem, na podlagi katerega potem pripravimo win-win rešitve,
- nam pomaga razumeti, kdo so pomembni akterji na posamezni stopnji in kateri so njihovi interesi,
- se osredotoča na trenutne težave, za katere rešitve temeljijo na preteklih izkušnjah in predvidevanjih za prihodnost.

Tabela 6: Prikaz primera problemske analize



Problemska analiza se najlažje načrtuje v skupini s po 6 - 8 ljudi, ki ima možnost grafičnega razčlenjevanja problema. Pri tem je zelo pomembno, da se lahko posamezni elementi dodajajo ali odzemanjo, skladno s potekom diskusije v skupini.

Prvi korak je, da se skupina osredotoči na problem. Čeprav problem na začetku zgleda zelo kompleksen in nerešljiv, naj vas to ne skrbi, saj se ga bo razdelilo na manjše vendar med seboj povezane probleme. Identificirani problem napišite v okvirček, ki je v sredini slike. Slednji predstavlja osnovo, iz katere izhajamo. Ni potrebno, da se izražamo zelo strokovno in precizno, saj bodo preostali nivoji slike identificirali vse povezane težave in predstavili rešitve, vseeno pa se morate z definicijo identificiranega problema vsi v skupini strinjati.

Naslednji korak je, da skupina identificira vzroke za osnovni problem. Na podlagi slednjih pa opredeli še posledice. Najbolje je, da se vzroke in njihove posledice napiše na samolepilne (post-it) lističih

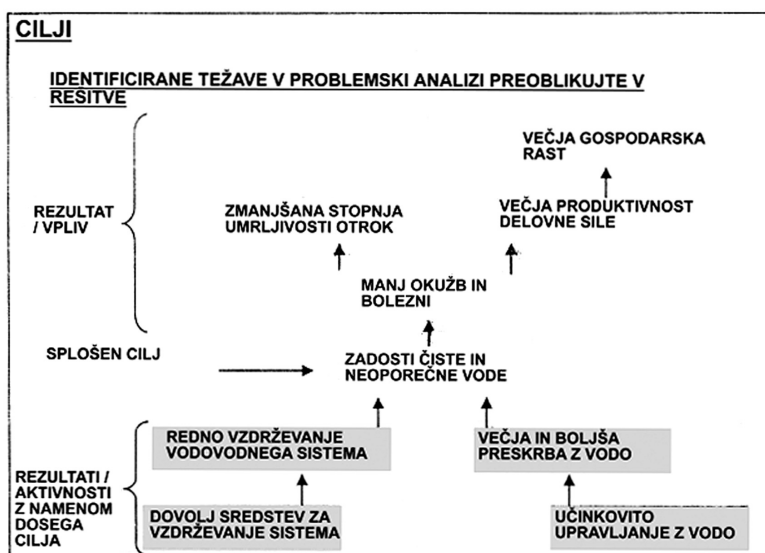
ali na kartice, ki se jih potem prilepi k problemu. Zelo pomembno je, da lahko lističe ali kartice po potrebi premikamo, združujemo, ...

Najpomembnejša je diskusija, ki temelji na skupnem strinjanju glede pripravljenega modela. Pri diskusiji se osredotočite med drugim tudi na naslednja vprašanja:

- Ali pripravljeni model predstavlja realno sliko? Ali so bili upoštevani vsi ekonomski, politični in socialno kulturni aspekti problema, ki se ga preučuje?
- kateri vzroki in posledice se izboljšujejo, kateri poslabšujejo in kateri ostajajo enaki?
- Katere so najbolj težavne posledice? Katere kriterije bi bilo dobro upoštevati pri načrtovanju rešitev?
- Katere vzroke problema odpravimo najlažje in katere najtežje? Kakšne so možne rešitve?
- Glede katerih rešitev se vsi strinjamo?

Problemska analiza se lahko nadgradi v analizo ciljev tako, da vsakega izmed identificiranih razlogov za probleme pretvorimo v želeno spremembo. Na takšen način se vzroki za problem in njihove posledice spremenijo v cilje. Slednje pa lahko imenujemo kot cilje projekta za doseg želenih sprememb.

Tabela 6: Prikaz analize ciljev



Primer 1:

Zaradi slabih higienskih razmer v državi xxx in z njimi povezanimi težavami s preskrbo s čisto vodo, so se začele pojavljati težave s kolero (boleznijo črevesja in prebavil). Povečala se je smrtnost predvsem dojenčkov in zaradi zdravstvenih težav delovno aktivne populacije, se je posledično zmanjšala njihova produktivnost, kar je imelo zelo negativne posledice na gospodarsko rast domačega gospodarstva.

Vlada se je lotila odpravljanja težav na zelo učinkovit sistem, saj je najprej ustanovila sklad za nadgradnjo in vzdrževanje vodo-oskrbnega sistema. Primarna naloga slednjega je bila, da vsako gospodinjstvo pripeljejo oz omogočijo dostop do čiste in zdravstveno neoporečne vode. Na takšen način so zmanjšali umrljivost najbolj ogroženih družbenih skupin, zmanjšali pritisk na zdravstvene ustanove in posledično izboljšali delovno učinkovitost.

Primer 2:

Pri načrtovanju aktivnosti za zmanjšanje okuženosti z virusom HIV/AIDS v Keniji, se je projektna skupina najprej morala seznaniti z različnimi informacijami, ki spremljajo to epidemijo. Še preden so se lotili problemske analize, so intervjuvali ciljno skupino in predstavnike zdravstvenih ustanov. Na podlagi opravljenih intervjujev so pridobili precej natančne informacije o HIV/AIDS povezanih problemih, preprekah in priložnostih. Hkrati so udeleženci raziskave pridobili precej informacij o težavah, katerimi se soočajo in možnih rešitvah. Svetovalne skupine in skupine za testiranje glede okužbe so spoznale, da je njihova največja težava v tem, da ni zagotovljena anonimnost okuženih ljudi, ki so se testirali. Skozi diskusijo so nato prišli do možnih rešitev. Tisti del skupine, ki se je osredotočal na spremembe politike do okuženih ljudi, je namreč ugotovil, da bi bilo potrebno spremeniti zakonodajo. Vse možne rešitve so nato skupaj povezali in se osredotočili na izboljšave svetovanja in testiranja za virus HIV/AIDS.

NEKATERA ORODJA ZA IZBOLJŠANJE DELOVANJA ORGANIZACIJE

V tem poglavju se bomo osredotočili na pripravo Komunikacijske strategije, Predstavitve problema in rešitev organizacije, Tehniko uporabe presenečenj, Tehniko prepričevanja, Pripravo stališč organizacije, Spletne strani, elektronska sporočila, bloganje, delo z mediji in lobiranje.

■ Kako pripravimo komunikacijsko strategijo

Priprava komunikacijske strategije je umetnost, je stvar, ki se je lahko lotimo na več različnih načinov. Tukaj bomo opisali enega od načinov. Ne glede na to ali je komunikacijska strategija namenjena posameznemu projektu ali organizaciji, mora imeti opredeljene naslednje elemente:

- cilj
- ciljno publiko
- jasna sporočila
- načine komuniciranja
- kdo bo kaj naredil (zadolžitve)
- časovnico
- evalvacijo.

Cilj

Dobro opredeljeni cilj je ključnega pomena za uspešnost komunikacijske strategije. Cilj mora zagotavljati, da je v ospredje postavljena organizacija in ne komunikacija. Komunikacija je zgolj orodje za promocijo (projekta ali organizacije). Najprej se vprašajte katera komunikacijska orodja naj uporabite, da boste lažje dosegli zastavljene cilje vaše organizacije (projekta).

Ciljna publika

Vaša naloga je, da identificirate tisto publiko, ki je za vašo organizacijo (projekt) ključna in v katero boste usmerili komunikacijo, da boste lažje dosegli zastavljene cilje. To pa ne pomeni, da morate za različne segmente ciljne publike uporabljati ista komunikacijska orodja. Pri slednjem poskušajte biti čim bolj natančni in vsakemu segmentu določite za njih najprimernejše tehnike komuniciranja. V nasprotnem primeru lahko dosežete prej negativne kot pozitivne učinke.

Sporočilo

Uporaba pravega načina izražanja in konsistentnost sta ključnega pomena pri oblikovanju sporočil organizacije. Sporočilo poskušajte predstaviti na primeru, v katerem bodo jasno izražena sporočila za različne ciljne javnosti.

Za maksimiranje učinka vašega sporočila se osredotočite na tri ključne točke:

- opis naj bo zanimiv (s primeri),
- naj bo v obliki zgodbe,
- uporabljajte metafore.

Zavedajte se, da ljudje najraje prisluhnejo ilustrativnim primerom, ki so na zabaven način povezani s sedanostjo.

Načini komuniciranja

Identificirajte načine komuniciranja, ki so najbolj primerni za sporočanje vaših ciljev, ki jih želite doseči, vaši ciljni javnosti. Na primer, projektno poročilo je primeren način komuniciranja rezultatov za financiranje projekta, ne nujno tudi za ciljno javnost, kateri je bil projekt namenjen. Hkrati bodite zelo pozorni, da je načrtovana komunikacija prilagojena času, ki ga imate na razpolago, človeškimi virom, s katerimi razpolagate in razpoložljivim finančnim virom.

Kaj bo kdo naredil in kdaj

Najpomembnejše pravilo komuniciranja je, da tisto, kar ste obljubili, tudi storite. Nikoli ne obljubite nečesa, kar ne boste mogli storiti. Vsak dogodek posebej, ki ste ga predvideli, skrbno načrtujte in se mu posebej posvetite.

Evalvacija

Uspešnost komunikacijske strategije preverjajte z notranjimi sodelavci in osebami, ki ste jih naslavljali s svojimi sporočili. Najboljše je, da za evalvacijo najamete neodvisnega strokovnjaka, ki bo lahko pripravil nepristransko oceno. V kolikor imate možnost, da delate vmesne evalvacije komunikacijske strategije, rezultate slednje uporabite za prilagajanje nadaljnjih komunikacijskih aktivnosti.

Primeri preprostih vprašanj za ciljno javnost, ki jo naslavljate:

- Kaj ste v zadnjem času na določeno temo prebrali/videli/slišali?
- Kaj od tega vam je bilo najbolj všeč?
- Katere informacije pogrešate in katerih bi si želeli več?
- Kako pogosto bi želeli, da vas obveščamo o.... ?

■ Predstavitev problemov in rešitev

Kadar komunicirate z javnostjo je zelo pomembno, da jasno predstavite naslednje elemente:

- (1) v čem je težava (problem),
- (2) katere so možne rešitve,
- (3) katero rešitev bi vi predlagali.

Strukturiranje opisa problema

- jasno predstavite problem in ga dobro argumentirajte (opredelite): najučinkovitejši način za prepričevanje širše publike je uporaba jasno razumljivih argumentov.
- uporabljajte razumljive primerjave: najbolj osnoven element dobre argumentacije je jasnost, tako da si publika lahko brez težav ustvari jasno sliko glede problema in predlaganih rešitev. To lahko dosežemo na naslednje načine:
 - da, najprej jasno predstavite poudarke v točkah, na katere se v nadaljevanju vračate,
 - izkoristite prvi in zadnji stavek vsake točke (ki jo predstavljate), da jasno izpostavite identificirani problem in rešitev,
 - v primeru pisnega izražanja uporabljajte vizualne poudarke ključnih besed za tiste bralce, ki tekst samo na hitro preletijo,
 - med pripovedovanjem ali v tekstu bodite vedno dosledni.

Koraki za predstavitev možnih rešitev problema

- predstavite, ovrednotite in primerjajte možne alternative za rešitev problema,
- pripravite prepričljive argumente za preferenčno rešitev (ki jo predlagate),
- zaključna priporočila prilagodite predlagani rešitvi, ki naj bodo kratka in jasna.

Argument za predlagano rešitev mora biti ugotovitev in njena utemeljitev, kar je osnova za oblikovanje priporočila. Priporočilo mora temeljiti na utemeljenih problemsko orientiranih predpostavkah.

Zaključek in priporočila

Zavedati se morate, da bo zaključek s priporočili pustil končni vtis pri vaši publiku. Večina poslušalcev si namreč najbolj zapomni ravno ta del (pri bralcih pa je ta del še bolj pomemben, saj jih precej najprej prebere zaključek in na podlagi slednjega se odločijo ali bodo brali tudi vsebino). V zaključku morajo dobiti kratek a jasen pregled nad obravnavanim problemom in predlagano rešitvijo.

Elementi, ki naj bi jih vsebovali zaključki:

- na kratko predstavite zgolj bistvene ugotovitve (problema),
- priporočila smiselno vsebinsko združite v različne predlagane ukrepe, katere jasno predstavite,
- vsa priporočila učinkovito predstavite ciljni publiku,
- priporočila naj bodo oblikovana v stilu učinkovitega reševanja problema.

■ Tehnika uporabe presenečenj

Učinkovita komunikacija temelji na predpostavki, da ste nekomu pritegnili pozornost in jo tudi uspeli obdržati. Za pritegnitev pozornosti obstaja več načinov. Najbolj pogosto uporabljane tehnike temeljijo na uporabi elementa presenečenja.

PRESENEČNJE = napad na elemente večinskega mnenja

Sporočila, lahko potrjujejo prepričanje večine (to je nekaj logičnega), ga ne upoštevajo (to ni relevantno) ali pa ga zanikajo (to je absurdno). V nadaljevanju so opisane predpostavke, ki jih lahko uporabimo pri pripravi presenečenja:

- **posplošitev:** če oseba predpostavlja, da je problem zgolj lokalne (obrobne) narave, je velika verjetnost, da mu ne bo posvetila večje pozornosti. Problem zatorej poskušajte predstaviti razumljivo (posplošeno) za čim širšo populacijo,
- **organizacija:** veliko več ljudi bo pripravljeno sodelovati pri reševanju določenega problema, če jim bo problem predstavljen na organiziran in strukturiran način,
- **vzročnost:** predpostavka, ki se vam zdi neodvisna, je v vzročnem razmerju odvisna, izogibajte se uporabi pasiva,
- **nasprotovanje:** nekateri predpostavke, ki se nam zdijo nasprotujoče, so v realnosti zelo podobne in tudi obratno (npr: ljudje ki se udeležujejo gibanj, ki nasprotujejo aktualni (politiki, načinu vodenja, ...), se jim pridružujejo iz zelo podobnih razlogov.

Zdi se, da se ljudem zdijo zanimive tiste rešitve (predlogi) ki jim sporočajo dejstva, za katere so mislili, da so napačna (in ne tista ki bi jim sporočale dejstva, ki jih še niso vedeli).

■ Tehnika prepričevanja

Več pozornosti, kot boste namenili argumentom za utemeljevanje vaših predpostavk, manj manevrskega prostora boste pustili skeptikom oz nasprotnikom. Pri prepričevanju vedno upoštevajte naslednja temeljna pravila:

- (1) ločujte ljudi o problema,
- (2) fokusirajte se na vaš interes (kaj želite doseči) in ne na vaša stališča,
- (3) v mislih imejte vedno interes obeh strani (vseh ključnih deležnikov),
- (4) vedno uporabljajte nepristranske kriterije (in argumente).

Zavedati se je potrebno, da ljudje imajo čustva. Vsi sodelujoči morajo med seboj sodelovati pri reševanju problema in ne medsebojnih (osebnih) nasprotij. Zavzemanje jasnih stališč lahko v nekaterih primerih situacijo še poslabša, saj so nekateri ljudje zelo čustveno vezani na določene probleme. Vedno poudarjajte koristi, ki jih bodo imele vse strani od predlaganih rešitev.

11 korakov za "pridobitev prijateljev" in vplivanje na ljudi:

1. izognite se prerekanju,
2. spoštujte mnenja ostalih - nikoli jim ne recite "vi se motite",
3. če v nečem nimate prav, slednje hitro priznajte,
4. vedno začnite na prijazen način,
5. začnite s takšnimi argumenti, da vam bo nasprotna stran zelo hitro začela pritrjevati,
6. pustite tudi ostalim, da povedo kaj mislijo,
7. vaše ideje (za rešitev problema) predstavite na takšen način, da jih bodo ostali zlahka poosebili,
8. vedno upoštevajte argumente nasprotne strani,
9. vedno dobronamerno komentirajte ideje in želje ostalih,
10. zdramatizirajte situacijo,
11. bodite izzivalni.

■ Priprava stališč organizacije

Namen jasno izoblikovanih ciljev in strateških usmeritev organizacije je, da na razumljiv in argumentiran način predstavi širši javnosti in tudi relevantnim nosilcem odločanja argument za potrebnost obstoja in smiselnost delovanja organizacije.

Strategija osredotočanja na probleme: V nasprotju s teoretskim pristopom, ki se prvenstveno osredotoča na razvijanje hipotez, temelječih na nešteto (realnih ali nerealnih) predpostavkah, se mora organizacija nasloniti na vsakodnevne probleme in zanje predlagati rešitve, v katerih reševanje bodo vključene ciljne javnosti. Na primer: ni dovolj če se osredotočimo zgolj na vzroke in vzorce nezaposlenosti v določenem okolju, da bi razumeli njeno funkcioniranje. Organizacija se mora osredotočiti na posameznika kot del te družbe in njegove težave pri vstopanju na trg delovne sile, kajti le na osnovi individualnega pristopa je možno pripraviti strategijo potreb družbe (okolja) in na podlagi slednje predlagati določene ukrepe, ki bodo izboljšali situacijo.

Strategija strokovnih argumentov: Da bi lahko operirali s strokovnimi argumenti, moramo prej opraviti, z vseh vidikov razdelano analizo na podlagi obstoječih podatkov. Vseeno pa bo pri oblikovanju zaključkov potrebno pri predlaganih rešitvah opredeliti predlog organizacije za rešitev posameznega problema. Izoblikovanje stališča organizacije v kontekstu javnega delovanja politike, ne sme temeljiti zgolj na empiričnih podatkih, ampak mora slednje nagovoriti ciljno javnost in jo prepričati o primerosti podanih rešitev. Povedano drugače, zgolj predstavitev raziskave, ki ste jo opravili na podlagi zbranih podatkov ne bo dovolj, da bi lahko pripravili sklepe in uspešno uveljavili rešitve.

Kako opredelimo cilje in stališče vaše organizacije:

Pri pripravi slednjega, je potrebno dobro poznati proces oblikovanja politik znotraj katerega deluje vaša organizacija. Pri tem boste morali odgovoriti na naslednja vprašanja:

1. Na katere nivoje politike znotraj za vas pomembnega procesa oblikovanja politike želite vplivati (lokalni, nacionalni, evropski, ...),
2. Kateri odločevalci so za vas pomembni v posamezni fazi procesa oblikovanja politike,
3. Ali ste jasno izoblikovali problem na katerega želite vplivati? Ali ga lahko predstavite v dveh stavkih?
4. Ali imate dovolj tehtne (prepričljive) argumente glede obstoja in relevantnosti problema v širšem družbenem kontekstu?
5. Ali ste razmislili in ocenili tudi druge možne variante strategij, ki bi lahko vodile k rešitvi problema? Katere kriterije za ocenjevanje različnih opcij ste uporabili?
6. Ali že imate oblikovano strategijo v primeru neuspeha?
7. Ali imate dovolj strokovnih argumentov, ki govorijo v prid vaši odločitve glede izbora strategije?

V kolikor lahko na vsa zastavljena vprašanja suvereno odgovorite pritrdilno, imate dobre možnosti za uspeh vaših prizadevanj.

■ Spletne strani

Namen spletne strani je, da naredi informacije vedno lahko dostopne in to v uporabnikom prijazni obliki (t.i. informacije na klik; opcija s katero pridemo do informacij, zberemo mnenja in se nanje primerno odzovemo). Raznolikost spletnih in grafičnih orodij bistveno povečuje razpoznavnost spleta kot orodja za javno promocijo, informacijskega kanala in hkrati foruma za spremljanje odzivov javnosti. Z uporabo teh orodij sodelovanja z javnostjo, se povečuje elektronska demokracija. Spletne strani so še posebej pomembne v primerih komuniciranja oz. sporočanja oddaljenim uporabnikom, ki želijo pridobiti določene informacije. Slednje so jim na spletnih straneh na voljo tudi v dosti bolj prijazni obliki, kot pa če bi informacije morali iskati v arhivih. Spletne strani so zelo uporabno orodje sporočanja zainteresirani javnosti, ki hkrati ponujajo možnost pridobivanja odzivov ciljne publike, oz. klepetanja z njimi. Relativno enostavno se jih lahko ažurira z novimi informacijami, katere želimo ponuditi uporabniku. Spletne strani postajajo vedno bolj orodje za posvetovanje s ciljno javnostjo in dandanes si že težko predstavljamo resno organizacijo, ki bi bila brez spletne predstavitve.

Prednosti spletnih strani:

- lahko zagotovi javnost, informacije in omeji vpletanje javnosti,
- omogoča posredovanje (širšim množicam - javnosti) velikih količin informacij po zelo nizki ceni,
- zagotavlja visoko dostopen forum za objavo neprestano ažuriranih informacij.

Slabosti spletnih strani:

- precej ljudi ne uporablja redno interneta,
- precej ljudi ni elektronsko pismenih,
- zmožnost uporabe spleta kot orodja za sodelovanje javnosti je še dokaj majhna,
- preveč informacij, njihova nepreglednost in dolgočasna oblika ljudi odvrata od uporabe spletne strani.

Osnovni koraki pri izdelavi spletne strani:

1. najdite spletnega oblikovalca oz se povežite z nekom, ki pozna vsaj osnove spletnega oblikovanja,
2. prediskutirajte "skelet" oz. postavitev informacij oz. jih razporedite v različne nivoje pomembnosti, razmislite o medsebojnih povezavah in obvezni slikovni obogatitvi in na koncu pridobite še mnenja potencialnih uporabnikov,
3. preglejte spletne strani podobnih domačih in tujih organizacij. Raziščite kateri elementi spletne strani so uporabniku prijazni (strukturiranost informacij, preglednost strani,) in kateri so za vas nesmiselni,
4. preizkusite delovanje spletne strani in še enkrat preverite točnost in relevantnost informacij preden spletno stran aktivirate za javnost,
5. informacije o aktiviranju spletne strani posredujte medijem (informacijo pospremite s sliko spletne strani "printscreen"),
6. zagotovite, da bodo informacije, ki jih objavljate na spletni strani dostopne tudi tistim, ki niso večji uporabniki interneta,
7. objavite naslov spletne strani na vseh dokumentih organizacije (vizitke, dopisni papir, E-pošta, plakati, brošure, ...),
8. dogovorite se z drugimi organizacijami, da na svoji spletni strani objavijo povezavo na vašo spletno stran.

Splošne značilnosti obiskovalcev spletne strani (pri pripravi spletne strani je potrebno imeti v mislih):

- uporabniki so nepotrpežljivi, običajno v pomanjkanju časa,
- uporabniki želijo jasno strukturirano podane informacije; v kolikor tega ne dobijo na vaši spletni strani, bodo informacije iskali drugje in se na vašo spletno stran ne bodo več vračali,
- uporabniki interneta so aktivni iskalci, ki jih je težko dolgoročno zadržati in jih prepričati, da si vaša spletna stran zasluži ponovnega obiska.

Zakaj je spletno branje različno od branja informacij na papirju:

- branje z zaslona računalnika je utrujajoče za oči in za četrtno počasneje, kot branje informacij na papirju,
- vsaka stran na internetu tekmuje s stotinami milijonov drugih strani, ki so dosegljive na klik,
- ljudje ne zaupajo informacijam podanim na spletni strani v enaki meri kot informacijam podanim v tiskanih medijih.

Kako ljudje berejo informacije na spletnih straneh:

- osem od desetih obiskovalcev spletnih strani ne bere. Ob iskanju informacije, ki jo potrebujejo, zgolj preletijo spletno stran,
- večina uporabnikov se pomika navzdol po dolgih spletnih straneh le v primeru, če zagotovo vedo, da bo vsebovala za njih koristne informacije,
- uporabniki ne marajo preveč spletnih pasic (bannerjev), saj večina spletno oglaševanje ignorira, kadar iščejo specifično informacijo.

Študije kažejo, da v primeru, ko uporabniki naletijo na dolge dokumente, slednje zaradi lažjega branja natisnejo. Zato naj vam bo izziv, da boste uporabnike prepričali glede smiselnosti natisa daljših dokumentov, ker si jim bodo potem veliko bolj natančno posvetili (dokument naj bo na spletni strani pripravljen za tisk).

■ Elektronska sporočila

Precej nevladnih organizacij porablja precej denarja za delovanje in ažuriranje spletnih strani. Le redke izjeme pa imajo "E-mail!" strategijo rednega pošiljanja elektronskih novic. In zakaj je tako? Ker so spletne strani vizualno privlačne, E-sporočila pa so v večini primerov podobna in vsebujejo zgolj tekst? Ker imajo ljudje raje grafiko kot tekst? Ker so spletne strani še vedno v modi? Ali morebiti zato, ker je priprava elektronskih sporočil bistveno težja, ker se zahteva neprestana vsebinska kreativnost.

Gotovega razloga ni možno navesti, lahko pa priporočimo neprofitnim organizacijam tri zlata pravila pri elektronskem komuniciranju z javnostjo:

1. finančna sredstva, ki jih boste vložili v razvoj strategije komuniciranja tudi z E-sporočili, bodo veliko bolj naložena, kot če bi ista finančna sredstva porabili zgolj za izdelavo spletne strani,
2. Spletna stran, ki je podprta tudi s strategijo E-sporočil, prinaša veliko večji informacijski učinek kot spletna stran, brez podpore E-sporočil,
3. Ko se bodo uporabniki navadili na konstantnost E-sporočil, bo njihov učinek bistveno večji, kot pa zgolj komunikacija preko spletne strani.

Pa si po bližje pogledjmo vsakega od teh treh pravil:

Pravilo št. 1: Finančna sredstva, ki jih boste vložili v razvoj strategije komuniciranja tudi z E-sporočili, bodo veliko bolj naložena, kot če bi ista finančna sredstva porabili zgolj za izdelavo spletne strani

E-sporočila nadomeščajo osebno komunikacijo (na štiri oči) in pri tem zelo hitro znižujejo standarde primerne medsebojne komunikacije. Pri tem se moramo še posebej zavedati:

- vsakdo ki uporablja splet (internet), uporablja tudi E-pošto, ki jo v večini primerov tudi prebere,
- ljudje obiščejo veliko manj spletnih strani, kot pa dobijo E-sporočil,
- E-sporočila se razume kot "kaj moram še postoriti", medtem ko se spletne zaznamke (favorites) hitro pozabi,
- vsa E-sporočila imajo podoben izgled, medtem ko se vsaka spletna stran razlikuje,
- E-sporočila so veliko bolj osebni medij.

Prenehajte šteti klike na vaši spletni strani in začnite koliko E-sporočilnih interakcij ste v zadnjem obdobju prejeli od vaše zainteresirane javnosti. Nehajte čakati, da bodo ljudje odkrili vašo spletno stran in raje začnite vi odkrivati njihove poštno predale.

Pravilo št. 2: Spletna stran, ki je podprta tudi s strategijo E-sporočil, prinaša veliko večji informacijski učinek kot spletna stran, brez podpore E-sporočil

Za vsak obisk vaše spletne strani mora obstajati jasen razlog, da se jo je nekdo odločil obiskati. Da pa bi bilo takšnih obiskov čim več, upoštevajte naslednje predloge:

- vedno si delajte bazo elektronskih sporočil,
- arhivirajte vaše sodelovanje z zainteresirano javnostjo (arhivi raziskav, ...),
- ustvarjati si različne sezname skupin za pošiljanje E-sporočil,
- zagotovite spletne oblike, ki vam bodo omogočale strukturirano komunikacijo z vašimi uporabniki.

1 E-mail je elektronsko sporočilo (E-sporočilo).

Pravilo št. 3: Ko se bodo uporabniki navadili na konstantnost E-sporočil, bo njihov učinek bistveno večji, kot pa zgolj komunikacija preko spletne stran

Prava moč interneta pri zbiranju denarja je v zmožnosti osebne komunikacije z veliko množico (številom) ljudi. Nevladne organizacije znajo (in lahko) na podlagi skupnih interesov mobilizirajo množice posameznikov. S primerno uporabo interneta, lahko obseg osebne komunikacije povečajo do takšne mere, ki brez nje nikakor ne bi bila možna.

Vsekakor pa je zelo pomembno, da je komunikacija z E-sporočili podprta tudi z informacijami na spletni strani.

■ Bloganje (Blogging)

Bloganje je naraščajoči trend, ker lahko z njegovo uporabo na neformalen način komunicirate s širšo javnostjo. Bloganje zahteva določen vložek, ki pa se vam lahko hitro povrne z uporabnim in spodbudnim odzivom (feedbackom). Povezano je predvsem z mediji. Blogi so lahko interaktivni ali neinteraktivni (interaktivni blogi omogočajo zainteresiranim posameznikom komentiranje). Čar bloganja je v tem, da jih lahko piše vsakdo o čemerkoli. Vsak tipičen blog pa ima tudi povezavo na spremljajoče dokumente, o katerih se razpravlja v prispevku.

Zakaj pisati bloge:

- blogi vključujejo strokovne komentarje in analize glede aktualnih izzivov (tematik) na posameznem področju,
- so zelo berljivi in posledično zanimivi tako za strokovno kot tudi laično javnost, ker se ne uporablja strokovnega žargona,
- blogi zaradi svoje aktualnosti lahko narekujejo medijsko politiko (strokovne objave, ki še niso bile objavljene v medijih so lahko za novinarje zelo zanimive in posledično bodo o njih pisali),
- za tiste, ki so zainteresirani za posamezno področje, lahko blogi nadomestijo tiskane informacije (časopise).

Nekaj napotkov pri pisanju blogov (bloganju):

- Osredotočite se na temo in ne na osebo: precej blogov, ki jih lahko najdete na spletu spada med osebne dnevnike. Blog organizacije mora biti drugačen - pripravlja naj jih več strokovnjakov, ki predstavljajo različne vidike posamezne teme. Pišite jih v prvi osebi, ob enem pa se poizkusite izogibati prevelikemu posebljanju s tematiko.
- Zanesite se na vaše znanje: preden začnete z bloganjem, se prepričajte, če področje o katerem nameravate pisati res dobro (strokovno) poznate. Za vsako pisanje boste skoraj zagotovo prejeli povratni odziv, torej boste morali biti resnično strokovni. Če določene tematike ne obvladate, naj o njej raje pišejo drugi. Osredotočite se na dejstva in zgolj v primeru dodatne utemeljitve uporabljajte argumentiranje. Pri tem se vedno vprašajte: "Ali s tem kakorkoli povečujem dodano vrednost?".
- Bodite jasni: Vaš tekst naj bo jasen in koncizen. Izogibajte se uporabi žargona in uporabljajte vsem razumljiv jezik. Pazite na slovnico. V trenutku, ko pritisnete na "Pošlji" gumb, postane vaše sporočilo javno. Če ste naredili napako, jo čimprej priznajte in argumentirajte. To poizkušajte naredite pred drugimi.
- Spremljajte ostale strokovnjake, ki tudi blogajo: na spletu je polno povezav. Spremljajte ostale blogerje in delajte povezave tudi na njihova gradiva, mnenja, ... Vsak prispevek naj vsebuje vsaj eno povezavo, več ko jih bo, bolj bo aktualen vaš prispevek.
- Bodite kdor ste: Veliko blogerjev piše anonimno in pri svojem delu uporabljajo psevdonime ali lažna imena. Da boste izpadli čim bolj kredibilni, je bolje, da delujete javno in transparentno.
- Vedno bodite pozorni na publiko: Nikoli ne objavljajte obscenih, obrekljivih, profanih, grozilnih, zastrašujočih, sovražnih ali sramotilnih sporočil.
- Spoštujte avtorske pravice: Da bi zaščitili ugled vaše institucije, spoštujte avtorske pravice. Nikoli ne citirajte več kot kratkega izvlečka. Nanašajte se na dela drugih in delajte povezave.
- Ločujte mnenja posameznika od stališča organizacije: Če gre za blog posamezne organizacije, je njeno strokovno osebje dolžno sodelovati pri pripravi blogov. Hkrati ne pozabite izpostaviti opozorila, da mnenje posameznika ni nujno enako mnenju organizacije.

■ Delo z mediji²

Mediji so za delovanje vsake nevladne organizacije izredno pomembni. V nadaljevanju se bomo osredotočili predvsem na bistvene elemente sodelovanja z mediji, da boste v vsakem trenutku pripravljeni na nastop pred kamero ali odreagirati s sporočilom za javnost na aktualno medijsko priložnost.

Seznam za preverjanje pripravljenosti vaše organizacije za delo z mediji³:

Predpostavke, ki naj bi jih izpolnjevala organizacija:

- Ali ima vaša organizacija strategijo sodelovanja z mediji?
- Ali je načrt sodelovanja z mediji vključen v letni načrt dela?
- Ali strategijo sodelovanja z mediji redno preverjate in dopolnjujete (po potrebi spreminjate)?

Infrastruktura organizacije:

- Ali imate osebo, ki je zadolžena za spremljanje izvajanja medijske strategije in dela z mediji?
- Ali imate pripravljen koledar ključnih političnih dogodkov za tekoč leto?
- Ali ste se znotraj organizacije dogovorili, kdo bo tista oseba, ki bo dajala medijem uradne izjave?
- Ali se ta oseba redno izpopolnjuje za delo z mediji in ali hkrati vzdržuje redne stike z mediji?
- Ali so v medijsko strategijo vključene vse ravni vodenja organizacije (svet organizacije, vodstvo, zaposleni, prostovoljci, ...)? Ali se vsi zavedajo nujnosti poenotenja stališč pred medijskimi nastopi?
- Ali je postopek usklajevanja medijskih izjav pred uradno objavo znotraj organizacije predviden in dovolj jasen in preprost?
- Ali imate v finančnem načrtu organizacije tudi predvidena sredstva za sodelovanje z mediji?

Predpostavke za delo:

- Ali imate sezname za vas aktualnih novinarjev in ali so slednji redno ažurirani z imeni in kontaktnimi podatki urednikov in novinarjev?
- Ali ste seznanjeni z roki za oddajo, da bo sporočilo objavljeno v želenem terminu?
- Ali poznate slog oblikovanja informacij, ki je relevantnim političnim odločevalcem blizu?
- Ali so v vaši strategiji opredeljene karakteristike posameznega medija (tiskani, vizualni, radio, internet)?
- Ali zbirate in shranjujete vse medijske objave?
- Ali ste v rednih stikih z uredniki ali vam ključnimi novinarji?

Ali je vaše medijsko sporočilo dobro pripravljeno?

- Ali so informacije o vaši organizaciji jasne, relevantne in za medije zanimive?
- Ali imate jasno opredeljeno: cilj organizacije, reference, izvajane programe in storitve, ki jih nudite?
- Ali ste oblikovali sporočilo za medije, ki je jasno in na kratko predstavi problematiko, ki jo naslavljate?
- Ali ste se že sestali s predstavniki medijev, ki pokrivajo vaše področje?

² Za bolj detaljne praktične informacije zelo priporočam "Odnosi z mediji – priročnik za nevladne organizacije", mag. Kristina Plavšak Krajnc, 2005"

³ (Angelica, 2001, str. 45-97)

- Ali imate pripravljene in objavljene (na spletni strani) informacije, ki podrobno opisujejo vse predvidene aktivnosti in vaša prizadevanja?

Pri svojem delu vedno pazite, da slednje ne bo izključevalo medijev. Pri svojem delu se vedno zavedajte, da vi njih potrebujete, hkrati pa tudi oni potrebujejo vas.

Kako vzpostaviti trajen stik z novinarji:

- Bodite dostopni. Obvestite jih glede kontaktnih podatkov osebe, ki jim je na voljo za dodatna pojasnila, kdaj je dostopna in kdaj lahko kličejo tudi na mobilno številko.
- Na vsakem dogodku se poskušajte predstaviti novinarjem in jim dati vašo vizitko.
- Bodite pripravljeni, da vas bodo navajali. V primeru, da boste želeli spreminjati izjavo, ki ste jo dali, boste s tem zelo zmanjšali možnost objave.
- Bodite dobro seznanjeni s problematiko. Odgovarjajte resno, pri tem pa se osredotočajte na izhodišče vaše organizacije.
- Ne predpostavljajte, da so novinarji prebrali vse informacije, ki jih imate objavljene na spletni strani oz so dostopne javnosti.
- Izogibajte se retoričnim in ideološkim argumentom. Večina novinarjev jih pozna.
- Nikoli ne podajajte informacij, dokler niste prepričani, da so resnične.
- Vedno bodite pripravljeni, da lahko medijem postrežete z relevantnimi informacijami hitro, kajti tako boste postali zaupanja vreden medij.

Da pa pridete v medije, morate imeti še nekaj več, kot pa so zgolj dobri odnosi z novinarji. Največkrat prijatelji novinarji ne bodo dovolj, da bi vaše aktivnosti opredelili kot za medije zanimive. Ključ za uspeh je lahko skrbno časovno načrtovanje in navezava na v tistem trenutku medijsko aktualne novice. Hkrati vedno izkoristite vsak stik z novinarji za poudarjanje informacij, kajti na takšen način jih boste lažje naredili zanje aktualne. Ključnega pomena je tudi hitrost odziva; reagiranje en dan po objavi aktualne informacije je zelo uspešno.

Če vaše informacije postanejo zelo pomembne (aktualne), se bodo najverjetneje pojavile na prvih straneh tiskanih medijev. Slednje pa največ šteje pri nosilcih političnega odločanja, da določeno tematico uvrstijo na agendo.

Na kaj je potrebno paziti pri pripravi uvodnika:

- razmislite o ciljni publiku posameznega medija,
- pridobite si kontaktne podatke urednika,
- na kratko pojasnite vaše stališče in povprašajte urednika glede poudarkov v samem tekstu,
- če ne prejmete odgovora v parih dneh - kličite. Vztrajnost se skoraj vedno izplača,
- če ste povabljeni na intervju bo najbolje, da se oglasite v medijski hiši (če se z novinarjem ne dogovorita drugače),
- na intervju se dobro pripravite. Predlagajte, da začnete z lažjimi vprašanji. Pri odgovorih poskušajte upoštevati preference publike dotičnega medija.
- bodite jasni. Vsakdo vas mora takoj razumeti.
- opozorite na dodatno gradivo in pojasnite, kje je dostopno,
- na koncu vedno ponudite dostopnost za dodatne informacije,
- če se urednike ne strinja z vašim uvodnikom, se dogovorite, da urednik poda lastno mnenje.

Izdaja publikacije, nov projekt, srečanja in obiski na visoki ravni so lahko vzrok, da bi želeli pritegniti medijsko pozornost. Obstaja protokol za pripravo sporočil za medije glede načrtovanih dogodkov.

Kako pripravimo sporočilo za javnost⁴:

- določite kaj je ključna informacija, ki bi jo želeli sporočiti medijem,
- preverite roke, ki jih posamezen medij zahteva, da bo objavil vašo informacijo,
- obvestilo oz najava dogodka naj se pošlje cca 14 dni pred samim dogodkom prvič in 2-3 dni pred samim dogodkom. Sporočilo za javnost pošljemo takoj po dogodku (še isti dan),
- v sporočilo za javnost, ki ga namenjate lokalnim medije, se fokusirajte na lokalne informacije, v kolikor pa ga pripravljate za nacionalno raven, pa naj bo fokus na nacionalno relevantnih informacijah,
- prvi odstavek sporočila na ne bo daljši od 25 besed, ki sporočajo kdo, kaj, kje in zakaj, vezano na dogodek, področje ali projekt,
- uporabljajte kratke stavke. Pišite v aktivu in le izjemoma uporabljajte pasiv.
- izogibajte s uporabi žargona, in splošni javnosti nerazumljivih besed,
- citiranje uporabljajte bolj v izjemnih primerih,
- informacije podajajte jasno in nedvoumno,
- sporočilo za javnost naj bo kratko (ne več kot eno stran),
- ne pozabite navesti, koga se lahko kontaktira za dodatna pojasnila in kontaktnih podatkov te osebe,
- vsako sporočilo za medije naj bo napisano na glavi organizacije; če slednjega nimate, na koncu navedite podatke organizacije kot je spletna stran in elektronski naslov,
- sporočila z javnost pošiljajte predvsem po elektronski pošti,
- zbirajte vse objave in beležite kateri mediji in novinarji večkrat poročajo o vaši organizaciji,
- novinarjem, s katerimi redno sodelujete, se ne pozabiti zahvaliti za poročanje.

■ Lobiranje

Organizacije, ki se ukvarjajo z lobiranjem, zelo tesno sodelujejo z javnostjo in nosilci odločanja. Prepričati jih namreč morajo glede potrebnosti in smiselnosti glede posameznih politik ali predpisov (v pripravi ali obstoječih). Čeprav je lobiranje v nekaterih okoljih nepravilno razumljeno, ostaja zelo pomembno orodje za vplivanje na oblikovanje političnih odločitev, ki se nanašajo na splošno javnost. Lobiranje je način, z uporabo katerega lahko organizacije izpostavijo svoja stališča in vplivajo na potek političnega in zakonodajnega procesa.

Nasveti pri lobiranju:

Obstajajo različni kanali in različne tehnike za vršenj pritiska in vplivanje na nosilce odločanja. Za uporabo kateregakoli se že odločite, se zavedajte meja dobrega obnašanja in obstoja morebitnih, v zakonodaji postavljenih omejitev.

- zavedajte se, da ministri načeloma niso eksperti na področju, na katerem ministrujejo. Vaša organizacija mora zato pridobiti zaupanje, da deluje strokovno, neprofitno in v javnem interesu (in ne interesu posameznika). Vedno bodite pripravljeni, da nosilcem odločanja ponudite strokovne rešitve.
- Poskušajte si pridobiti podporo ostalih skupin, ki sodelujejo v procesu odločanja oz bi lahko imeli pomembno vlogo. Spremljajte delovanje in opredeljenost poslancev (občinskega sveta, parlamenta, ...), različnih teles, ki imajo vpliv na relevantnem področju, raziskovalnih inštitucij in še posebej, pridobite si naklonjenost medijev.
- Bodite pozitivni pri vašem pristopu. Bodite konstruktivni in raje ponujajte rešitve, kot pa da bi jih vedno kritizirali.
- Zavedajte se (upoštevajte) različnih interesov in potreb nosilcev odločanja. Ali so vaši argumenti lahko uporabni tako na lokalni kot na nacionalni ravni ali bi bilo bolje za posamezno raven uporabiti specifične argumente.
- Zavedajte se prioritet vlade, ki je trenutno na oblasti. Prilagodite vaš pristop tonu, ki ga želijo slišati tisti, ki se jih vaša prizadevanja dotikajo.
- Skrbno časovno načrtujete vaše aktivnosti. Lobistične aktivnosti v nepravem času lahko zelo zmanjšajo ugled vaše organizacije.
- Povežite se z ostalimi organizacijami ali posamezniki, ki tudi lobirajo za iste ali podobne cilje. S tem boste prihranili čas nosilcem odločanja in hkrati skupaj z ostalimi pridobili na zaupanju.

Kako pridobimo politika, da nas podpre:

Vaša organizacija naj bi si neprestano prizadevala za podporo občinskega sveta in župana (delovanje na lokalni ravni) oz za podporo ministrstev in parlamentarcev, če deluje na nacionalni ravni. Še posebej veliko pozornosti namenite identifikaciji nosilcev odločanja, ki so vam zelo naklonjeni. Slednji lahko s svojim vplivom in osebnimi vezami pomembno pripomorejo k promociji vašega cilja. Vaš poziv nosilcem odločanja bo namreč zgolj eden od ostalih, ki se jih slednji dnevno prejemajo. Da boste lažje pridobili podporo enega ali več nosilcev odločanja, lahko uporabite eno ali več izmed naslednjih tehnik:

- identificirajte vam zelo naklonjenega predstavnika nosilcev odločanja. V medijih poiščite njegovo jasno izraženo podporo, ki je v skladu z vašimi prizadevanji.
- pripravite si strokovne argumente o potencialnih pozitivnih učinkih vaših prizadevanj za družbo (okolje v katerem delujete).
- na dogodke, ki jih organizirate, povabite nosilce odločanja,

- organizirajte srečanja predstavnikov odločanja z vašo organizacijo, da jo поблиže spoznajo in se srečajo s koristniki vaših aktivnosti.
- mobilizirajte vse sile znotraj organizacije (vključite sedanje in bivše uporabnike) z namenom pritiska na nosilce odločanja. Pišite jim pisma oz jih kako drugače kontaktirajte z namenom, da bi pri njih vzbudili občutek, da je vaš primer resnično urgenten.
- dobro premislite ali je smiselno uporabiti tudi akcijo s poštnimi karticami. Slednje imajo največkrat zelo omejen vpliv.
- zavedajte se, da je čas politikov zelo dragocen. Vedno morate preverjati, če porabljate čas in razpoložljive finančne vire v najbolj učinkoviti možni meri.

Sodelovanje z mediji pri lobiranju:

Za medije pripravljajte čim večkrat stališča vaše organizacije in jim jih posredujte. Mediji (še posebej časopisi) igrajo pomembno vlogo pri kreiranju dnevne agende najpomembnejših informacij. Nekateri so celo prepričani, da lahko mediji kreirajo politično agendo in pomembno vplivajo na potek sprejemanja odločitev.

- uporabljajte medije in preko njih sporočajte javnosti stališča vaše organizacije,
- poskrbite, da vas bodo mediji dobro poznali in bodo v vsakem trenutku vedeli na koga naj se obrnejo,
- politiki so bolj dovzetni za teme, ki jih pokrivajo mediji oz o njih redno poročajo. Če bi želeli povečati zanimanje nosilcev odločanja za vaše področje, si prizadevajte biti čim večkrat v središču medijskih novic.
- po objavi posamezne politične odločitve imejte vedno pripravljeno jasno stališče vaše organizacije do odločitve. Slednjega posredujte medijem pred vašimi tekmeci. Prej kot boste lahko reagirali, večje možnosti imate, da boste uvrščeni v glavne medije.
- Poizkušajte prepričati medije, da bi s svojim pisanjem tako ozaveščali (informirali) javnost, kot tudi poizkušali vplivati na delovanje nosilcev odločanja. Poročanje novinarjev pa je odvisno pred vsem od vašega odnosa z novinarji.

Vaša organizacija ni politična stranka. Lahko pa sodelujete v političnem procesu, vendar ob predpostavki ohranjanja nevtralnih stališč organizacije.

■ Deset pravil za uspešno komuniciranje

1. Preden začnete z načrtovanjem in izvajanjem aktivnosti, pri končnih uporabnikih preverite, če za načrtovane aktivnosti sploh obstaja potreba in interes. Na podlagi feedbacka boste veliko lažje oblikovali učinkovito komunikacijsko strategijo.
2. Kadar javno predstavljate organizacijo ali njene aktivnosti, vedno najprej predstavite vaš cilj pri izvajanju določenega projekta in ne naštevajte vseh aktivnosti, ki jih želite doseči. Cilj predstavite jasno, preprosto in merljivo.
3. Jasno izpostavite načela, na katerih temelji vaša strategija. Pri slednjem jasno poudarite, kaj ne sodijo v okvir vašega projekta.
4. Večkrat tekom izvajanja projekta rezultate slednjega predstavljajte javnosti (preko novinarskih konferenc, sporočil za javnost, vmesnih poročil na spletni strani, itd.)
5. Jasno opredelite vašo ciljno javnost, kateri naj bo podrejena celotna komunikacija. Preostale ključne deležnike vključite glede na stopnjo vpliva, ki ga imajo.
Ne poudarjajte splošnih ugotovitev.
6. V vsaki fazi izvajanja projekta razmislite o različnih komunikacijskih kanalih in izberite tistega (kombinacijo tistih), ki bodo imeli največji možen vpliv na vašo ciljno javnost.
7. Pripravite načrt vseh komunikacijskih aktivnosti, vsaki aktivnosti določite časovnico in odgovorne osebe. Takšen komunikacijski načrt naj postane del projektnega načrta.
8. V nobeni fazi izvajanja projekta ne podcenjujete vloženega časa v komunikacijo. Redno tudi evalvirajte komunikacijske učinke posamezne faze.
9. Priporoča se, da vsaj 5% sredstev, ki so namenjena raziskovalnemu delu projekta, namenite za komuniciranje s ciljnim javnostmi.
Vedno sredstva usmerjajte v komunikacijske kanale, ki imajo za vašo ciljno javnost visok vpliv in nizke stroške. Po potrebi k sodelovanju pritegnite informacijsko komunikacijskega eksperta.
10. Na samem začetku si postavite jasen in preprosto merljiv cilj, ki ga z izvedbo projekta želite doseči.

(Vir: Economic and social research council, www.esrcsocietytoday.org.uk)

VIRI IN LITERATURA

- Citizens science toolbox: <http://www.coastal.crc.org.au>
- ICT for Development blog,
- The media trust: <http://www.mediatrust.org>
- Angelica Emil: The Wider Non-profit Field Guide to crafting effective mission and vision statements, Wilder foundation, 2001
- Mag. Kristina Plavšak Krajnc: Odnosi z mediji, priročnik za nevladne organizacije, 2005
- Gilbert Michael: The Gilbert email manifesto, 2001
- Young, Eyin and Elisa Quinn: Writing effective policy papers, LGI Documents, 2002



Zavod Center za informiranje, sodelovanje in razvoj nevladnih organizacij
Povšetova 37, SI - 1000 Ljubljana | telefon: (+386 1) 542 14 22 | fax: (+386 1) 542 14 24
info@cnvos.si | www.cnvos.si

Avtor: Marjan Huč
Lektura: Karmen Hojs
Oblikovanje: Phant&Puntza
Tisk: Tiskarstvo Stanislav Peklaj, s. p.

Založil: CNVOS
Izšlo s podporo Ministrstva za javno upravo in Urada RS za mladino.

Ljubljana, oktober 2007