

Эффективная коммуникация

ПОСОБИЕ ДЛЯ СЛУШАТЕЛЕЙ



для сотрудников ВОЗ



Всемирная организация
здравоохранения

Учебная программа по вопросам коммуникации

ДЛЯ СОТРУДНИКОВ ВОЗ

СДЕПАРТАМЕНТ КОММУНИКАЦИЙ

КАНЦЕЛЯРИЯ ГЕНЕРАЛЬНОГО

ДИРЕКТОРА

Штаб-квартира ВОЗ



Всемирная организация
здравоохранения

WHO Library Cataloguing-in-Publication Data:

Effective communications: participant handbook for WHO staff.

1.Health Communication. 2.World Health Organization. 3.Handbooks. 4.Teaching Materials. I.World Health Organization.

ISBN 978 92 4 450946 3

(NLM classification: WA 590)

© **Всемирная организация здравоохранения, 2016 г.**

Все права защищены. Публикации Всемирной организации здравоохранения имеются на веб-сайте ВОЗ (www.who.int) или могут быть приобретены в Отделе прессы ВОЗ, Всемирная организация здравоохранения, 20 Avenue Appia, 1211 Geneva 27, Switzerland (тел.: +41 22 791 3264; факс: +41 22 791 4857; эл. почта: bookorders@who.int).

Запросы на получение разрешения на воспроизведение или перевод публикаций ВОЗ - как для продажи, так и для некоммерческого распространения - следует направлять в Отдел прессы ВОЗ через веб-сайт ВОЗ (http://www.who.int/about/licensing/copyright_form/en/index.html). Обозначения, используемые в настоящей публикации, и приводимые в ней материалы не отражают какого-либо мнения Всемирной организации здравоохранения относительно юридического статуса какой-либо страны, территории, города или района или их органов власти, либо относительно делимитации их границ. Пунктирные линии на географических картах обозначают приблизительные границы, в отношении которых пока еще может быть не достигнуто полное согласие.

Упоминание конкретных компаний или продукции некоторых изготовителей не означает, что Всемирная организация здравоохранения поддерживает или рекомендует их, отдавая им предпочтение по сравнению с другими компаниями или продуктами аналогичного характера, не упомянутыми в тексте. За исключением случаев, когда имеют место ошибки и пропуски, названия патентованных продуктов выделяются начальными прописными буквами.

Всемирная организация здравоохранения приняла все разумные меры предосторожности для проверки информации, содержащейся в настоящей публикации. Тем не менее, опубликованные материалы распространяются без какой-либо четко выраженной или подразумеваемой гарантии. Ответственность за интерпретацию и использование материалов ложится на пользователей. Всемирная организация здравоохранения ни в коем случае не несет ответственности за ущерб, возникший в результате использования этих материалов.

Printed by the WHO Document Production Services, Geneva, Switzerland

Содержание

Благодарности		5
Введение		7
Раздел А	Конструирование коммуникации	9
Занятие 1	СОКО и СУТЬ	11
Занятие 2	Аудитория	21
Занятие 3	Коммуникация риска	31
Раздел В	Разработка коммуникационных материалов и средств	43
Занятие 4	7 основ коммуникации в сфере общественного здравоохранения	45
Занятие 5	Сюжетная линия и тезисы выступления	53
Раздел С	Работа со СМИ	63
Занятие 6	Рабочий инструментарий представителя по контактам со СМИ	65
Занятие 7	Полезные советы для работы со СМИ	77
Раздел D	Коммуникационная политика	87
Занятие 8	Коммуникационная политика ВОЗ	89



Благодарности

Настоящее пособие по эффективной коммуникации было подготовлено силами В03 в целях поддержки своих сотрудников в разных странах в усовершенствовании коммуникативных навыков в рамках глобальной программы развития компетенций, проводимой Департаментом коммуникаций В03.

Документ составлен д-ром Gaya Gamhewage, руководителем группы развития коммуникативных компетенций (CCB) Департамента коммуникаций В03, при значительном вкладе и дополнениях, которые внесли г-жа Carey Kuер и г-жа Caroline-Anne Coulombe. В работе над пособием также приняли участие Christy Feig, директор по коммуникациям Канцелярии Генерального директора и ряд сотрудников штаб-квартиры и региональных бюро В03.

Благодарим Margaret Kahuthia и Christophe Grangier за их надежную поддержку при издании Пособия для участ-ника и его многочисленных редакций.

Мы также благодарим Yann le Floc'h, который первоначально разработан этот документ, и мы благодарим Jean-Claude Fattier для нового дизайна, придавая ему нынешний облик.

Также благодарим Yann le Floc'h, который создал оригинальный дизайн документа и придал ему настоящий вид. Пособие для участника было напечатано в штаб-квартире В03, в подразделении копирования и брошюровки документов. Его разработка, верстка и графический дизайн, печать и перевод на ряд языков в течение ряда лет финансировались Фондом развития и обучения персонала в рамках Проекта развития коммуникативных компетенций.

В заключение, выражаем признательность за участие и затраченные усилия всем сотрудникам В03, ценные отклики которых, полученные в ходе очных коммуникативных тренингов, помогли Пособию для участника стать эффективным учебным инструментом, каким оно и является сейчас.



Введение



Благодарим вас за то, что вы уделили время для участия в тренинге. Данное пособие содержит материалы, которые могут быть использованы вами как во время учебных занятий, так и в последующем. Оно включает:

- основные учебные моменты каждого занятия;
- инструментарий, который поможет обработать и усвоить материал;
- рабочие листы для использования на занятиях.

Основной целью тренинга является совершенствование ваших коммуникативных навыков. Более конкретные учебные задачи перечислены в заметках к каждому из занятий.

Вашими преподавателями являются сотрудники ВОЗ или приглашенные эксперты, работающие с нами в тесном сотрудничестве. страницы содержат основные положения занятия: введение, задачи и изложение основных моментов.

Вот краткий путеводитель по пособию:



Оранжевые страницы представляют собой рабочие листы, которые понадобятся вам во время занятия.



Фиолетовые страницы содержат справочный материал.

Материалы непрерывно обновляются и дорабатываются на основании отзывов участников, а также в согласовании с изменениями, происходящими в ВОЗ. Просим направлять ваши замечания и предложения по адресу communications-training@who.int, указав «Training» в теме сообщения.



РАЗДЕЛ А КОНСТРУИРОВАНИЕ КОММУНИКАЦИИ



ЗАНЯТИЕ 1

СОКО И СУТЬ



ЗАНЯТИЕ 1

СОКО И СУТЬ



1. Чему посвящено это занятие?

Основной навык, которым должен обладать хороший специалист по коммуникации, — это четкое понимание, какого изменения он хочет достичь, вне зависимости от того, что он говорит и как. Данное занятие посвящено двум основным практическим приемам для эффективной коммуникации: формулированию «единого преобладающего коммуникативного результата» (**СОКО**, от англ. **SOCO** — Single Overarching Communications Outcome) и умению быстро прийти до СУТИ.



2. Учебные задачи

К концу занятия, участники смогут:

- описать два основных коммуникативных приема — **СОКО** и СУТЬ
- сформулировать единый преобладающий коммуникативный результат (**СОКО**);
- продемонстрировать способность быстрого и эффективного достижения СУТИ.



3. Шаги и руководство

3.1 **СОКО (единый преобладающий коммуникативный результат)**

Основные вопросы, которые необходимо задать себе вне зависимости от типа коммуникации:

«С какой целью я говорю/пишу/отвечаю/выступаю и т. д.?»

**«Какого изменения я желаю достичь
в результате коммуникации?»**

Держите в памяти ответы на эти вопросы, и это поможет вам сохранять эффективность, убедительность и последовательность коммуникации. Помните об этом, и вы НИКОГДА не сойдёте с пути.

СОКО, или единый преобладающий коммуникативный результат, — это то изменение, которого вы хотите добиться в отношении своей аудитории в итоге коммуникативного акта.

Это конкретный результат, и поэтому он должен быть выражен с позиций аудитории.

Это не цель, которая обычно является отражением вашей позиции.

Он должен максимально подробно описывать изменения, которых вы хотите достичь, и быть четко регламентированным во времени.

Он должен быть реалистичен и достижим.

Он, вкуче с другими вмешательствами (программные мероприятия, агитационно-разъяснительная работа), способствует достижению более значимой программной цели.

Это основная идея, которую вы постоянно держите в уме в процессе коммуникации. Совершенствование сообщений для достижения **СОКО** возможно лишь на основе анализа потребностей и характеристик вашей целевой аудитории.

Как разработать СОКО:

Шаг 1: В чем ваш вопрос?

Шаг 2: Почему вы хотите сосредоточиться на этом вопросе и почему именно сейчас?

Шаг 3: Кому необходимо изменить поведение (аудитория)?

Шаг 4: Какого изменения вы желаете достичь в результате коммуникации? (ЭТО ВАШ **СОКО**)



Что нужно помнить о **СОКО**:

Рассмотрим на примере:

	СОКО	
Шаг 1	В чем ваш вопрос?	Устойчивость к противомикробным препаратам
Шаг 2	Почему вы хотите сосредоточиться на этом вопросе и почему именно сейчас?	Устойчивость к антимикробным препаратам становится все более насущной проблемой. С одной стороны, пациенты во многих странах настойчиво просят врачей прописывать антибиотики даже при вирусных инфекциях (когда они неэффективны), однако с другой, не заканчивают полный курс лечения антибиотиками, когда они действительно необходимы (например, при туберкулезе). В результате этого как обычные, так и смертельно опасные болезни становится все сложнее, а порой и даже невозможно вылечить.
Шаг 3	Кому необходимо изменить поведение (аудитория)?	Вариант 1: Пациенты и их семьи Вариант 2: Врачи
Шаг 4	Какого изменения вы желаете достичь в результате коммуникации? (ЭТО ВАШ СОКО)	При выборе Варианта 1: Пациенты перестают оказывать давление на врачей, добиваясь назначения антибиотиков в тех случаях, когда они неэффективны; пациенты следуют полному курсу лечения, когда в антибиотиках есть необходимость. При выборе Варианта 2: Врачи назначают антибиотики только при наличии четких медицинских показаний. Они не поддаются давлению со стороны пациентов.

3.2 Суть

Как только вы разобрались с СОКО, вы знаете, куда идете и чего хотите достичь. Зная, чего вы хотите достичь, вы должны добиться этого как можно быстрее. И вот почему:

Эксперты обучены разъяснять ситуацию и все возможные аспекты проблемы полным и достоверным образом, неспешно и поэтапно ведя аудиторию к логическим выводам. Если изобразить это схематически, получится перевернутый треугольник, с длинными объяснениями, которые, в конечном счете, ведут к сути.

Однако, слушатели не воспринимают это таким же образом. Мы склонны слушать тогда, когда наше внимание быстро захвачено и сфокусировано. Стоит нас заинтересовать, и мы слушаем объяснение со всеми его деталями. Это особенно актуально в мире, измененном современными электронными средствами коммуникации. Слушатели, включая экспертов, слушающих других экспертов, перегружены конкурирующей информацией. Необходимо добраться до смысла как можно быстрее и объяснить вспомогательную информацию и детали пошагово в порядке убывания актуальности и важности для аудитории. Этому соответствует графическое изображение того же треугольника, но на этот раз поставленного так, чтобы суть вопроса оказалась наверху. Суть — это основополагающий, отвечающий здравому смыслу ключевой аспект коммуникации.





4. Ключевые положения занятия

1

Невзирая на занятость, уделите время формулированию единого преобладающего коммуникативного результата (**соко**), который отражает основное изменение, которое вы хотели бы видеть в качестве результата коммуникации. Не передавайте сообщение, пока не определите СОКО.

2

Определив **соко**, постоянно держите его в центре внимания. Это подскажет вам, в каком направлении двигаться, что говорить и как вернуться на свой путь, если что-то сорвалось, вы отвлеклись или столкнулись с вызовом.

3

соко проясняет, в чем СУТЬ вашего сообщения. Доберитесь до СУТИ как можно быстрее. Разъясняйте и конкретизируйте насколько это требуется. В заключение еще раз укажите на СУТЬ для достижения большего эффекта.

4

Темой нашего следующего раздела будет аудитория, ее запросы и мотивация.

5

Пока не поддавайтесь соблазну начать писать сообщение.



Рабочий лист №1: СОКО

Единый преобладающий коммуникативный результат

Шаг 1	В чем ваш вопрос? _____ _____ _____ _____ _____
Шаг 2	Почему вы хотите сосредоточиться на этом вопросе и почему именно сейчас? _____ _____ _____ _____
Шаг 3	Кому необходимо изменить поведение (аудитория)? _____ _____ _____ _____
Шаг 4	Какого изменения вы желаете достичь в результате коммуникации? (ЭТО ВАШ СОКО) _____ _____ _____ _____ _____

НЕПРАВИЛЬНАЯ ФОРМУЛИРОВКА СОКО:

Изменением, которого я хочу достичь, будет то, что моя аудитория:

- ✓ услышала...
- ✓ получила информацию...
- ✓ осведомлена...

УДАЧНЫЙ СОКО:

Изменением, которого я хочу достичь, будет то, что моя аудитория:

- | | |
|-----------------|---------------------------------|
| ✓ успокоена... | ✓ подверглась влиянию... |
| ✓ убеждена... | ✓ жертвует денежные средства... |
| ✓ не будет ... | ✓ меняет поведение... |
| ✓ уверена... | ✓ установки... |
| ✓ изменилась... | |

Примеры:

Изменением, которого я хочу достичь, будет:

Моя аудитория (ГЛАГОЛ В СТРАДАТЕЛЬНОМ ЗАЛОГЕ)..... (ГЛАГОЛ). -ИЛИ- Моя аудитория (ГЛАГОЛ).

<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
X	Y	Y	X	Y

Изменением, которого я хочу достичь, будет:

Доноры убеждены в необходимости жертвовать деньги. -ИЛИ- Родители делают прививки своим детям

<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>	<u> </u>
X	Y	Z	X	Y



ЗАМЕТКИ



ЗАНЯТИЯ 2

АУДИТОРИЯ



КОНСПЕКТ ЗАНЯТИЯ 2: АУДИТОРИЯ



1. Чему посвящено это занятие?

Это занятие посвящено самому важному и при этом изменчивому элементу в любой коммуникации: аудитории. Мы рассмотрим, как распознать аудиторию (в зависимости от разных **соко**) и как аудитория реагирует на ваши сообщения. Мы рассмотрим данные нейронауки и теории обучения взрослых, чтобы лучше понять, как люди слушают, обращают внимание, запоминают и даже меняют свое поведение.



2. Учебные задачи

К концу занятия, участники смогут:

объяснить, почему эффективная коммуникация должна быть мультисенсорной;

описать как минимум три подхода к обучению взрослых, которые могут улучшить способность понимать и усваивать материал;

осуществлять анализ заинтересованных сторон и обрисовать стратегии выбора целевой аудитории.



3. Шаги и руководство

3.1 Как распознать аудиторию, захватить ее внимание и убедить участвовать в процессе изменения, которого вы хотите добиться?

Огромный объем информации конкурирует с тем, что хотите сообщить вы. Количество источников информации непрерывно растет. Порой они противоречат друг другу. Аудитория сбита с толку, перегружена сведениями и изо всех сил старается разобраться в противоречиях.

Если вам удалось передать ваше сообщение, его будут далее транслировать СМИ, политики, лоббисты и др. Иногда они будут искажать исходный смысл ваших слов, преследуя собственные интересы.

Размывание правды экспертами в области здраво-охранения, различными институциями, правительством и властными структурами в целом также негативно влияет на восприятие сообщений ВОЗ и вытекающие из них действия.

Согласно данным нейронауки, взрослые усваивают и запоминают информацию особым образом. Перечислим важные аспекты, касающиеся обучаемости взрослых, о которых необходимо помнить в процессе коммуникации с аудиторией:

1. Наш мозг настроен на забывание, не на запоминание. Мультисенсорная коммуникация позволяет замедлить процесс забывания.
2. Использование мультисенсорной коммуникации повышает уровень понимания и усвоения информации.
3. Когда человек должен сделать что-то, позвонить по телефону, зайти на сайт, поддерживать бдительность и т. д., он склонен лучше запоминать сообщение.
4. Люди запоминают или необычные вещи, или имеющее значение ДЛЯ НИХ.
5. Человеческий мозг делит информацию на управляемые сегменты. Большинство людей не могут сразу усвоить более семи (плюс-минус два) отдельных информационных положений. Правильнее не ожидать от человека, что он будет держать в уме больше пяти положений. Три — оптимально число.
6. Человек понимает и усваивает информацию только при наличии регулярных перерывов в процессе. Представляйте одну мысль за раз и делайте перерывы, если есть возможность. Перед тем, как перейти от одной идеи к другой, можете инициировать вопросы или обсуждение.
7. Хорошие преподаватели, эстрадные артисты и торговцы знают, что человек запоминает начало и конец. Середина — как правило, бескрайняя когнитивная пустошь.

3.2 Анализ аудитории

Перед тем, как думать о стратегии или сообщении, необходимо провести анализ заинтересованных сторон. Заинтересованная сторона может и должна быть исследована следующим образом:

Шаг 1: Посмотрите на матрицу анализа заинтересованных сторон.

Шаг 2: Напишите ваш **СОКО** наверху.

Шаг 3: Посмотрите на горизонтальную ось и обдумайте, какая из заинтересованных сторон поддерживает СОКО (общие интересы).

Шаг 4: Посмотрите на вертикальную ось и обдумайте, в какой степени вкладывается каждая из заинтересованных сторон в поддержку или блокировку **СОКО**

Шаг 5: Внесите в матрицу каждую группу и отдельных людей, которые могут повлиять на достижение **СОКО**. Будьте объективны в своем анализе.

Шаг 6: Учтите, что позиция, которую занимает каждая группа/человек: может со временем измениться, может повлиять на остальных в матрице (то есть общественность может влиять на политиков, врачи на пациентов, и наоборот).

Шаг 7: Решите, на какие группы или лиц лучше всего обратить внимание для достижения **СОКО**. Продумайте, что нужно для этого предпринять и в какой момент. Это начало построения вашей коммуникативной стратегии.

Шаг 8: Продумайте, в чем состоят интересы, запросы и сферы озабоченности каждой из целевых групп. Каким способом их можно охватить? Какой язык и уровень сложности сообщения для них подойдет? По каким каналам коммуникации их лучше всего достичь? Как сделать ваше сообщение убедительным для аудитории?

Шаг 9: Возвращайтесь к анализу через определенные промежутки времени либо в случае изменения ситуации или контекста по каким-либо причинам.



ТОЛЬКО **ТЕПЕРЬ** ВЫ
ГОТОВЫ **НАЧАТЬ РАБОТУ НАД**
СООБЩЕНИЯМИ



4. Ключевые положения занятия

1

Проводите анализ аудитории только ПОСЛЕ определения **соко**, но ПЕРЕД тем, как работать над сообщениями.

2

Помните, что ваша аудитория рассеяна, перегружена информацией, а иногда и находится в замешательстве относительно интересующей вас проблемы.

3

Серьезно и честно подойдите к исследованию аудитории и возвращайтесь к нему через регулярные интервалы времени или при возникновении каких-либо изменений в ситуации.

4

ВЫБИРАЙТЕ аудиторию исходя из того, в какой степени она позитивно/негативно влияет на достижение **соко**, и насколько она для вас достижима.

5

Помните, что коммуникация — это только одна из многих составляющих, необходимых для влияния на людей с целью достижения желаемого положительного эффекта.





Рабочий лист № 2: Анализ заинтересованных сторон и



Впишите сюда формулировку СОКО: _____

Рабочий лист №2 (продолжение).

Анализ заинтересованных сторон/аудитории и коммуникационная стратегия

	Разделяют ваши цели	Вносимый вклад	Коммуникативная стратегия
Активные сторонники	ДА	Поддерживают публично/ активно	● Предоставьте информацию ● Цените и выражайте признательность за вклад ● Позвольте защищать вашу точку зрения
Пассивные помощники	ДА	Негласно поддерживают	● Обучайте, создавайте необходимые условия, информируйте и мотивируйте ● Стимулируйте, привлекая популярных активных сторонников
Уклоняющиеся	НЕТ	Скрытно противостоят	● Информируйте или игнорируйте ● Создайте критическую массу активных сторонников, чтобы повлиять на них
Противники	НЕТ	Открыто противостоят	● Игнорируйте тех, кто не имеет влияния ● Вступайте в борьбу, если их влияние значительно ● Нейтрализуйте их влияние, приводя факты и привлекая активных сторонников ● Отслеживайте, что они говорят и кто к ним прислушивается

Укажите здесь вашу основную целевую аудиторию (аудитории) _____

Примечание: Ваша коммуникационная стратегия должна быть доработана с использованием стратегии коммуникации риска для понимания того, как выбранная вами аудитория реагирует на освещаемую проблему.



ЗАМЕТКИ



ЗАНЯТИЕ 3

КОММУНИКАЦИЯ РИСКА



КОНСПЕКТ ЗАНЯТИЯ 3: КОММУНИКАЦИЯ РИСКА



1. Чему посвящено это занятие?

Это занятие посвящено оценке риска и четырем стратегиям коммуникации риска.



2. Учебные задачи

К концу занятия, участники смогут:

- описать процессы восприятия риска;
- разъяснить основы коммуникации риска на основе взаимосвязей факторов угроз и эмоциональной вовлеченности аудитории.



3. Шаги и руководство

3.1 Восприятие риска

В области общественного здравоохранения риск может рассматриваться как вероятность неблагоприятного события в условиях, когда люди подвержены опасности (чему-либо, что потенциально несет вред). Уровень риска напрямую зависит от масштаба опасности, в какой степени люди подвержены этой угрозе и насколько они уязвимы по отношению к ней. Однако специалисты и те, кто собственно подвергается риску, вовсе не обязательно воспринимают риск одинаковым образом.

Для технических специалистов с риск напрямую связан с природой и уровнем ОПАСНОСТИ.

Восприятие риска обществом основано на многих других факторах и их способности создавать ощущение обеспокоенности (страх, озабоченность, сильная эмоциональная вовлеченность).

Специалисты по коммуникации риска¹ установили, что на восприятие риска влияет ряд факторов. Все они способствуют развитию ощущения обеспокоенности. Обеспокоенность обычно сильнее, когда общество воспринимает угрозу как:

- возникшую извне;
- не поддающуюся контролю;
- малоизвестную или незнакомую;
- антропогенную;
- ▶ необратимую;
- катастрофичную по своим масштабам (независимо от вероятности);
- несправедливо распределенную;
- опасную для детей и будущих поколений;
- недостаточно понятую.

Задача ВОЗ в сфере коммуникации — преодолеть разрыв между тем, как специалисты определяют риск и как его воспринимает общественность. Итак:

РИСК = ОПАСНОСТЬ + ОБЕСПОКОЕННОСТЬ

Многие специалисты неверно считают, что если мы прозрачны и точны, коммуникация риска будет осуществляться успешно. Однако технической информации (факты и цифры, необходимые для поддержки ключевых сообщений), хотя она и является ядром информирования о рисках, едва ли достаточно. Составляющие коммуникации риска:

- ▶ Техническая информация: факты и цифры, необходимые для поддержки ключевых сообщений.
- Ценности: необходимо обращаться к общечеловеческим/культурным ценностям.

¹ Этот материал является адаптацией работы Peter Sandman и Vincent Covello, а также ВОЗ.

Доверие: необходимо доверие к конкретным лицам и организациям (Самое важное! Бесспорно!).

Престиж: конкретного представителя и Организации в целом.

Выражение желания помочь/сопереживания: чувствуя личную заинтересованность представителя, люди внимательнее отнесутся к его сообщению.

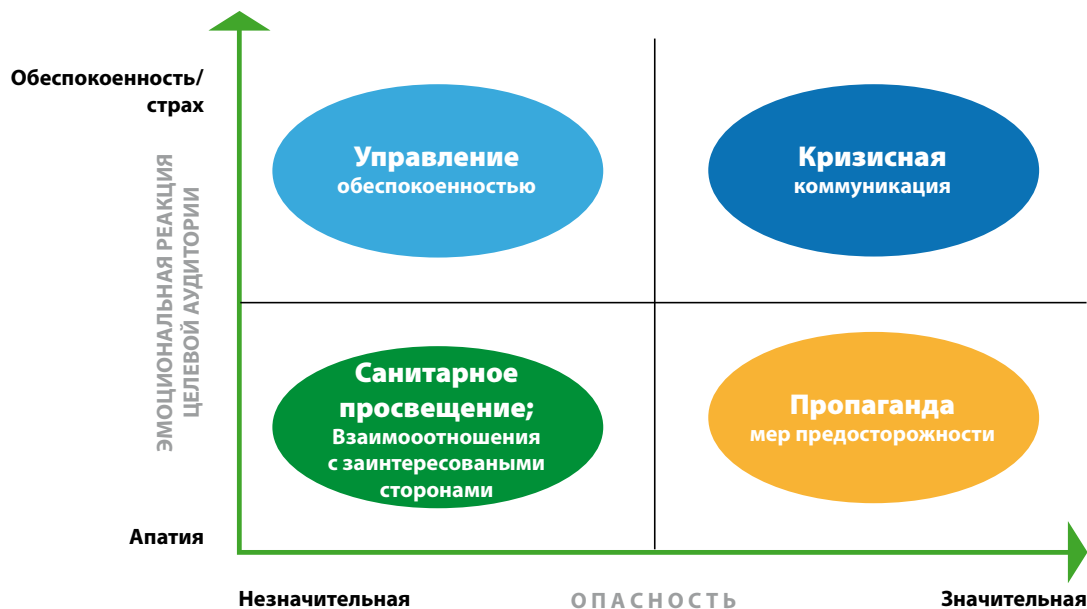
3.2 Стратегии коммуникации риска

Данная модель предложена Peter Sandman. Она исследует восприятие риска на основании:

масштаба опасности;

силы эмоций аудитории (страх, гнев, озабоченность, обеспокоенность, другие эмоции).

На основании анализа того, какое место занимает восприятие риска в следующей матрице, вы сможете использовать одну из описанных здесь стратегий коммуникации риска.



Стратегия 1: Санитарное просвещение (и связи с заинтересованными сторонами): когда угроза относительно мала и эмоциональная вовлеченность низкая или наблюдается апатия.

Цели:

▶ Осуществляйте мониторинг оценки коммуникации, чтобы на раннем этапе выявить развитие обеспокоенности (перед тем, как ситуация сдвинется к управлению обеспокоенностью).

Поддерживайте вовлеченность общества и заинтересованных сторон в текущих проектах.

Примечания:

Составляйте сообщения на основе достоверных научных данных.

▶ Распространяйте общую информацию, которая обычно достаточна, но старайтесь выявить проблемы на раннем этапе.

Рассчитывайте на самомотивацию аудитории в части поиска и использования коммуникационных материалов.

Имейте в виду, что значительные изменения вряд ли осуществляются сами по себе.

Примеры:

▶ Использование веб-сайта или информационных бюллетеней для поддержки информирования родителей об оптимальном питании для младенцев.

Листовки о безопасности пищевых продуктов, физической активности, профилактических медицинских скринингах и др.

Стратегия 2: Пропаганда мер предосторожности: когда опасность велика, но люди не испытывают значительной обеспокоенности. Они могут находиться даже в состоянии безразличия по отношению к проблемному вопросу.

Цели:

▶ Вызвать эмоции — повысить обеспокоенность общества до вашего уровня (не выше), так чтобы они предприняли желаемые действия.

Примечания:

▶ Это ЕДИНСТВЕННАЯ ситуация, в которой можно увеличить обеспокоенность общества, однако следует остановить ее рост по достижении уровня озабоченности, на котором находятся эксперты.

Будьте осторожны — избегайте чрезмерного драматизирования ситуации. Не прибегайте к запугиванию. Будьте честны и открыты.

Побуждайте людей к принятию мер во избежания вторичного кризиса в связи с данным риском.

Выпускайте сообщения на основании достоверных научных данных, но на непрофессиональном языке.

В эту категорию укладывается значительная часть работы ВОЗ и органов общественного здравоохранения. Проблемы здоровья, которые мы решаем, представляют серьезную угрозу, но наша аудитория недостаточно эмоционально включена, чтобы активно следовать нашим советам.

Примеры:

Пропаганда безопасного секса, использования автомобильных ремней безопасности, отказа от курения и т. д.

Люди не осведомлены о новой угрозе: риск распространения холеры среди жителей территорий, пострадавших от наводнения. Им необходима информация для понимания уровня риска и принятия необходимых мер в целях защиты своего здоровья.

В развитых странах падает охват вакцинацией. Люди больше не сталкиваются со случаями заболевания корью и не осознают, насколько серьезной может быть болезнь для их детей.

Стратегия 3: Управление обеспокоенностью: когда опасность невелика (незначительная или нулевая угроза), но люди крайне встревожены, то есть их реакция не соответствует реальному уровню риска.

Цели:

Успокоить людей, уважительно и применяя рациональные аргументы.

- Прежде всего выслушать их опасения.
- Принести извинения за допущенные вашей организацией ошибки, если обеспокоенность вызвана именно ими.

Донести факты и объективные свидетельства; с пониманием относиться к проявлениям гнева и страха.

- Разъяснить реальную степень опасности.
- Ссылаться на надежные внешние источники (экспертов, научные исследования и т. д.).
- Скорректировать ошибочную информацию.
- Опровергнуть ошибочные слухи.

Примечания:

Действуйте: необходимо реагировать быстро и часто.

Примеры:

Вакцины против кори и эпидемического паротита и страхи общественности в отношении риска аутизма.

Гнев из-за того, что пандемическая вакцина против вируса H1N1(2009) оказалась ненужной.

Направленные в адрес ВОЗ обвинения в сговоре с частным бизнесом.

Стратегия 4: Кризисная коммуникация: когда угроза велика или неизбежна, и страх также (соответственно) высок.

Цели:

Поставить всех в одинаковое положение касательно информированности.

- Объясняйте, что происходит, как можно раньше и продолжайте оперативно предоставлять информацию.
- Рассказывайте людям о том, что знаете, о том, что предпринимается и когда вы выйдете на связь в следующий раз.
- Корректируйте не соответствующую реальности информацию и опровергайте слухи.
- Вполне вероятно, что сообщения будут основаны на неточных научных данных.
- Будьте открыты; признавайте, если чего-либо не знаете. В кризисной ситуации значительной части информации, вероятно, будет недоставать или по крайней мере в начале она будет не вполне определенной.

Стремитесь придать нужную направленность поведению общества.

- Выступите с сообщением, дающим импульс к действию.
- Включите людей в какую-либо деятельность (создает ощущение контролируемости риска).

Действуйте: необходимо реагировать быстро и часто.

- Влияйте на эмоциональный фон.
- Проявляйте сопереживание.
- НЕ ПЕРЕУСЕРДСТВУЙТЕ в успокаивающих заверениях.

Примечания:

Комбинируйте методы: социальная мобилизация, онлайнные социальные сети, СМИ, авторитетные представители организаций и др.

В острой фазе кризиса обновляйте информацию ежедневно и даже чаще.



Прислушивайтесь к выражаемым опасениям и активно реагируйте.

- Определенный уровень страха/озабоченности необходим, чтобы мотивировать людей на действия для защиты своего здоровья.
- Заверения, которые позже оказываются неподтвержденными, подрывают доверие.

Передавайте аудитории ощущение единства перед лицом проблемы.

Примеры:

Землетрясение в Гаити; наводнение в Пакистане

Вспышка эболы в Уганде, ТОРС, H5N1

Утечка радиации с ядерной станции



4. Ключевые положения занятия

1

Специалисты и те, кто собственно подвергается риску, воспринимают риск по-разному.

2

Перед выбором стратегии коммуникации риска следует проанализировать уровень общественной обеспокоенности.

3

Любая коммуникация по вопросам здоровья — это коммуникация риска.

4

Эта модель может и должна быть использована для всех видов адвокации, коммуникации в сфере здравоохранения, кризисной коммуникации, оповещения о рисках и коммуникации при вспышках болезней.

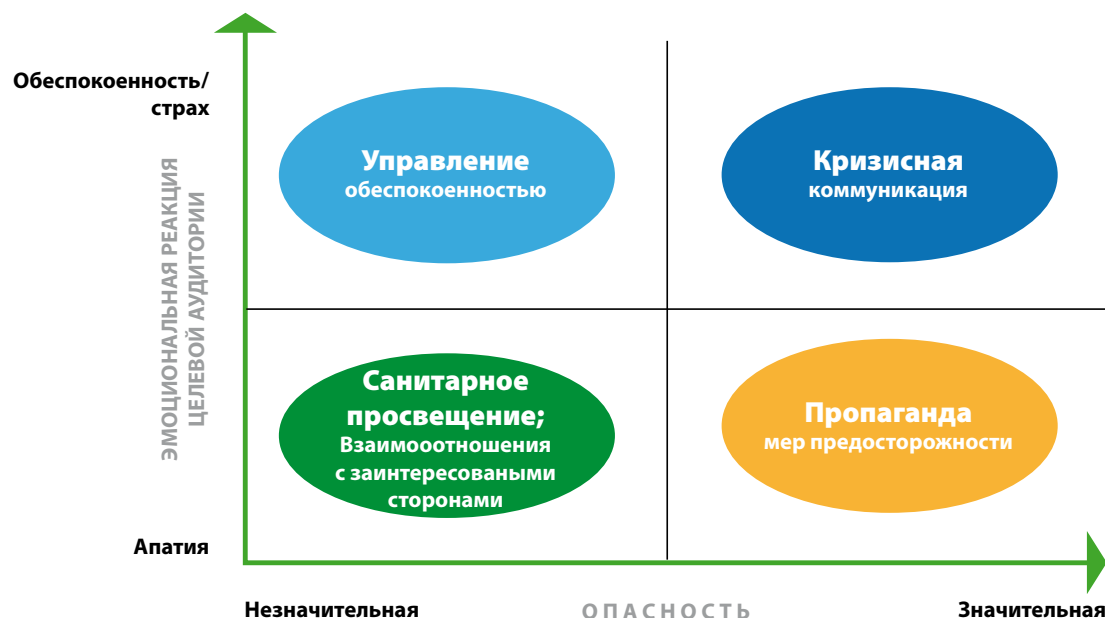


Рабочий лист №3: Коммуникация риска

Где лежит восприятие аудитории? Является ли аудитория эмоционально включенной или озабоченной? Или же наблюдается недостаток интереса и равнодушие? Обозначьте их расположение на следующей шкале.

СОКО: _____

Аудитория: _____



Рабочий лист №3: (продолжение)

Коммуникация риска

Стратегия коммуникации	Опасность (угроза) и обеспокоенность (опасения)	Примеры опасностей (реальных или кажущихся)	Действия при обеспокоенности (опасениях)	Основное сообщение	Необходимое действие
Пропаганда мер предосторожности	- Опасность велика - Обеспокоенность низкая (апатия)	- Курение - Небезопасный секс - Управление транспортным средством в нетрезвом состоянии - Неиспользование авто мобильных ремней безопасности Отказ от вакцинации	Повысить обеспокоенность до вашего уровня озабоченности	Опасайтесь! Может произойти неприятность!	Увеличивайте эмоциональную вовлеченность людей
Кризисная коммуникация¹	- Опасность велика - Обеспокоенность велика	- Стихийное бедствие - Вспышка болезни - Заражение пищевых продуктов - Авария на АЭС	Сохраняйте обеспокоенность на высоком уровне в целях поддержания бдительности и стимулов к действиям в обществе	Это наша общая беда	- Вступайте в коммуникацию активно и на ранних стадиях - Разъясняйте, что происходит - Четко обозначайте, что вы знаете, а что нет
Управление обеспокоенностью	- Опасность мала - Обеспокоенность велика	- Боязнь развития аутизма в результате вакцинации от кори, эпидемического паротита и краснухи - Слухи о развитии бесплодия в результате действия полиовакцины - Обвинения в адрес ВОЗ в том, что принимаемые решения находятся под влиянием конфликта интересов	Старайтесь снизить уровень обеспокоенности	Я принимаю во внимание/ понимаю вашу обеспокоенность. Здесь представлены факты, о которых я знаю	- Вступайте в коммуникацию активно и на ранних стадиях - Прислушивайтесь и обращайтесь внимание на страхи и представляйте свидетельства или факты - Объясните, почему вы полагаете, что опасности нет
Санитарное просвещение и мониторинг заинтересованных сторон²	- Угроза мала или находится на промежуточном уровне или не носит неотвратимого характера - Угроза мала или отсутствует (апатия)	- Недостаточность питательных микроэлементов - Кампании дегельминтации	Бездействие	Будьте внимательны	- Проведите оценку коммуникации как можно быстрее - На раннем этапе определите потенциальные причины — спокойности

¹ Также известна под названиями «коммуникация при вспышках», «пандемическая коммуникация» и «коммуникация рисков».

² Коммуникативный мониторинг (мониторинг заинтересованных сторон) включает оценку общественных убеждений, мнений и знаний в отношении конкретных рисков.

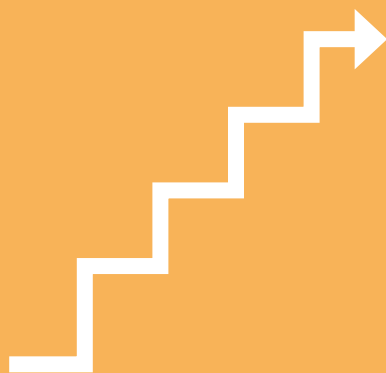


ЗАМЕТКИ





РАЗДЕЛ В РАЗРАБОТКА КОММУНИКАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ И СРЕДСТВ



ЗАНЯТИЕ 4

7 ОСНОВ КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ



КОНСПЕКТ ЗАНЯТИЯ 4:

7 ОСНОВ КОММУНИКАЦИИ В СФЕРЕ ОБЩЕСТВЕННОГО ЗДРАВООХРАНЕНИЯ



1. Чему посвящено это занятие?

На этом занятии представлен контрольный перечень, применение которого позволяет определить, в какой мере коммуникация в сфере здравоохранения соответствует принципам надлежащей практики.



2. Учебные задачи

К концу занятия, участники смогут:

- перечислить 7 основ коммуникации в сфере общественного здравоохранения;
- применять 7 основ для разработки и апробации материалов и средств коммуникации в сфере общественного здравоохранения.



3. Шаги и руководство

Коммуникационные средства можно считать эффективными, если они соответствуют критериям, представленным на следующей странице.

3.1 Привлечь внимание:

Эффективные коммуникационные средства привлекают внимание. Это достигается быстрым акцентированием на сути проблемы и использованием убедительных аргументов, фактов и впечатляющих образов.

3.2 Прояснить сообщение:

После того, как внимание людей захвачено, необходимо прояснить вашу мысль. Что означают приводимые цифры? Кто подвергается риску? Каковы последствия бездействия? Каким образом изменить ситуацию?

3.3 Разъяснить выгоду:

Здесь кроется одна из наиболее распространенных ошибок при коммуникации. Необходимо ЧЕТКО И ПОДРОБНО объяснять, какие выгоды ждут вашу целевую аудиторию. Например: ваш ребенок вырастет здоровым; или это защитит вас и вашу семью и т. д.

3.4 Соблюдать последовательность:

Мы должны быть последовательны во всем предоставляемом нами информационном материале, включая цифры, факты и призывы к действиям. Последовательность должна сохраняться во времени (если только коммуникация не посвящена изменению сведений или уведомлению) и на всех уровнях Организации. Непоследовательность очень быстро наносит вред репутации и авторитету и подрывает работу даже в других направлениях.

3.5 Учитывать ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ и РАЦИОНАЛЬНОЕ:

Обычно нам хорошо дается рациональный анализ содержания коммуникации. Имеются ли у нас надежные факты? Подкреплены ли они объективными данными или соглашением? Однако мы должны не забывать обращать внимание и на эмоциональные потребности аудитории. Люди воспринимают информацию не только глазами и ушами, но и сердцем. Те проблемные вопросы, что вызывают к человеческим чувствам, с большей вероятностью будут услышаны и поняты, в результате чего и последует ответная реакция и желаемые изменения.

3.6 Вызывать доверие:

Доверие — это та валюта, с которой мы обращаемся как учреждение ООН, отвечающее за вопросы общественного здоровья. Надежная достоверность технического содержания, уважение ценностей аудитории, престиж Организации или ее конкретного представителя, выраженное желание помочь — все это рождает доверие. Раннее оповещение о ситуации, умение ее разъяснить, откровенность — укрепляют его. Искреннее выражение заинтересованности и сопереживания также помогает поддерживать доверие. Во многих ситуациях использование эмблемы ВОЗ подтверждает надежность и повышает степень доверия.

3.7 Призывать к действию:

Все социальные компании в области общественного здравоохранения ОБЯЗАНЫ нести призыв к действиям, например мыть руки, делать прививки детям, использовать презерватив, обращаться на горячую линию, посетить тот или иной веб-сайт и др.

Эти принципы применимы для любых типов коммуникации, будь то постеры, листовки, видео, интервью и т. д.



4. Ключевые положения занятия

1

7 основ позволяют нам убедиться, что наши социальные компании эффективны.

2

Используйте их ВСЕГДА и для ВСЕХ коммуникационных материалов.



Рабочий лист №4: 7 основ коммуникации

7 основ коммуникации: оценочный лист

Перед тем, как передавать сообщение, в устной или письменной форме, найдите время продумать ваши коммуникационные положения... Задействованы ли 7 основ в вашем сообщении?

Используйте этот оценочный лист как руководство к созданию сообщения понятного, действенного и, что наиболее важно, такого, к которому прислушаются.

Тип материала: _____

Тема: _____

СОКО: _____

Аудитория: _____

Рабочий лист №4: 7 основ коммуникации (Продолжение)

Семь основ	Описание	Нет	Отчасти	Полностью
Привлечь внимание:	Удалось ли быстро акцентировать внимание на сути сообщения? Содержит ли оно убедительные аргументы, факты и образы?			
Прояснить сообщение:	Ясно ли ваше сообщение (включая цифры, изображения, группы риска, действия, которые необходимо предпринять определенной аудитории и последствия их невыполнения)? Ясно ли, что требуется сделать?			
Разъяснить выгоды:	Насколько четко вы обозначили выгоду для целевой аудитории?			
Соблюдать последовательность	Последовательны ли цифры, факты и призывы к действию?			
Учитывать ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ и РАЦИОНАЛЬНОЕ:	Имеются ли у вас надежные факты? Подкреплены ли они объективными данными или согласованной позицией специалистов? Достаточно ли внимания вы уделили эмоциональным потребностям аудитории?			
Вызывать доверие:	Вызывает ли Ваше сообщение доверие? Оно прозрачно и надежно? Выражает ли оно сопереживание?			
Призывать к действию:	Выражен ли призыв к действию? Есть ли в сообщении соответствующий глагол?			



ЗАМЕТКИ



ЗАНЯТИЕ 5

СЮЖЕТНАЯ ЛИНИЯ И ТЕЗИСЫ ВЫСТУПЛЕНИЯ



КОНСПЕКТ ЗАНЯТИЯ №5: СЮЖЕТНАЯ ЛИНИЯ И ТЕЗИСЫ ВЫСТУПЛЕНИЯ



1. Чему посвящено это занятие?

Это занятие посвящено вопросам разработки основных тезисов и сюжетной линии интервью или беседы.



2. Учебные задачи

К концу занятия участники смогут:



разработать сюжетную линию;

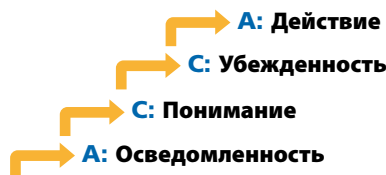
подготовить основные тезисы для интервью или выступления по тому или иному важному вопросу.



3. Шаги и руководство

3.1 Перед тем, как начать разработку сюжетной линии и подготовку тезисов

Как обсуждалось на занятии 2, перед коммуникацией с аудиторией вы должны ее проанализировать. Чаще всего цель вашей коммуникации — подтолкнуть аудиторию к определенным действиям, что и определяет **СОКО**. Но перед тем как начать действовать, люди обычно проходят через несколько внутренних этапов. Понимание того, как люди принимают решения и осуществляют действия — центральная часть процесса коммуникации. Человек обычно находится на одной из следующих ступеней на пути к принятию решения:



Ваша конечная цель состоит в том, чтобы помочь аудитории добраться до высшей ступени — действия. Однако в зависимости от того, на какой ступени этой лестницы находятся люди, ваша промежуточная цель — помочь аудитории сделать следующий шаг. Аудитория может подняться лишь на одну ступень за раз.

3.2 Важность создания сюжетной линии

На протяжении тысячелетий по всему миру истории использовались для передачи знаний и информации. Это объясняется устройством мозга: ученые-когнитивисты выяснили, что люди не идеально настроены на понимание логики, они идеально настроены на понимание историй. Таким образом, когда вы рассказываете о деятельности ВОЗ или об определенной теме или проблеме, важно оформить вашу речь в сюжет.

Типичная сюжетная линия ВОЗ развивается так:

Проблема: приведите очень короткое описание проблемы и того, как она развилась до настоящего момента; затем поставьте вопрос: «Что же из этого следует?»

Решение: опишите, что можно сделать для решения проблемы — конкретные, аргументированные, практически осуществимые действия.

Ответные действия (ВОЗ): что делает ВОЗ, какой вклад привносит в решение проблемы? И что могут предпринять остальные?

3.3 Значимость составления тезисов

Выступающий играет ключевую роль в любой вербальной коммуникации. После ответа на вопрос ЗАЧЕМ нужна коммуникация (**соко**) и понимания, с какой аудиторией предстоит взаимодействовать, выступающему предстоит ответить на вопрос, ЧТО будет составлять содержание коммуникации. Согласно модели коммуникации Аристотеля оратор:

- ▶ определяет рациональные, эмоциональные и моральные доказательства;
- ▶ стратегически их упорядочивает;
- ▶ облекает идеи в ясные и убедительные слова;
- ▶ должным образом осуществляет коммуникацию.

Тезисы помогают сосредоточиться на СОДЕРЖАНИИ.

В любых медиа-коммуникациях важно обеспечить соответствие задачам ВОЗ той версии истории, которая будет опубликована. Написание тезисов позволяет достичь этой цели.

Тезисы — ключевые сообщения, которые раскрывают исходные факты и поддерживающие свидетельства по тому или иному вопросу в формате беседы. Тезисы составляют для того, чтобы помочь обратиться к СМИ и другой имеющей влияние аудитории в ходе выступления или интервью. Несмотря на то, что тезисы пишутся в формате беседы, важно иметь серьезные подкрепляющие утверждения, обеспечивающие им надежность.

3.4 Этапы составления тезисов

1. Определите **СОКО** (единый преобладающий коммуникативный результат), который вы хотели бы получить путем передачи сообщения.
2. В случае конкретной темы, не упуская из внимания **СОКО** и аудиторию, подумайте о трех ключевых положениях, которые вы хотели бы донести: о проблеме, о путях решения и о действиях ВОЗ.

▶ Это и есть три тезиса.

3. Для каждого из тезисов составьте письменное разъяснение в разговорной форме.
4. Для этого запишите в виде пунктов по три поддерживающих аргумента для каждого тезиса, включая:

▶ конкретные примеры или
факты, или
статистику.

Примечание:

При подготовки трех аргументов подумайте над тем, какая информация потребуется, чтобы подвести базу под ваши тезисы. Если бы кто-то попытался поставить аргументы под сомнения, какие факты и примеры могли бы поддержать тезисы?

▶ По состоянию на «ДАТА», мы имеем X случаев «ВИД НАРУШЕНИЙ ЗДОРОВЬЯ» и предпринимаем меры Y, для того чтобы взять ситуацию под контроль.

5. Зачитайте тезисы вслух перед тем как закончить. Это важно, потому что, в конечном счете, они нужны выступающему, речь которого должна звучать естественно и оставлять впечатление компетентности в ходе представления ключевых сообщений.



4. Ключевые положения занятия

1

Аудитория обычно находится на одной из ступеней на пути к принятию решения: осведомленность, понимание, убежденность, действия. Она может подняться лишь на одну ступень за раз.

2

Люди не идеально настроены на понимание логики, они идеально настроены на понимание историй.

3

Тезисы выступления — это каркас, на котором держится основное сообщение, факты и информация, которую вы хотите донести в своем интервью.

4

Всегда готовьтесь, репетируйте и старайтесь получить отзыв на ваши тезисы ПЕРЕД интервью.

5

Тезисы составляют в разговорной манере, и важно подготовить сильные формулировки, чтобы обеспечить надежность.





Рабочий лист #5: Образец записи ТЕЗИСОВ

Автор: _____

Дата и время: _____

Утверждено (Ф.И.О. руководителя): _____

Основная аудитория: _____

Тема тезисов: _____

СОКО (изменение, которого вы ожидаете...): _____

Рабочий лист 5: Образец записи тезисов

Проблема: тезис №1:

● Поддерживающий аргумент: _____

● Конкретный пример, вспомогательный факт или статистика: _____

Решение: тезис №2:

● Поддерживающий аргумент: _____

● Конкретный пример, вспомогательный факт или статистика: _____

Ответные меры В03: тезис №3:

● Поддерживающий аргумент: _____

● Конкретный пример, вспомогательный факт или статистика: _____

ТЕПЕРЬ ПРОЧИТАЙТЕ ТЕКСТ ВСЛУХ... КАК ОН ЗВУЧИТ?



ЗАМЕТКИ





РАЗДЕЛ С РАБОТА СО СМИ



ЗАНЯТИЕ 6

РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ПО КОНТАКТАМ СО СМИ



КОНСПЕКТ ЗАНЯТИЯ №6: РАБОЧИЙ ИНСТРУМЕНТАРИЙ ПРЕДСТАВИТЕЛЯ ПО КОНТАКТАМ СО СМИ



1. Чему посвящено это занятие?

Это занятие посвящено тому, какими качествами должен обладать успешный специалист по общественным связям в сфере здравоохранения и представитель Организации по контактам со СМИ.



2. Учебные задачи

К концу занятия участники смогут:

- описать признаки, определяющие хорошего специалиста по общественным связям;
- распознать и справиться со сложными интервью, используя технику перенаправления.



3. Шаги и руководство

3.1 Специалист по связям с общественностью

Роль специалиста по связям с общественностью в сфере здравоохранения — давать информацию, которую люди хотят получить или в которой нуждаются для предотвращения и уменьшения вероятности болезней, травм или случаев смерти. Такой специалист может придать деятельности организации жизненную актуальность, создавая атмосферу доверия, повышая авторитет организации и обеспечивая поддержку для мер общественного здравоохранения. Готовясь к работе представителя ВОЗ по связям с общественностью, руководствуйтесь следующими советами.

А. Помните, хорошими специалистами по связям с общественностью не рождаются, а становятся.

Такой специалист:

хорошо подготовлен;

готов рассказать убедительную историю;

пользуется надежным авторитетом (компетентность, опыт);

обладает прочной репутацией, выдержанной в прошлом и настоящем (индивидуальный и корпоративный престиж);

связан с ключевыми заинтересованными сторонами и имеет отношение к аудитории;

в состоянии взаимодействовать со СМИ;

умеет хорошо общаться.

В. Донесите свое сообщение до аудитории

Не забывайте персонализировать сообщение, в этом вам помогут:

сюжеты из жизни;

личные воспоминания и опыт;

наглядные сравнения и аналогии («социальная математика»)

объяснение понятий и специальных терминов;

объяснение конкретного значения для лиц, подвергнутым неблагоприятным воздействиям;

использование языка аудитории.

С. Используйте основные принципы коммуникации

Базовые коммуникационные принципы применимы для всех специалистов по связям с общественностью, независимо от квалификации. Применение следующих основных принципов коммуникации поможет вам в создании трех ключевых сообщений, поиске историй из жизни, иллюстраций, фактических свидетельств или примеров, а также для поддержки вашего сообщения.

Основные практические советы:

Начните с единого преобладающего коммуникативного результата (**СОКО**).

Доберитесь как можно быстрее до сути вопроса.

Помните, о чем думает журналист, берущий у вас интервью: «Что из всего этого я могу извлечь для своего материала?»

Соблюдайте 7 основ коммуникации в сфере общественного здравоохранения:

1. Привлечь внимание.
2. Прояснить сообщение.
3. Разъяснить выгоды.
4. Учитывать эмоциональное и рациональное.
5. Соблюдать последовательность.
6. Вызывать доверие.
7. Призывать к действиям.

3.2 Интервью

А. Интервью для СМИ – это полезный инструмент общественного здравоохранения

Интервью с представителями СМИ предоставляет ценные возможности для Организации. Это эффективный и экономичный способ добиться внимания аудитории, осветить касающиеся здоровья проблемы и привлечь значимые заинтересованные стороны к действиям и решению проблем в сфере общественного здравоохранения. Должным образом использованные, они повышают доверие к Организации, что необходимо для работы ВОЗ в целом.

В. Необходимо знать правила дачи интервью представителям СМИ

Интервью чаще всего не вызывает затруднений, если ваше сообщение ясно, убедительно и нацелено на основную аудиторию. Журналисты, как правило, настроены дружелюбно и хотят в своих сюжетах показать представителей ВОЗ в качестве экспертов. Мы обычно ценимся, особенно за наш уровень технических знаний. Однако время от времени интервью могут проходить неблагоприятно или сложно вне зависимости от того, насколько тщательно вы подготовились.

Интервью — это НЕ беседа. Рассмотрим основные правила дачи интервью представителям СМИ.

Работа медиа — заполучить историю.

Ваша задача — рассказать СВОЮ историю, нужным ВАМ способом.

Вы не обязаны отвечать на все задаваемые вопросы.

Единственный путь развить навыки общения со СМИ — подготовка, репетиции и обратная связь.

Прямое общение: 55% — язык тела; 38% — голос, 7% — слова.

Тщательно готовьтесь; и будьте готовы к сложным интервью.

С. Внимание — «трудные» журналисты

Некоторые журналисты могут использовать следующие недобросовестные приемы.

«Пулеметчик» — задает сразу множество вопросов...

- Выберите один-два из них и игнорируйте остальные.

Любитель перебивать...

- Игнорируйте попытки перебить, или скажите «К этому я вернусь позже» или «Прошу прощения, разрешите закончить мысль».

«Острое жало» — бросает нелестные или несправедливые реплики...

- Возражайте, если вас охарактеризовали несправедливо. Выражайте возмущение в ответ на несправедливые обвинения. Не реагируйте слишком эмоционально и не отступайте от профессиональной манеры поведения.

«Простофиля» — совершенно не подготовился или не заинтересован...

- Возьмите инициативу на себя, начав со слов «Думаю, вашей аудитории может быть интересно знать...» или «Знаете ли вы о том, что...»

D. Некоторые проверенные способы справиться с трудными вопросами

Приведем несколько приемов, позволяющих спокойно переключиться обратно на ваше ключевое сообщение.

Не забывать СОКО

Держите в голове **СОКО** и выстраивайте коммуникацию таким образом, который позволит достичь цели при любой возможности. Продумывайте и повторяйте ключевые сообщения. Используйте их, если интервьюер спросит: «О чем бы вы хотели поговорить?» или «Хотели ли бы вы что-либо добавить?»

Блокирование темы

Иногда репортер задает вопросы, на которые вам не хотелось бы отвечать.

Если имеющиеся директивные указания не позволяют вам касаться определенных тем, будет уместно сказать, что вы не можете обсуждать эту тему, затем продолжайте обсуждать то, что можете в связи с вашим ключевым сообщением. Если вы не в праве ответить на вопрос, нет ничего зазорного в том, чтобы признать, что не знаете и объяснить причины. Если у вас нет ответа на вопрос, ничего страшного, скажите, что не располагаете информацией и продолжайте говорить о том, что знаете.

Перенаправление

Вы часто будете получать вопросы, которые не ведут к тем положениям, что вы хотели бы раскрыть, или на которые вы не хотите отвечать. Вы можете перенаправить вопрос в нужное вам русло. Приведем несколько приемов перенаправления, которые помогут вам спокойно переключиться обратно на ваше ключевое сообщение:

«Разрешите мне начать с...»

«Я бы описал(а) это в несколько другом ключе... (ответ) ...»

«Разрешите мне пояснить...»

«Так было раньше... вот что мы имеем теперь...»

«Изначально дело было в этом. В данный момент мы предпринимаем следующие меры...»

«Да, я тоже слышал(а) об этом... В реальности, проблема состоит в том, что...»

«Да... (ответ) и даже больше... и, кроме того,...»

«Интересная мысль... Дело в том, что...»

«Это только одна точка зрения... исследования CDC показывают...»

«Да, однако... это подтверждает более серьезное положение...»

«...полагаю, что в действительности суть вашего вопроса в...»

Маркировка

Пытаясь быстро прояснить в интервью свое ключевое сообщение, начинайте с заключения и заканчивайте объяснениями — «маркируйте» или «озаглавливайте» проблему. Это особенно важно в случае телевизионного интервью. Это позволяет вашей аудитории запомнить сообщение, когда вы сразу делаете акцент на том, что вы считаете наиболее важным, а объяснения приводите после.

Зацепки

Зацепки — фразы, которые завершают ваши высказывания и вызывают у репортера желание задать дополнительные вопросы, такие как «Вы будете удивлены, узнав что показали наши исследования...»

Перечисление пунктов

Когда вам необходимо донести сложное сообщение в телевизионном интервью, вы можете осторожно расширить ваше изложение, перечисляя по пунктам, тогда СМИ будет сложнее их разделить, к примеру: «Можно назвать три вещи, о которых должна знать женщина, планирующая беременность: ... 1 ... 2 ... 3 ...»



4. Ключевые положения занятия

1 Интервью с представителями СМИ — весьма эффективный инструмент общественного здравоохранения и средство укрепления доверия к Организации.

2 Основные практические принципы применимы ко всем типам медийных интервью.

3 Работа медиа — заполучить историю; ваша работа — рассказать свою историю, нужным вам способом.

4 Используйте приемы перенаправления, чтобы вернуться к спокойному достижению **соко**.

5 Прямое общение: **55%** — язык тела; **38%** — голос, **7%** — слова.



Рабочий лист № 6: Журналистские уловки и руководство по использованию практических приемов в работе представителя по контактам со СМИ

Тип вопроса	Тактика/вопросы	Реакция представителя по контактам
Спекулятивные вопросы	Что может случиться, если ...? _____ Как, по вашему мнению, это произошло? Есть ли у вас догадки относительно... _____?	Мне бы не хотелось додумывать. Факты говорят о том, что... _____ Важно иметь дело с фактами как они есть, и они говорят о том, что... _____ Пока еще рано говорить. Мы проведем полную оценку и выясним, что произошло.
Вопросы, основанные на слухах	Джон Смит из британского правительства сообщил нам... _____ Источник из CDC сообщил нам... _____ Как бы вы ответили на заявление Мэри Джонс из ЮНИСЕФ о том, что...? _____ Наши источники сообщают... _____	Вот та информация, которой я располагаю _____ Я бы хотел придерживаться фактов, а они говорят о том... _____ Факты говорят о том, что... _____ Вот то, что я знаю _____ Я не могу говорить за доктора XYZ, однако могу сказать... _____
Вопросы, содержащие негативную информацию	Расскажите нам о произошедшей здесь сегодня вспышке инфекции, вызванной кишечной палочкой. _____ Может ли это быть вторая Катрина? _____ Расскажите нам о... _____ Почему эпиднадзор ВОЗ недостаточно профессионален?	Дело в том, что... _____ Разрешите представить те факты, что у меня есть И снова, разрешите сообщить вам о том, что в точности произошло _____ Примечание: Не повторяйте отрицательный комментарий или слово!! Поправляйте неточности.
Журналист пытается вложить свои слова в ваши уста	Таким образом, низкий уровень морали сотрудников ВОЗ влияет на общественное здравоохранение, не так ли?	Многие организации проходят через трудные этапы... _____ Примечание: Не повторяйте негативную часть. Дайте обобщающий ответ.
Вопросы-допущения	Репортер приводит совершенно неверные данные, чтобы подтолкнуть вас к переходу в защиту. Разве не верно то, что ВОЗ не вкладывает достаточно денег в подготовку санитарно-карантинных инспекторов, потому что средства были потрачены на корпоративные банкеты?	Разрешите предоставить вам корректную информацию _____ Вот что произошло в действительности _____ Правда заключается в том, что... _____
Неверные факты и некорректная информация	«То есть вы передали одной организации 75% грантового бюджета на изучение туберкулеза?» Примечание: Если журналист использует некорректную информацию, вы можете поправить его, сказав:	«Вероятно, мне следует прояснить для ваших (зрителей, слушателей, читателей), [имя репортера], ... Это не соответствует действительности... факты заключаются в том, что ...»
Отключение микрофона	«Вы дали хорошие ответы по такому противоречивому проблемному вопросу...» (журналист делает паузу, камера прекращает съемку, но репортер все еще записывает)	Продолжайте действовать по плану. Остерегайтесь невербальных сигналов. Заполнять эфирное время – работа журналиста.

Рабочий лист №6 Журналистские уловки и руководство по использованию практических приемов в работе представителя по контактам со СМИ

Техника	Объяснение	Пример
Блокирование тем	Иногда репортер задает вопросы, на которые вам не хотелось бы отвечать. Если политика организации не позволяет вам касаться определенных тем, можно сказать:	«Наша политика не позволяет мне обсуждать XY... однако я могу сказать...» ... и затем переключитесь на то, о чем вам хотелось бы сказать. Если вы не можете дать ответа, объясните причину.
Перенаправление	Вы часто будете получать вопросы, которые не ведут к тем положениям, что вы хотели бы раскрыть, или на которые вы не хотите отвечать. Вы можете перенаправить вопрос в нужное вам русло.	«Разрешите мне начать с...» «Я бы описал это в несколько другом ключе...(ответ)...Давайте, я объясню...» «Я не знаю... Я не располагаю такой информацией...О чем мы все же знаем, так это следующее...» «Так было раньше... вот что мы имеем теперь...» «Изначально дело обстояло именно так. В данный момент мы предпринимаем следующие меры...» «Да, я тоже слышал об этом... В реальности, проблема в том, что...» «Да...(ответ), более того... и, кроме того,...» «Интересная мысль... Дело в том, что...» «Это только одна точка зрения... исследования CDC показывают...» «Да, однако... это подтверждает более серьезное положение...» «...полагаю, что в действительности суть вашего вопроса в...»
Зацепки	Зацепки – фразы, которые завершают ваши высказывания и вызывают у репортера желание задать дополнительные вопросы.	«Вы будете удивлены, узнав что показали наши исследования...» «Особенно важны три вещи, которые мы обнаружили...»
Маркировка	Пытаясь быстро прояснить в интервью ваше ключевое сообщение, начинайте с заключения и заканчивайте объяснениями – «маркируйте» или «озаглавливайте» проблему. Это особенно важно в случае радио- или телевизионного интервью. Это позволяет вашей аудитории запомнить сообщение, когда вы сразу делаете акцент на том, что считаете наиболее важным.	Вы можете просто обозначить суть высказывания, а потом привести объяснения, или можете привлечь внимание, используя следующие фразы: «О чем действительно важно помнить... О чем важно не забывать...» «Сегодня я затронул много тем. Можно свести все это к трем основным пунктам...» «Хорошо, что вы упомянули об этом...потому что...» «Что мы действительно хотели бы прояснить, так это...» «Вашим читателям/зрителям необходимо знать...» «Но что действительно важно или что вам стоит из этого вынести, так это...»
Перечисление пунктов	Когда вам необходимо донести сложное сообщение в радио- или телевизионном интервью, вы можете осторожно расширить ваше изложение, перечисляя по пунктам, тогда СМИ будет сложнее их разделить.	«Можно назвать три вещи, о которых должна знать женщина, планирующая беременность: 1) принимать фолиевую кислоту перед тем как предпринять попытку забеременеть, 2) воздерживаться от употребления психоактивных веществ и алкоголя, и 3) проконсультироваться с врачом».



ЗАМЕТКИ



ЗАНЯТИЕ 7

ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ РАБОТЫ СО СМИ



КОНСПЕКТ ЗАНЯТИЯ №7: ПОЛЕЗНЫЕ СОВЕТЫ ДЛЯ РАБОТЫ СО СМИ



1. Чему посвящено это занятие?

Занятие посвящено подсказкам, приемам и советам для эффективного взаимодействия со СМИ.



2. Учебные задачи

К концу занятия участники смогут:

- ▶ перечислить 10 золотых правил взаимодействия со СМИ;
- ▶ понять, чего хотят/не хотят СМИ;
- ▶ подготовить выступление.



3. Шаги и руководство

3.1 Подготовка

А. Определите СОКО (единый преобладающий коммуникативный результат) и характер аудитории

СМИ не являются вашей аудиторией, но им необходимо понять ваше сообщение и получить достаточную мотивацию для передачи аудитории.

В. Практика, репетиции и получение обратной связи**С. Не забывайте о 10 золотых правилах**

1. Никогда, никогда, никогда не лгите.
2. Никогда не произносите фразу «Без комментариев».
3. Не существует такого понятия как «не для записи».
4. Говорите кратко, по сути и думайте об аудитории.
5. Сохраняйте спокойствие, уверенность и контроль за ситуацией.
6. Говорите простым языком, избегайте использования специальных терминов.
7. Будьте естественны, в подходящих случаях улыбайтесь.
8. Абсолютно не зазорно сказать «Я не знаю, но выясню».
9. Не занимайтесь домыслами.
10. Остерегайтесь репортерских ловушек.

3.2 Понять, чего хотят СМИ**А. Современный журналист**

Современный журналист чаще всего работает над сбором информации сразу в нескольких местах и пишет больше чем для одного медийного канала (печатного/радио/ТВ/интернет). Зачастую репортеры работают в рамках круглосуточного медийного процесса и постоянно атакованы релизами, информационными сообщениями, заявлениями (многие из которых не тянут на полноценную «новость»). Наша работа – предоставлять надежные, полноценные и точные истории и сообщения, которые были бы четко изображены и привлекли внимание СМИ.

В. Чего хотят журналисты

Журналистам нужны:

цифры, цифры, цифры («новейшие» и «достоверные»)

что-то новое

что-то неожиданное, удивляющее, или выпадающее из «мэйнстрима»

чтобы на звонки отвечали немедленно

доступ к эксперту или представителю, который «доходит до сути»

материалы на местном языке

хорошие цитаты, аналитика и актуальная информация

визуальный контент (фото и видео)

уважительное отношение

интересные истории.

С. Чего журналисты не хотят

Журналистам не нужны:

выдумки, неполная правда и дезинформация

неотвеченные сообщения

пресс-релизы о всей деятельности ВОЗ

утомительные и затянутые пресс-конференции

материалы только на английском

долгое ожидание

оповещение в последнюю минуту.

3.3 Подготовка аудио-сообщения (саунд-байта)

Один из способов работы со СМИ и обеспечения понятного сообщения — подготовка саунд-байта. Саунд-байт — это короткая, выразительная, ясная цитата, которую легко запомнить со слуха и повторить.

Создание саунд-байта поможет сфокусировать внимание на вашем сообщении и дотянуться до аудитории, поскольку саунд-байт:

использует простой язык — никакого профессионального жаргона;

использует выразительные, конкретные, активные глаголы;

придерживается правила 27/9/3:

- 27 слов,
- 9 секунд,
- 3 мысли;

ориентирован на уровень речи школьников 4-го — 6-го класса

динамичен и эмоционален;

не юмористичен;

включает аналогию или запоминающийся пример;

отрепетирован так, что естественно встраивается в вашу речь.



4. Ключевые положения занятия

1

Единственный способ усовершенствовать навыки общения со СМИ — подготовка, отрепетированность и честная обратная связь.

2

Современный журналист работает параллельно над рядом историй — мы должны обеспечить, чтобы наши истории были донесены адекватным образом.

3

Саунд-байты позволяют предоставить цепкую цитату, акцентирующую внимание на наиболее важном сообщении.



Рабочий лист №7: Мой саунд-байт

Шаг 1: Пересмотрите рабочий лист №5, ваши тезисы

Шаг 2: Примените правило 27/9/3: 27 слов; 9 секунд; 3 мысли.

Шаг 3: Прочитайте то, что получилось, получите обратную связь и доработайте

Напишите ваш саунд-байт здесь: _____



ЗАМЕТКИ





РАЗДЕЛ D КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА

§

ЗАНЯТИЕ 8

КОММУНИКАЦИОННАЯ ПОЛИТИКА ВОЗ



СПРАВОЧНЫЙ ДОКУМЕНТ: (ОБРАТИТЕСЬ К ЭЛЕКТРОННОМУ РУКОВОДСТВУ ВОЗ ДЛЯ ПОЛУ-ЧЕНИЯ УТОЧНЕНИЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ИНФОРМАЦИИ)

1. Введение

Коммуникация — неотъемлемая часть осуществления изменений в сфере общественного здравоохранения и, следовательно, неотъемлемая часть деятельности Организации. Ясная, четкая, надежная и своевременная коммуникация оказывает поддержку деятельности в сфере здравоохранения и повышает как репутацию Организации, так и ее ведущую роль как головного учреждения ООН в сфере здоровья. Этот раздел пособия описывает методы организации, политику и структуру выстраивания коммуникации.

2. Предназначение

Предназначение коммуникаций ВОЗ — поддержка результатов мероприятий в сфере здравоохранения, необходимых для улучшения показателей здоровья людей. Это цель достигается по двум взаимосвязанным направлениям:

коммуникации с заинтересованными сторонами при помощи различных площадок и каналов реализации политики здравоохранения, практической работы и поведенческих изменений;

коммуникации, укрепляющие репутацию и доверие к Организации, в результате чего заинтересованные стороны поддерживают ее работу.

3. Подход

Коммуникации ВОЗ должны обеспечивать прозрачность медико-санитарных мер, по возможности быть научно обоснованными и поддерживать программную и политическую деятельность по улучшению показателей общественного здоровья. В любой ситуации коммуникации должны поддерживать и усиливать уровень доверия заинтересованных сторон и общества к Организации. Это необходимый компонент работы в сфере общественным здравоохранения и мобилизации ресурсов для этой работы.

4. Необходимые условия

Все мероприятия ВОЗ в области коммуникации должны:

вносить вклад в определение и прояснение целей общественного здравоохранения, работать с определенной целевой аудиторией и фокусироваться на конкретных результатах;

быть основаны на фактических данных (или выработанном общем мнении, если доказательств не существует);

мотивировать аудиторию к принятию мер, не ограничиваясь лишь информированием;

повышать уровень осведомленности о проблемах в отношении здоровья, предлагать решения этих проблем, указывать на вклад ВОЗ в данной связи¹;

использовать приоритеты ВОЗ как основу ключевых сообщений и соответствовать позициям Организации по смежным проблемам;

выступать единым голосом в масштабе всей Организации, развивая атмосферу доверия и поддерживая авторитет;

использовать каналы, наиболее подходящие для достижения целевой аудитории;

учитывать особенности обстановки и, по мере возможности, выступать на языке аудитории;

использовать логотип ВОЗ в соответствии с Инструкциями ВОЗ по визуальной идентификации;

включать меры по оценке промежуточных и окончательных результатов работы в области коммуникации.

5. Представители ВОЗ по связям с общественностью

Сотрудники ВОЗ могут выстраивать коммуникацию с заинтересованными сторонами в сфере их профессиональной компетентности, и такая деятельность всячески приветствуется. Однако, в вопросах, имеющих политическое значение для Секретариата или государств-членов, сотрудники должны обращаться за советом к руководителям и за помощью к коллегам, работающим в сфере коммуникации.

¹ Встраивайте работу ВОЗ в одну из четырех областей сравнительных преимуществ:

1. ВОЗ – ведущий генератор надежной информации, данных и руководств по вопросам охраны здоровья.
2. ВОЗ – надежный источник поддержки, рекомендаций, экспертизы и помощи странам.
3. ВОЗ – мощная объединяющая сила и координатор на глобальном, региональном и национальном уровнях.
4. ВОЗ – надежный щит от рисков для здоровья людей.

В обязанности сотрудников входит регулярное посещение тренингов по коммуникации, проводимых силами Департамента коммуникаций в целях повышения коммуникативных навыков персонала. Сотрудники, задействованные в адвокативных кампаниях, презентациях новых материалов, в пресс-конференциях, решении вопросов, потенциально затрагивающих репутацию ВОЗ, и другой мероприятий по связям с общественностью, обязаны заблаговременно информировать своих руководителей и Департамент коммуникации штаб-квартиры (либо офис регионального директора, либо руководителя странового офиса ВОЗ) согласно установленному порядку и по мере необходимости принимать участие в брифингах, инструктажах и учебных занятиях.

Задействованные в общественных коммуникациях сотрудники должны проводить мониторинг восприятия их сообщений и информировать своих руководителей и Департамент коммуникации штаб-квартиры (либо офис регионального директора, либо руководителя странового офиса ВОЗ) о любых искажениях фактов и потенциальных угрозах для репутации Организации.

Сотрудники ВОЗ обязаны сотрудничать с уполномоченными специалистами по связям с общественностью Департамента коммуникации, обеспечивая регулярное и активное информирование СМИ по приоритетным вопросам и их ознакомление на постоянной основе о новых актуальных темах в сфере общественного здравоохранения.

Привлечение сторонних Организации известных или заметных фигур проводится с одобрения Генерального директора или офиса регионального директора и в координации с Департаментом коммуникации штаб-квартиры можно привлекать знаменитостей и других видных общественных фигур вне Организации для выступления по приоритетным вопросам от лица ВОЗ, например в качестве послов доброй воли. При привлечении послов доброй воли соответствующий координатор со стороны ВОЗ должен обеспечить, чтобы их публичные сообщения были ясными, последовательными и их содержание было заранее одобрено.

6. Коммуникационные материалы

Все материалы для коммуникации должны быть заранее утверждены.

Цифры и статистика должны быть точными, и представляться в правильном контексте и утверждаться Кластером информации, фактических данных и научных исследований (IER) штаб-квартиры.

Материалы, относящиеся к приоритетам корпоративной коммуникации, определенным Департаментом коммуникации штаб-квартиры, подлежат утверждению на уровне Канцелярии Генерального директора (или офиса регионального директора) с целью обеспечения их последовательности, достоверности и соответствия принципам надлежащей практики эффективной коммуникации по вопросам здоровья.

Утверждению на уровне Департамента коммуникации Канцелярии Генерального директора подлежат следующие материалы:

все пресс-релизы и другие новостные материалы;

все планы и материалы для пресс-конференций, брифингов и семинаров;

все материалы социальных кампаний в здравоохранении для подтверждения соответствия корпоративной политике, таких как санкционированные ВАЗ дни здоровья, мероприятия с участием Генерального директора и др.;

все тезисы публичных выступлений при гуманитарных чрезвычайных ситуациях и корпоративных кризисах;

все материалы для публикации на официальном сайте Организации;

все новые веб-сайты или важные поправки на уже существующих перед их публикацией;

все информационные материалы для сайта ВОЗ;

корпоративные сообщения в социальных сетях;

все аудио-визуальные материалы по корпоративным приоритетам, в том числе привязанные к официальному сайту Организации или предназначенные для использования на корпоративных аккаунтах в социальных сетях;

все цитаты, речи и заявления, исходящие от Генерального директора;

все коммуникационные стратегии и планы, касающиеся корпоративных мероприятий и приоритетов;

вся коммуникационная деятельность послов доброй воли или других привлеченных знаковых фигур.

Все остальные материалы, включая предназначенные для публикации на веб-сайтах, подлежат утверждению на уровне соответствующего директора и помощника Генерального директора либо руководителя странового офиса ВОЗ и офиса соответствующего регионального директора.

7. Мониторинг и оценка коммуникаций

Сотрудники их подразделения отвечают за планирование и должное ресурсное обеспечение мониторинга и оценки коммуникационной деятельности. За взаимодействием со СМИ должна следовать его оценка и анализ результата. Департамент коммуникации штаб-квартиры проводит ежедневный мониторинг СМИ. Для адвокационных кампаний и другой коммуникационной деятельности должен проводиться мониторинг промежуточных и итоговых результатов и соответствующая информация доводиться до сведения программных подразделений и группы коммуникации.

Все сотрудники несут ответственность за своевременное оповещение своего руководства и Департамента коммуникации штаб-квартиры о любых реальных или потенциальных рисках для репутации ВОЗ.

8. Коммуникация при кризисных ситуациях в области здравоохранения, гуманитарной сфере или на организационном уровне

При чрезвычайной ситуации ВОЗ необходимо действовать упреждающе и вступать в оперативное взаимодействие со СМИ на ранних этапах. Это должно структурировать важные здравоохранительные или организационные вопросы даже, если информация неполная.

В условиях масштабных чрезвычайных ситуаций формируют группу старших должностных лиц по выработке политики, обычно возглавляемую Генеральным директором или ее представителем, для определения ответных мер, включая коммуникационные, и директор по коммуникациям приводит принятые решения в действие. Потенциал коммуникационной деятельности в случае чрезвычайной ситуации усиливают с использованием резервных мощностей на все протяжении кризиса.

Тезисы выступления и коммуникационные материалы, как правило, разрабатывают и утверждают как можно ближе к зоне чрезвычайной ситуации. Линии командного управления и коммуникации, как и структура группы чрезвычайных коммуникаций определяются на начальных стадиях чрезвычайной ситуации и могут меняться со временем и в зависимости от обстоятельств.

Последующие мероприятия

Проведение этого тренинга, осуществленное при поддержке со стороны Фонда развития и обучения персонала (SDL), организовано Департаментом коммуникаций. Благодаря средствам SDL в глобальной программе обучения по вопросам коммуникации для сотрудников ВОЗ принимают участие коллеги из штаб-квартиры, шести региональных бюро ВОЗ и отдельных страновых офисов.

Если вам или вашим рабочим группам требуется дополнительное обучение или инструктаж, просьба обращаться в штаб-квартиру ВОЗ, в Департамент коммуникаций в Канцелярии Генерального директора по адресу:

communicationstraining@who.int

Все учебные материалы, использованные в тренинге, будут направлены вам в электронном виде. Не забудьте заполнить электронную форму оценки тренинга, которую мы вам направим.



Всемирная организация
здравоохранения

**Учебная программа по вопросам коммуникации
для персонала ВОЗ**

Департамент коммуникаций
Канцелярия Генерального директора
Штаб-квартира ВОЗ

communicationstraining@who.int

2015 г.

ISBN 978 92 4 450946 3

