

Ю.О. Свєженцева, К.Р. Сафіуліна

**Інформаційно-роз'яснювальна
робота серед населення:
теорія, методологія, практика**

**(рекомендації для надавачів
житлово-комунальних послуг)**

**Рекомендовано до друку науково-технічною радою
Державного комітету України з питань житлово-комунального
господарства як підручник**

**Підготовлено
Інститутом місцевого розвитку
у співпраці з Державним комітетом України з питань
житлово-комунального господарства
за підтримки Агентства США з міжнародного розвитку**

Київ 2005

УДК 332.872.23:316.776

ББК 65.9(4Укр)44

Свеженцева Ю.О., Сафіуліна К.Р. Інформаційно-роз'яснювальна робота серед населення: теорія, методологія, аналіз результатів: Підручник; ІМР / ПАДКО / Агентство США з міжнародного розвитку. - Київ, 2005.- 84 с.: іл.; табл. Бібліогр.: 20 назв.

ISBN 966-8026-67-5

Виконано соціально-науковий аналіз партнерства та співробітництва, що розглядаються як стратегічна мета інформаційно-роз'яснювальної роботи серед населення, виявлено основні проблеми, що перешкоджають налагодженню довіри та порозуміння між підприємствами житлово-комунального господарства та споживачами. Надано обґрунтування необхідності проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи як складової процесу залучення громадськості до реформування ЖКГ. Розроблено рекомендації щодо актуалізації проблем ЖКГ у масовій свідомості, запропоновано методика формування громадської думки за допомогою проведення громадських форумів з актуальних питань житлово-комунального обслуговування. Наведено приклади успішного впровадження розроблених підходів для отримання громадської підтримки планів та заходів місцевих влад та підприємств ЖКГ із покращення стану підприємств та поліпшення якості послуг.

Рекомендовано до друку науково-технічною радою Державного комітету України з питань житлово-комунального господарства, протокол засідання № 20 від 5 жовтня 2005 р.

Рецензенти: д-р соц. наук, професор Лисиця Наталія Михайлівна
д-р соц. наук, професор Соколов Василь Олександрович

ISBN 966-8026-67-5

© Свеженцева Ю.О., Сафіуліна К.Р., 2005
© ІМР / ПАДКО / Агентство США з
міжнародного розвитку, Київ, Україна, 2005

ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ 1 ПАРТНЕРСТВО ТА СПІВРОБІТНИЦТВО МІЖ НАДАВАЧАМИ ТА СПОЖИВАЧАМИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК СТРАТЕГІЧНА МЕТА ІНФОРМАЦІЙНО-РОЗ'ЯСНЮВАЛЬНОЇ РОБОТИ СЕРЕД НАСЕЛЕННЯ: СОЦІАЛЬНО-НАУКОВИЙ АНАЛІЗ.....	7
1.1 Що таке співробітництво та партнерські стосунки.....	7
1.2 Теоретичні моделі соціальної взаємодії, які пояснюють проблеми співробітництва між комунальним підприємством і громадськістю.....	13
1.3 Роль довіри у відносинах співробітництва.....	19
1.4 Довіра як попередня умова і результат співробітництва.....	22
1.5 Детермінанти співробітництва житлово-комунального підприємства із споживачами.....	25
РОЗДІЛ 2 ІНФОРМАЦІЙНО-РОЗ'ЯСНЮВАЛЬНА РОБОТА ЯК СКЛАДОВА ЗВ'ЯЗКІВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ГРОМАДСЬКІСТЮ	30
2.1 Чи потрібні житлово-комунальному підприємству зв'язки з громадськістю?.....	30
2.2 Моделі та стратегії роботи з громадськістю	31
2.3 Інформаційно-освітня кампанія як складова частина роботи зі створення партнерських стосунків житлово-комунального підприємства із споживачами	32
2.4 Індивідуальна і громадська думка. Деякі особливості формування громадської думки.....	33
2.5 Детермінанти соціальних думок та дій.....	36
РОЗДІЛ 3 МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-РОЗ'ЯСНЮВАЛЬНОЇ РОБОТИ	39
3.1 Формування іміджу житлово-комунального підприємства у масовій свідомості.....	39
3.2 Формування зацікавленості жителів у вирішенні житлово-комунальних проблем: зв'язки із ЗМІ 51	
3.3 Формування жителями власної точки зору на проблеми комунального обслуговування: ТЕМАТИЧНІ ФОРУМИ	55
3.4 Залучення громадськості до участі у вирішенні проблем житлово-комунального обслуговування	60
3.5 Специфіка інформаційної кампанії перед громадським слуханням	61
РОЗДІЛ 4 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ	63
4.1 Дослідження аудиторії	64
4.2 Особливості людського сприйняття	65
4.3 Рекомендації з підготовки змісту презентації	66
4.4 Невербальні комунікації.....	70
4.5 Корисні поради	74
ВИСНОВКИ.....	76
ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ.....	77
ДОДАТОК А ГРОМАДСЬКИЙ ФОРУМ: ЯК ЛІКВІДУВАТИ ЗАБОРГОВАНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ ПЕРЕД КОМУНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ?	78
ДОДАТОК Б ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЙ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ГРОМАДСЬКОГО СЛУХАННЯ	80

ВСТУП

Вирішення багатьох нагальних проблем житлово-комунального обслуговування сьогодні неможливе без взаєморозуміння та поєднання зусиль житлово-комунальних підприємств, міської влади та громади міста. Чому необхідна участь громадськості в реформуванні житлово-комунального господарства? По-перше, територіальна громада міста є власником підприємств житлово-комунального господарства (далі - ЖКГ), тому саме вона мусить вирішувати, яким повинно бути житлово-комунальне обслуговування. По-друге, нерозуміння громадськістю необхідності нагального вирішення проблем може звести нанівець зусилля фахівців галузі та міської влади, адже стан житлово-комунальних підприємств залежить від платіжної дисципліни споживачів, їх бажання економити воду та зберігати тепло, ставлення до місць загального користування свого будинку та прибудинкової території. Результат перетворень залежатиме від того, чи розуміє і сприймає ці перетворення громада міста, і чи готова вона щось робити, чимось жертвувати для покращення ситуації в майбутньому.

Поєднання зусиль житлово-комунальних підприємств, міської влади та громадськості для досягнення спільної мети - якісного житлово-комунального обслуговування за доступною ціною – потребує партнерських стосунків, довіри та взаєморозуміння. Саме тому комунальним підприємствам потрібно, з одного боку, прислухатися до споживачів, а з іншого – виховувати свідомого споживача, який довіряє надавачам послуг, розуміє їхні проблеми і коригує свою поведінку відповідно спільним, а не особистим інтересам. Ніякі примусові заходи не будуть ефективно впливати на поведінку споживачів, як їх власне свідоме прагнення досягти бажаного спільного результату.

Партнерські стосунки ніколи не виникнуть, якщо хоча б одна зі сторін не намагається їх побудувати. І першими робити це мають підприємства ЖКГ. Вони мусять створити собі образ чесного та кваліфікованого партнера в очах споживачів, донести до людей суть проблем житлово-комунального обслуговування та залучити громаду до прийняття рішень і спільних дій. Саме для цього і треба проводити інформаційно-роз'яснювальну роботу серед населення.

Крім того, зазначимо: серед принципів, на яких базується державна політика реформування житлово-комунального господарства, що закріплена Законом України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки», є:

- принцип гласності, громадського контролю та прозорості у прийнятті рішень з проблемних питань житлово-комунального господарства всіма гілками і рівнями влади;
- принцип забезпечення ефективного використання грошових, людських та матеріальних ресурсів виробниками/виконавцями та споживачами житлово-комунальних послуг.

Тому проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи серед споживачів є не лише складовою ефективного управління житлово-комунальними підприємствами, але й вимогою закону.

На жаль, серед працівників житлово-комунальних підприємств практично немає спеціалістів із зв'язків з громадськістю. Інформаційно-освітня робота, якщо і проводиться, то, у кращому випадку, базується на інтуїції та повсякденній мудрості керівництва підприємства, а не на науково обґрунтованих знаннях; у гіршому випадку (що відбувається частіше) – зводиться до благань сплатити за спожиті послуги та погроз щодо відключення.

Дані методичні рекомендації призначено для тих, хто не має спеціальної освіти із зв'язків з громадськістю, але мусить планувати та проводити інформаційно-освітню роботу серед населення. Це – керівництво комунальних підприємств, відповідальні за ЖКГ представники міськвиконкому, члени дорадчих комітетів, які створюються в містах з представників громадськості, міської влади та житлово-комунальних підприємств для вирішення важливих проблем галузі.

Зрозуміло, що неможливо надати докладні рекомендації з проведення інформаційно-роз'яснювальної роботи, які будуть найкращим чином підходити для будь-якого міста України. Постановка цілей, завдань та вибір оптимальних методів залежить від соціально-економічної ситуації, яка склалась у місті; психологічного клімату; типових настроїв населення; наявності та активності громадських організацій, об'єднань та політичних партій; досвіду громадськості у

вирішенні якихось спільних проблем; доступності для міської влади та комунальних підприємств засобів масової інформації; досвіду попередньої інформаційної роботи серед населення. Загальні рекомендації повинні бути адаптовані для кожного міста з урахуванням місцевої специфіки. Ця робота потребує певного рівня теоретико-методологічних знань, а не копіювання готових рецептів. Тому запропоновані методичні рекомендації містять теоретико-методологічний розділ, необхідний для розуміння цілей і методів проведення інформаційно-роз'яснювальної кампанії, а також для передбачення та нейтралізації можливих небажаних наслідків тих чи інших заходів.

РОЗДІЛ І

ПАРТНЕРСТВО ТА СПІВРОБІТНИЦТВО МІЖ НАДАВАЧАМИ ТА СПОЖИВАЧАМИ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНИХ ПОСЛУГ ЯК СТРАТЕГІЧНА МЕТА ІНФОРМАЦІЙНО-РОЗ'ЯСНОВАЛЬНОЇ РОБОТИ СЕРЕД НАСЕЛЕННЯ: СОЦІАЛЬНО-НАУКОВИЙ АНАЛІЗ

Теоретико-методологічний розділ охоплює той мінімум суспільно-наукових знань, які необхідні для розуміння суті та специфіки відносин між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг; для уникнення проблем, обходу «слизьких місць», які підстерігають тих, хто має намір будувати партнерські відносини та організувати співробітництво між житлово-комунальними підприємствами та громадськістю, зокрема, проводячи інформаційно-роз'яснювальну роботу серед населення. Надані в даному розділі теоретико-методологічні знання також важливі для передбачення та нейтралізації можливих небажаних наслідків тих чи інших заходів, які проводяться у кожному місті для вирішення проблем житлово-комунального обслуговування.

1.1 Що таке співробітництво та партнерські стосунки

Однією з головних стратегічних цілей реформування діяльності житлово-комунальних підприємств України є створення партнерських стосунків між виробниками та споживачами послуг, вирішення проблем житлово-комунального обслуговування шляхом поєднання зусиль та урахування інтересів усіх зацікавлених сторін – міської влади, підприємств ЖКГ та споживачів – тобто, шляхом співробітництва.

Співробітництво і партнерські стосунки між житлово-комунальним підприємством та громадськістю міста – не просто символ злагодності у місцевому самоврядуванні або данина моді. Вони, як підказує і логіка здорового глузду, і соціально-наукова теорія, самі по собі мають багатофункціональну цінність. Насамперед серед найважливіших функцій (для мешканця міста особисто і для місцевої спільноти в цілому) зазначимо такі: співробітництво та партнерство між підприємством ЖКГ та громадськістю можуть покращувати якість надання послуг, підвищувати ефективність роботи підприємств, підтримувати належний рівень платіжної дисципліни споживачів, створювати умови для швидкого вирішення поточних проблем житлово-комунального обслуговування, надавати можливість для розвитку підприємств галузі, створювати позитивну соціально-психологічну атмосферу в місті, підсилити впевненість у майбутньому та зменшувати тривожність суспільної свідомості.

Є така притча.

Один монах старанно молився, прагнучи досягнути, що є пекло і рай. Однієї ночі йому наснилося, що кличе його Бог і підводить до дверей з надписом: «Пекло». Монах відкриває двері і бачить кімнату, посеред якої стоїть великий стіл, на ньому – чан із смачною ароматною стравою. Навколо стола стоять люди, слабкі, стомлені, голодні, і у кожного в руці – велика ложка. Така велика, що зачерпнути їжу можна, але неможливо донести її до рота. «Це є пекло» – сказав Бог і повів монаха до іншої кімнати, на дверях якої було написано: «Рай». Монах бачить – така ж сама кімната, стіл, чан зі стравою та такі ж великі ложки у людей. Але люди зовсім інші – веселі, добрі, ситі. «У чому ж різниця?» – питає монах. Бог відповів: «Різниця у тому, що в цій кімнаті люди навчилися своїми ложками годувати один одного».

Ця притча показує, що співробітництво, взаємодопомога, турбота про інтереси один одного можуть зробити з пекла рай. А що з цього приводу говорять соціальні науки? Що ж є таке у феноменах співробітництва та партнерства, що приносить значущу суспільну користь? І чому часом співробітництво не приносить очікуваних благ?

Сьогодні співробітництво та партнерство повсюдно пропонуються як панацея від усіх хвороб у соціальних відносинах, і не лише між владою та громадськістю. Але попри очевидну зрозумілість цих термінів, існує багато зовсім різних трактувань їх значення, часто занадто позитивно забарвлених. Невизначеність того, що ми називаємо співробітництвом та партнерством,

призводить до сумнівних рецептів їх встановлення, слідування яких, у свою чергу, призводить часто до зовсім протилежних наслідків.

Для того, щоб зрозуміти суть співробітництва та його наслідки, звернемося до теорії цього соціального явища. Насамперед слід визначитися з термінами.

Відомо, що співробітництво є різновидом соціальної взаємодії. Чому ж у суспільстві виникає необхідність взаємодій? Соціальні системи різного рівня, від сім'ї, дружньої компанії до громади міста або, навіть, суспільства в цілому, відрізняються від простої множини індивідів, що здійснюють свою діяльність для задоволення власних інтересів. Соціальні системи відрізняє взаємозв'язок та взаємозалежність: люди не повністю контролюють діяльність, що задовольняє їхні інтереси, але виявляється, що частина їхньої діяльності частково або повністю перебуває під контролем інших людей. Таким чином, задоволення власних інтересів неминуче вимагає залучення індивіда до взаємодії з іншими. Такі взаємодії можуть набувати цілого спектру форм: від повних конфліктів (умовно кажучи, „боїв без правил”), конкуренції (змагання) за правилами до співробітництва.

Загальноприйнято визначати співробітництво (кооперацію) як узгоджені дії учасників для досягнення спільної або взаємопов'язаних цілей. Узгодженість дій означає, що учасники співробітництва не тільки не роблять того, що перешкоджає досягненню спільної мети, але й погоджують власні дії між собою, щоб досягти мети у якнайкращий спосіб. Тобто, в ідеалі успішне співробітництво базується на конструктивному діалозі для узгодження інтересів і потреб учасників, визначення спільної мети (або взаємопов'язаних цілей) і пошуку оптимальних способів її досягнення; на взаємному контролі та погодженні дій для досягнення спільної мети оптимальними способами. Отже, суттєвими рисами успішного співробітництва і одночасно етапами його становлення є:

- 1) наявність у потенційних учасників співробітництва спільних інтересів (або потреб) як сфери перетину їх особистих інтересів (потреб);
- 2) діалог для узгодження інтересів і визначення спільної мети або взаємопов'язаних цілей;
- 3) визнання спільної мети учасниками;
- 4) діалог для розробки, узгодження та визнання способів досягнення спільної мети;
- 5) розподіл ролей та обов'язків учасників (визначення того, що і як треба робити кожному учаснику);
- 6) контроль та погодження дій учасників для досягнення спільної мети оптимальними способами.

Зазначимо, що співробітництво само по собі як явище не є позитивним або негативним. Все залежить від характеру спільної мети співробітництва та способів його реалізації. З точки зору соціально-наукової теорії корупційна «домовленість» між працівником абонентського відділу комунального підприємства з боржником про погашення його заборгованості за оплату, яка дорівнює половині боргу, як і «взаємовигідні пропозиції» працівників комунального підприємства установити лічильник та за додаткову платню налаштувати його на заниження показників, є актами успішного взаємовигідного співробітництва. Разом з тим, згода населення з підвищенням тарифів задля покращання якості комунальної послуги з точки зору соціальних наук є також актом співробітництва, бо тут є поєднання зусиль споживачів для досягнення спільної мети. Для оцінки позитивності або негативності співробітництва важливо те, хто є бенефіціаріями, тобто хто все ж таки отримує вигоду від співробітництва і які його наслідки для громади і суспільного розвитку.

Суть успішного співробітництва стає більш зрозумілою при розгляді взаємодій, які не можна називати співробітництвом. По-перше, це взаємозв'язані дії учасників, інтереси та потреби яких не перетинаються, тобто стосовно кожного з учасників справедливе ствердження: те, що потрібне йому, не потрібне жодному з інших учасників (наприклад, коли є одна неподільна річ, яку бажають одноосібно отримати декілька претендентів). По-друге, це взаємодії при невизначеності спільної мети: інтереси учасників перетинаються, але самі учасники цього можуть не усвідомлювати через відсутність конструктивного діалогу між ними. По-третє, це спроби досягти спільної мети, попередньо не узгодивши способи, як, наприклад, лебідь, рак та щука з відомої байки. По-четверте, це спроби досягти спільної мети без поточного контролю та узгодження дій учасників у разі значної розтягнутості взаємодії в часі.

Зазначимо, що акт співробітництва – явище конкретне і обмежене в часі, оскільки націлене на досягнення конкретної мети, яку має бути в принципі досягнуто за певний час. Важко уявити співробітництво задля досягнення того, чого, за думкою учасників, у принципі досягти неможливо.

Що ж станеться, коли спільну мету досягнуто? Це залежить від її характеру, тобто від особливостей отриманого блага. Якщо благо таке, що не потребує постійної підтримки діями всіх учасників (таке як, наприклад, спільне відновлення мешканцями будинку дитячого майданчика на прибудинковій території), акт співробітництва завершується, залишаючи за собою суспільний досвід вирішення спільної проблеми і соціальний капітал відносин довіри та розділеної відповідальності між учасниками. У цьому випадку співробітництво може в будь-який момент відновитися у разі необхідності вирішення нової спільної проблеми. Таким чином, побічним результатом співробітництва є відносини між учасниками, які можуть породжувати нове співробітництво задля вирішення спільної проблеми або досягнення спільної мети. На нашу думку, найбільш точною назвою для таких відносин є партнерство.

Проте метою співробітництва може бути якесь спільне благо, що потребує постійної підтримки діями учасників, так, наприклад, підтримання чистоти в районі проживання потребує постійного обмеження своїх дій (тобто, не смітити) мешканцями. У цьому разі співробітництво переходить у свою усталену фазу, коли учасники співробітництва керуються у своїй поведінці виробленими в ході співробітництва нормами та правилами, які з часом набувають формального або неформального закріплення, інституціалізуються. Перехід співробітництва в усталену фазу, закріплення норм знаменують появу нового рівня соціальних відносин. І знову зазначимо: на нашу думку, найбільш відповідна назва для таких відносин, що породжують постійне співробітництво задля підтримки спільних або взаємопов'язаних благ, – це партнерство.

Виходячи з визначень, даних у тлумачних словниках, партнерами називають учасників гри з ким-небудь, а також компаньйонів, співучасників у якій-небудь справі, занятті. Слід зауважити, що у визначенні партнера нічого не говориться про характер гри або взаємодії. Партнерами можна бути в боксі або інших спортивних іграх, де перемога одного учасника означає програш іншого. Партнерами також називають учасників так званих ігор «нульової суми», де придбати щось можна лише відібравши це в інших, а сумарна вигода всіх учасників дорівнює нулю (як, наприклад, у карткових іграх або в лотереї). В іграх «нульової суми» кожен виступає «сам за себе», діє, виходячи з особистого інтересу. Таким чином, партнерство можна тлумачити як участь у взаємодії, яка відбувається відповідно до деяких визнаних учасниками домовленостей або правил. І воно, здається, не припускає обов'язкової наявності спільних інтересів і цілей в учасників.

Але лише на перший погляд здається, що в партнерстві немає місця прагненню досягти спільних цілей, вигідних одразу всім учасникам. Якщо існують норми та правила, за якими відбувається партнерська взаємодія осіб, то, фактично, є домовленість (свідома або узвичаєна, неявна) про дотримання цих норм та правил. Саме таке обмеження дій згідно з правилами є спільним інтересом учасників, хоча вони часто і не усвідомлюють цей факт. Проте взаємна зацікавленість у додержанні правил часто стає явною, усвідомленою лише тоді, коли хтось з учасників намагається порушити правила гри або взаємодії. Наприклад, як не вороже налаштовані один проти одного боксери на ринзі, у них є спільна внутрішня зацікавленість у дотриманні правил, і ця зацікавленість стає явною тоді, коли хтось з партнерів намагається порушити правила, наприклад, відкусити партнеру вухо.

Узагальнюючи визначення в економічних та правових тлумачних словниках, можна зробити висновок: соціальне партнерство – це система взаємовідносин, яка спирається на переговори, пошук взаємоприйнятних рішень у врегулюванні відносин між суб'єктами партнерства. Головним методом забезпечення згоди є консенсус, що досягається в ході переговорів. Характерною рисою партнерства є укладення угоди (можливо, навіть, неформальної), яка передбачає права, обов'язки та форму спільної або солідарної відповідальності учасників.

Співвідношення партнерства і співробітництва стає зрозумілим, якщо спробувати простежити становлення норм та правил, яких додержуються партнери. Норми та правила зазвичай підтримуються з одного боку санкціями, з іншого – усвідомленням переваг, які надає їх дотримання. Для того, щоб норми та правила стали загальноприйнятими серед учасників

взаємодії, вони мають бути або вироблені у рамках даної групи, або імпортовані, або нав'язані зверху власниками певних повноважень*. У перших двох випадках становлення норм і правил йде через обговорення, яке призводить до свідомого вирішення учасників поєднати зусилля або обмежити власні дії для досягнення спільної мети, а також передати права застосовувати до себе санкції в разі відступництва від норм та правил; а це і є співробітництво. Навіть нав'язані «зверху» норми і правила не можуть бути стійкими без формування переконаності учасників взаємодії у перевагах, отриманих від їх додержання. Ці переваги і є спільна мета, для досягнення якої учасники докладають зусилля або обмежують свої дії, тобто, співпрацюють. Таким чином, у будь-якому разі партнерські стосунки як узвичаєна згода з правилами, виконання яких вигідне учасникам, є результатом попереднього співробітництва. І партнерські стосунки, у свою чергу, можуть породжувати нове співробітництво.

Суть партнерства набуває визначеності при порівнянні двох типів підкорення правилам та нормам – через побоювання санкцій у разі порушення або через усвідомлення цінностей, які приносить додержання правил і норм. Юристи вважають, що немає ідеальних та повних домовленостей і контрактів, і якщо людина націлена на обман, вона може знайти шляхи відступництва, не порушуючи умов контракту. Партнерство – це згода з набором правил, яка відкидає пошук шляхів відступництва. Тому, на наш погляд, справжнє партнерство – це не лише характеристика взаємовідносин, це, образно кажучи, «стан душі» учасників взаємодії та бачення ними один одного.

Партнерство як стійка згода з нормами та правилами народжується через співробітництво. У ході співробітництва норми та правила виникають, визнаються, кристалізуються та набувають сталості, при цьому спільна мета, якій ці норми та правила служать, часто відходить на другий план, стає менш усвідомленою, а самі правила озвичаються. Згода з правилами може стати підґрунтям для розвитку подальших відносин.

Співробітництво і партнерство, якщо розглядати їх в узагальненому значенні, спираються на різні типи довірчих відносин. Довіра у цих відносинах має здебільшого різний характер: у першому типі відносин вона раціональна, осмислена, у другому – узвичаєна, неявна.

Наявність спільних інтересів в одній сфері зовсім не виключає існування в партнерів інших конкуруючих або конфліктних інтересів. Але відносини партнерства передбачають не тільки прагнення сторін вирішувати спірні питання шляхом переговорів та дискусій, але й погоджені та прийняті учасниками способи, правила та норми вирішення конкуруючих інтересів. Бути партнером – означає вирішувати та узгоджувати й інші конкуруючі інтереси прийнятними способами, а не конфліктом. Чому так?

Співробітництво і партнерські відносини, навіть на дуже низькому рівні (коли правила та ризики стосуються не дуже цінних та значущих ресурсів), мають властивість спонукати учасників до переговорів та пошуку домовленостей в інших ситуаціях або на більш високому рівні, стосовно більш цінних ресурсів, тому що конфлікт стосовно цих ресурсів може зруйнувати те партнерство, що вже склалося. Якщо учасникам є що втрачати, тобто існуючі відносини партнерства продуктивні та породжують взаємовигідне співробітництво, то учасники матимуть значний стимул відмовлятися від подальших конфліктів стосовно інших ресурсів і в інших ситуаціях. Тобто, партнерство стимулює до співробітництва стосовно інших ресурсів або тих самих ресурсів, але у більших обсягах та з більшими ризиками. У разі успішності правдиве і цінне співробітництво породжує ще міцніше партнерство. Партнери, що цінують відносини, що склалися, майже приречені на подальший пошук домовленостей у формах компромісу, часткового консенсусу або повної згоди.

Таким чином, співробітництво між комунальним підприємством та споживачами житлово-комунальних послуг можна розглядати як поєднання ними зусиль для досягнення спільної або взаємопов'язаних цілей. Такими загальними цілями-цінностями, визначеними Законом України «Про Загальнодержавну програму реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2004-2010 роки», є підвищення ефективності та надійності його функціонування, забезпечення

* Прикладами першого способу становлення норм та правил є поступове формування їх серед мешканців ОСББ, другого – імпортування закордонних правил сортування мешканцями побутового сміття, третього – рішення міської влади про підвищення тарифів на комунальні послуги.

сталого розвитку для задоволення потреб населення і господарського комплексу в житлово-комунальних послугах відповідно до встановлених нормативів і національних стандартів. Ці загальні цілі-цінності на рівні міста, району, будинку перетворюються в конкретні цілі, у досягненні яких можуть бути зацікавлені і мешканці, і житлово-комунальне підприємство. Саме такі конкретні цілі, які покращують якість надання житлово-комунальних послуг, є предметом співробітництва між ними.

У нинішні складні часи важко очікувати, що громадськість підтримає форми співробітництва, які потребують від людей значних затрат часу та зусиль або розтягнуті у часі настільки, що спільна мета здається далекою, майже нереальною мрією. Такі форми співробітництва сьогодні здаються утопією. Більш здійсненними, на нашу думку, є короткотермінові акти співробітництва для вирішення проблем (в першу чергу якості надання житлово-комунальних послуг та безпеки життє), які суттєво турбують певні групи громадськості. Багато з таких проблем можуть бути вирішені при поєднанні зусиль міської, обласної або районної влади, комунальних підприємств, адміністрації місцевих шкіл, лікарень, організацій, підприємств та громадськості. Але для ідентифікації таких проблем комунальне підприємство має добре знати думки та потреби місцевої громадськості, вміти грамотно поєднувати зусилля сторін, зацікавлених у вирішенні певної проблеми, розробляти ефективні та реальні програми співробітництва, які найкраще підходять для ситуації, яка склалася у даному районі. Спеціально для вирішення певної проблеми мають бути створені локальні дорадчі комітети з представників громадськості та інших зацікавлених сторін. Такі структури дозволять не тільки визначити та урахувати потреби та думки громади, але й будуть координувати дії різних партнерів.

Яким ще чином може відбуватися співробітництво між комунальним підприємством та громадськістю? Нагадаємо, що співробітництво є однією з форм (або проявів) взаємодії, яка відрізняється від конфліктів, протидії, конкуренції або інших контактів, в яких не враховуються інтереси протилежної сторони. Співробітництво відрізняється також від голого примусу або інших форм впливу, де немає рівності сторін і двосторонніх дій. На нашу думку, важливо якнайбільше різних контактів комунального підприємства зі споживачами перетворювати у форму рівноправного співробітництва, знаходячи і підкреслюючи спільні інтереси, поєднуючи зусилля для вирішення спільних проблем, добросовісно роблячи свій внесок у досягнення спільної мети. Наприклад, спілкування між споживачем-боржником та представником житлово-комунального підприємства (керівником, працівником абонентського відділу, контролером) може проходити в формі явного конфлікту з криками та погрозами; прихованого конфлікту із спробами обману; передконфлікту із залякуванням та звинуваченнями; використання однією стороною іншої, можливо з шантажем, сльозами тощо. Але можна такий контакт перетворити у співробітництво: відмовившись від взаємних звинувачень, поважаючи інтереси один одного, знайти і підкреслити область спільних інтересів, можливо, піти на якісь взаємні поступки та домовитися про дії, які влаштовують обидві сторони.

Це завдання потребує детального соціологічного аналізу «інтерфейсу» комунального підприємства як практик усіляких контактів працівників підприємства із споживачами, із з'ясуванням причин відмови від співробітництва, «вузьких» місць, конфліктогенних чинників тощо, обов'язково з розробкою рекомендацій, яким чином можна сприяти перетворенню різного роду взаємодій у співробітництво. І немає суттєвого значення, яким чином відбуваються такі контакти (безпосередньо або через ЗМІ) та хто контактує з населенням (керівники комунальних підприємств, контролери, працівники абонентських відділів, аварійних служб тощо). Головне, щоб вони чітко знали інтереси і проблеми населення, враховували їх, підкреслювали свою готовність до правдивого співробітництва, вміли впливати на людей і стимулювати до спільного вирішення цих проблем.

Наведемо приклад. У Харкові в якості експерименту з 1995 року три приватні фірми взяли на себе функції житлово-експлуатаційної організації. Для оцінки результатів до початку експерименту і після майже двох років приватного утримання житла нами було проведено соціологічне опитування мешканців щодо якості утримання житла. Критеріями оцінки експерименту були не тільки відгуки мешканців, але й низка об'єктивних показників, які відмічав

сам інтерв'юер: чистота у під'їзді та на прибудинковій території, наявність освітлення, ремонт у під'їзді тощо.

Порівняння результатів опитування до та після двох років приватного утримання житла показало, що за об'єктивними критеріями якість утримання житла підвищилась на всіх трьох ділянках. Дивно, але на території, яку обслуговували дві фірми, рівень задоволеності/незадоволеності мешканців якістю утримання житла майже не змінився. Люди не помітили цих покращень. Частина мешканців навіть не знала, що їх тепер обслуговує приватна фірма.

Інший результат був на третій ділянці. Там люди знали про нову форму утримання житла, і їхня задоволеність значно зросла. А сталося це тому, що працівники цієї фірми одразу пішли до мешканців, повідомили їх про зміни в обслуговуванні, спитали про проблеми, порадилися, що треба вирішувати першочергово. Не все було добре одразу, заважали і байдужість населення, і вороже ставлення до житловиків. Працівники цієї фірми постійно підтримували контакти з мешканцями ділянки щодо якості утримання житла і стимулювали різні форми самоорганізації мешканців – організація охорони під'їздів, облаштування дитячих майданчиків, патрулювання території ділянки мешканцями-добровольцями тощо. Хоча не всі проблеми утримання житла вдалося вирішити, результатом такого партнерства стало розуміння цих проблем і усвідомлення більшістю мешканців взаємної з житловиками відповідальності за якість утримання житла. Як наслідок – зменшення невдоволеності населення.

Розвиток та розширення різнопланових актів співробітництва між житлово-комунальним підприємством і громадськістю за умови їх успіху та взаємної вигідності можуть привести до сталих відносин партнерства, тобто узвичаєної впевненості більшості споживачів в тому, що підприємство ЖКГ у цілому і кожен його працівник, зокрема, є надійним партнером, який дійсно, а не на словах, розуміє і поважає інтереси споживачів та чесно виконує свої обов'язки. І ці відносини партнерства будуть здатні породжувати нове співробітництво: погодження потреб та інтересів усіх сторін в умовах, що змінюються; пошук спільних інтересів та цілей, вирішення нових спільних проблем житлово-комунального обслуговування.

Житлово-комунальне підприємство і споживачі його послуг можуть бути партнерами. Вони мають спільну мету – якісні послуги за доступними та економічно обґрунтованими цінами. Але поки ще є багато перешкод встановленню партнерських стосунків:

- 1) конфліктні відносини між житлово-комунальними підприємствами та споживачами;
- 2) недовіра та відсутність конструктивного діалогу між ними;
- 3) неусвідомлення населенням кризової ситуації з житлово-комунальним обслуговуванням та необхідності спільних дій для вирішення проблем;
- 4) утриманські настрої населення, перекладення вирішення проблем житлово-комунального обслуговування на державу, міську владу і самі житлово-комунальні підприємства;
- 5) неусвідомлення житлово-комунальними підприємствами необхідності формувати партнерські стосунки із споживачами;
- 6) відношення населення до тарифів на житлово-комунальні послуги як до таких, що суттєво завищені;
- 7) низька якість житлово-комунальних послуг в деяких містах.

Зверніть увагу: перші шість причин можна усунути завдяки правильно організованій інформаційно-роз'яснювальній роботі. Сьома причина може бути як перешкодою, так і стимулом для поєднання зусиль комунальних підприємств, місцевої влади та громадськості задля покращення житлово-комунального обслуговування. Досвід авторів, накопичений під час роботи з громадськістю в більш ніж тридцяти містах України, свідчить, що там, де якість комунальних послуг у цілому задовольняє споживачів, дуже важко переупевнювати населення, що комунальне підприємство потребує підтримки від громади, у першу чергу, фінансової, через підвищення тарифів.

1.2 Теоретичні моделі соціальної взаємодії, які пояснюють проблеми співробітництва між комунальним підприємством і громадськістю

Соціально-наукова теорія співробітництва виникла у 60-70 роки ХХ століття. Вперше соціальні вчені звернули увагу на проблеми взаємовигідного співробітництва при аналізі соціальних дилем та спробах пояснити різні соціальні ситуації за їхньою допомогою.

Соціальні дилеми являють собою моделі складних ситуацій, у яких люди змушені вибирати між власними найкращими інтересами і найкращими інтересами групи, у яку вони входять разом з іншими. Такі ситуації характеризуються протиріччям між приватними і колективними інтересами. Дилеми виникають, коли всі члени групи діють, виходячи з особистих інтересів, сподіваючись, що інші (або більшість з них) будуть діяти з огляду на колективні інтереси. У результаті, якщо майже всі люди ігнорують спільні інтереси, кожному окремо стає ще гірше. Гумористи охрестили цю, усім знайому, ситуацію так: «Хотіли як краще, а вийшло як завжди...». І це наслідок того, що кожен хоче зробити «як краще» для себе, а не для всіх разом.

Ми розглянемо три моделі, які допоможуть зрозуміти детермінанти, суттєві риси, особливості співробітництва та партнерських відносин між житлово-комунальним підприємством і громадськістю.

Модель 1. Найбільш відомою моделлю взаємодії в теорії ігор є «дилема ув'язненого» [9; 10]. Класична версія цієї гри, з якої, можна сказати, виросла соціально-наукова теорія співробітництва, така, що описано нижче (табл. 1.1).

Дві особи учинили разом злочин, були затримані й поміщені в різні камери, щоб виключити всяке спілкування між ними. Щоб змусити їх зізнатися, їм (кожному окремо) було запропоновано три варіанти: 1) якщо один із вас зізнається, а інший – ні, то того, хто зізнається, буде випущено на волю, а інший одержить дев'ять років ув'язнення; 2) якщо ви обидва зізнаєтесь, ви одержите по п'ять років кожен; 3) якщо ви обидва не зізнаєтесь, то одержите кожен по два роки.

Таблиця 1.1 Стратегії та результати гри «Дилема ув'язненого»

	Другий ув'язнений		
	Вибір дії	Мовчати	Зізнатися
Перший ув'язнений	Мовчати	2;2 (4)	9;0 (9)
	Зізнатися	0;9 (9)	5;5 (10)

Найкращий варіант для обох ув'язнених (тобто для всіх разом) – мовчати. Саме у цьому випадку вони у сумі одержать чотири роки. Але «мовчати» є дуже небезпечною стратегією для кожного ув'язненого окремо, адже у випадку зізнання напарника він одержить максимальний для себе строк – дев'ять років. З точки зору ув'язненого, максимальну вигоду він одержить, якщо він зізнається, а його напарник – ні. Навіть якщо і напарник зізнається, то й у цьому випадку строк буде менший – п'ять років. Таким чином, для кожного ув'язненого окремо вигідно зізнатися, що вони і роблять. А для всіх разом це найгірший вихід – у сумі десять років ув'язнення.

«Дилема ув'язненого» так би і залишилася лише теоретичною грою, якби соціальні вчені не помітили, що більшість людських взаємодій має такий самий характер. У багатьох людських взаємодіях результат залежить від того, як вчинить партнер. Але не завжди є гарантії щодо дій партнера, тобто не завжди його дії можна передбачити. Чому це відбувається?

З аналітичної точки зору, суть соціальних взаємодій полягає у тому, що люди передають один одному свої ресурси або права на управління (контроль) своїми ресурсами. Ресурси – у соціологічному розумінні – це не лише матеріальні ресурси або послуги, але й усе те, що ціниться людьми – здоров'я, життя, інформація, підтримка, знання, уміння, таланти і т. ін. Ми йдемо на прийом до лікаря і, тим самим, передаємо йому право контролювати важливі для нас ресурси – наше здоров'я і навіть життя. Ми користуємося громадським транспортом, передаючи водію право контролювати своє життя, витрати часу та комфорт. Ми влаштуємося на роботу і передаємо своєму керівнику право управляти нашими діями, знаннями, вміннями, талантами у робочий час. Міліції передано право і обов'язок захищати права та законні інтереси громадян, їх особисту і майнову безпеку. Житлово-комунальним підприємствам передано право контролювати комфорт, зручність у побуті, здоров'я та життя споживачів. За виконання своїх функцій підприємство ЖКГ

отримує платню від споживачів. А чи будуть надано якісні житлово-комунальні послуги, залежить від намірів та можливостей підприємств.

Чому ж у людських взаємодіях результат для одного партнера залежить від того, як вчинить інший партнер? По-перше, тому, що людські взаємодії розтягнуті в часі. Один партнер віддає іншому свої ресурси або право контролювати їх, а як розпорядиться ними інший партнер – не завжди відомо. Ви віддаєте право контролювати ваші заощадження банку, а результат буде відомий пізніше, і він залежить від того, як розпоряджатиметься вашими грошима банк. По-друге, навіть якщо партнер відповідає дією відразу, ви не завжди можете відразу оцінити якість тих ресурсів, що вам віддає натомість партнер. Наприклад, купівля автомобіля, що був у користуванні. Багато дефектів авто стануть відомими потім, після того, як угоду укладено. Ви обмінюєте гроші на товар, а якість товару зможете визначити лише згодом.

В узагальненому вигляді «дилема ув'язненого» – це модель взаємодії двох осіб при відсутності гарантій щодо дій партнера.

Є два взаємодіючих актора. Актор (з англ. «to act» – діяти) – це той, хто діє. Це не обов'язково одна людина. Він може бути колективним актором – групою або організацією. Партнер також може бути індивідуальним або колективним актором. У кожного актора є дві стратегії: співробітництво та відступництво. Вигода від дій для кожного учасника залежить від стратегії, обраної іншим. Розмір вигоди для кожного актора будемо оцінювати від -2 (максимальні втрати) до 2 (максимальна вигода). Результат обрання акторами тієї чи іншої стратегії дій можна побачити у таблиці 1.2.

Таблиця 1.2 Стратегії та результати гри “Дилема ув'язненого”, узагальнений варіант

Перший актор	Другий актор		
	Вибір дії	Співробітництво	Відступництво
Співробітництво		1; 1 (2)	-2; 2 (0)
Відступництво		2; -2 (0)	-1; -1 (-2)

Перше і друге число у кожній клітині показують вигоду від дій відповідно для кожного актора, а у дужках наведено вигоду для всіх разом. При відсутності гарантій щодо дій партнера, виходячи з особистої вигоди, кожен актор як домінуючу стратегію обирає «відступництво». У результаті, якщо кожен піде по шляху одержання максимальної особистої вигоди, обидва матимуть збитки, причому для всіх разом це найгірший варіант із максимальними втратами.

Такий варіант «дилеми ув'язненого» із двома учасниками. Багатомірна «дилема ув'язненого» аналогічна за суттю, але у ній діють більше двох акторів. «Дилема ув'язненого» застосовується як модель взаємодії для широкого кола соціальних ситуацій, у яких учасники знають, що для всіх вигідніше було б співробітництво, але відсутність гарантій належної поведінки партнерів спричиняє негативні наслідки для усіх у цілому. «Дилема ув'язненого» дала можливість по-іншому оцінити багато явищ соціального життя, які раніше вважалися прикладом нераціональної поведінки або загадкового впливу юрби (наприклад, паніка в театрі під час пожежі, коли люди створюють затор у дверях, і в результаті ніхто не врятовується). Тепер ці явища стали зрозумілими як приклади раціональної поведінки за відсутності гарантій щодо дій інших.

Звернімо увагу на той факт, що актор може одержати вигоду лише у двох випадках. Перший - коли і він, і партнер обирають «співробітництво», другий - коли йому вдасться обдурити довірливого партнера. Проте обдурити його можна лише один раз, тому що вдруге він ніколи не обере стратегію співробітництва з цим партнером. Якщо взаємодія цих акторів буде продовжуватися, вона перетвориться в серію взаємних втрат. Тобто, лише один факт, що взаємодія з даним актором буде повторюватися в майбутньому, може змінити пріоритет стратегій. Стратегія відступництва вже не буде такою привабливою, як у одноразових взаємодіях.

Отже, стратегія взаємного співробітництва є єдиним способом одержання вигоди, якщо ми сподіваємося на кількаразові або постійні взаємодії з одним і тим же партнером.

Стратегія співробітництва накладає певні обмеження на дії партнерів. Пріоритет уже повинен віддаватися спільним, а не власним інтересам. Це може обмежити вигоду кожного учасника від якоїсь окремої дії, але буде гарантувати отримання вигоди на постійній основі.

Що потрібно для того, щоб мінімізувати ризик понесення втрат і, таким чином, сміливіше обирати стратегію співробітництва у дилемі ув'язненого? Це запитання є, мабуть, найголовнішим у теорії співробітництва, тому що правильна відповідь на нього відкриває шляхи до взаємовигідного співробітництва з користю для всіх учасників. Добре, якщо учасники мають можливість примусу або впливу на дії один одного, тобто можуть контролювати дії один одного, самостійно або через третіх осіб (фізичних або юридичних). Проте можливість вплинути на дії партнера не часто буває реально здійсненою, особливо коли мова йде про нові форми співробітництва, відносно котрих не існує формальних правил або юридичного договору. Часом, навіть якщо можливість контролю і санкцій за відступництво здійсненна, витрати на неї можуть бути дуже великими порівняно з втратами від нечесного співробітництва.

Що ж може знизити можливість втрат, коли немає способу примусити партнера до чесного співробітництва?

По-перше, треба добре знати свого партнера, його репутацію, потреби й інтереси, сферу спільних інтересів, мотивацію партнера йти на співробітництво, і, тим самим, із високою імовірністю передбачувати його наміри. Але намір - цього замало, треба, щоб вони перетворювалися в дії, що приносять вигоду. Наприклад, лікар може дуже хотіти допомогти пацієнту, але не мати необхідних для цього знань, і саме через це не заслуговувати довіри. Для співробітництва важливу роль відіграють знання, уміння, навички, професіоналізм партнера.

По-друге, треба зробити так, щоб партнер був упевнений у нашій готовності йти на співробітництво, щоб він нам цілком довіряв. Для цього треба відкритися партнеру, показати спільні з ним інтереси і цілі, свою репутацію, принципи, відповідальність, знання, можливості, професіоналізм.

По-третє, стратегія співробітництва можлива тільки у тому випадку, якщо партнери мають інтереси, які у чомусь співпадають або взаємопов'язані. Область перетину їхніх інтересів - **спільний інтерес** - необхідна умова взаємовигідного співробітництва.

Ці три передумови, які визначають і створюють довіру партнеру, довіру партнера та спільну мету, є трьома факторами, що сприяють започаткуванню співробітництва.

Нагадаємо, що **зв'язки з громадськістю (паблік рилейнз) - це управлінська функція, що покликана встановлювати і підтримувати взаємовигідні відносини між організацією та громадськістю, від якої залежить успіх або, навпаки, неуспіх в роботі організації**. Як бачите, мова йде про ту ж саму дилему ув'язненого, в яку грає організація (комунальне підприємство) із своєю громадськістю, а успішні зв'язки організації з громадськістю на довготривалій основі – це той самий варіант взаємного співробітництва і пріоритету спільних цінностей над індивідуальними.

Кого ж можна віднести до громадськості, від якої залежить успіх роботи комунального підприємства? По-перше, це населення (споживачі), яке можна поділити на більш-менш однорідні (за рівнем задоволеності житлово-комунальними послугами та ставленням до житлово-комунального підприємства) соціальні групи. Це також різні громадські організації та політичні партії, які представляють інтереси тих чи інших соціальних груп. Це й інші значущі корпоративні актори – підприємства, установи, організації, ЗМІ, які можуть прямо або опосередковано впливати на діяльність комунального підприємства та формувати громадську думку про нього. Це також представники центральної та місцевої влади, інвестори, ділові партнери підприємства. Нарешті, це самі працівники комунального підприємства – так звана внутрішня громадськість. І з кожним із цих представників громадськості комунальному підприємству набагато вигідніше підтримувати стосунки співробітництва, партнерства, ніж відступництва або ворожнечі.

Саме цим – встановленням і підтримкою зв'язків із громадськістю – повинні займатися керівництво комунального підприємства, фахівці із зв'язків з громадськістю, працівники тих служб та відділів, які безпосередньо контактують з населенням. На жаль, часто керівники комунальних підприємств не розуміють необхідності такої роботи: «Ми технарі, інженери, а не спеціалісти із зв'язків з громадськістю! Ми маємо надавати комунальні послуги, а не кланятися та розшаркуватися перед населенням!» Ще раз нагадаємо: зв'язки з громадськістю – це управлінська функція, і якщо керівник бажає, щоб їх підприємство ефективно і без проблем працювало у сучасних умовах, він має організувати у себе на підприємстві продуктивні зв'язки з

громадськості. А саме: 1) вивчати суспільні настрої для того, щоб передбачувати інтереси та дії громадськості; 2) створювати такий образ свого підприємства, щоб викликати у громадськості довіру і готовність йти на співробітництво; 3) визначати та пропагувати спільні інтереси і цілі житлово-комунального підприємства та населення. Це необхідно для створення передумов, основ і каталізаторів подальшого успішного співробітництва та партнерських відносин.

Модель 2. Це модель, яка допомагає зрозуміти суть співробітництва між житлово-комунальними підприємствами та населенням, є «гра у спільне неподільне благо». Спільним неподільним благом називається таке благо, яким, у разі його існування, можуть користуватися всі рівною мірою, незалежно від того, вкладала чи ні людина зусилля у створення цього блага. Наприклад, мешканці двох сусідніх квартир вирішили облаштувати територію їх спільної сходової площадки. Цими благами – комфортом і красою, якщо вони будуть досягнуті, - можуть користуватися обидва сусіди однаково, не залежно від їх вкладу в досягнення цих благ.

Умови гри такі: *двом особам, кожній окремо, запропонували вкласти по 9 грн. у спільну справу або не вкладати нічого. Кожні вкладені 3 грн. дають прибуток 1 грн. (тобто вклали 9 грн., отримали 12). Кінцеву суму буде розділено між обома учасниками незалежно від того, вкладав він гроші чи ні.*

Таблиця 1.3 показує результати гри у спільне благо відповідно до обраних учасниками стратегій. Якщо обидва обирають «вкласти 9 грн.», то сумарні 18 грн. зростають до 24 грн., ця сума ділиться на двох, і кожен отримує по 12 грн. Вклав 9 грн., отримав 12 грн., тобто прибуток кожного дорівнює 3 грн. Спільний прибуток - 6 грн.

Якщо перший вкладає 9 грн., а другий – ні, то сумарні 9 грн. зростають до 12 грн., і ця сума ділиться на двох. Перший вклав 9 грн., отримав 6 грн., тобто його прибуток дорівнює -3 грн. (він втратив 3). Другий не вклав нічого, отримав 6 грн., тобто його прибуток - 6 грн.

Якщо другий вкладає 9 грн., а перший – ні, результат буде дзеркальним відображенням попереднього. І якщо ніхто нічого не вкладає, ніхто нічого не отримує.

Таблиця 1.3 Стратегії та результати гри в спільне благо

Перший актор	Другий актор	
	Вибір дії	
	вкласти 9 грн.	вкласти 9 грн. не вкладати
	вкласти 9 грн.	3; 3 (6) -3; 6 (3)
	не вкладати	6; -3 (3) 0; 0 (0)

Уважно проаналізувавши таблицю, помічаємо, що нормальній раціональній людині (тій, що хоче з меншими ризиками отримати якнайбільше, витрачаючи якнайменше зусиль та ресурсів) не вигідно вкладати ресурси у створення спільних благ. Чому так? Припустимо, особа розмірковує, вкласти гроші чи ні: «Якщо я вкладу, і мій партнер теж, то добре, ми разом отримаємо по 3 грн., а якщо він не буде вкладати, то я втрачу 3 грн. Якщо я не буду вкладати нічого, а мій партнер вклав, то я отримаю найвищий прибуток - 6 грн., а якщо і він не вклав, то ніхто нічого не втрачає. Здається, не вкладати – більш вигідна стратегія!» Таким чином, кожен для себе обирає стратегію «не вкладати нічого», і спільне благо не буде досягнуто.

Що ж треба, щоб люди все ж таки вкладали ресурси у створення спільного блага? Потрібно, щоб вони мали можливість та право контролювати дії один одного. Без взаємної передачі прав на контроль дій партнера або якщо немає третьої сторони, якій передані права на контроль дій учасників, співробітництво для досягнення спільного неподільного блага здається малоімовірним.

Разом з тим слід зазначити: є випадки, коли спільне благо може бути досягнуто навіть при відсутності взаємного контролю. Це ті ситуації, коли учасники усвідомлюють критичну важливість і величезну цінність цього спільного блага. Тобто варіант «ніхто не вкладав, ніхто нічого не отримав» розглядається як неприпустимий через велику значущість цього спільного блага для обох учасників.

Які висновки з цієї моделі ми можемо зробити для організації співробітництва та партнерських стосунків житлово-комунального підприємства та населення? По-перше, у благах, які надає партнерство цих підприємств та споживачів, зацікавлені одночасно обидві сторони. Тому для успішності такого співробітництва має бути рівноцінний взаємний контроль: не тільки

житлово-комунальне підприємство диктує, управляє діями своїх громадських партнерів, але й вони можуть контролювати підприємство, указувати на недоліки у його роботі і вимагати змін у діях його працівників для того, щоб досягти спільної мети оптимальнішими способами. По-друге, треба і серед населення, і серед працівників житлово-комунального підприємства вести роз'яснювальну роботу щодо ймовірності та значущості втрат від відступництва, та підвищувати цінність результатів різних форм співробітництва із споживачами в разі його успішності та розумної організації.

Модель 3. Дуже важко впливати на громадську думку, ще важче – спонукати людей до колективних дій. Будуючи партнерські відносини споживачів з житлово-комунальним підприємством, організовуючи їх продуктивне співробітництво, ми постійно стикаємося із складною проблемою колективних дій, яка одержала назву «проблема безбілетника». Це особливий випадок гри у спільне благо – коли учасників багато, а благо, котре може дати співробітництво – спільне і неподільне. Ця проблема майже завжди виникає під час вирішення комунітарних проблем або проблем громадського життя.

Ще одна притча.

Мешканці одного французького села, зібравши врожай винограду, вирішили організувати ввечері загальне свято на сільській площі. Зранку люди поставили на площі велику діжку і домовились, що протягом дня кожен мешканець увіллє у цю діжку по чарці вина, а ввечері всі разом будуть пити з цієї діжки. Коли ж люди зібралися на свято і почали розливати вино, виявилось, що у діжці майже чиста вода.

Завдяки теорії К. Маркса раніше вважалося, що для того, щоб люди у групі разом діяли для досягнення якогось спільного блага, необхідно, щоб вони усвідомлювали свої спільні інтереси. Але, як показує теорія співробітництва, зацікавленість є необхідною, але не достатньою умовою для досягнення спільного неподільного блага. Нагадаємо, що це таке благо, яким, якщо воно є, можуть користуватися всі члени групи. Прикладом такого блага може бути чисте повітря, громадський порядок; реформи, які поліпшують умови життя для всіх; упорядкована прибудинкова територія, подача комунальних послуг (води, тепла) у тому випадку, якщо не можна відключити або покарати окремого неплатника; чистота у місті тощо. Колективні неподільні блага практично не можуть бути використані невеликим числом людей і, якщо існують, служать одразу всім. Зазначимо, багато спільних цілей комунального підприємства та населення (наприклад, економія води та тепла, своєчасне надходження на комунальне підприємство грошей від споживачів за спожиті послуги, порядок і чистота у під'їзді та на прибудинковій території, сортування побутових відходів, приведення тарифів у відповідність з витратами житлово-експлуатаційного або комунального підприємства, інвестування споживачів у покращення житлово-комунальних послуг через підвищення тарифів, участь у громадських слуханнях з розгляду питань житлово-комунального обслуговування тощо), є за своїм характером спільними та неподільними благами. Якщо вони досягнуті, ними можуть користуватися всі мешканці, незалежно від їх вкладу у спільну справу.

Аналіз специфіки колективних дій для досягнення спільних неподільних благ показав, що люди можуть усвідомлювати важливість вирішення будь-якої спільної проблеми, але не хотіти особисто брати участь у її вирішенні. Це - не аномалія, а нормальна поведінка раціональної людини, яка оцінює вигоду, витрати часу і зусиль, можливі втрати і вибирає оптимальний курс дій. Коли благо (таке як, наприклад, правопорядок) спільне і неподільне, для раціональної людини вигідніше нічого не робити для досягнення цього блага. Чому?

По-перше, людина може сумніватися, чи будуть інші жителі брати участь у досягненні цього блага. Якщо ні, то і вона даремно витратить час та зусилля, тому що колективне благо не може бути досягнуто за участі невеликої частки людей. Можна помітити, що формально модель «безбілетника» подібна багатовимірній «дилемі ув'язненого», тому що в людини немає гарантій, що інші також будуть діяти для досягнення спільного блага. І чим більше таких сумнівів, тим імовірніше людина стане «безбілетником». Наприклад, коли споживачі усвідомлюють, що багато людей не сплачують комунальні послуги і з ними нічого не можна зробити, - у цей час збільшується кількість «безбілетників», тих, хто теж не бажає платити за спожиті послуги. Раціональна людина буде розмірковувати: «А що, я - крайній, чого я повинен платити!». І перестав

сплачувати. Припустимо, мова йде про економію води. Навіть якщо людина буде розуміти, що економити воду вигідно усім, але сумніватися у тому, що інші люди роблять це, вона також не буде обмежувати себе. Крім того, людина може не вірити, що цього блага в принципі можна зараз досягти.

По-друге (і саме це робить проблему «безбілетника» схожою на модель гри в спільне благо), є велика спокуса не брати участь, «проїхати безбілетником», адже колективне благо неподільне, і, якщо його досягнуто, ним користуватимуться всі, незалежно від того, брали вони участь у досягненні блага чи ні. Тому, якщо немає ніяких додаткових факторів, які б нейтралізували усі причини неучасті та змушували людей до колективних дій, людині, яка керується лише особистим інтересом, вигідніше нічого не робити для досягнення або підтримки спільного блага. При цьому людина може розуміти свою зацікавленість у досягненні цього блага, але все ж таки намагатися проїхати «зайцем». Наприклад, якщо мова йде про участь у громадському слуханні з актуальних питань реформування житлово-комунальної сфери, то тут теж постає проблема «безбілетника»: «Навіщо мені витратити на цей час, навіщо мені вникати у ці проблеми, нехай інші беруть участь, а я потім, разом з усіма, користуватимусь благами якісного та надійного житлово-комунального обслуговування». Або, наприклад, логіка злісного боржника за спожиті комунальні послуги: «Нехай інші платять, а мені важко це робити, нічого не станеться, якщо підприємство не отримає платню від одного споживача».

Модель «безбілетника» відрізняється від попередньої моделі гри у спільне неподільне благо лише великою кількістю учасників. У цьому разі є ще більша спокуса та можливість «сховатися» у масі, а контроль вкладу кожного учасника не завжди можливий. Як наслідок, додаються сумніви стосовно того, чи будуть інші люди щось вкладати для досягнення спільного блага.

На жаль, ще нещодавно у нашому суспільстві було навіть не модно опікуватися спільними інтересами. Після сімдесятирічних небезуспішних спроб прищепити нашому народові колективізм люди різко схилиються в інший бік – пріоритету особистого інтересу. Пріоритет особистих інтересів над колективними є також характерною рисою багатьох людей у часи болісних трансформацій, що зачіпають усі сфери суспільного життя. Але без пріоритету колективних інтересів над особистими люди не можуть досягти колективних благ.

Найпростіший, але, на жаль, не завжди можливий вихід із проблеми «безбілетника» – враховувати внесок кожного учасника в досягнення спільного блага. Соціологи також стверджують, що коли відношення вигод до витрат велике, то досягнення спільного блага більш імовірне. Тобто, якщо вигода від досягнення спільного блага велика, а витрати маленькі, то ймовірніше, що люди будуть сумісно діяти для досягнення спільної мети. От чому під час створення якогось спільного блага важлива ідеологія, що підвищує у свідомості людей цінність цього блага. Якщо мова йде про такі блага, як збереження або покращення централізованого комунального обслуговування за рахунок підвищення тарифів, то тут неабияку роль відіграє інформаційно-роз'яснювальна робота серед населення, яка підвищує цінність таких благ як комунальні послуги. Важливо підсилити у свідомості людей цінність і необхідність майбутнього спільного результату, порівнювати невеликі витрати і значний результат. Також необхідно зробити витрати передбачуваними, показати, що цю спільну мету можна легко досягти. Важливо конкретизувати, у чому полягає участь кожного громадянина, які для цього потрібні витрати зусиль і часу. Таким чином, для організації співробітництва житлово-комунальних підприємств з населенням важливо нейтралізувати всі причини побоювань та мотиви відмови людей від участі. Особливо важливо розвіювати побоювання стосовно відмови інших людей від участі.

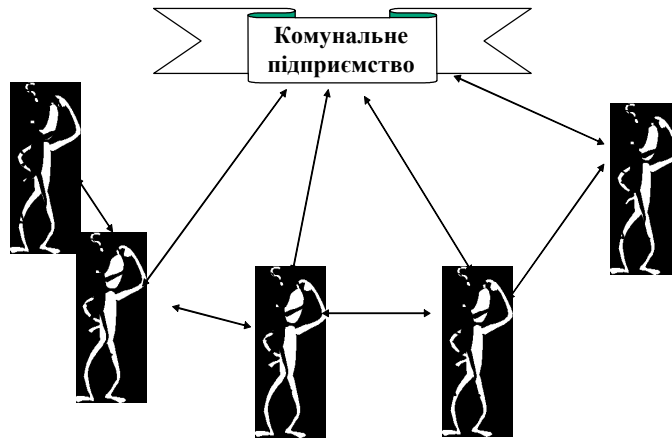


Рисунок 1.1 Взаємодія комунального підприємства з громадськістю як модель «безбілетника»

Складніше за все нейтралізувати бажання людини одержати щось, не докладаючи власних зусиль. Такої мети неможливо досягти протягом короткого відрізка часу. Участь людини в колективних діях залежить від почуття власної відповідальності за майбутнє району, міста або країни, від того, наскільки людина ідентифікує себе з жителями даного району або міста, відчуває себе частиною якогось (позитивно оцінюваного іншими) співтовариства «ми». Як видно, потрібно відроджувати поняття «ми» у свідомості людей. І це «ми» має бути не просто родина, друзі, найближче оточення, а щось більше: ми – жителі нашого міста або району, ми – українці. Фактори, що утримують людину від бажання отримати щось задарма, більш детально аналізуються при розгляді організації інформаційної кампанії перед громадським слуханням.

Зміни в свідомості дорослих людей не відбуваються швидко, але це не означає, що нічого не потрібно робити в цьому напрямку. Важливо постійно переконувати людей, що майбутнє міста, району і, навіть, країни залежить від дій кожного; що жителі також несуть відповідальність за належне функціонування житлово-комунальної сфери. Правильно спланована та цілеспрямована інформаційно-роз'яснювальна робота серед населення є обов'язковою при організації співробітництва та створенні партнерських стосунків комунального підприємства з населенням.

1.3 Роль довіри у відносинах співробітництва

Слова про необхідність довіри (до держави, її інститутів та представників; до представників місцевої влади і житлово-комунальних підприємств; до медицини, освіти тощо) сьогодні звучать так часто, що майже втратили своє значення, перетворившись у звичайну банальність. Чи дійсно довіра має велике значення для співробітництва? У чому полягає роль довіри? І більш конкретно, чи є вона необхідною умовою для співробітництва та тривалих партнерських відносин між житлово-комунальним підприємством та споживачами його послуг? Для пошуку відповідей звернемось до соціально-наукової теорії.

В останні два десятиріччя в соціологічній літературі проблема довіри розглядалася переважно в зв'язку з потенціалом суспільства до зародження відносин співробітництва, що призводить до збільшення спільних благ, таких як економічне процвітання або ефективне функціонування політичних систем. Є дві відповіді на ці запитання. Перша на основі аналізу «дилеми ув'язненого» стверджує, що довіра – це соціальний капітал, який є потенціалом, а, іноді, і необхідною умовою виникнення співробітництва. Таких поглядів додержувалися, наприклад, Ф. Фукуяма, Дж. Коулмен і Р. Патнем.

Знаменною віхою на шляху визнання важливості довіри для економічного розвитку країн стала книга Ф. Фукуяма «Довіра: соціальні чесноти і створення добробуту» [16] що вийшла в 1995 році і стала міжнародним бестселером. У своїй книзі автор аналізує міжнародний досвід економічного розвитку і робить висновок: благополуччя нації, як і її здатність до конкуренції, зумовлені єдиною універсальною культурною характеристикою – рівнем довіри, властивим даному суспільству.

Співтовариство, побудоване на взаємній довірі, має характеристику, яку раніше Джеймс Коулмен назвав «соціальним капіталом»: здатність людей працювати разом у групах або організаціях для досягнення спільної мети [17, с. 95-120]. Поняття “людський капітал”, прийняте і широко використовуване економістами, ґрунтується на передумові, що в сучасних умовах капіталом є не стільки матеріальні ресурси, скільки знання і кваліфікація людей, причому значення людського капіталу постійно зростає. Дж. Коулмен стверджував, що крім кваліфікації і знань, людський капітал включає здатність людини вступати у відносини з іншими людьми, що має найважливіше значення не тільки для господарської діяльності, але буквально для всіх аспектів громадського життя. Здатність вступати у відносини з іншими людьми, здатність до колективних дій, у свою чергу, залежать від того, у якій мірі ті або інші співтовариства дотримуються схожих норм та цінностей і можуть підкоряти індивідуальні інтереси окремих осіб інтересам великих груп. З таких спільних цінностей виростає довіра, яка, за твердженням Ф. Фукуями, має велику і цілком конкретну економічну цінність.

Ф. Фукуяма визначає довіру як «виникаюче в рамках певного співтовариства очікування того, що члени даного співтовариства будуть поводитися нормально і чесно, виявляючи готовність до співробітництва відповідно до загально визнаних норм» [16, с. 26]. Дж. Коулмен вважає, що соціальний капітал виникає тоді, коли відносини між людьми змінюються таким чином, щоб полегшувати дії [18, с. 304]. Якщо людський капітал втілений у самих людях, то соціальний – у відносинах між ними. Як і інші форми капіталу, соціальний капітал сприяє продуктивній діяльності людей.

Ф. Фукуяма визначає: «Соціальний капітал – це можливості, що виникають з наявності довіри в суспільстві або його частинах. Він може існувати в найдрібнішому й основному соціальному осередку – у родині, або ж на рівні максимально великого колективу – усього народу, так само як і в рамках якоїсь із проміжних груп. Соціальний капітал відрізняється від інших форм людського капіталу, оскільки він звичайно створюється і передається за допомогою культурних механізмів – через релігію, традиції й історичні звичаї» [17, с. 26].

Важливою подією, що похитнула популярну точку зору на роль довіри для співробітництва, стала книга Роберта Аксельрода «Еволюція кооперації» [14]. У ній автор досліджує умови, які дозволяють співробітництву самостійно зароджуватися серед індивідуальних або колективних акторів без утручання центральної влади.

Як було показано раніше, спільний інтерес, обґрунтована довіра партнерові та обґрунтована довіра партнера – три фактори успішного співробітництва у взаємодіях за типом „дилеми ув'язнених”. А що ж буде, якщо намагатися йти на співробітництво, не знаючи партнерів і не будучи впевненим у їхній добропорядності? І здоровий глузд, і дилема ув'язненого підказують, що це є дуже значний ризик: такий необачний актор ймовірно за все понесе великі втрати. Але це не так. Здоровий глузд помиляється, і це блискуче показав Роберт Аксельрод.

У своїй книзі він розповів про цікаве змагання, для участі в якому він запросив учених, які розробляли різні програми-стратегії гри в «дилему ув'язненого». Р.Аксельрод провів круговий турнір, у якому кожна програма-стратегія грала проти всіх інших програм-стратегій. У кожному такому «турі» для кожної програми підраховувалася кількість балів, що відображала вигреш актора, який використовував цю стратегію. Наприкінці турніру для кожної програми було підраховано суму балів, тобто спільний вигреш даної стратегії у всіх іграх.

Результат був надзвичайним: перемогла найпростіша стратегія «ти мені, я тобі», представлена Анатолем Рапопортом. Ця стратегія завжди першим кроком обирала співробітництво, а потім просто повторювала останній хід партнера. Успіх стратегії «ти мені, я тобі» тим більше дивний, що гравець, який використовує цю стратегію, у кожній окремій грі в принципі не може виграти більше, ніж партнер. Успіх цієї стратегії заснований на тому, що вона стимулює партнера йти на співробітництво, що вигідно обом сторонам взаємодії.

Результат турніру був несподіваним для всіх учасників, і тому було вирішено провести повторний турнір. У другому турнірі брали участь програми, спеціально розроблені для того, щоб перемогти стратегію «ти мені, я тобі». Проте і цього разу стратегія Анатолія Рапопорта перемогла. Найпростіша стратегія перемогла більш складні, розроблені для того, щоб визначати і використовувати для своєї вигоди слабкості партнера. Програма перемогла завдяки орієнтації

гравця першому йти на співробітництво, що в класичній «дилемі ув'язнених» є нерациональним кроком. Зазначимо, що ця стратегія не орієнтується ні на норми у взаємодії, ні на репутації партнерів. Таким чином, найпростіше правило «йди першим на співробітництво, а далі повторюй останню дію партнера по взаємодії, будь-то співробітництво або відступництво» виявилось кращим у колекції процедур прийняття рішень у «дилемі ув'язнених».

Роберт Аксельрод зробив висновок, що співробітництво може виникати і без попередньої довіри між партнерами. Довіра може бути результатом, а не попередньою умовою співробітництва. Спираючись на стратегію «ти мені, я тобі», Р. Аксельрод описав модель виникнення співробітництва. Він показав, що навіть у тих випадках, коли про довіру не може бути й мови і шанс взаємовигідних комунікації незначний, – як між воюючими сторонами, що стежать одна за одною із траншеї, – кооперація за певних умов усе-таки може розвинути.

Р. Аксельрод наводить приклад «суворого умовного співробітництва», що виникло в роки першої світової війни між воюючими сторонами і отримало назву «жити і дозволяти жити іншим». Солдати обох сторін часто вдавалися до явного трюку: стріляючи в супротивника, вони навмисне намагалися не влучати. Доходило до абсурду: незважаючи на шквальний вогонь супротивника, солдати спокійно пересувалися траншеями, упевнені в тому, що супротивник навмисно не буде влучати в них.

У прикладі, наведеному Р. Аксельродом, спочатку довіри між сторонами не було, отже, довіру не можна розглядати як попередню умову співробітництва. Вона виникла завдяки об'єктивним обставинам і накопиченим знанням, за наявності взаємного інтересу і потенційної можливості задовольнити цей інтерес через співробітництво. Довіра, таким чином, є скоріше результатом, ніж попередня умова співробітництва. Роберт Аксельрод запропонував соціальну модель розвитку кооперації, що демонструє, яким чином співробітництво може виникати і без попередньої довіри між партнерами.

Ідея Р. Аксельрода щодо незначної ролі довіри в становленні кооперації знайшла багатьох прихильників, особливо серед економістів. Сформувався науково-практичний напрям, суть якого полягає в переконанні, що при плануванні реформ можна «заощадити» на довірі. Прихильники такої «економії» вважали, що розглядати соціальні технології формування довіри як наріжний камінь економічних реформ – все одно, що ставити віз попереду коня. Довіра, альтруїзм і солідарність виникнуть самі по собі як побічний продукт економічного розвитку, який є нічим іншим, як успішним співробітництвом (кооперацією).

Ця ж точка зору висловлена у роботах Д. Гамбетти: «...довіру можна було б краще зрозуміти скоріше як результат, а не попередню умову співробітництва. Співробітництво може бути викликане не довірою, а просто множиною вдалих практик, спочатку випадкових, і потім вибірково збережених...» [15, с. 225].

Отже, погляди соціальних учених на роль довіри у розвитку і становленні успішного співробітництва розійшлися. Одна частина вчених підкреслює унікальну важливість довіри як соціального капіталу нації, який визначає її економічний, політичний, соціальний розвиток. Інша частина вчених наполягає на вторинному значенні довіри для розвитку країни, вбачаючи в ній побічний продукт успішного співробітництва.

Питання про роль довіри для співробітництва виходить за межі суто теоретичного інтересу. Воно має конкретне практичне значення, оскільки конкретизує, на чому треба зосередити увагу та куди оптимальніше вкладати ресурси: у розвиток співробітництва або у формування довіри. Хоча ці явища взаємопов'язані, кожне з них має свої особливості та специфічні соціальні технології формування.

Що ж корисного для співробітництва та партнерських відносин між надавачами та споживачами комунальних послуг можна винести з цього стислого огляду теорій довіри та соціального капіталу, а також з моделі розвитку співробітництва, що запропонована Р. Аксельродом?

По-перше, довіра і партнерські стосунки, що народжуються в актах продуктивного співробітництва, є не просто приємною прикрасою відносин між споживачами та надавачами комунальних послуг. Вони самі по собі мають економічну цінність, бо завдяки їм можна, у разі необхідності, поєднати зусилля багатьох людей та створити більше благ, використовуючи менше

ресурсів. Обґрунтована довіра і партнерські відносини є каталізатором не лише економічного процвітання житлово-комунального господарства, але й запорукою його прозорості, чесності та соціальної справедливості, тому що партнерські стосунки передбачають і стимулюють широку участь людей у прийнятті рішень стосовно питань житлово-комунального обслуговування і, як наслідок, більш ефективний громадський контроль.

По-друге, довіра і партнерські відносини із споживачами є соціальним капіталом житлово-комунального підприємства і громади. І, як інші види капіталу, соціальний капітал потребує цілеспрямованого накопичення, інвестування та використання для створення спільних благ. Це означає, що працівники підприємства мають постійно турбуватися про партнерські відносини із споживачами, а керівники разом із спеціалістами у зв'язках із громадськістю повинні цілеспрямовано будувати та безперервно підтримувати партнерські стосунки з населенням, використовуючи передові соціальні технології.

По-третє, першим йти на співробітництво – не так ризиковано, як здається при аналізі «дилеми ув'язненого». Стратегія «ти мені, я тобі», незважаючи на деякі можливі одноразові втрати від нечесного співробітництва, у цілому приносить найбільшу вигоду учаснику, який її використовує. Тому житлово-комунальному підприємству варто сміливіше першому пропонувати співробітництво всім споживачам, тим самим стимулюючи їх до чесного співробітництва у відповідь.

По-четверте, високий рівень недовіри населення до житлово-комунальних підприємств у деяких містах не є нездоланною перешкодою на шляху розвитку співробітництва. Співробітництво може виникати і без попередньої довіри між учасниками, якщо до цього примушує особлива ситуація.

1.4 Довіра як попередня умова і результат співробітництва

Повернемося до питання, яке виникає після ознайомлення із соціально-науковою теорією співробітництва: на чому треба зосередити увагу житлово-комунальному підприємству та куди оптимальніше вкладати ресурси: у розвиток різних форм і рівнів співробітництва із споживачами або у формування їх довіри?

На наш погляд, обидві точки зору на роль довіри для співробітництва, представлені у соціальних теоріях, правомірні та не суперечать одна одній. Довіра є одночасно і результатом співробітництва, і потенціалом для подальшого (більш міцного, зі значними ризиками, витратами і більш значущими результатами) співробітництва.

Нагадуємо, під співробітництвом ми маємо на увазі діяльність декількох суб'єктів для досягнення спільної мети або взаємозалежних цілей. Кожен з учасників ризикує, вступаючи у відносини співробітництва, тому що результат взаємодії залежить не лише від його власних дій, але й від дій інших учасників. Довіру/недовіру до якогось об'єкта ми розглядаємо як установку, що породжена уявленням людини про цей об'єкт, яке, у свою чергу, базується на знаннях, емоціях, намірах та досвіді минулих дій людини. Суб'єктивне уявлення, у свою чергу, може істотно відрізнятись від об'єктивної реальності. Якщо соціальна дистанція між суб'єктом (наприклад, споживачем) і об'єктом довіри/недовіри (житлово-комунальним підприємством) велика (тобто вони майже не контактують), то, скоріш за все, суб'єкт довіри/недовіри буде схильний мислити про об'єкт стереотипно або упереджено. Навіть неупереджені уявлення виявляють стійкість, незмінність при отриманні людиною нової інформації, яка суперечить уявленню. Усталеність уявлень, стереотипів і упереджень призводить до того, що довіра/недовіра «відстає» від змін об'єктивної реальності. Об'єкт (житлово-комунальне підприємство) міг змінитися, усвідомити вигідність, необхідність довіри і чесного співробітництва, або могло змінитися зовнішнє соціальне середовище і ще більш примушувати його до діяльності, яка варта довіри. Проте стійкість стереотипів і упереджень заважає суб'єктові довіри (споживачу) навіть помітити ці зміни і вмонтувати нове знання у вже сформоване уявлення про об'єкт довіри.

Співробітництво, принаймні, у мінімальній формі, яка не вимагає великих витрат часу і ресурсів, може зародитися навіть при початковій відсутності довіри. У цьому випадку ризик утрат не такий великий. Часом особлива ситуація зовнішньої загрози може викликати між сторонами, які не довіряють один одному, відносини співробітництва і на більш істотній основі, із значними

ризиками. Наприклад, людина, яка тоне, не замислюється, довіряти чи ні випадковому перехожому, що кинувся їй на допомогу; не міркує про те, чи досить добре рятівник уміє плавати, знає техніку порятунку потопаючого, щоб зберегти життя собі і йому.

Якщо співробітництво досягає поставленої мети, побічним результатом буде вищий рівень довіри між сторонами порівняно з тим, який був раніше. Виходячи з цього рівня довіри, сторони можуть ризикнути вступити в більш істотне співробітництво, що, у випадку позитивного результату, ще підвищить рівень довіри між сторонами. Продуктивне співробітництво крок за кроком накопичує довіру між сторонами, роблячи її відповідною поточному стану взаємодій. І навпаки, якщо співробітництво не призводить до позитивних результатів, між сторонами виникає недовіра більш високого рівня, чим була до їхніх взаємодій. Співробітництво дає можливість перевірити, наскільки в дійсності партнер заслуговує на довіру, і результатом співробітництва буде нове уявлення про партнера і той рівень довіри, на якому взаємодія принесла спільні позитивні результати. Таким чином, співробітництво додає точності уявленням про партнера і тим самим робить довіру/недовіру більш обґрунтованою, реалістичною. Співробітництво, умовно кажучи, «прив'язує» міру довіри до реальності.

У конкретному типі співробітництва – між житлово-комунальним підприємством та споживачами – довіра (або недовіра) якоїсь людини до житлово-комунального підприємства – це особлива установка, що ґрунтується на уявленнях про нього. Останні, у свою чергу, складаються шляхом узагальнення уявлень про його окремих працівників, про діяльність житлово-комунального підприємства в цілому, про якість його послуг та про наслідки відвідувань підприємства для вирішення якихось питань щодо обслуговування та оплати. Уявлення про житлово-комунальне підприємство, що формують відчуття довіри (або недовіри), містять у собі інформаційну складову, котра допомагає людині прогнозувати результати майбутніх контактів з житлово-комунальним підприємством. Уявлення співзвучні минулим діям людини*, а також підкріплюються емоціями, містять оцінки та наміри дій. Довіру/недовіру можна розглядати як деяку інтегральну оцінку уявлення, оцінку того, наскільки ризикованими можуть бути стосунки з даним об'єктом. Така оцінка визначає готовність до дії «довірити/не довірити», але вона не є дихотомією, а може приймати весь спектр значень від певної недовіри до повної довіри.

Не всякі риси уявлення про житлово-комунальне підприємство важливі для довіри/недовіри, а лише ті, котрі «гарантують» позитивний результат взаємодії, спільну вигоду. Для довіри житлово-комунальному підприємству важливі уявлення про його співробітників як про людяних, порядних, кваліфікованих фахівців, що чесно, добросовісно та ефективно працюють; що знають, розуміють, цінують інтереси та потреби споживачів та роблять все можливе для якісного житлово-комунального обслуговування.

Знання, що формують уявлення людини про роботу житлово-комунального підприємства і про взаємодію з ним, не обов'язково базуються на особистому досвіді. Такі знання можуть бути стереотипами, упередженнями, ґрунтуватися на традиціях, міфах, на «віртуальному переживанні» взаємодій з житлово-комунальним підприємством, наприклад, при вислуховуванні розповідей знайомих або перегляді телепередач. Розповсюджені уявлення про житлово-комунальне підприємство можуть згодом набувати усталеність, перетворюючись у загальноприйнятні зразки уявлень. Для руйнування таких усталених зразків необхідне нагромадження критичної маси фактів, що спростовують точку зору, що вже склалася.

Довіра/недовіра до житлово-комунального підприємства, ґрунтуючись на соціальних уявленнях, також може здобувати визначеність, стійкість, стереотипність, перетворюватися в стійкі упередження, звичай та звички. Таким чином, довіра (і ще в більшій мірі недовіра) не завжди відбиває сьогоденну реальність. Вона може ґрунтуватися на сформованих раніше зразках знань, що значно розходяться з нинішньою реальністю. Часом спостерігається феномен інерційності довіри: деякі люди часто критикують нинішню роботу житлово-комунального підприємства, але усе ще продовжують довіряти йому, і навпаки, негативне ставлення й недовіра до житлово-комунального підприємства, що сформувалися в недавньому минулому у частини населення, поєднується з відсутністю особливих претензій до його нинішньої роботи.

* Наприклад, відмова сплачувати за спожиті послуги у минулому може викликати у споживача теперішні негативні уявлення про комунальне підприємство як самовиправдання за для психологічної заспокоєності.

Феномен «відставання» довіри пояснюється, з одного боку, тим, що тільки частина населення безпосередньо звертається до житлово-комунального підприємства. Так, за даними соціологічних опитувань, проведених у 2002 р., від 10 до 30% респондентів протягом року звертались до абонентського відділу підприємств тепло- та водопостачання, 4...6% - до керівництва підприємств. Отже, значна частина респондентів протягом року практично не мала можливості або необхідності контактувати з працівниками житлово-комунального підприємства, щоб із власного досвіду скоригувати свої уявлення про підприємство. З іншого боку, відставання довіри/недовіри від об'єктивної реальності пояснюється усталеністю соціальних уявлень про житлово-комунальне підприємство, в особливості, негативних. Якщо людина сформулила негативне уявлення про житлово-комунальне підприємство, вона навряд чи буде перевіряти, чи справді воно таке погане і не заслуговує на довіру. Вона буде уникати усіляких контактів з працівниками житлово-комунального підприємства, а інформацію, яка суперечить власному негативному уявленню про них, людина буде відкидати як неправдиву, заангажовану. Негативні уявлення про житлово-комунальне підприємство, недовіра до нього мають особливість надовго заморожуватись у масовій свідомості. Таким чином, для перевірки обґрунтованості довіри/недовіри необхідні взаємодія і час (або інші фактори прискорювання), щоб уявлення населення про житлово-комунальне підприємство стали більш реалістичними і наблизилися до оцінок нинішньої роботи підприємств.

Для кожного типу співробітництва потрібен свій рівень довіри. Як було показано раніше при аналізі соціальних дилем, види співробітництва відрізняються цінністю тих ресурсів, які вкладаються у спільну справу і які, таким чином, людина ризикує втратити або витратити марно. Є види співробітництва, які потребують від учасників великої віддачі часу та зусиль і, таким чином, несуть великий ризик втрат у разі нечесного, недобросовісного, некваліфікованого співробітництва. Такі види співробітництва будуть нереальними і нездійсненними на низькому рівні довіри населення до житлово-комунального підприємства. Разом з тим, деякі види співробітництва, які відповідають нагальним потребам населення і не вимагають великих зусиль та часу, можуть бути здійсними і на досить низькому рівні довіри.

У свою чергу, довіра споживачів до житлово-комунального підприємства народжується в продуктивних партнерських стосунках з ним. Основним результатом успішного співробітництва буде досягнення конкретної спільної мети, заради якої це співробітництво було започатковане; побічним результатом – нові уявлення про житлово-комунальне підприємство і новий рівень довіри, який відповідає тому рівню співробітництва, на якому було досягнуто успіху.

Таким чином, довіра є передумовою поєднання зусиль населення і житлово-комунального підприємства для вирішення спільної проблеми, а побічним наслідком такого співробітництва, що призвело до позитивних результатів, є ще більший рівень довіри. У цьому сенсі довіру можна називати побічним продуктом успішного співробітництва. Якщо співробітництво населення і житлово-комунального підприємства погано організоване або не дає позитивних результатів, зростає недовіра і небажання звертатися на підприємство, розуміти його проблеми. Отже, успішне співробітництво комунальників та населення підвищує довіру населення до житлово-комунального підприємства, стимулює до нового співробітництва, накопичуючи тим самим соціальний капітал партнерства і взаєморозуміння, порядок та добробут нації. Недобросовісне співробітництво, навпаки, підвищує недовіру до житлово-комунального підприємства, заморожує її у суспільстві.

У той же час треба зробити застереження: не можна довіру та партнерські відносини із споживачами робити головним, а не побічним результатом співробітництва. Співробітництво має бути організоване задля досягнення якихось важливих практичних конкретних цілей, вигідних всім учасникам. Якщо головною метою стає створення позитивних уявлень у населення про житлово-комунальне підприємство та підвищення довіри, а не конкретне благо для споживачів, співробітництво ризикує дати протилежні результати. За аналогією можна уявити спроби співпраці з людиною, головна мета якої не стільки досягти спільної мети, скільки створити належне враження та заслужити довіру. Частіше за все така поведінка викликає настороженість партнера та подальшу недовіру. Нарочиті спроби комунальників через надумане, не потрібне ні підприємствам, ні звичайним мешканцям співробітництво підвищити рівень довіри часом

призводять до уявлень у населення, що житлово-комунальне підприємство так старанно намагається створити власний позитивний імідж та завоювати довіру, що часу та сил вже не вистачає на належне житлово-комунальне обслуговування. Крім того, споживачі розуміють, що всі такі акції проводяться за їхні гроші. Отже, бажання подобатися громадськості не повинно у працівників житлово-комунального підприємства заміщати бажання якісно обслуговувати споживачів, разом з ними вирішувати проблеми і створювати спільні блага, узагальнена назва яких – якісне та надійне житлово-комунальне обслуговування за оптимальними цінами, а також відчуття у споживачів комфорту, безпеки та справедливості.

1.5 Детермінанти співробітництва житлово-комунального підприємства із споживачами

До детермінантів співробітництва житлово-комунальних підприємств та населення ми відносимо ті фактори, які стимулюють активне співробітництво як з боку населення, так і з боку працівників цих підприємств.

Що ж може зацікавити, заохотити споживачів та стимулювати їх до партнерства та взаєморозуміння з житлово-комунальним підприємством?

Мета співробітництва повинна в першу чергу відповідати потребам населення, вирішувати проблеми, які оцінюються населенням як нагальні та невідкладні. Якщо проблема, яка має вирішуватись через співробітництво, дійсно серйозна, але не розглядається населенням як важлива і невідкладна, співробітництву повинна передувати широка інформаційно-роз'яснювальна робота серед населення, націлена на зміну ставлення до цієї проблеми через усвідомлення її небезпеки. У цьому разі організація співробітництва з населенням буде вимагати більше часу та ресурсів.

Крім умови відповідності між метою співробітництва та рівнем усвідомленої зацікавленості в ній учасників, важлива ще така умова: мета і характер співробітництва за необхідними витратами зусиль з боку населення та ризиками втрат мають відповідати існуючому рівню довіри населення до житлово-комунальних підприємств.

Довіра житлово-комунальних підприємств є важливим, але не єдиним детермінантом співробітництва. Людина може усвідомлювати спільні з підприємством цілі – якісне і надійне житлово-комунальне обслуговування, але не уявляти, у які витрати часу і сил виллється співробітництво, чи буде результативною і корисною його участь і як оцінять інші люди таку допомогу. Тому перед ініціацією актів співробітництва житлово-комунальних підприємств та населення (закликаючи, наприклад, мешканців взяти участь у благоустрої прибудинкових територій, дитячих та спортивних майданчиків) треба обов'язково проінформувати населення, щоб внести повну ясність щодо мети, її важливості та невідкладності, затрат часу та зусиль, великої цінності майбутнього результату, а також показати наміри інших людей брати участь у вирішенні спільної справи та їх оцінки такого співробітництва.

Як зазначалося, більшість результатів співробітництва житлово-комунальних підприємств та населення є за своїм характером спільними неподільними благами, які створюються чесним та добросовісним поєднанням зусиль великої кількості людей. Тому при організації співробітництва житлово-комунальних підприємств та населення важливо урахувати специфіку досягнення цих благ, що була розглянута при аналізі «проблеми безбілетника».

Нагадаємо, що співробітництво може зародитися і між партнерами, які недостатньою мірою довіряють один одному, якщо їх змушує до цього особлива ситуація. Усвідомлення необхідності співробітництва населення і житлово-комунальних підприємств і, як наслідок, готовність поєднати зусилля, можуть зрости, якщо люди відчують небезпеку припинення надання або погіршення якості житлово-комунальних послуг, і це викликає в них серйозну тривогу або навіть страх.

Підсумувавши, можемо виділити чотири групи факторів, що детермінують готовність мешканців до поєднання зусиль з житлово-комунальними підприємствами задля покращення якості обслуговування (рис. 1.2).

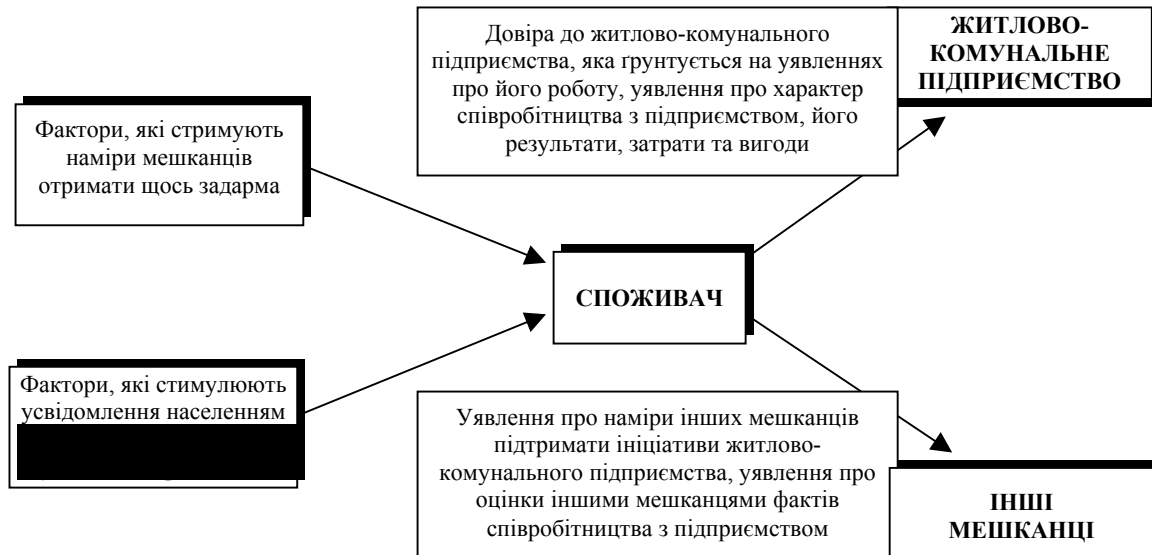


Рисунок 1.2 Фактори, що визначають готовність населення до співробітництва з житлово-комунальним підприємством

Наведений теоретичний погляд на взаємозв'язок довіри населення до житлово-комунальних підприємств і готовності до співробітництва з ними дозволяє зробити висновки, важливі для практики залучення громадськості до вирішення проблем житлово-комунального обслуговування:

1. Довіра не є необхідною умовою зародження найпростіших форм співробітництва населення з житлово-комунальними підприємствами. Але для організації співробітництва, що вимагає істотних витрат часу, сил і інших ресурсів, необхідний відповідний рівень довіри населення.

2. При низькому рівні довіри співробітництво бажано починати з найпростіших форм, які не вимагають великих витрат часу і зусиль від населення, і по мірі нарощування довіри переходити до більш істотних форм співробітництва.

3. Навіть високий рівень довіри населення до житлово-комунальних підприємств не буде гарантувати виникнення співробітництва між ними, тому що довіра не є єдиним важливим детермінантом співробітництва.

4. Інформаційно-роз'яснювальна робота обов'язкова при організації співробітництва житлово-комунальних підприємств і населення. Крім формування уявлень про житлово-комунальні підприємства, які викликали б довіру мешканців, така робота повинна: а) нейтралізувати бажання людини одержати результат, не прикладаючи власних зусиль; б) допомогти усвідомити проблеми житлово-комунального обслуговування, необхідність і вигідність співробітництва населення і житлово-комунальних підприємств; в) конкретизувати уявлення людини про характер співробітництва з житлово-комунальним підприємством, про його результати, витрати часу і зусиль; г) популяризувати позитивну оцінку споживачами фактів співробітництва з житлово-комунальним підприємством і їх готовність до партнерства та співробітництва.

5. Якщо плановане співробітництво не відповідає нинішньому рівневі довіри, тоді інформаційно-роз'яснювальна робота вимагає великих витрат, щоб сприяти усвідомленню необхідності співробітництва і тим самим компенсувати нестачу довіри.

Чи готові самі працівники житлово-комунальних підприємств до реальної, а не на папері, співпраці з населенням? Чи усвідомлюють вони необхідність, корисність і водночас складність цієї справи? Чи існує мотивація до чесної добросовісної співпраці з населенням? Як вони уявляють, наскільки добросовісно і розумно організована взаємодія з населенням в інших містах, селах, регіонах? Необхідно також проаналізувати фактори, що визначають готовність і можливості працівників житлово-комунальних підприємств до продуктивного співробітництва з населенням.

По-перше, це знання можливих форм, методів і технік спілкування та співробітництва з населенням; знайомство з національним, регіональним, міжнародним досвідом успішного співробітництва; володіння навичками ініціювати, організовувати співробітництво та перетворювати різного роду взаємодії з населенням у продуктивне співробітництво.

По-друге, це довіра працівників житлово-комунальних підприємств до людей, що ґрунтується на соціальному інтелекті як умінні розпізнавати мотивацію та наміри інших, передбачати дії людей, відрізнити правду від брехні, уловлювати найменші ознаки того, що людина не заслуговує довіри. Соціальний інтелект – характеристика, яка значною мірою набувається у спілкуванні та взаємодії з людьми.

По-третє, – і воно деякою мірою пов'язане з попереднім, – це знання того, як люди ставляться до працівників житлово-комунальних підприємств, як вони уявляють собі їх роботу, мотивацію працівників житлово-комунальних підприємств до чесної та високопрофесійної роботи, до партнерства з населенням. Це також знання проблем житлово-комунального обслуговування, які турбують населення міста в цілому та окремих районів. Таке знання повинно поєднувати інформацію міських опитувань громадської думки щодо роботи житлово-комунальних підприємств, а також громадську думку, яка цілеспрямовано збирається спеціалістами зі зв'язків з громадськістю житлово-комунальних підприємств з використанням швидких та малозатратних соціологічних методів збору інформації, таких як, наприклад, фокус-групові інтерв'ю. Такі дані дозволяють правильно визначити цілі майбутнього партнерства та співробітництва, а також нейтралізувати побоювання населення, прибрати перешкоди, бар'єри, які містяться в уявленнях населення про житлово-комунальні підприємства.

По-четверте, це усвідомлення працівниками житлово-комунальних підприємств необхідності, спільної корисності та нагальності співробітництва з населенням; це розуміння того, що співробітництво це єдиний шлях поєднання зусиль всіх зацікавлених сторін для збільшення спільних благ на довгостроковій основі. Разом з тим, таке розуміння не має бути занадто ідеалістичним: треба усвідомлювати всі труднощі цієї діяльності.

По-п'яте, це вміння працівників житлово-комунальних підприємств цілеспрямовано створювати як власну репутацію, так і репутацію свого підприємства. Це вміння управляти соціальними уявленнями про своє житлово-комунальне підприємство. Зазначимо, що добра репутація житлово-комунальних підприємств є також спільним благом, яке вигідне всім їх працівникам і яке створюється одразу багатьма людьми. І, що властиво всім спільним благам, людям, кожному особисто, не вигідно вкладати зусилля у створення цих благ. Зазначимо, що значно більшу вигоду від доброї репутації отримують ті працівники житлово-комунальних підприємств, кого люди знають особисто, наприклад, директори та їх заступники, начальники відділів, які безпосередньо спілкуються з населенням. Вони мають стимули турбуватись про власний імідж і репутацію. Разом з тим знеособлені працівники житлово-комунальних підприємств, такі як, наприклад, контролери та працівники абонвідділів, не стільки зацікавлені у підтримці позитивного іміджу, оскільки при порівнянні особистої тимчасової вигоди від відступництва, від добросовісного виконання обов'язків та довгострокової вигоди від їх сумлінного виконання перевага найчастіше віддається тимчасовому. Тому саме для таких служб, для яких добра репутація житлово-комунальних підприємств є спільним, а не особистим благом, мають бути передбачені спеціальні заходи для стимулювання їх особистих внесків у позитивний імідж житлово-комунальних підприємств.

По-шосте, це уявлення, як зв'язки з громадськістю організовані житлово-комунальними підприємствами у інших регіонах, і як до цього завдання ставляться працівники цих підприємств. Якщо повсюди неформальними каналами спілкування розповсюджується інформація про бажання керувати споживачами, нещадно використовувати їх, про зверхне ставлення до створення партнерства з населенням, важко очікувати іншого ставлення від тих працівників житлово-комунальних підприємств, які шукають приклади наслідування.

По-сьоме, це питання пріоритетів та цінностей у діяльності житлово-комунальних підприємств. Якщо задоволеність населення якістю послуг не буде першим пріоритетом і основним критерієм роботи житлово-комунальних підприємств (поряд з кубометрами води та

стоків, гікалоріями тепла та кв. метрів площі, що обслуговується) до співпраці з населенням працівники цих підприємств будуть і далі ставитися як до другорядної справи.

Отже, є фактори, що підсилюють готовність до продуктивного співробітництва як з боку населення, так і з боку житлово-комунальних підприємств. Завдання менеджменту житлово-комунальною галуззю – організувати співробітництво з населенням у кожному регіоні на належному рівні довіри, з урахуванням проблем, що хвилюють населення, та факторів, що сприяють успішному співробітництву.

Важливо не тільки урахувати думки, потреби та інтереси громадськості, але й показувати населенню, як житлово-комунальне підприємство цінує та враховує думки мешканців. Для визначення думок населення є багато методів (громадські слухання, референдуми, соціологічні опитування, фокус-групові інтерв'ю, аналіз скарг та звернень тощо), але не всі ці методи наглядно демонструють, що думка населення дійсно врахована. На наш погляд, перспективним є такий метод, як створення дорадчих комітетів, до складу яких би поряд з громадськістю та житлово-комунальними підприємствами входили й інші сторони, зацікавлені у вирішенні проблем житлово-комунального обслуговування: представники виконавчої влади, депутати, директори місцевих підприємств та установ. Багато проблем щодо житлово-комунального обслуговування, які турбують населення, не є такими, які може вирішити лише окреме житлово-комунальне підприємство. Робота дорадчих комітетів не потребує від їх членів значних затрат часу. Разом з тим вона допомогла б ідентифікувати проблеми, які дійсно турбують мешканців, поєднати зусилля багатьох сторін для вирішення проблеми та показати населенню, що громадська думка цінується та ураховується. Крім того, такий напрямок роботи співзвучний продекларованому в Указі Президента № 854/2004 від 31 липня 2004 р. загальнонаціональному напрямку активізації участі населення у місцевому самоуправлінні, у формуванні та реалізації державної та місцевої політики.

Доля завжди підкидає такі ситуації, які житлово-комунальні підприємства, було б бажання та можливості, могли б використати для покращення відносин з населенням. Наведемо такий приклад.

Лютий-березень 2002 року, місто Цинциннаті, США. Історично склалося, що у цьому місті з моменту його створення німецькими переселенцями розвивалося миловаріння, і у центрі міста й досі працює багато боєнь. З вантажівки, яка везла худобу на бойню, втекла корова і загубилася в центрі міста. Це не дивно, бо місто дуже велике, у ньому багато парків, у частину з яких люди не мають права навіть заходити, бо це парки для птахів. Поліція почала пошук корови. Одночасно інформація про втечу корови прозвучала у ЗМІ і викликала інтерес у громадськості. Молодь, батьки з дітьми сприйняли цю подію як веселу пригоду і поїхали до того парку, де приблизно зникла корова, щоб знайти її, адже вона не зможе взимку знайти корм і загине. Тож у парку зібралася багато людей. Журналісти постійно висвітлювали події з місця пошуку.

У Цинциннаті за півроку до цих подій поліцейський застрелив чорношкірого підлітка. Хоча поліцейський мав усі підстави використати зброю, смерть підлітка викликала хвилі протесту і значною мірою погіршила ставлення населення до поліції. Поліція вирішила використати ситуацію з втечею корови для покращення відносин з населенням і очолила ці стихійно створені громадські формування. Поліція разом з громадськістю протягом тижня шукала корову, і по декілька разів на день ЗМІ показували, як поліцейські з посмішками під реп-музику обіймаються з чорношкірими хлопцями з цих громадських формувань.

Саме у цей час автор цих рядків стажувалася у Цинциннаті. Я спитала у місцевого керівництва поліції: «Як же ви, американська поліція, з вашим технічним озброєнням, невже ви не можете корову знайти вже декілька днів?» У відповідь мені натякнули: «Та ми зовсім не намагаємося її швидко знайти. Ми використовуємо цю ситуацію, в якій ми з населенням по один бік барикад, для покращення відносин, бо кожен день зростає довіра до поліції».

Корову знайшли, і поліція ініціювала новий рух під закликом: «Викупимо корову! Вона заслужила право жити!» Отже, протягом двох тижнів цих подій до поліцейських ставились як до національних героїв, і про минулий інцидент з чорношкірим підлітком-злочинцем було майже забуто.

Таким чином, житлово-комунальним підприємствам треба завжди пам'ятати про необхідність будувати партнерські стосунки із споживачами і вміти використовувати всі можливості, які надає доля.

Житлово-комунальні підприємства і населення можуть бути партнерами, бо мають спільну мету – якісне, надійне житлово-комунальне обслуговування за оптимальними цінами. Але для реалізації можливості співробітництва з громадськістю, як цілеспрямованого, організованого, так і спонтанних, разових контактів, мають бути створені і на постійній основі підтримуватися три напрямки діяльності житлово-комунальних підприємств: вивчення громадської думки, формування громадської думки та урахування громадської думки. Ці напрямки діяльності мають реалізовуватися на національному, регіональному і на районному рівні. Саме ця діяльність у своїх трьох іпостасях (вивчення, формування та урахування думок партнера) є підґрунтям успішного діалогу між житлово-комунальними підприємствами та громадськістю, без якого немає співробітництва та відносин партнерства. У цьому постійному діалозі мають визначатися та підкреслюватися спільні проблеми, цілі і пріоритети співробітництва, створюватись уявлення про партнерів та формуватися довіра.

РОЗДІЛ 2

ІНФОРМАЦІЙНО-РОЗ'ЯСНЮВАЛЬНА РОБОТА ЯК СКЛАДОВА ЗВ'ЯЗКІВ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА З ГРОМАДСЬКІСТЮ

Другий розділ містить мінімум теоретико-методологічних знань, необхідних для свідомого вибору цілей, завдань і оптимальних методів проведення інформаційної роботи з населенням, які, без сумнівів, залежать від унікальної для кожного міста ситуації, що склалася у відносинах між житлово-комунальними підприємствами, міською владою та громадськістю міста. Інформація, надана у розділі, допоможе зрозуміти деякі особливості індивідуальної та громадської думки; проаналізувати культурні, соціальні, психологічні, біологічні, ситуативні фактори, що формують дії людини. Все це необхідно для планування інформаційно-роз'яснювальної роботи та оцінки її результатів.

2.1 Чи потрібні житлово-комунальному підприємству зв'язки з громадськістю?

Чи може житлово-комунальне підприємство обійтися без довіри громадськості та її готовності йти на співробітництво? Нагадаємо, що громадськість, за визначенням, це люди та організації, від яких залежить успіх або невдача у роботі підприємства. Чи варто говорити щонебудь ще?

Те, що робота підприємства залежить від так названої внутрішньої громадськості (людей, що працюють на підприємстві) - факт, що не викликає заперечень. Наскільки ж підприємство залежить від зовнішньої громадськості, від її думок і дій? Чи може житлово-комунальне підприємство обійтися без споживачів своїх послуг, без розуміння своїх проблем представниками влади, без підтримки акціонерів, інвесторів?

Передбачаємо заперечення деяких працівників комунальних підприємств: «Нам не треба будувати ніяких партнерських зв'язків з громадськістю, ми ж є природними монополіями, куди той споживач від нас дінеться!» Давайте подивимося на цю ситуацію з іншого боку. Уявіть, що у «дилемі ув'язненого» перший актор – це комунальне підприємство, другий – споживач. Комунальне підприємство протягом місяця надає послугу (тобто першим йде на співробітництво), і тим самим ставить себе під удар, бо результат для підприємства залежить від дій споживача, заплатити він за спожиті послуги чи ні. Якщо ні, то підприємство несе найбільші втрати, а споживач у цей місяць отримує найбільшу вигоду: і гроші зберіг, і послугу отримав (верхня клітина праворуч у табл. 1.2). Наступного місяця підприємство вирішує відключити боржника від послуг, тобто обидва актори обирають відступництво (нижня клітина праворуч табл. 1.2) і обидва несуть втрати. Нагадаємо, для всіх у цілому це найгірший варіант – відсутність взаємовигідного співробітництва і зараз, і у майбутньому. І підприємству нікуди дітися від цього споживача, бо саме від його дій залежить майбутнє підприємства.

А може бути ще гірша ситуація. Підприємство надає послугу, а споживач обирає стратегію відступництва від обов'язків чесно платити за спожиті послуги, і робить це тишком, завуальовано, так, що підприємство ще довго не узнає про цю шкоду, наприклад, споживач змінює якимось чином показники лічильника, вивів батареї опалення на величезні балкони або, оплачуючи воду за нормою, не ремонтує поламаний змивний бачок. А підприємство буде і далі, надаючи послугу, йти на співробітництво, і місяць за місяцем нести втрати. І куди підприємство може дітися від такого споживача! Так що наскільки споживачі не можуть нікуди дітися від комунального підприємства, настільки і комунальне підприємство є заручником у споживачів. Отже у комунальних підприємств є єдиний вихід – партнерство і співробітництво із споживачами. Партнерські відносини, взаєморозуміння і поступки одне одному - необхідна умова для отримання постійної вигоди як для підприємства, так і для споживача.

Дві тенденції змін суспільства підвищують роль зв'язків із громадськістю у наш час. Перша – це постійне зростання взаємозалежності. Страшно стає, коли уявиш, від скількох людей, організацій і підприємств залежить сучасна людина. Ми, не замислюючись, довіряємо своє життя, здоров'я, добробут водіям громадського транспорту, пекарям, лікарям, громадському харчуванню і

багатьом іншим. У зв'язку з цим підвищується роль взаємної відповідальності. Підприємства - не виняток. Їхня залежність від оточення також зростає. Друга тенденція - це **збільшення темпу всіх змін** у зв'язку з новими, у тому числі інформаційними, технологіями. Ці зміни стосуються усього - з'являються нові засоби працювати, жити і розважатися, нові економіки, нові конфлікти, і крім усього цього - нова свідомість. Іншими словами, будь-яка організація, будь-яке підприємство стає усе більш залежним від оточення, що швидко змінюється. У зв'язку з цим важливу роль у життєздатності організації відіграє спроможність до адаптації у середовищі, що змінюється. Кэрол Гоуман із цього приводу сказав: «Наші організації - живі системи, що існують у бурхливому і неспокійному середовищі, яке постійно перевіряє їхню спроможність протистояти... силам жорсткої глобальної конкуренції, технологічним змінам, що запаморочують розум, хитливим економікам, витонченим і вибагливим споживачам» [11, с. 246].

І ще одна цитата. Ще у 19 сторіччі Джеймс Рассел Лауэл сказав: «Тиск суспільної думки подібний атмосферному тиску. Він невидимий, проте на кожний квадратний дюйм вашого тіла давають 16 фунтів ваги» [11, с. 296]. Його слова стали ще більш актуальними в наші дні, тому що суспільна думка з тих пір стала більш потужною, фрагментованою, мінливою, ще більшим об'єктом безсоромної експлуатації та маніпуляції. Подібно людині з поганим здоров'ям, що болісно реагує на зміну тиску, організація буде «хворіти», якщо вона не спроможна враховувати і передбачати думку своєї громадськості, адаптуватися у середовищі, що швидко змінюється.

2.2 Моделі та стратегії роботи з громадськістю

Є дві стратегії зв'язків із громадськістю, що використовуються зараз організаціями [11, с. 267-269]. Перша називається **реактивною**, друга – **проактивною**. Реактивна стратегія полягає у тому, що організація реагує на небезпечні зміни, що вже відбулися у навколишньому середовищі. Такий підхід часто називають «стратегією каракатиці». Каракатиця – кальмароподібний морський молюск, - помітивши небезпеку, без особливих роздумів випускає струмінь чорнила і, «закаламутивши видимість», намагається втекти. Цієї ж стратегії дотримується багато організацій: якщо виникла небезпека, випускають прес-реліз, публікацію у пресі, проводять прямий ефір, щоб «закаламутити» видимість і врятувати свою репутацію.

Проактивний підхід полягає у тому, щоб передбачати і відслідковувати небезпечні зміни у громадській думці, щоб мати час спланувати свої дії у відповідь на очікувані зміни. У цьому випадку, якщо організації не вдасться нейтралізувати негативні зміни, вона усе ж може діяти з попередженням. Звичайно, проактивний підхід дає кращі результати.

У паблік рилейшнз історично склалися декілька комунікаційних моделей [13, с. 25-26]. Сама рання - модель **«пабліситі»** - висвітлення у пресі якоїсь події будь-якими засобами, включаючи обдурювання. Девіз прихильників цієї моделі - «простак народжується щохвилини». Цей девіз цілком характеризує методи, використовувані у той час.

На зміну цій моделі прийшла модель **«суспільної інформації»**. Вона передбачала, що ЗМІ будуть поширювати тільки правдиву інформацію, і такий чесний підхід буде сприяти формуванню позитивного пабліситі. Обидві зазначені моделі являють собою моделі **односторонньої комунікації**, тому що організації за допомогою ЗМІ подають інформацію, не цікавлячись при цьому думками аудиторії.

Далі виникла **двостороння асиметрична** модель. У цій моделі організація не тільки інформує громадськість, але і вивчає думки різних груп населення для формування ефективної інформаційної стратегії. Як можна помітити, у цій моделі інформація йде як від організації до громадськості, так і навпаки, тому модель називається двосторонньою. Що ж стосується слова «асиметрична», то воно вказує на те, що отримана від громадськості інформація використовувалася винятково в інтересах організації та допомагала ефективніше «промивати мозок» публіці.

І, нарешті, найбільш складна модель - **двостороння симетрична**, мета якої полягає у досягненні взаємовигідного (для організації та громадськості) результату, що, у свою чергу, диктує усвідомлену необхідність взаємних поступок. Девіз цієї комунікаційної моделі: «Будь-який бізнес починається із суспільної згоди і продовжує своє існування, спираючись на таку згоду».

Саме таку найбільш соціально справедливу модель зв'язків з громадськістю потрібно реалізувати підприємствам ЖКГ.

2.3 Інформаційно-освітня кампанія як складова частина роботи зі створення партнерських стосунків житлово-комунального підприємства із споживачами

Окреслимо **цїлі** роботи з налагодження і підтримки партнерських зв'язків із громадськістю. Фактично, мова йде про організацію діалогу між житлово-комунальним підприємством та колективними партнерами (різними категоріями громадськості). Іноді важко буває створити діалог з однією особою, що вже говорити про діалог, у якому з одного боку – підприємство, з іншого – безліч споживачів! Отже, для діалогу з громадськістю потрібно:

1) формувати думку громадськості про житлово-комунальне господарство, про проблеми його реформування таким чином, щоб громадськість довіряла житлово-комунальним підприємствам, усвідомлювала спільні проблеми і своїми діями підтримувала роботу житлово-комунальних підприємств;

2) вивчати думку громадськості та фактори, що впливають на платіжну поведінку споживачів;

3) враховувати думку громадськості у плануванні перетворень житлово-комунальної сфери.

Для формування громадської думки підприємствам ЖКГ потрібно проводити *інформаційно-роз'яснювальну* роботу. Є декілька загальноприйнятих міфів (або розповсюджених помилок) щодо методів проведення інформаційної кампанії, а саме:

- *прийнято вважати, що своєчасна подача об'єктивної інформації буде сприяти формуванню зацікавленості жителів.* На нашу думку, цього недостатньо. Для того щоб зацікавити жителів, необхідно при подачі інформації використовувати спеціальні заходи;

- *прийнято вважати, що своєчасна подача об'єктивної інформації дозволить жителям створити власне уявлення про предмет обговорення.* Знов таки, це справедливо не для всіх. Більшість жителів створюють власне уявлення про будь-що тільки після обговорення з людьми, думці яких вони довіряють (із так званими «лідерами думок»);

- *прийнято вважати, що своєчасна подача об'єктивної інформації забезпечить активну участь жителів у вирішенні проблем.* І це не зовсім вірно. Для того щоб забезпечити активну участь жителів, при подачі інформації необхідно використовувати спеціальні заходи.

Враховуючи ці розповсюджені помилки, ми визначили чотири головні цілі інформаційно-освітньої роботи. Перша ціль - сформуванню у масовій свідомості образ житлово-комунального підприємства як відкритого, чесного, передбачуваного, кваліфікованого партнера, готового йти на співробітництво, який знає інтереси споживача і ставить їх вище своїх власних. Це завдання досить складне і потребує не тільки інформування населення, але й значних змін у роботі самого підприємства. Складність цього завдання полягає у тому, що вже сформувалася досить велика частка людей з упередженим негативним ставленням до житлово-комунальних підприємств. Як стверджують спеціалісти із зв'язків з громадськістю, немає більш невдячної роботи ніж переконувати людей із сталим негативним стереотипом.

Друга ціль інформаційної кампанії – зацікавити громадськість та допомогти їй усвідомити проблеми житлово-комунального обслуговування; зробити ці проблеми актуальними у суспільній свідомості, тобто соціально значущими. І це вірно, проблема сама по собі може існувати, але не усвідомлюватися людьми. І лише коли знаходяться люди, що піднімають цю проблему, доносять її до свідомості людей - лише тоді проблема стає соціальною. Тільки тоді її намагаються вирішити. Так було з усіма соціальними проблемами, наприклад, із різноманітними рухами за рівні права.

Зробити проблему соціальною, актуальною можна досить легко, використовуючи ЗМІ. Саме їм вдається сформуванню так званий «порядок денний» - список першочергових проблем, що потребують вирішення. Дані досліджень свідчать, що ЗМІ можуть актуалізувати проблему, але вони мало і лише побічно впливають на те, які думки, ставлення й оцінки складаються у людей про цю проблему. Частка людей, яка самостійно формує своє ставлення до проблеми на основі тільки інформації із ЗМІ, дуже незначна. За оцінками соціологів, тільки приблизно 40% виборців

самостійно формують свої думки про кандидата. Інші 60% прислухаються до так званих «лідерів думок» - знайомих людей, які мають авторитет та заслуговують довіру. Щодо проблем комунального обслуговування, таких оцінок не було зроблено, але виходячи з того, що усвідомлення зазначених проблем потребує технічних, економічних, юридичних знань, можна передбачити, що частка людей, які самостійно формують виважене ставлення, ще менша. У той же час проблеми житлово-комунального обслуговування є реальністю повсякденного життя кожного мешканця, і багато людей, які не мають необхідних знань, формують своє ставлення до проблем на основі упереджень та обивательської логіки.

Отже, одержуючи інформацію зі ЗМІ, люди обговорюють її, і саме у міжособистісному спілкуванні народжується думка, ставлення, оцінка. Проте коло людей, із якими обговорюються проблеми, досить вузьке - сім'я, товариші по роботі, приятелі, сусіди. Люди схильні спілкуватися із подібними собі, із людьми того ж самого соціального й економічного становища. Дуже часто у таких вузьких колах спілкування формується локальний погляд на проблему, властивий тільки даній категорії громадськості. Для того щоб стимулювати обговорення проблем житлово-комунального обслуговування у більш широкому колі, треба сприяти проведенню різноманітних тематичних форумів при будинкових комітетах, на робочих місцях, у громадських організаціях. На таких форумах люди можуть у широкому колі обговорити проблему, у такий спосіб сформувати своє ставлення до проблеми з урахуванням широкого спектра думок, у тому числі й експертів. Корисно також провести у прямому ефірі телевізійний тематичний форум, на якому телеглядачі можуть висловити свої думки та проголосувати за той чи інший спосіб вирішення проблем. Таким чином, третя ціль інформаційної кампанії – допомогти громадськості сформувати свою точку зору на проблеми з урахуванням думок експертів та широкого кола мешканців міста.

Четверта ціль інформаційної кампанії – спонукати громадськість до активної участі, до спільних дій для вирішення проблем. Парадокс полягає у тому, що люди можуть усвідомлювати важливість проблеми, мати свою точку зору щодо неї, але не хочуть особисто брати участь у її вирішенні. Тому при проведенні інформаційної роботи треба застосовувати спеціальні заходи, що спонукають до колективних дій. Особливо це важливо робити перед проведенням громадського слухання, бо без широкої участі громади воно ризикує перетворитися у нікому не потрібний ритуал.

Реалізація зазначених цілей потребує розуміння особливостей формування індивідуальної та громадської думки та закономірностей індивідуальних і колективних дій.

2.4 Індивідуальна і громадська думка. Деякі особливості формування громадської думки

Звідки людина черпає свої знання? Існує три типи знань залежно від їх джерел: знання з особистого досвіду, знання, прийняті на віру, та умовиводи. Переважна частина знань людини є «секонд-хенд», тобто те, що вона приймає на віру від інших. Навіщо люди приймають на віру знання інших? По-перше, тому, щоб зекономити час, не проводячи власних експериментів. По-друге, щоб не повторювати чужих помилок. Крім того, не все є доступним для досвіду окремої людини (наприклад, не кожна людина може з власного досвіду знати, що в Антарктиді дуже холодно).

Чому люди вірять деяким «секонд-хенд» знанням? Багато знань ми не піддаємо сумнівам тому, що вони загальноприйняті серед тих людей, з якими ми спілкуємося. Іншу частину знань ми приймаємо тому, що вважаємо його джерело авторитетним, таким, що заслуговує довіру. Частина знань з особистого досвіду мала порівняно із знаннями від інших людей.

Що станеться, коли особистий досвід суперечить тому, що кажуть інші люди, безпосередньо або через ЗМІ? Безперечно, людина віддає перевагу власному досвіду, відхиляючи суперечливу інформацію з інших джерел. Наприклад, скільки людині не кажи, що на комунальному підприємстві працюють ввічливі люди, які турбуються про інтереси споживачів, людина цьому не повірить, якщо її власний досвід звертання до абонентського відділу доводить протилежне.

Але бувають й інші випадки. Припустимо, що у деякої особи сформувалося стійке негативне відношення до житлово-комунального підприємства. Вона приходиться до абонентського

відділу або до керівництва, її ввічливо зустрічають і допомагають вирішити проблему. Чи змінить ця особа своє ставлення до підприємства? Мабуть, ні. Якщо її негативні уявлення стійкі, людина буде намагатися «примирити» у свідомості негативне ставлення з новим суперечливим досвідом. Нова інформація буде трактуватися так, щоб не змінити сталі уявлення про житлово-комунальне підприємство: «Мабуть, вони чекають якоїсь перевірки!» або «Мабуть, вони мене переплутали з кимсь впливовим!» Для того щоб змінити стійкі уявлення, одного факту замало. Треба, щоб було накопичено критичну масу таких фактів, які суперечать сталим уявленням.

Знання людини не існують у вигляді аморфної маси, а структуруються в **уявлення** про навколишню дійсність. Навколишній світ сприймається людиною у вигляді образів, говорячи спрощено, «картинок у голові». Такі картинки і називаються уявленнями, але вони не статичні, а відображають предмет у дії. Уявлення – це не лише візуально-аудіально-кінестетичний образ, це також різні «сценарії» того, що можна очікувати від цього об'єкту. Уявлення підкріплюються емоціями, з якими асоціюється даний предмет, та містять оцінки (погано-добре, корисно-шкідливо, небезпечно–безпечно тощо).

Уявлення створюються людиною навіть про те, чого вона ніколи сама не бачила, на основі інформації від інших, яка заслуговує на довіру. Уявлення складаються як про одиничні об'єкти, так і про цілі класи об'єктів у результаті типологізації людиною навколишнього світу. Уявлення про цілі класи об'єктів формуються на основі узагальнення уявлень про одиничні об'єкти. Вони є абстрактними до різного ступеня.

Уявлення допомагають передбачити майбутній розвиток подій, роблячи світ навколо нас більш передбачуваним і, отже, більш контрольованим.

Уявлення можуть у різному ступені:

- бути інформаційно насиченими, детальними;
- бути визначеними, вираженими «яскравими фарбами»;
- бути емоційно насиченими;
- бути стійкими до нової інформації;
- спонукати до якихось дій;
- містити оцінки.

Уявлення людини про цілі класи об'єктів можуть згодом набувати усталеності, ставати не сприйнятливими до нової інформації. Стійкі уявлення можуть бути дуже спрощеними, у цьому випадку вони називаються **стереотипами**. Завдяки комунікації людей стереотипи поширюються і закріплюються у суспільній свідомості. Стереотипи допомагають людині швидко орієнтуватися у незнайомих ситуаціях. Вони руйнуються тоді, коли перестають «працювати», приносять користь, давати корисні поради та рекомендації до дій. Стереотипи часом набувають форми **упереджень**, коли нав'язують невинувато негативне ставлення до якогось класу об'єктів.

Люди схильні мислити стереотипами про малознайомих людей, про тих, із ким їм не доводилось часто взаємодіяти. Упередження складаються частіше усього про тих, кого відносять до «чужих». Чужий - це малознайома людина, із якою все ж доводиться контактувати. Образно говорячи, чужий - це людина «зі сторони» на «території», яку вважають своєю. Це «сторонній» серед «визнаних». Наприклад, упередження формуються у корінних жителів країни про іммігрантів, у чоловіків про жінок, які працюють у «чоловічих» сферах: у бізнесі, політиці або правоохоронних органах.

Упередження виникає тому, що «визнані» відчувають загрозу від «сторонніх». Дослідження підтверджують цей довід: мислити упередженнями властиво людям 1) із заниженою самооцінкою; 2) невпевненим у майбутньому; 3) з сумнівами у своїй спроможності утриматися «на плаву», зберегти за собою досягнуті позиції. Отже, коли невпевненість у майбутньому стає визначною характеристикою суспільного життя, упередження набувають масовий характер. Важливу роль у формуванні у людини упереджень відіграє рівень освіти людини: упередження більш властиві людям із низьким рівнем освіти, у той час як високий рівень освіти зазвичай надає людині впевненості у своїх силах і у майбутньому. Упередження часто проявляються у прихованій формі: людина їх не висловлює привселюдно, але керується ними у діях.

Уявлення про об'єкти (живі чи ні) допомагають прогнозувати розвиток подій. Часом такий прогноз свідчить про небезпеку в майбутньому. Тобто, деякі уявлення викликають у людей

різного роду **побоювання**. Крім того, якщо людина не може прогнозувати, до чого призведе взаємодія з цим об'єктом, це теж може викликати побоювання. Люди звичайно побоюються загубити або ресурси, якими вони володіють, або контроль над своїми ресурсами і майбутніми подіями. Якщо людина побоюється якихось інших людей, організацій або підприємств, це паралізує взаємодію з ними. У той же час побоювання часто стимулюють людей до створення коаліцій з іншими, тими, яких вони побоюються у меншому ступені, щоб разом протистояти погрози. Чим більш суттєвою є загроза, тим швидше створюються коаліції. Отже, при проведенні інформаційної кампанії необхідно знати людські побоювання, вміти викликати «корисні» побоювання і нейтралізувати «зайві».

Думка людини про якийсь об'єкт - це судження, яке відбиває якусь частину уявлення про цей об'єкт. Уявлення про якийсь об'єкт може виражатися цілою низкою думок. Думка - це свідоме визнання людиною правдивим деякого судження, щодо істинності котрого недостатньо доказів у самої людини або в інших людей. Якщо істинність судження цілком визнається самою людиною, але викликає сумніви в інших, таке судження називається вірою, а не думкою. Якщо в істинності судження не сумнівається ніхто, то це судження також не можна назвати думкою. Наприклад, судження «Волга впадає у Каспійське море» не можна назвати думкою, тому що в істинності його немає сумнівів.

Багато хто вважає, що **громадська думка** є просто сукупність індивідуальних думок, тобто точок зору на якусь проблему. Насправді суспільна думка представляє дещо більше, ніж набір індивідуальних думок, яких дотримується у визначений момент часу визначена категорія осіб. Суспільна думка формується в ході обговорення індивідуальних думок, і у цього процесу є своя специфіка і свої закономірності. У той же час суспільна думка впливає на індивідуальні погляди.

Люди відрізняються один від одного соціальним статусом, авторитетом, владою, схильністю до спілкування, широтою і розмаїтістю кола знайомих. Тому внесок кожної людини у формування суспільної думки неоднаковий. До думки авторитетних людей прислухаються більше. Люди, які схильні до спілкування, мають більше можливостей переконувати інших у правоті своїх думок; люди із широким і різноманітним колом знайомств мають більше можливостей популяризувати свої погляди.

Засоби масової інформації, як показали численні дослідження, дуже добре формують «порядок денний» – перелік актуальних питань, що обговорюються громадськістю. Але їм важко сформувати певну громадську думку. У той же час ЗМІ можуть побічно вплинути на формування думок. Яким чином? Розглянемо феномен суспільної думки, що одержав назву «спіраль мовчання» [11, с. 295]. Природа цього явища така: люди, які вважають, що їхня думка з тих або інших питань не співпадає з думкою більшості, схильні не обговорювати відповідні теми через страх суспільного несхвалення й ізоляції. Серед такої меншості є переконані прихильники своїх поглядів і ті, чиї думки не настільки визначені. Під впливом думок більшості «невпевнені» змінюють свої погляди. Таким чином, число прихильників «непопулярної» у суспільстві точки зору буде зменшуватися, звужуючись до маленького ядра «непохитних», тих, хто твердо тримається за свої переконання. У той же час, якщо люди переконуються, що їх думка є думкою більшості, то вони більш упевнені у собі, беруть участь у розмовах, приватних і привселюдних, усіляко демонструють свої переконання значками, наліпками, іншими доступними для привселюдного схвалення символами. Число прихильників цієї думки росте.

Можна собі уявити і крайній випадок, коли у більшості фактично вже виробилася визначена позиція з якогось питання, але це поки ще не помітно у міжособистісному спілкуванні. Мовчання і пасивність цієї більшості іноді можуть призвести до помилкового висновку, ніби дана думка підтримується лише окремими людьми. Думка меншості, яка не боїться висловити свою точку зору і вважає себе переможцями, може, зрештою, виявитися вирішальною і одержати більш широку підтримку населення. «Криклива меншість» може легко перемогти «мовчазну більшість». І саме тут важливу роль у формуванні думок можуть відіграти ЗМІ, представляючи думку більшості (або нібито більшості).

Цікавий приклад прояву цього феномену стався в 2002 році в Луцьку під час проведення телевізійного тематичного форуму щодо вирішення проблеми заборгованості споживачів за комунальні послуги. У той час у Луцьку приблизно 80% споживачів справно сплачують за

комунальні послуги. Решта – до 20% - накопичили великі суми заборгованості. До цього часу справні платники практично не мали можливості висловити свого ставлення до боржників. Мало хто наважиться конфліктувати із сусідами, які мають борги перед комунальними підприємствами. Але боржники, навпаки, всюди демонстрували свою позицію: в інтерв'ю на телебаченні та радіо, критикуючи роботу комунальних підприємств, при звертанні до абонентського відділу та керівництва цих підприємств, у міжособистісному спілкуванні. Телевізійний форум надав можливість інтерактивного голосування, результати якого висвічувались на екрані. По мірі того, як при анонімному голосуванні зростав рейтинг пропозиції застосувати штрафні санкції до злісних неплатників, у дзвінках до студії люди все сміливіше виказували своє негативне ставлення до боржників, навіть прозвучала пропозиція виселити усіх боржників у гуртожитки на якійсь окремій території, щоб вони не заважали справним платникам отримувати те, за що вони сплачують. Результати голосування здивували і міську владу, і керівництво комунальних підприємств, і журналістів. Ніхто навіть не міг уявити, наскільки багато у місті прихильників введення штрафних санкцій до злісних боржників!

Ефект «спіралі мовчання» часто використовується у виборчих технологіях у країнах, які лише називаються демократичними. Кандидата, який зовсім не користується масовою довірою, представляють за допомогою ЗМІ як вибір більшості. При цьому надається тиск на опозиційні ЗМІ, щоб не пролунала інша точка зору. Також за допомогою адміністративного ресурсу залякують людей, аби ввести табу на обговорення інших думок у широкому колі. І це завжди дає результат. Навіть якщо ми не збираємося нікого дурити або залякувати, ефект «спіралі мовчання» можна використовувати для того, щоб люди сміливіше висловлювали свої точки зору, формуючи суспільну думку.

Далеко не все, що стається у суспільстві, доступно розумінню суспільної думки. Суспільна думка буває «глухою» до того, що мало цікавить людей. Суспільна думка суперечлива, пориста, часом нелогічна, нераціональна, лише у незначній мірі піддається керуванню й, у той же час, здатна до швидких змін.

Громадська думка базується на **здоровому глузді**, котрим люди керуються у повсякденному житті. Здоровий глузд не завжди логічний і раціональний. У повсякденному житті, як і у науці, люди також проводять дослідження, результати яких формують уявлення про навколишній світ. Але повсякденні дослідження містять помилки.

Типові помилки повсякденних досліджень:

- 1) неохайне спостереження;
- 2) необґрунтоване узагальнення;
- 3) селективне спостереження;
- 4) «підробка» нової інформації таким чином, щоб вона не руйнувала сталі уявлення;
- 5) нелогічність суджень;
- 6) вплив ЕГО (тобто особистих потреб, життєвого досвіду, ціннісних орієнтацій людини) на осмислення даних;
- 7) передчасне закінчення дослідження («тут і так усе ясно!»);
- 8) містифікація («це не можливо зрозуміти взагалі!»).

При вивченні громадської думки треба уникати помилок, які властиві повсякденним дослідженням, інакше ви отримаєте у кращому разі – просто банальні результати, у гіршому – викривлене зображення дійсності.

2.5 Детермінанти соціальних думок та дій

При проведенні інформаційної кампанії постійно виникає потреба перепевнювати людей, впливати на їх думки та дії. Яким чином це можна робити? Для відповіді на це запитання треба прояснити, що саме визначає ті чи інші людські думки та дії.

Людські дії мають мотиви, які умовно можна поділити на дві категорії: «для того, щоб...» та «тому що...». Перший тип мотивів показує ціль дії. Ці мотиви добре усвідомлюються людьми і часто звучать як пояснення людиною своєї дії. Мотиви ж з другої категорії краще показують ті фактори, які примушують людину обирати та виконувати певну дію. Найчастіше люди не усвідомлюють цей тип мотивів у той час, коли діють.

Люди звичайно вважають, що вони самі вільно обирають певний курс дій. Лише коли вони зробили щось погане, виникають пояснення, що це ситуація вимусила їх так зробити. В інших випадках люди схильні не помічати вплив на них різних соціальних факторів.

Дія людини починається з вибору цілі та засобів її досягти. Чи можна якось класифікувати чинники, які детермінують цей вибір? Ціль, яку людина бажає досягти, визначається потребами людини як біологічного організму (їжа, тепло, безпека, розмноження та ін.). Людина як особистість упорядковує потреби свого організму та визначає головні, нагальні, першочергові, які і формують ціль дії. Але ціль обмежується нормами та правилами, які існують у суспільстві (або у більш вузьких соціальних колах). Виконання правил та норм забезпечується санкціями з боку тих, хто має владу. У той же час одних санкцій замало, щоб змусити людей виконувати правила та діяти відповідно нормам. Слідування нормам та правилам повинно приносити якусь користь людям, здобувати щось таке, що люди цінують. Якщо уважніше розглянути, можна помітити, що в основі кожної норми або правила лежить якась «цінність», тобто те, що цінується людьми - здоров'я, добробут, успішна кар'єра, шана, краса, любов, чистота, доброта, справедливість, порядок, турбота про дітей, чесність, благодійність тощо. Цінності задають те, чого людина має прагнути досягти своїми діями. Для того, щоб норми та правила виконувалися завжди, а не тільки під загрозою санкцій, людина має усвідомлювати цінності, які можна досягти, слідуючи цим нормам та правилам. Не треба забувати, що слідування певній нормі або правилу може здобути декілька різних цінностей, але конкретна людина віддає перевагу лише деяким з них. Наприклад, виконання ранкової гімнастики для літньої людини – це спосіб подовжити життя та й надалі допомагати дітям та онукам, спосіб зберегти здоров'я, фізичну активність, працездатність та самостійність. Але для молодшої дівчини ранкова гімнастика може, у першу чергу, бути засобом досягнення зовнішньої привабливості, необхідної для того, щоб знайти роботу або вийти заміж.

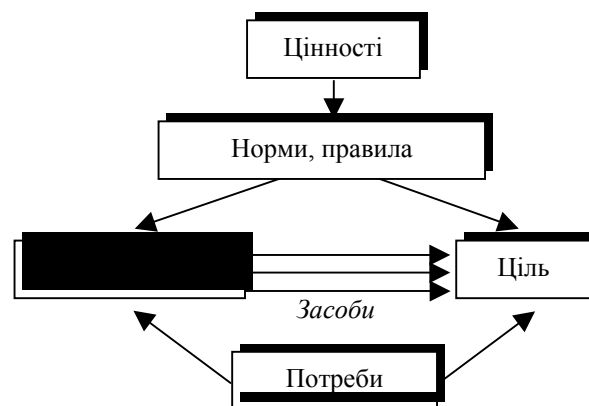


Рисунок 2.1 Детермінанти соціальних дій

Є два способи змінити поведінку людини: примус з боку тих, хто має владу, та вплив авторитетних осіб. За допомогою примусу людину вимушують обирати певну ціль та засоби, які відповідають нормам та правилам. У цьому випадку людина, хоче вона чи ні, має поступати відповідно правилам і нормам, інакше до неї застосують штрафні санкції. Вплив на людину має інший наслідок: людина сама хотітиме поступати саме так, як наказують правила, без жодних санкцій, тому що вона вважає цей курс дій та обрані засоби правильними, оптимальними.

Які є механізми впливу на людські дії? Розглянемо їх на прикладі впливу на платіжну поведінку споживачів житлово-комунальних послуг.

1. Можна апелювати до життєвих потреб людини: «Вода – це життя. Людина не може жити у місті без водопостачання». З цим важко не погодитися, але це не дуже переконливо, адже є й інші нагальні потреби. Більшість людей не вірять, що водопостачання у місті може припинитися. Якщо апелювати до потреб людини, треба одночасно активізувати побоювання щодо втрати можливості забезпечення цієї потреби.

2. Можна впливати на особистість людини, пропонуючи порівняти важливість потреб, наприклад: «Що для вас важливіше, купити новий одяг або заплатити за водопостачання? Чи гарно виглядає немита людина у новому одязі?»

3. Можна пояснювати, що засоби, які обрала людина, не є оптимальними або не приведуть до бажаної цілі. Кожна раціональна людина хоче мати якісне водопостачання і зараз, і у майбутньому, і сплачувати за це якнайменше. Наприклад, можна пояснити людині, що відмова платити більше зараз приведе до значних витрат у майбутньому.

4. Можна наполягати на нормах, правилах, яких треба дотримуватися. «Є таке правило: за спожиті послуги треба платити». Але самі норми і правила малоефективні, якщо людина не усвідомлює їх цінність або немає штрафних санкцій за відхилення від них.

5. Більш ефективним є вплив на цінності, які лежать в основі кожної норми або правила. Треба пам'ятати, що люди схильні віддавати перевагу тим чи іншим цінностям залежно від віку та соціального статусу. Враховуючи особливості «аудиторії», до якої ви звертаєтесь, можна акцентувати увагу на різних цінностях: турбота про майбутнє дітей, чесність, справедливість, благодійність, взаємодопомога, раціональність тощо. Наприклад, для людей похилого віку можна апелювати до цінності самого порядку в суспільстві: «Є таке правило: за спожиті послуги треба платити. А правила треба виконувати всім, щоб був порядок».

РОЗДІЛ 3

МЕТОДИКА ПРОВЕДЕННЯ ІНФОРМАЦІЙНО-РОЗ'ЯСНЮВАЛЬНОЇ РОБОТИ

У попередньому викладенні йшлося про чотири основні цілі інформаційно-роз'яснювальної роботи з населенням: 1) створення іміджу житлово-комунального підприємства у масовій свідомості; 2) формування зацікавленості жителів у вирішенні житлово-комунальних проблем; 3) формування жителями власної точки зору на проблеми житлово-комунального обслуговування; 4) залучення громадськості до участі у вирішенні проблем житлово-комунального обслуговування.

У цьому розділі ми детально розглянемо методи, за допомогою яких житлово-комунальні підприємства зможуть досягти поставлених цілей.

3.1 Формування іміджу житлово-комунального підприємства у масовій свідомості

Перше завдання інформаційної кампанії – допомогти житлово-комунальним підприємствам створити стійкий позитивний імідж в очах споживачів житлово-комунальних послуг. Імідж – це «усе, що має хоч якесь відношення до компанії та пропонованим нею товарам і послугам... Це твір, що постійно створюється як словами, так і образами, що вигадливо перемішуються і перетворюються у свідомості громадськості в єдиний комплекс» [2, с. 237]. Іншими словами, імідж організації є цілісне сприйняття (розуміння й оцінка) організації різними групами громадськості, що формується на основі збереження в їх пам'яті інформації про різні сторони діяльності організації.

Зміст поняття іміджу організації включає дві складові: описову (інформаційну) складову, котра являє собою образ організації, або сукупність усіх уявлень (знань) про організацію. Друга складова пов'язана з відношенням, тобто, це оціночна складова. Оціночна складова існує в силу того, що інформація, яка зберігається в пам'яті, не сприймається байдуже, а пробуджує в людини певні оцінки й емоції. Вони можуть мати різну інтенсивність, оскільки конкретні риси образу організації можуть викликати більш-менш сильні емоції, пов'язані з їх прийняттям або осудом. Люди оцінюють організацію через призму свого колишнього досвіду, ціннісних орієнтацій, загальноприйнятих норм і моральних принципів. У реальності образ та оцінка нерозривно пов'язані й утворюють єдине ціле.

Таким чином, імідж організації можна розглядати як існуючу в свідомості людей систему уявлень (образів) і оцінок, об'єктом яких вона є.

Структура іміджу будь-якої організації включає 8 складових:

1. Імідж товару (послуги) - уявлення людей щодо унікальних характеристик, які, на їхню думку, має товар чи послуга. Такими характеристиками є функціональна цінність товару (основна вигода, яку забезпечує товар або послуга); додаткові послуги (атрибути-це те, що забезпечує товарові (послугі) відмітні властивості (назва, дизайн, упакування, якість тощо).

2. Імідж споживачів товару (послуги) містить уявлення про стиль життя, суспільний статус і деякі особистісні (психологічні) характеристики споживачів.

3. Внутрішній імідж організації - це уявлення співробітників про свою організацію. Основними детермінантами внутрішнього іміджу є культура організації та соціально-психологічний клімат.

4. Імідж керівника або основних керівників організації – це уявлення про здібності, установки, ціннісні орієнтації, психологічні характеристики та зовнішність керівника.

5. Імідж персоналу - узагальнений образ колективу організації, що розкриває найбільш характерні для нього риси, а саме:

- професійна компетентність: мобільність (швидкість і якість обслуговування); чіткість у виконанні посадових обов'язків; точність виконання роботи; інформованість професійна, висококваліфікована підготовка;
- культура: комунікабельність (привітність у спілкуванні, доброзичливість); правильність мови;

- соціально-психологічні характеристики співробітників;
- соціально-демографічні та фізичні дані: вік, стать, рівень освіти, наявність або відсутність фізичних дефектів;
- візуальний імідж: діловий стиль в одязі; охайна зачіска; обмеження у використанні прикрас і косметики (для жінок) тощо.

Імідж персоналу формується на основі прямого контакту зі співробітниками організації. При цьому кожен співробітник розглядається як «обличчя» організації, за яким судять про персонал у цілому. Таким чином, важко переоцінити роль співробітників, що працюють безпосередньо з клієнтами в процесі створення цілісного позитивного іміджу організації.

6. Візуальний імідж організації - уявлення про організацію, субстратом яких є зорові відчуття, що фіксують інформацію про інтер'єр приміщень, фірмову символіку організації, зовнішній вигляд персоналу тощо.

7. Соціальний імідж організації - уявлення широкої громадськості про соціальні цілі та ролі організації в економічному, соціальному і культурному житті суспільства.

8. Бізнес-імідж організації - уявлення про організацію як про суб'єкта ділової активності. Складовою бізнес-іміджу організації виступає ділова репутація, обсяг реалізації, відносна частка ринку, новітність технологій тощо.

Зрозуміло, що кожний компонент структури іміджу є важливим для створення загального позитивного враження про організацію. Для підприємств, що надають громадські послуги, таких, як підприємства ЖКГ, визначальними є імідж послуги, персоналу, керівника, а також внутрішній імідж організації.

Зауважимо, що імідж організації має відносну стабільність [12]. Потрібний тривалий час і великі зусилля, щоб змінити уявлення людей, тому що людина завжди йде по шляху досягнення максимальної внутрішньої узгодженості. Відповідно до теорії когнітивного дисонансу (Фестенгер, 1957 р.), уявлення, почуття та ідеї, що вступають у суперечність з іншими уявленнями, почуттями та ідеями індивіда, призводять до порушення гармонії особистості, до ситуації психологічного дискомфорту. Маючи потребу в досягненні внутрішньої гармонії, людина готова починати різні дії, що сприяли б відновленню втраченої рівноваги. Тому дуже важливо, щоб кожен елемент структури іміджу був інформаційно заповнений самою організацією. У протилежному випадку, масова свідомість, у силу визначених стереотипів, наповнить змістом відсутній елемент самостійно, що не завжди може піти на користь організації. У майбутньому, впроваджуючи в масову свідомість нову інформацію, прийдеться переборювати бар'єр вже існуючої, частіш за все, негативної, установки.

Таким чином, основний зміст діяльності з формування іміджу житлово-комунального підприємства полягає в створенні необхідного для підприємства образу в масовій свідомості.

Розглядаючи «дилему ув'язненого», ми вже визначили, яким повинен бути образ житлово-комунального підприємства у свідомості споживача. Це *образ відкритого, чесного, передбаченого, кваліфікованого партнера, що готовий йти на співробітництво, знає інтереси споживача і ставить їх вище своїх власних інтересів*. Якщо житлово-комунальне підприємство свідомо обирає саме такий образ, то йому необхідно: 1) відповідати цьому образу, тому що людей довго обманювати неможливо; 2) донести до свідомості людей цей образ, зробивши його стійким уявленням.

Обидва завдання є дуже непростими. Як житлово-комунальні підприємства зазвичай заявляють про себе? Подають у місцевій пресі інформацію про свою роботу, організують виступи керівництва по радіо або на телебаченні (якщо у місті є такі ЗМІ). При цьому наводяться технічні та економічні показники роботи підприємства, звучать цифри гігакалорій та кубометрів, тонни умовного палива, кілометри мереж у двотрубному вимірі і т. ін.

Але уявлення про підприємство, що складається у голові споживача, не містить цих чи інших цифр з великою кількістю нулів або сотих відсотка. Навіть, якщо цифри вражають, осмислюючи їх, людина робить висновки, виносить деяку оцінку підприємству. Саме такі оцінки, висновки запам'ятовуються в образі підприємства. Людській свідомості властиво персоніфікувати підприємство, приписуючи його діям риси, котрими звичайно характеризують людей або сім'ю:

уважні, чесні, відповідальні, турботливі або, навпаки, грубіяни, ледарі, здирники, халтурники, п'яниці, брехуни.

Яким є зараз образ житлово-комунальних підприємств у свідомості споживачів?

Відповідь на це запитання можуть дати результати вивчення громадської думки за допомогою кількісних та якісних методів соціологічних досліджень, проведених за останній час у деяких містах України.

Протягом 2001-2002 рр. у Луцьку та Хмельницькому - пілотних містах Програми реформування тарифів та реструктуризації комунальних підприємств в Україні, фінансованої АМР США, - проводилося соціологічне опитування щодо проблем надання комунальних послуг водо-, теплопостачання та водовідведення. У Луцьку було опитано близько 1500 мешканців, а у Хмельницькому – 1000.

В анкеті-опитувальнику серед інших було поставлене запитання, які характеристики і якою мірою властиві комунальним підприємствам Водоканалу та Теплокомуненерго. Відповіді споживачів у обох містах відрізнялися незначно. Вочевидь, висновки можна застосувати і до інших міст України.

У таблицях 3.1-3.2 наведено результати обробки відповідей респондентів-хмельничан, які характеризують уявлення споживачів про роботу підприємств водо-, теплопостачання та водовідведення.

Таблиця 3.1 Характеристики, які, за думкою хмельничан, властиві роботі підприємства теплопостачання (у % до опитаних)

<i>Характеристика</i>	<i>Повною мірою</i>	<i>Деякою мірою</i>	<i>Ні те, ні інше</i>	<i>Деякою мірою</i>	<i>Повною мірою</i>	<i>Характеристика</i>
Безвідповідальність	12	13	19	42	14	Відповідальність
Зволікання	10	22	26	33	9	Оперативність
Турбота тільки про власні інтереси	14	20	22	32	11	Турбота про інтереси споживачів
Відсутність професіоналізму	9	13	27	39	13	Професіоналізм
Відчуженість	7	13	34	35	11	Відкритість
Непередбачуваність	12	23	31	22	12	Передбачуваність
Черствість	8	12	31	34	15	Людяність
Не заслугоує довіри людей	14	18	20	34	15	Заслугоує довіру людей
Розхлябаність	9	17	33	32	9	Дисциплінованість
Грубість	7	7	35	34	18	Ввічливість
Нерозуміння потреб споживачів	11	19	21	33	15	Розуміння потреб споживачів
Працює "аби як"	11	19	26	32	12	Працює якісно
Нечесність	6	7	43	27	16	Чесність

Як можна помітити з наведених таблиць, у значної частки споживачів немає чіткого уявлення про роботу комунальних підприємств стосовно найважливіших для довіри та партнерства характеристик. Більшість опитаних також уникають визначених «повною мірою» характеристик. Це свідчить про невизначеність, нестійкість образу комунальних підприємств у свідомості більшості споживачів.

Проте існують споживачі, які впевнено характеризують роботу комунальних підприємств суто негативними характеристиками: «зволікання», «непередбачуваність», «турбується тільки про власні інтереси», «не заслугоує довіри людей», «нерозуміння потреб споживачів» та «працює аби як». Для підприємства теплопостачання частка споживачів із стійким вкрай негативним уявленням про роботу підприємства за деякими характеристиками сягає 14%.

Таблиця 3.2 Характеристики, які, за думкою хмельничан, властиві роботі водоканалу (у % до опитаних)

Характеристика	Повною мірою	Деякою мірою	Ні те, ні інше	Деякою мірою	Повною мірою	Характеристика
Безвідповідальність	3	15	20	42	19	Відповідальність
Зволікання	5	27	24	31	13	Оперативність
Турбота тільки про власні інтереси	9	20	23	36	12	Турбота про інтереси споживачів
Відсутність професіоналізму	3	15	28	38	16	Професіоналізм
Відчуженість	5	15	38	29	13	Відкритість
Непередбачуваність	7	27	29	26	10	Передбачуваність
Черствість	5	13	30	35	17	Людяність
Не заслуговує довіри людей	7	16	20	40	16	Заслуговує довіру людей
Розхлябаність	4	17	36	31	11	Дисциплінованість
Грубість	2	9	38	32	18	Ввічливість
Нерозуміння потреб споживачів	8	18	20	38	16	Розуміння потреб споживачів
Працює "аби як"	6	18	27	36	13	Працює якісно
Нечесність	3	10	41	32	13	Чесність

Не менш цікавими, з цієї точки зору, є результати фокусних груп, проведених у цьому році у 14 містах Київської, Запорізької, Харківської, Полтавської, Миколаївської, Львівської, Закарпатської інших областей.

Негативно оцінюючи якість житлово-комунальних послуг, досить значна частина учасників фокусних груп (особливо, серед пенсіонерів, підприємців та працівників бюджетної сфери – освітяни, медичні працівники) пов'язує таку ситуацію не стільки з незадовільним фінансовим і технічним станом підприємств галузі та заборгованістю населення, скільки з безгосподарністю, некомпетентністю та безвідповідальністю працівників житлово-комунальних підприємств:

«Просто переконана, що головна проблема – некомпетентність, халатне ставлення до своїх обов'язків керівників комунальних підприємств» (працівник бюджетної сфери, місто Миргород).

«Найбільша проблема комунальних підприємств - невідповідальні працівники. Тому і якість послуг, які вони надають нікого не влаштовує. Вони тільки руйнують: розриють, щось там зроблять і покинули, пішли далі» (безробітний, місто Мукачеве).

«Організація праці погана. Наприклад, дали заявку на порив труби, поки дійдуть робітники підприємства, пройде значний час. Погане керівництво, нема контролю» (пенсіонер, місто Красноград).

«На таких підприємствах працюють одні ледарі, і щоб нічого не робити, вони підвищують ціни на воду та тепло» (представник молоді, місто Бровари).

Особливо негативні емоції викликає в респондентів ставлення до роботи персоналу житлово-експлуатаційних підприємств (ЖЕКів):

«Недобросовісне відношення працівників ЖЕКів до виконання своїх обов'язків та низька їх кваліфікація. А буває ще й таке, що приїздять п'яними на виклик» (пенсіонер, місто Бровари).

«Тільки незадовільна робота працівників житлово-комунальних підприємств. Кадри там всі некваліфіковані, потрібно змінювати керівництво ЖЕКів. Приїжджають на виклик і так все по-свинському роблять, що мабуть краще комусь заплатити, ніж робити заявку в ЖЕК» (підприємець, місто Миргород).

Ці результати свідчать про нагальну потребу цілеспрямованої діяльності із створення такого іміджу житлово-комунальних підприємств, який би викликав довіру населення та служив основою партнерських стосунків між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг.

Досить багато самих працівників житлово-комунальних підприємств низько оцінюють престиж професії комунальника. У відповідь на запитання, чи хотіли б вони, щоб їх діти працювали у житлово-комунальній галузі, переважна більшість респондентів не висловлювали

такого бажання, мотивуючи це низькою зарплатнею, важкими умовами праці, байдужістю держави до проблем підприємств та негативним ставленням населення:

«Роботи повинні виконуватися високооплачуваними робітниками. Через низьку зарплатню, відсутність службового житла, їх у нас немає. Приходять тільки випускники ПТУ, та ті, які не можуть знайти іншої роботи через свою некваліфікованість. Нам утримати спеціаліста нічим» (працівник житлово-комунального підприємства, місто. Красноград).

«На якість, вірніше, неякість послуг впливає відсутність допомоги з боку держави на адресу ЖРЕПів, для своєчасної закупівлі ними матеріалів для проведення ремонтних робіт. Крім того, дефіцит фахових працівників через низьку оплату праці в нашій галузі» (працівник ЖРЕП, місто Мукачеве).

«Спеціалісти не хочуть йти працювати в жилсервіси, так як та зарплата, которая заложена в тариф, не удовлетворяет работников. А те спеціалісти, которые работали на предприятии, ушли работать в частные фирмы, так как там и зарплаты выше и условия труда лучше, не приходится им ходить в фекалиях. А если б в коммунальных предприятиях работникам платили нормальные зарплаты, предприятие смогло бы на конкурсной основе выбирать себе рабочих, которые и выполняли б качественней свою работу» (працівниця жилсервісу, місто Бердянськ).

Таким чином, як показують дослідження, необхідність поліпшення внутрішнього іміджу також є важливою проблемою підприємств галузі.

Формування і впровадження іміджу - це сукупність усіх комунікацій, що виходять від підприємства і його керівництва. Причому, такі комунікації повинні бути спрямовані, як безпосередньо на співробітників підприємства з метою підтримки і поліпшення соціального клімату, так і на формування громадської думки взагалі. Такі комунікації називають маркетинговими. Це характерна мова, на якій підприємство розмовляє з партнерами, зі співробітниками, з населенням, відмінна від мови інших підприємств, своєрідний пізнавальний знак, візитна картка. За допомогою цих комунікацій у споживачів виникають визначені асоціації, які, створюють образ, відносини, настрої, думки щодо самого підприємства і його керівництва. Тому весь зміст формування і підтримки іміджу підприємства зводиться до побудови потрібних асоціацій із предметами, діями, людьми, що у суспільній свідомості та свідомості окремого індивіда вже наділені визначеними стійкими емоційними характеристиками.

Виходячи з особливостей людського сприйняття, є декілька стратегій формування іміджу організації або підприємства. Перша - це асоціація підприємства з якоюсь однією людиною, частіше за все, з керівником. Така стратегія використовується, наприклад, фірмою «Майкрософт», яку представляє Білл Гейтс, або фірмою «Довгань». Щодо житлово-комунальних підприємств, то, наприклад у Харкові, комунальне підприємство «Вода» асоціюється з його беззмінним керівником В.А. Петросовим. Навіть водопровідну воду багато харків'ян називають «петросівською».

Для більшості підприємств соціальної або житлово-комунальної сфери така стратегія є досить небезпечною, оскільки керівник і його життя потрапляють у фокус уваги преси і громадськості, від яких важко щось приховати. При застосуванні такої стратегії життя керівника перетворюється в життя учасника телешоу «За склом». Такому керівникові не пробачать навіть незначної провини, якогось реального (чи уявного) елемента розкоші у побуті, а це б'є рикошетом по усьому підприємству. Наведемо приклад з життя.

В одному з невеликих міст – учасників Програми модернізації муніципального водопостачання – Водоканал придбав новий легковий автомобіль ВАЗ-2110. Буквально через тиждень у містечку стали ходити чутки, що для директора Водоканалу купили дорогу іномарку. Люди говорили, що водоканал скаржиться на відсутність коштів, а купує машини (їх кількість збільшувалася з кожним днем) – виходить, гроші подіти нікуди, тому що норми і тарифи завищені. Активні жителі (а це місто відрізняється досить високим рівнем громадської активності) стали звертатися в міськвиконком, до депутатів, писали в газети гнівні листи. У результаті рішенням сесії норми споживання води були знижені з 275 л/особу/на добу до 250 л. Відповідно, підприємство понесло відчутні втрати.

Друга, і більш ефективна стратегія формування іміджу - асоціація з колективом, поданим як велика єдина працююча чесна сім'я. Ця стратегія є просто обов'язковою, якщо, взаємодіючи з

підприємством, людина довіряє йому щось дуже дороге - життя, здоров'я. Така стратегія авіакомпаній, організацій охорони здоров'я.

Є третя стратегія, що також часто використовується, особливо у поєднанні з другою, - це асоціація підприємства з його продукцією і людьми, що її споживають. Така, наприклад, стратегія фірми «Адідас». Друга та третя стратегія (а краще їх поєднання) більше усього підходять для формування іміджу житлово-комунального підприємства.

Отже, підприємство ЖКГ обрало ту чи іншу стратегію формування іміджу. Що робити далі? Насамперед потрібно виробити концепцію побудови іміджу. Для цього необхідно знайти відповіді на два запитання

1. Хто ми (підприємство) і що ми можемо?
2. Хто вони, представники нашої громадськості, і чого вони хочуть?

Відповіді на ці запитання складають дві множини. Перша – це докладний аналіз усіх якостей, потреб, властивостей, можливостей, недоліків, переваг, інтересів підприємства. Друга множина – це загальні уявлення, поведінкові мотиви, життєві цінності, стереотипи, потреби та інтереси різних категорій громадськості – так званих цільових груп. На пошук області перетину цих множин і спрямований перший етап створення іміджу – дослідницький. Саме область перетину є основою для формування іміджу (рис. 3.1). Тобто, обов'язковою умовою для партнерських відносин є усвідомлення загальних цілей та інтересів.

Яким чином оцінити, хто ми і що ми можемо?

Оцінка поточного стану зазвичай виконується підприємством при складанні річних звітів. Більш детальна оцінка здійснюється при розробці стратегічного плану розвитку підприємства, дуже корисно при цьому провести SWOT-аналіз.

Як можна відповісти на друге запитання з приводу споживачів і їхніх переваг? Для того, щоб з'ясувати, чого саме хочуть споживачі житлово-комунальних послуг, необхідно провести вивчення громадської думки з житлово-комунальних проблем. Вивчення громадської думки здійснюють за допомогою соціологічних опитувань, анкетування, інтерв'ю та інших спеціальних методів, наприклад, методу фокус-груп. Для житлово-комунальних підприємств найбільш придатними є анкетування, яке можна проводити за допомогою працівників підприємства – контролерів, а також метод фокус-груп. При цьому на основі соціально-економічного аналізу потрібно виділити категорії споживачів, що найбільш повно представляють населення міста. Такими цільовими групами можуть бути пенсіонери, молодь, працівники бюджетної сфери (медики, педагоги, працівники культури й ін.), представники малого і середнього бізнесу тощо. Якщо місто має свою специфіку, наприклад, значна частина населення працює на великому підприємстві, обов'язково потрібно довідатися думку працівників цього підприємства. Якщо у місті певна частка населення не має роботи, потрібно провести фокусні групи з безробітними.

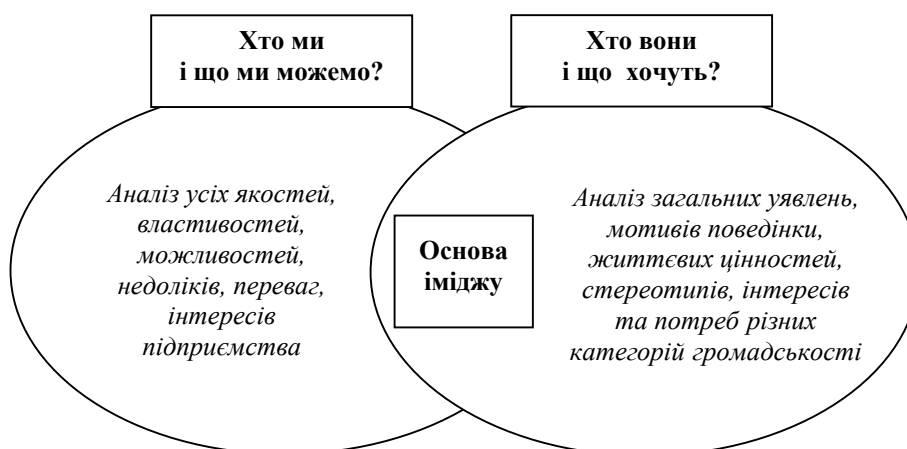


Рисунок 3.1 Дослідницький етап формування іміджу житлово-комунального підприємства

Для виявлення громадської думки з комунальних проблем можна виділити категорії населення і за іншими ознаками, наприклад, залежно від місця проживання або виду житла (приватне, муніципальне, відомче, кооперативне, гуртожиток та ін.), особливо, якщо від цих факторів залежить якість житлово-комунальних послуг.

Аналіз результатів фокусних груп дозволить підприємству з'ясувати, як жителі оцінюють його роботу, які проблеми комунального обслуговування їх хвилюють, і саме головне - які послуги вони хотіли б мати і скільки готові за них платити. Це дуже важливий момент. Здавалося б, хто буде проти, якщо якість послуг покращиться. Проте, більш якісна послуга звичайно коштує дорожче. Як показує досвід, люди далеко не завжди готові платити більше за кращу послугу.

Кілька років тому, у великому місті на заході України була дуже складна ситуація з водою (втім, вона досить проста і зараз). В окремих мікрорайонах воду подавали 3 години зранку і 3 - увечері. Місцева влада і водоканал вирішили поліпшити водопостачання одного з мікрорайонів, де жили в основному, вихідці з прилеглих сіл. Було вкладено досить значні кошти і побудовано нову насосну станцію, введення в дію якої дозволило подавати воду мешканцям мікрорайону замість 6 годин на добу – 18 (подачі не було лише вночі з 24-ї до 6-ї години ранку). Але за таку послугу споживачі повинні були платити більше. Проїшов місяць, другий, і на водоканал, і в міськвиконком стали приходити мешканці цього мікрорайону і вимагати, щоб повернули колишній графік подачі води, оскільки вони не згодні стільки платити. Вони мотивували це тим, що вдень працюють, і вода вдень їм не потрібна, а на вихідні вони їдуть у свої села, і тому знов-таки не мають потреби у воді. У результаті, водоканал постраждав, оскільки збір платежів не збільшився, а навіть знизився, хоча були витрачені чималі кошти.

Очевидно, перед тим, як приймати таке відповідальне рішення, потрібно було провести дослідження думки мешканців мікрорайону, хоча б за допомогою найпростішого анкетування. Анкета могла б містити одне запитання: «Чи хочете ви, щоб водоканал подавав воду у вашу квартиру з 6-00 до 24-00 годин за умови, що оплата за воду складе скільки-то грн. на місяць?». Результати анкетування могли б допомогти і владі, і Водоканалу прийняти правильне рішення.

Отже, ми одержали відповіді на наведені вище запитання, що складають дві множини. Які можуть бути варіанти?

По-перше, виділені множини можуть і не перетинатися. Таке може статися, якщо дослідження проведене невірно, у цьому випадку його потрібно повторити.

Крім того, множини не перетнуться, якщо можливості підприємства не відповідають очікуванням споживачів. Що робити за такої ситуації? Вочевидь, необхідно розширювати можливості підприємства щоб відповідати запитам споживачів. Але у сьогоdnішніх економічних умовах і за такого важкого стану, в якому знаходиться більшість підприємств житлово-комунальної сфери, зробити це дуже важко, хоча, зрозуміло, підприємство повинне робити усе для поліпшення своєї роботи. Більш реальний шлях – інформувати, освічувати і виховувати такого споживача, який би розумів проблеми житлово-комунального підприємства, реально оцінював його можливості, та, найголовніше, усвідомлював необхідність взаємної відповідальності та підтримки.

Припустимо, наші множини перетнулися, і ми визначили очікування споживачів, що відповідають можливостям підприємства. Саме після цього можна починати побудову іміджу.

Будь-яке будівництво починається з фундаменту. Підземний «фундамент» іміджу утворює філософія підприємства - визначення місії, бачення, цілей, завдань підприємства, а також повний, розгорнутий, докладний виклад морально-етичних і ділових норм, принципів, кредо, якими керуються співробітники підприємства [13, с. 44-46].

Місія - це стисле вираження функції, яку підприємство покликане виконати у суспільстві. Тут не достатньо сказати, що наша місія - давати воду. Вдале формулювання місії повинно відповідати на такі запитання:

- Чим займається підприємство, який його профіль?
- Для кого співробітники підприємства здійснюють свою діяльність?
- Як вони виконують свої функції?

Наведемо деякі приклади формулювання місій.

Місія Американської водної асоціації (АВА):

«АВА віддана справі поліпшення здоров'я та благополуччя населення шляхом досягнення бездоганної якості і достатньої кількості питної води».

Місія одного з водоканалів у формі вірша:

«Вас тиво з Оболоні

Від спраги не врятує.

Як серце у долонях,

Ми воду вам даруємо!»

Якщо місія допомагає зрозуміти сьогодення підприємства, то його майбутнє визначається за допомогою формулювання бачення. Бачення - це опис підприємства у перспективі, причому в тому стані, який хотілося б бачити і керівництву підприємства, і споживачам. Бачення допомагає осмислити, яким може бути успіх підприємства.

Формулювання бачення повинне задовольняти наступним умовам:

- чіткий, конкретний і реалістичний виклад;
- визначення передбачуваних результатів;
- презентація реального і майбутнього рівня досягнень;
- відповідність філософії (нормам, принципам, кредо) підприємства.

Колективові, що має добре зрозуміле і добре передане бачення, не потрібно в роботі запроваджувати безліч правил і інструкцій. Бачення полегшує прийняття рішень, не даремно його образно називають Полярною зіркою стратегічного планування.

Яким повинне бути бачення? По-перше, його не варто прив'язувати до стислих термінів типу тижня, місяця або року, тому що тоді бачення може стати лише поліпшеною копією сьогодення за винятком деяких проблем, що лежать на поверхні. Бачення повинне бути таким, щоб, утіливши його в життя, підприємство вийшло на інший, якісно новий рівень.

По-друге, при розробці бачення не можна замикатися на одній моделі майбутнього, необхідно створити і проаналізувати низку його правдоподібних альтернатив. Таким чином, бачення не є планом і не дає точних інструкцій, але описує те, до чого прагне підприємство.

Приклад бачення Американської водної асоціації (АВА):

«АВА стане ведучою, направляючою силою у світі, відданою справі досягнення високоякісної питної води».

Місія і бачення визначає смисл, напрями та пріоритети діяльності організації. Крім того, місія і бачення являють собою чітко сформульовані гасла (слогани), що легко запам'ятовуються. Їхні фрагменти можуть неодноразово повторюватися у рекламі, підкреслюватися у виступах і публікаціях керівників підприємств, використовуватися у вигляді наочної агітації. Зрозуміло, що значні поліпшення на підприємстві не можуть бути досягнуті миттєво, або навіть найближчим часом. Але вони мають бути продекларовані у вигляді філософії, яку підприємство повинно сповідати.

Філософія підприємства складається з філософського кредо, норм, принципів, правил і тому подібних позицій, які встановлюють моральні й етичні пріоритети, що визначають і регулюють повсякденну діяльність співробітників підприємства. Принципи, кредо припускають більше, ніж звичайно очікується від працівників, і, отже, вимагають від них виходу на інший якісний рівень. У багатьох кредо ключовими є такі поняття, як «якість», «довіра», «компетенція», «досконалість», «гордість», «турбота», «пильність».

Дуже важливо сформулювати основні принципи роботи житлово-комунального підприємства. Ці принципи повинні видаватися на руки кожному працівнику підприємства під час прийняття на роботу. Вони обов'язково мають бути вивішені в тих приміщеннях, де відбуваються контакти зі споживачами послуг, щоб споживачі могли бачити їх та співвідносити з реальною поведінкою працівників підприємства.

Приклад принципів одного комунального підприємства теплопостачання:

1. *Ми прагнемо до партнерських відносин зі споживачем.*

2. *Ми відповідаємо за свою роботу і підтримуємо відповідальність наших споживачів.*

3. *Ми ефективно використовуємо отримані від наших споживачів кошти для поліпшення якості послуг і зниження витрат.*

Крім цих загальних принципів, повинні бути розроблені окремі принципи і стандарти для кожного підрозділу, які враховують специфіку роботи. Наведемо, приклад, принципів і стандартів роботи служб, які безпосередньо контактують із споживачами:

1. *Кожен відвідувач має право на особливу увагу.*
2. *Будь-яку проблему можна вирішити так, щоб виграли всі.*
3. *Якщо відвідувач задоволений, то щось у цьому світі змінилось на краще.*

Або такі:

- *передбачити потреби;*
- *проявити уважне ставлення;*
- *виразити вдячність;*
- *перевірити чекання;*
- *запропонувати інші варіанти у будь-якому випадку;*
- *переконатися, що відвідувач залишився задоволений.*

Відмітимо, що принципи, якими чудовими б вони не були, не стануть здійснюватися самі по собі. Необхідно сформувати атмосферу прихильності до них. Тобто, працівники підприємства повинні спочатку дізнатися про принципи, потім зрозуміти їх і, нарешті, оцінити і підтримати. Тільки тоді вони будуть їх дотримуватися. При цьому дуже важливо, щоб слідування принципам, правилам і стандартам усіяко заохочувалося, а відступ від них, навпаки, був би приводом для дисциплінарного покарання, а в серйозних випадках – для звільнення.

Ми обговорювали, що поведінка партнера по взаємодії повинна бути передбаченою. Оцінюючи партнера, ми цікавимося його біографією і репутацією. У підприємства теж повинна бути своя біографія. Але це не має бути багатотомна праця з указівками усіх віх в історії підприємства. Така велика інформація або не зацікавить читачів, або незабаром буде витиснена з пам'яті. А от коротка людяна історія-легенда запам'ятовується легко, стає популярною.

Наприклад, історія відомої фірми «Проктер енд Гембл» [13, с. 61]:

Вільям Проктер, що іммігрував з Англії, та мандрівник-ірландець Джеймс Гембл змушені були закінчити свої мандри у Цинциннаті: у Вільяма тяжко занедужала дружина, а Джеймсу самому знадобилося медичне обстеження. Незабаром після смерті дружини Проктер відкриває невеличку фабрику з виготовлення свічок, а Гембл стає миловаром. Молоді люди, можливо, ніколи не зустрілися б, якби не одружилися на двох сестрах - Олівії і Єлизаветі Норріс, чий батько і переконав їх стати партнерами. І в 1837 р. було покладено початок підприємству «Проктер енд Гембл» - компанії, що зараз продає продукцію у 140 країнах світу і має 140 тис. робочих місць.

Що стосується наших комунальних підприємств, то багато хто з них (особливо водоканали) мають унікальні історії виникнення, які можна подати належним чином, щоб це було цікавим споживачам і запам'ятовувалося. Історія, яка уходить корінням у далеке минуле додає підприємству солідності, надійності, обґрунтованості і сприяє поліпшенню його іміджу в очах споживачів житлово-комунальних послуг. Але якщо такої історії нема, потрібно придумати легенду, не забуваючи при цьому про правдоподібність. Адже легенда - це не обов'язково вигадка, і може представляти реальні події, але подані певним чином.

Працівники житлово-комунального підприємства мають розробити своєрідний «паспорт» - базову інформацію про підприємство та його діяльність, з висвітленням стислої історії створення підприємства. Цей «паспорт» передається журналістам перед інформаційними заходами, надається гостям підприємства та активним представникам громадськості, а також вивішується там, де з цією інформацією можуть ознайомитися споживачі послуг. Важливо, щоб такий опис був яскравим, зрозумілим та стислим (не більше 4 сторінок формату А4).

Для створення іміджу підприємства потрібно показати, хто друзі, а хто - вороги підприємства. Друзі, природно, це ті споживачі, які оплачують та ощадливо споживають послуги, турбуючись не тільки про своє, але й про колективне благо. Підприємству потрібно якнайчастіше показувати своє добре ставлення до таких споживачів, підвищуючи їхню самооцінку. Треба наповнити таку дію як оплата житлово-комунальних послуг соціальним значенням, щоб кожна людина, оплачуючи за спожиті послуги, відчувала гордість за виконання свого обов'язку, за те, що вона - не «трамвайний заєць», утриманець або паразит, а є самостійною та самодостатньою

особистістю. Це цілком можливо зробити, тому що образ мудрого хазяїна, який «міцно стоїть на своїх ногах», завжди цінувався в українській культурі.

Кожен із заходів, що планується, має бути перевірений на те, чи не ображає він справжніх «друзів» підприємства. Наприклад, списання 30% від загальної суми заборгованості для злісних неплатників є захід, образливий для тих, хто, незважаючи на труднощі, справно сплачував за спожиті житлово-комунальні послуги. (До речі, прийнятий Урядом «Порядок проведення у 2005 р. розрахунків з погашення зобов'язань держави по знецінених заощадженнях у відділеннях ощадбанку колишнього СРСР шляхом погашення заборгованості за житлово-комунальні послуги» знов-таки є певним «реверансом» убік неплатників. Досить багато чемних платників обурені тим, що вони у скрутні часи справно платили за послуги, іноді відмовляючи собі в необхідному, а неплатники накопичували борги, які тепер будуть відшкодовуватися з їх ощадкнижок).

Корисно за допомогою ЗМІ знайомити громадськість із людьми, які працюють на підприємстві. Тільки показувати їх треба так, щоб можна було роздивитися у людині особистість із її рисами характеру, проблемами, цілями, інтересами, життєвими планами і щоб не було явних «агіток» у цій передачі. Показуючи працівників підприємства як «друзів», ми будемо «пробивати броню недовіри» до підприємства. При цьому важливо відокремити образ комунального підприємства від держави, до якої у певної частини людей склалося негативне ставлення. Житлово-комунальне господарство - це власність жителів міста, і коли люди усвідомлять це, вони скоріше будуть ставитися до своєї спільної власності дбайливо та раціонально, як господарі.

Можна спробувати сконструювати образ ворога, а потім використовувати його у ході пропагандистських акцій житлово-комунального підприємства. Це метод ефективний, якщо ви впевнені, що зможете викликати негативне відношення громадськості до цього ворога. Як говорив Михайло Жванецький: «Против кого дружите?». Але, треба бути дуже обережним, - а раптом багато людей пізнають себе в образі ворога? При створенні негативного образу ворога треба не скупитися на чорні фарби, зробити його жалюгідним, нечесним, корисливим, егоїстичним, підступним, таким, що ображає інших - тобто повною протилежністю «друзів» та працівників підприємства. У той же час ворог повинен бути реальним, знайомим. Якщо ворог буде дуже поганим, люди не будуть ідентифікувати себе з ним, але стануть пізнавати риси ворога у деяких інших. Нехай це буде заможна людина, що відмовляється сплачувати за житлово-комунальні послуги. Можна спробувати карикатурно зобразити такого боржника, зробити його «героєм» соціальної реклами. Такі уявлення про ворога замішані на емоціях, а емоції роблять людські уявлення про щось або когось стійкими, звичними. Показавши споживачам їх істинного ворога, ми можемо розділити поки ще єдиний табір споживачів, зруйнувати опозицію «житлово-комунальне підприємство - споживачі».

Житлово-комунальне підприємство повинно піклуватися про те, щоб його друзів стало більше, а ворогів - менше. Корисно виховувати друзів, починаючи з дитячого садка. Тому потрібно розробляти навчальні програми для дитячих садків і шкіл, що включають екскурсії на підприємство або демонстрацію відеофільмів про діяльність підприємства.

У Програмі модернізації муніципального водопостачання, що впроваджувалася в Україні за фінансування АМР США у 2000-2003 рр., новим цікавим елементом інформаційно-роз'яснювальної кампанії стала робота за програмою шкільної освіти з водопостачання [8]. Найбільш успішне втілення освітньої програми з водопостачання отримала у школі №24 міста Житомира. При впровадженні освітньої програми педагогічний колектив і учні знайшли повне порозуміння з міською владою та водоканалом Житомира, які надавали всіляку підтримку цій роботі. Пілотним класом став біологічний 8-Г клас.

Керівництво водоканалу міста організувало для учнів екскурсію на водоканал та його основні споруди: водозабір, насосну станцію тощо. Дітям дуже сподобалася екскурсія, свої враження вони виклали у звітах. На заняттях, які проводили фахівці водоканалу, учні отримали інформацію про технічний та фінансовий стан підприємства. Теоретичні аспекти, пов'язані з водою: кругообіг води в природі, водні ресурси, водокористування і т. ін. висвітлювалися шкільними вчителями.

Учні пілотного класу працювали з великим ентузіазмом. Вони провели анкетування батьків та учнів інших класів з метою виявлення їх обізнаності та ставлення до проблем водопостачання в

місті, економного використання води та оплати за спожиту воду. Учні склали звернення до дорослих, в якому закликали з розумінням ставитися до проблем водоканалу і платити за воду, щоби зберегти її для майбутніх поколінь. Звернення було опубліковано у міській газеті. Листівки із зверненням учні рознесли по поштових скриньках будинків свого мікрорайону.

ЗВЕРНЕННЯ УЧНІВ ЗОШ № 24 м. ЖИТОМИРА

**МИ, УЧНІ 8-Г БІОЛОГІЧНОГО КЛАСУ
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ І-ІІІ СТУПЕНІВ ШКОЛИ №24 м.
ЖИТОМИРА, ПРАЦЮЄМО В ПРОГРАМІ МОДЕРНІЗАЦІЇ
МУНІЦИПАЛЬНОГО ВОДОПОСТАЧАННЯ.**

**У РЕЗУЛЬТАТІ АНАЛІЗУ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ
МІСЬКОГО ВОДОКАНАЛУ МИ ЗРОБИЛИ ВИСНОВКИ:**

- **МІСЬКА ВОДОГІННА МЕРЕЖА ПЕРЕБУВАЄ У
ЖАХЛИВОМУ СТАНІ;**
- **У ЗВ'ЯЗКУ З ВЕЛИКОЮ ЗАБОРГОВАНІСТЮ ЗА
ВИКОРИСТАННЯ ВОДИ МЕШКАНЦІ МІСТА
ЗНАХОДЯТЬСЯ НА МЕЖІ ПРИПИНЕННЯ
ВОДОПОСТАЧАННЯ.**



**ТОМУ МИ ЗВЕРТАЄМОСЯ ДО ВАС, ДОРΟΣЛИХ ЛЮДЕЙ, І ПРОСИМО ПО
МОЖЛИВОСТІ, ХОЧА Б ЧАСТКОВО, СПЛАТИТИ ЗА КОРИСТУВАННЯ ВОДОЮ - ТІЛЬКИ
ТАКИМ ЧИНОМ МИ ЗМОЖЕМО ЗАБЕЗПЕЧИТИ СЕБЕ ПЕВНОЮ МІРОЮ ДОСТАТНЬО
ОЧИЩЕНОЮ, ПРИДАТНОЮ ДЛЯ КОРИСТУВАННЯ ВОДОЮ.**

***ЗАКЛИКАЄМО ВАС НЕ БУТИ БАЙДУЖИМИ,
А РАЗОМ ПОЛПШУВАТИ НАШЕ ЖИТТЯ !!!***

Вчителі та учні 8-Г класу організували прес-конференцію з проблем водопостачання, на яку запросили відповідальних осіб з міськвиконкому та водоканалу, спеціалістів Програми модернізації муніципального водопостачання. Діти ставили серйозні запитання і отримували вичерпні відповіді. Після прес-конференції було показано виступ шкільної агітбригади про екологічні проблеми.

Двох найбільш активних учнів 8-Г класу було введено до складу Дорадчого комітету, створеного у місті для виконання Програми модернізації муніципального водопостачання.

Реальним результатом роботи стало підвищення рівня оплати населенням за послуги Житомирського водоканалу. За словами головного інженера водоканалу Віктора Корця у 2001 р. збір платежів за послуги збільшився на 50%.

Під час роботи у Житомирі за Програмою модернізації муніципального водопостачання авторка цих рядків була свідком однієї цікавої історії.

Багато років біля школи №24 існувало джерельце, учні навіть хотіли його облаштувати. Коли школа стала співпрацювати з Водоканалом, то підприємство безкоштовно встановило школі лічильник води. Раніше школа платила за воду за нормою. Коли діти стали вчитися знімати показники лічильника, вони помітили, що він щось дуже швидко «крутиться». Учні закрили крани у всіх класах, туалетних кімнатах, навіть в ідальні попросили кілька хвилин не відкривати крани. Але знов, лічильник рахував літри води, як скажений. Стали перевіряти усі труби, і у підвалі знайшли трубу, в якій дуже шуміла вода. Викликали працівників водоканалу, які виявили, що труба пошкоджена і з неї витікає вода. Водоканал відремонтував трубу. Через кілька днів «джерельце» висохло. Як кажуть, коментарі зайві.

Житомирський водоканал (за сприяння управління екологічної безпеки області) видав посібник «Популярна енциклопедія води. Водогін Житомира: від А... до Я...» у кількості 2000 примірників. У популярній формі в ньому роз'яснюються основні терміни, пов'язані з водопостачанням взагалі та з водопостачанням Житомира, зокрема. Статті проілюстровані рисунками та фотознімками. Посібники передано у міські школи для застосування у роботі факультативу про воду.

З вересня 2002 р. у всіх школах Житомира введено обов'язковий факультатив з освітньої програми по воді «Виховання майбутнього споживача».

Спеціалісти Програми модернізації муніципального водопостачання розробили Посібник для вчителів та провели 2 семінари для педагогів, які впроваджують програму шкільної освіти з водопостачання у більше ніж 10 містах: Черкасах, Ізюмі Харківської області, Бердянську Запорізької області, Сніжному Донецької області, Жмеринці Вінницької області, Смілі Черкаської області та ін.

Таким чином, розробка стійкого іміджу вимагає великої творчої роботи. Це цілий комплекс послідовних заходів, спрямованих на інформування та формування громадської думки.

Використання методів «паблік рилейшнз» є найбільш ефективним способом створення і підтримки іміджу фірми, її товару або послуги. Тим більше, що основним завданням зв'язків із громадськістю є формування позитивного ставлення до організації широкої громадськості.

Для досягнення мети формування іміджу підприємства використовують різноманітні засоби і прийоми: зв'язок із засобами масової інформації (організація прес-конференцій і брифінгів; розсилання прес-релізів; написання статей про підприємство, його співробітників, сферу його діяльності; виробництво кіно- і телефільмів, теле- і радіорепортажів; організація інтерв'ю керівників); публікації щорічних офіційних звітів про діяльність підприємства; видання проспекту про підприємство; видання газети; участь представників підприємства у роботі з'їздів і конференцій професійних або громадських організацій; організація підприємством всіляких акцій та заходів (наприклад, святкування ювілею організації, професійних свят); участь у виставках, семінарах тощо. Усі ці події можуть стати «інформаційним приводом», завдяки якому у засобах масової інформації можуть з'явитися інформаційні матеріали про підприємство і його внесок у проведення того чи іншого заходу. При цьому не потрібно забувати, що джерело інформації про підприємство обов'язково повинне заслуговувати на довіру цільової аудиторії. У протилежному випадку є можливість зворотного ефекту впливу – негативного відношення до підприємства.

Сьогодні у нашому суспільстві існує стала недовіра до безпосередньої інформації від житлово-комунальних підприємств. Таку думку висловлювала частина учасників фокусних груп деяких міст, яким ставилося запитання: „Якої інформації вам не вистачає від підприємств ЖКГ?“.

«Я чекаю інформації не тільки від комунальних підприємств, а й від контролюючих. Хіба не буває там перевірок, хіба не може сказати через газету свою думку про тарифи комітет цін? Я хочу знати, як працюють ці підприємства. Звичайно, коли про це будуть говорити тільки директори, то ніколи споживачі не отримують достовірної інформації, ніколи не дізнаються про прорахунки, а вони є і очевидні» (пенсіонер, місто Дубно).

«Настолько заврались, что если они (підприємства ЖКГ, КС) пишут правду, то все равно им не верят. Нигде и никогда не пишется о себестоимости» (підприємець, місто Комсомольськ).

Тим не менш, переважна більшість учасників фокусних груп у багатьох містах вважають, що інформації від житлово-комунальних підприємств недостатньо, і вона має стосуватися різних аспектів роботи підприємств:

«Не вистачає інформації про плани комунальних підприємств про програми їх розвитку» (працівник промисловості, місто Івано-Франківськ).

«У нас у місті є свій телевізійний канал, чому б комунальним підприємствам для початку не зробити фільм про своє підприємство та своїх працівників, про трудові будні та часи відпочинку. Люди повинні знати, звідки береться та чи інша послуга, і що для цього потрібно зробити щоб вона відповідала всім стандартам» (представник молоді, місто Бровари).

Багато організацій зв'язують свій імідж із проведенням культурних заходів, наприклад, із проведенням концертів або художніх виставок, підтримкою суспільних благодійних заходів. Результати вивчення громадської думки та маркетингових досліджень доводять досить високу ефективність подібних заходів для створення та підтримки позитивного іміджу.

3.2 Формування зацікавленості жителів у вирішенні житлово-комунальних проблем: зв'язки із ЗМІ

Інша мета інформаційної кампанії – зацікавити громадськість та допомогти їй усвідомити проблеми житлово-комунального обслуговування; зробити ці проблеми актуальними у суспільній свідомості, соціально значущими. Найкращими засобами для виконання цього завдання є преса, телебачення, радіо. Тому підприємства ЖКГ мають налагодити постійні партнерські зв'язки із ЗМІ та сформувані власний інформаційний потік. Для ефективної інформаційно-роз'яснювальної роботи необхідні систематизовані дані про ті ЗМІ, які можна використовувати для інформування громади. Такі дані фіксуються та постійно оновлюються у медіа-карті [13, с.137].

Медіа-карта містить:

- базовий перелік ЗМІ, з якими підприємство збирається працювати;
- спеціалізовані списки ЗМІ:
 - за галуззю (політика, економіка, право, культура, освіта тощо);
 - за власниками та групами впливу;
 - за відношенням до влади (опозиційні, конформістські, незалежні тощо);
- дійсний наклад та склад аудиторії (для радіо та телебачення – якісний та кількісний склад слухачів або глядачів);
- графік виходу видань або програм;
- структуру провідних ЗМІ за смугами (днями тижня) та рубриками;
- внутрішню структуру редакції: головний редактор, відповідальний секретар, редактори відділів та напрямків, провідні кореспонденти (указати адресу розташування, звичайної та електронної пошти, номери телефонів та факсів).

Вибір ЗМІ визначається багатьма факторами: найбільшим охопленням громадськості, фінансовими можливостями житлово-комунального підприємства, вартістю публікацій та ефірного часу, графіком виходу видань або програм, специфікою аудиторії, досвідом попередніх стосунків з журналістами тощо. Корисно знайти результати попередніх соціологічних досліджень аудиторії ЗМІ, які, напевно, проводилися під час передвиборчої кампанії. Якщо даних про аудиторію ЗМІ недостатньо, обов'язково додайте до переліку питань для учасників фокус-груп запитання: «З яких засобів масової інформації ви дізнаєтеся про життя міста?».

Для підвищення ефективності інформаційної роботи підприємство має провести **комунікативний аудит**, який дасть змогу встановити існуючі комунікативні потоки та розробити методи й технології управління цими потоками. Основна мета такого управління – показувати підприємство в найвигіднішому контексті та з найкращих сторін, при цьому не обдурюючи споживачів.

Для цього треба описати:

1. Внутрішні комунікації: відносини працівників підприємства між собою; джерела та причини конфліктів; інформацію, яка циркулює усередині організації; розповсюджені типи відносин «начальник – підлеглий»; відносини між підрозділами; задоволеність роботою; типові настрої та емоції; оцінки роботи підприємства самими працівниками тощо. Треба указати негативні та позитивні риси внутрішніх комунікацій. Також корисно розглянути проблеми внутрішніх комунікацій, які вже вирішені, та ті, що ще треба вирішувати.

2. Комунікативні потоки зсередини підприємства. Описати всі типові та унікальні випадки передачі інформації зсередини підприємства, указуючи канали та суть цієї інформації (за останній рік, але не забуваючи попередню історію відносин):

- публікації та телерадіопередачі, ініційовані самим підприємством;
- зв'язки з іншими підприємствами та установами;
- характерні риси комунікації зі споживачами через абонентський відділ;
- комунікації з представниками влади міста та області;
- неформальні канали (чутки, розповіді працівників, інші непередбачувані та неконтрольовані витоки бажаної/небажаної інформації про підприємство та про взаємодію підприємства зі споживачами).

3. Комунікативні потоки, де згадується підприємство. Описати всі такі випадки (унікальні та типові) за останній рік: публікації та телерадіопередачі, не ініційовані самим підприємством; виступи депутатів, представників влади, політичних партій або громадських організацій; типові думки населення, чутки тощо.

Управління інформаційним потоком. Мабуть, важко знайти такого керівника житлово-комунального підприємства, якого б не драгували критичні матеріали у ЗМІ, що однобоко висвітлюють проблеми споживачів і зовсім не відображають проблеми самого комунального підприємства. Ця ситуація стає характерною, коли житлово-комунальне підприємство навіть не намагається керувати інформацією про себе.

Управління інформацією про підприємство починається з формування власного інформаційного потоку. Доброзичливо відчиніть двері підприємства для всіх журналістів, негайно і за першим запитом надавайте їм усю потрібну інформацію. Це є першим кроком для встановлення перспективного інформаційного партнерства. Крім того, таким чином ви не будете провокувати журналістів добувати інформацію «з чорного ходу» та з сумнівних джерел. Надавайте журналістам якнайбільше інформації, навіть тоді, коли вони нею не цікавляться, використовуючи факс, електронні та інші засоби розсилки новин, прес-релізів, анонсів подій, статистичної інформації про платіжну дисципліну, тощо. Можливо, деякі журналісти і не використають ваші матеріали, вважаючи їх малоцікавими. Але вам треба захопити монополію на інформацію про себе, зробити інформування журналістів постійним, регулярним, оперативним.

При спілкуванні з журналістами треба пам'ятати, що їм, у першу чергу, потрібна **нова** інформація. Багато керівників можуть годинами звітувати про свою роботу, не кажучи нічого нового та цікавого для аудиторії. Відповідаючи на гостре питання, ні в якому разі не можна обмежуватися фразою: «Можу вас запевнити, що ми робимо усе можливе».

На наступному етапі потрібно сегментувати інформаційний потік, маніпулюючи інформацією для досягнення конкретних цілей (у нашому випадку – для висвітлення проблем комунального обслуговування). Не слід надавати поняттю “маніпулювання” суто негативного змісту. Маніпулювання – це процес впливу на громадську думку та поведінку для досягнення конкретної мети. Маніпулювання інформацією розглядається як неетичне, коли вдаються до брехні, ображають інших людей або організації, дискредитують товари чи послуги або впливають на підсвідомі інстинкти людей. Свідоме маніпулювання інформацією є цивілізованою конкуренцією за існуючими правилами, яка використовує спеціальні заходи для оптимального впливу на аудиторію. До таких заходів належать: 1) замовчування інформації (невигідна інформація про підприємство вилучається з повідомлень); 2) переставлення (малозначущі, малоцікаві для аудиторії, але важливі для підприємства дані розміщуються на початку матеріалу, а цікаві та значущі – наприкінці); 3) залучення авторитетного посередника (якщо підприємство не є авторитетом для деякої специфічної аудиторії або сприймається негативно, розшукується авторитетна людина, яка передає ту ж саму інформацію); 4) підгонка опитувань та інтерв'ю мешканців на вулицях (коли показуються тільки ті епізоди, які працюють на поставлену мету); 5) підбір цитат, які навіть без коментарів працюють на конкретний результат; 6) емоційне навантаження (використання емоційних матеріалів за браком конкретних фактів та цифр). Ту людину, яка буде стверджувати, що такі заходи неетичні, хотілося б запитати: чи не ці заходи найчастіше використовують мудрі батьки для виховання своїх дітей?

Розподіл аудиторії на сегменти для цільового впливу необхідний для підвищення ефективності інформаційної кампанії. Соціологічні дослідження у Луцьку та Хмельницькому показали, що аудиторія споживачів комунальних послуг є дуже неоднорідною за ставленням до проблем комунальних підприємств. Споживачі, які в цілому задоволені якістю комунальних послуг, схильні не цікавитися станом та проблемами комунальних підприємств. Вони не мають ніяких побоювань щодо припинення надання послуг, помилково вважаючи фінансовий стан комунальних підприємств добрим. У цій категорії порівняно більше людей пенсійного віку. Отже, ці люди відмежувалися від проблем комунального обслуговування: “Нехай міська влада та керівництво житлово-комунальних підприємств самі викручуються, як викручувалися і раніше!” Серед цієї категорії споживачів боржників за комунальні послуги не менше, ніж серед інших.

Інформаційний потік, який розрахований на даний сегмент споживачів, повинен містити застрашливі повідомлення, щоб розвіяти необґрунтований оптимізм та утриманські настрої.

Зовсім протилежна категорія – це ті споживачі, які незадоволені якістю житлово-комунального обслуговування. Вони на власному досвіді зіткнулися із проблемами, які дуже важко вирішити, враховуючи нинішній фінансовий стан підприємств галузі. Серед цих людей є певна частка із сталим, упереджено негативним емоційним ставленням до житлово-комунальних підприємств. Перевпевнювати таких людей дуже важко. Але інші з цієї категорії – активні інформовані споживачі, які готові щось робити для поліпшення ситуації. Керівництво комунальних підприємств найчастіше ховається від спілкування з такими споживачами, і даремно. Цих небайдужих людей треба перетягувати на свій бік, робити “друзями” підприємства, використовувати їхню активність для досягнення спільної мети – поліпшення житлово-комунального обслуговування.

До речі, треба вміти правильно використовувати застрашливі повідомлення. При висвітленні проблем ЖКГ треба бути дуже обережним із залякуванням людей. Повідомлення з високим ступенем залякування породжують у людей виразні захисні реакції, що ведуть до перекручування, заперечування і відторгнення повідомлення. Застрашливі повідомлення сприймаються скоріше, якщо вони йдуть у сполученні з достовірними рекомендаціями щодо того, як уникнути небезпеки. Три чинники визначають ефективність застрашливих повідомлень: 1) серйозність збитку або ступінь шкоди, що можуть бути нанесені; 2) імовірність несприятливого результату; 3) ефективність способу дій, що рекомендуються.

На наступному етапі треба сформувати інформаційне партнерство із «своїми» журналістами. Серед багатьох представників ЗМІ поступово виділяються ті журналісти, хто найчастіше і найповніше висвітлює проблеми житлово-комунального обслуговування. З ними треба підтримувати постійні партнерські стосунки, надаючи їм ексклюзивну інформацію («тільки вам» або «вам першим»). Добре було б організувати для таких журналістів екскурсію по підприємству, щоб вони були краще поінформовані і склали неупереджене уявлення про його роботу. (Під час інтерв'ю з заступником директора «Луцькводоканалу» журналістка обласного радіо здивовано сказала: «А я не знала, що при подачі води використовується електроенергія!» Готуючи «своїх» журналістів, ви уникнете непорозуміння та «перекручування» інформації, які часто проявляються вже потім, у публікаціях та ефірі). Крім того, не слід забувати про закони гостинності. Журналісти – звичайні живі люди, і чашка кави вранці або легкий фуршет увечері, маленький сувенір на пам'ять ніколи не завадять дружньому спілкуванню.

Підтримка журналістів дуже важлива під час проведення широких обговорень з проблем житлово-комунальних послуг: круглих столів, громадських форумів, а також при підготовці та проведенні громадських слухань з розгляду планів та проектів розвитку житлово-комунальних підприємств.

Показовим з точки зору ефективною співпраці з представниками ЗМІ є водоканал міста Комсомольська.

У Комсомольську Полтавської області під час святкування Дня журналістів 5 червня 2003 року активними співорганізаторами свята виступили комунальні підприємства Водоканал та Теплокомуненерго. Своїми спеціальними грамотами та відзнаками вони нагородили кращих журналістів за висвітлення проблем міського комунального господарства.

Створення та підсилення новин. Керівники підприємств ЖКГ можуть заперечувати: «Як ми можемо створити власний інформаційний потік? Які там у нас новини? Ми просто працюємо, і все!» Дійсно, новин «першого порядку» може і не виникати довгий час у роботі житлово-комунального підприємства. Але треба пам'ятати, що новини – це спосіб привернути увагу до свого підприємства та його проблем, налагодити партнерські стосунки з громадськістю. Таку увагу треба постійно підтримувати, створюючи самостійно новини і підсилюючи їхню цікавість для аудиторії.

Існує багато прийомів створення та підсилення новин [13, с. 87-86]. По-перше, прив'язка новини до круглої дати з біографії підприємства або житлово-комунального обслуговування взагалі. При цьому важливо, щоб ця дата стала добре підготовленим святом для працівників підприємства, а не просто приводом для запрошення журналістів. По-друге, приводом для видачі

інформації може стати якась інша подія, не обов'язково святкова. Якщо такої немає довгий час, її треба вигадати. Адже відмічається фірмою «Макдональдс» продаж 50-мільярдного гамбургера (хіба їх хто рахував по всьому світі!) та Національний місяць супу в США; фірма «Доубранд» започаткувала традицію – відмічати 3 листопада, у день народження графа Сендвіча, винахідника бутерброда, Національний день бутерброда. Невже бутерброди та супи важливіші для міста і заслуговують більшу пошану, ніж вода або тепло в оселях чи чистота біля вашого будинку!

Як нову цікаву інформацію можна представити звіт перед громадою міста про роботу підприємства за якийсь період. Таке звітування повинно стати традицією. Воно надає багато можливостей підприємству: створити та скоригувати свій імідж, зробити політику підприємства відкритою, висвітлити проблеми житлово-комунального обслуговування. Бажано, щоб такі звіти не приймали форму «хроніки бойових дій». Адже можна перетворити таку подію в свято із запрошенням представників міської влади та громадськості, з виступами учнів та дитячими конкурсами малюнків. Надайте можливість громаді висловити вам вдячність. Не відмовляйтеся і від гумору. Чим серйозніше підприємство, чим дорожчі його послуги, чим більш залежать від нього споживачі, тим більше воно потребує свят та гумору для розрядки в стосунках із споживачами.

Не треба забувати про те, що інтрига або скандал є ефективними способами привернути увагу до підприємства. Невже в роботі житлово-комунального підприємства не знайдуться події, які можуть заінтригувати споживачів? Як інтригу можна подати цікаву судову справу, вирішення проблеми заборгованості конкретного споживача, курйози та скандали з досвіду спілкування із споживачами працівників абонентського відділу. Але у цих матеріалах не забувайте про етику відносин із споживачами та обов'язково турбуйтеся про імідж підприємства.

Демонстрація проблем як новин. Буденні проблеми житлово-комунального обслуговування можуть стати більш цікавими для аудиторії, якщо пошукати у них різні складові, пояснити можливі наслідки їх невирішення, продемонструвати різні точки зору на цю проблему, попросити впливових людей її прокоментувати.

Кожна проблема має бути представлена як суспільно значуща, а не просто як власна зацікавленість самого підприємства. Тобто подання проблеми повинно бути таким, щоб жителі змогли відповісти на запитання: «Чому це повинно мене турбувати? Чому це стосується саме мене? Чи може ця проблема бути вирішена без моєї участі? Які будуть наслідки мого байдужого ставлення до цієї проблеми?»

Подання проблеми може бути розтягнуто у часі: *анонс – викладення проблеми – коментарі експертів – додаткові подробиці – попередні підсумки – кінцевий результат*. Добре, коли для пошуку шляхів вирішення проблеми разом із експертами залучаються представники громади. Ще краще - запросити всіх споживачів спільно обговорити та знайти оптимальні шляхи вирішення проблеми. Адже всі споживачі комунальних послуг залежать один від одного, і дії окремого споживача (скажімо, відмова сплачувати за послуги) впливають на якість житлово-комунального обслуговування інших. Чому ж проблеми житлово-комунального обслуговування не мають вирішувати всі споживачі разом? У цьому випадку подання проблеми приймає такий вигляд: *анонс – викладення проблеми, запрошення до пошуку шляхів її вирішення – можливі варіанти вирішення – коментарі експертів, думки та питання жителів – додаткові подробиці – попередній результат – обговорення попереднього результату, коментарі експертів, думки та питання жителів – додаткові подробиці – кінцевий результат*. Запрошення до спільного обговорення завжди оживляє сприйняття матеріалу, навіть коли людина і не збиралася приймати участь у обговоренні. Саме за такою схемою повинні обговорюватися проблеми та шляхи їх вирішення, які виносяться на громадське слухання.

Не треба забувати, що у нашій країні населення ще не має звичайної практики колективного обговорення та вирішення проблем. Але таку практику треба розвивати. Не слід надіятися, що вся громадськість одразу ж буде писати пропозиції до редакцій газет або дзвонити на радіо або телебачення. Але у кожному місті є мешканці з активною громадською позицією, депутати, громадські діячі, які першими будуть брати участь в обговоренні, надаючи приклад іншим активним громадянам. Також треба пам'ятати, що краще за все такі обговорення проводити на телебаченні або радіо. Ці засоби створюють ефект «тут і зараз». Тим більше, що для того, щоб

негайно підключитися до обговорення не треба купувати конверта, писати листа у редакцію, а достатньо набрати потрібний номер телефону. Завжди, якщо є можливість, віддавайте перевагу інтерактивним формам подання проблеми: круглим столам, прес-конференціям, програмам у прямому ефірі, тематичним форумам.

Окрім ЗМІ, є й інші засоби зацікавити жителів проблемами житлово-комунального обслуговування. Наприклад, запросіть місцевих фотохудожників взяти участь у конкурсі робіт, які висвітлюють ці проблеми з різних боків. Надайте митцям можливість познайомитися з підприємством та зробити фотографії, інакше їх роботи будуть відображати тільки погляди споживачів. Потурбуйтеся про те, щоб: 1) усі роботи були виставлені для огляду громади; 2) вхід на виставку був безкоштовним; 3) на відкриття виставки були запрошені журналісти, представники влади і громади; 4) до складу журі увійшли представники від житлово-комунальних підприємств, влади і громадськості.

Цікаві практики роботи з громадськістю запроваджені у місті Комсомольську.

День молоді у місті ознаменувався проведенням конкурсу графіті. Дирекція водоканалу без вагань віддала під «холости» молодих митців паркани насосної станції 3-го водопідйому за єдиної умови: малювати на водну тематику, присвячену діяльності підприємства. Результати були неперевершеними. У планах підприємства віддати для творчості «графітчиків» паркани інших насосних станцій, а згодом і деякі з «аварійних» автомобілів водоканалу, з умовою збереження тематики. Керівництво водоканалу впевнено – лише спілкування з населенням дозволить споживачам більше дізнатися про підприємство, цінити та поважати роботу його працівників.

Не забувайте про гумор. Не слід боятися провести конкурс карикатур на теми проблем житлово-комунального обслуговування. Байдуже, що не всі жителі відвідують такі заходи, але будьте впевнені, що місцева інтелектуальна еліта обов'язково завітає на виставки, адже саме вона має великий вплив на формування громадської думки.

Слід пам'ятати, що одна і та ж проблема може по-різному виглядати в очах споживачів і працівників підприємств ЖКГ. Тому корисно проводити періодичне вивчення громадської думки, щоб тримати «руку на пульсі громади», щоб зрозуміти, які проблеми турбують споживачів, якими вони бачать ці проблеми, їх наслідки та способи вирішення; чи є у споживачів якісь побоювання щодо житлово-комунального обслуговування і чим вони викликані; чи сприяють ці побоювання партнерським стосункам між надавачами та споживачами житлово-комунальних послуг або навпаки. Обговорення проблем у фокус-групах, надаючи можливість зворотного зв'язку, допомагають коригувати напрямки інформаційної кампанії, уникати конфліктності, невизначеності та помилкових суперечностей у відносинах із споживачами.

Отже, треба використовувати всі можливості, традиційні та нові, щоб сформувати та постійно підтримувати зацікавленість громади у проблемах житлово-комунального обслуговування. За словами прес-секретаря міського голови міста Луцьк В. Бельського, до початку інформаційної кампанії (у рамках Програми тарифної реформи) журналісти, яких запрошували на чергове засідання прес-клубу, розчаровано казали: «Знов комунальні проблеми! Набридло, нецікаво!» Через рік ці ж самі журналісти охоче відкликались на запрошення до прес-клубу: «Комунальні проблеми? Цікаво, обов'язково прийдемо!». Це і є одним з результатів інформаційної кампанії.

3.3 Формування жителями власної точки зору на проблеми комунального обслуговування: тематичні форуми

Як було вже зазначено, не всі жителі можуть сформувати своє ставлення до проблем комунального обслуговування, виходячи тільки з інформації, що подається через ЗМІ. Більшість людей потребує обговорення цих проблем з авторитетними «лідерами думок».

Уперше до поняття «лідери думок» прийшли, вивчаючи вплив повідомлень із засобів масової інформації на аудиторію [3]. Дослідники виявили, що вплив повідомлень на багатьох людей через два тижні не упав, а збільшився. Чому ж це сталося? Подальші дослідження показали, що аудиторія обов'язково обговорює повідомлення з наявними «лідерами думок» – неформальними, неофіційними авторитетами з конкретних питань. А звідси випливає, що засоби масової комунікації нібито не безпосередньо впливають на людей, а за допомогою лідерів думок

(так називана двоступінчаста теорія передачі інформації). Таке уточнення цільової аудиторії багато в чому полегшує процес впливу, оскільки необхідно працювати з вужчою та чіткіше окресленою групою.

Зазвичай лідери думок є різними з різних питань. Приміром, за цими каналами ми шукаємо гарного стоматолога чи перукаря, дізнаємося про найкращу телевізійну антену, просимо допомогти у виборі комп'ютера тощо. У випадку споживача товарів, їх роль настільки ж важлива, а отже вони: надають інформацію про нові продукти; зменшують ризик для інших, надаючи інформацію з перших рук; скорочують час пошуку в ідентифікації продукту або марки.

Двоступінчасту модель впливу через лідерів думок по-іншому проінтерпретував Є. Роджерс [20]. Він вважає, що в цьому випадку має місце не передача інформації, а передача впливу. Дійсно, у цьому є раціональне зерно, оскільки інформацію про нову ситуацію вже було передано. На другому етапі скоріше вводиться інтерпретація цієї ситуації, що начебто підтримується особистісним впливом.

Важливою характеристикою лідерів думок є їх набагато більший інтерес до ЗМІ, ніж у звичайних людей. Вони користуються значно більшим числом джерел інформації, особливо в тій області, де вони і визнані як лідери думок. Лідери думок належать до того ж соціально економічного класу, що і ті, на кого вони впливають. Ще однією особливістю є віковий збіг між тими, хто впливає і на кого впливають. Так, дослідження показали, що неформальна інформація відносно кінофільмів у 66% випадків йде в одному віковому потоці. Лідери думок виявляються досить розповсюдженим явищем, деякі дослідження говорять, що від третини до половини людей можуть вважатися такими по різних питаннях. Це друзі, сусіди, родичі, з якими часто зустрічаються.

Таким чином, двоступінчаста теорія комунікації говорить, що інформація спочатку надходить до лідерів думок, а потім від них поширюється на інше населення. Більш точне вивчення цих процесів призвело до багатоступінчастої теорії комунікації, коли немає такого чіткого розподілу на два класи, а вплив протікає в усіх напрямках. В одному з досліджень було запропоновано розділити людей, що приймають участь у комунікації, на наступні чотири типи: соціально інтегровані, соціально незалежні, соціально залежні та соціально ізольовані. Ця класифікація враховує як високий/низький рівень лідерів думок, так і не лідерів, тих, хто шукає інформацію. Наприклад, «соціально інтегровані» є більш молодими, мають менший рівень освіти; телебачення є для них важливим джерелом розваги, вони і самі дають раду іншим, і шукають такої ж підтримки у відповідь.

Дуже яскраво вплив лідерів думок показано А. Чеховим у відомому оповіданні «Душечка». Для «душечки» лідерами думок по черзі були її батько, потім чоловіки, і нарешті, чужий хлопчик Сашко. Коли вона жила з антрепенером театру, то говорила і думала тільки про театр, спектаклі, артистів – те, що говорив і думав її чоловік. Коли одружилася із купцем, що торгував лісом, то для неї найважливішим у житті став ліс. Навіть вночі їй снилися цілі гори дошок. І коли знайомі їй говорили: «И все вы дома или в конторе, Вы сходили бы в театр, душечка, или в цирк», - то вона відповідала: «Нам с Васичкой некогда по театрам ходить. Мы люди труда, нам не до пустяков. В театрах этих что хорошего?». Коли вона залишилася одна, то життя стало для неї нецікавим, бо йдуть дні, відбуваються події, а вона розгублена, в неї немає своєї думки про них.

Побудова повідомлень з урахуванням схильності «за» і «проти». Більш детальний аналіз впливу також показав, що різні типи аудиторії по-різному сприймають повідомлення, у яких надані докази «за» і «проти» пропонованим ідеям. Експерименти показали, що якщо не давати інформації про контраргументи, то таку аудиторію легко переконає той, хто прийде з доказами «проти». Якщо ж зробити відповідне «щеплення», то таку аудиторію переконати буде дуже важко. І ще один результат: людям з вищою освітою для переконання краще надавати два види аргументів; якщо ж перед нами аудиторія із середньою освітою, то для неї краще залишити тільки позитивні аргументи. Західні фахівці говорять також і про іншу закономірність: якщо аудиторія налаштована дружньо, їй досить позитивних аргументів, якщо аудиторія критична, їй варто дати два види аргументів.

Ми вже говорили, що досить багато людей виробляють своє ставлення до певного питання під час обговорення з лідерами думок – людьми, які належать до того ж соціально-економічного класу. У таких обговореннях зазвичай виробляється досить вузька, локальна точка зору, властива саме цій категорії громадськості. Щоб обговорення житлово-комунальних проблем не замикалося у вузьких колах людей одного соціально-економічного стану, потрібно ініціювати їх серед широкого загалу при обов'язковому залученні експертів із обговорюваних питань. Саме такими є обговорення проблем під час громадських форумів*.

Громадський форум – це ефективний інструмент формування громадської думки завдяки обговоренню проблеми шляхом виваженого діалогу. Громадські форуми дають жителям міста можливість сформулювати свою точку зору щодо певної проблеми з урахуванням думок як експертів, так і широкого кола громадськості [4].

Для того, щоб наші рішення були розумними, недостатньо просто висловлюватися, сперечатися або прояснювати свої цінності. Ми повинні робити складний вибір, яким супроводжується кожна проблема, розглядаючи всі «за» та «проти». У цьому сутність виваженого діалогу. Виважене обдумування дає нам можливість зрозуміти, чи є наші рішення доцільними і допомагає нам вирішити, чи готові ми прийняти наслідки того способу дій, на який ми насмілилися. Громадський виважений діалог – засіб, за допомогою якого громадяни роблять важкий вибір основних цілей і напрямів для їхніх міст та країни.

Виважений діалог – це дискусія, яка побудована навколо 3-4 підходів і яка ніколи не зводиться до двох протилежних альтернатив. Таке обговорення виважує усі наслідки та витрати різних підходів на терезах наших цінностей, формуючи виважене громадське судження.

Виважене громадське судження з певної проблеми - це судження не фахівців, а звичайних людей. Виважене судження населення вимагає його інформованості та обізнаності щодо усіх аспектів проблеми. Обговорюючи проблему, ми повинні відповісти, наскільки вагомим буде кожний наслідок прийнятого рішення? Які витрати ми понесемо? Громадський діалог вимагає також ретельного розгляду думок інших людей. Уважно слухаючи, ми збільшуємо шанс того, що наш вибір буде доцільним, оскільки у цьому випадку залучаються досвід та знання багатьох людей. Ніколи один чоловік або маленька група не володіла усім досвідом та розумінням, необхідними для прийняття найкращого рішення. Саме тому важливо поєднувати досвід та думки інших людей.

Під час проведення форуму дуже важливо адекватно представити проблему. Часто проблеми постають перед нами незрозумілими, у складних технічних, економічних або юридичних термінах, висловлені з точки зору зацікавлених груп або ідеологів. Безодня відокремлює те, як представлена проблема і те, як люди випробовують її на собі. Обговорювану на форумі проблему потрібно представити у термінах громадськості, щоб люди пов'язували бачення проблеми з тим, що їх хвилює, що є для них цінним.

Громадський форум починається з нагадування про те, що саме це є задачею обговорення. Наприклад, коли мова йде про житлово-комунальні послуги, то ми думаємо про їх якість, але ми також думаємо про їх доступність. Проте, чим ліпше якість та вище технічна оснащеність підприємств ЖКГ, чим новітніші технології, тим дорожчими і відповідно недоступнішими стають житлово-комунальні послуги. Будь-яка політика стикається з цією суперечністю. Кожен підхід, який ми виробляємо, аналізуючи такого роду проблеми, буде мати як позитивні, так і негативні сторони.

Конфлікти, з якими ми маємо справу, приймаючи спільні рішення, це не просто конфлікти між різними людьми та інтересами, як, наприклад, між захисниками довкілля та прихильниками промислового розвитку, консерваторами та лібералами. Люди з одного табору навряд чи опиняться в іншому. Коли ж ми маємо справу з людськими цінностями, більшість з нас в одному і тому ж таборі.

Уявіть собі п'ятницю, вечір. Ви дуже стомлені повернулися додому з роботи. Ваша жінка, у якої теж був важкий тиждень, хоче піти з вами на прогулянку. Ваші діти просять вас почитати їм казку. Ваша мати по телефону просить вас приїхати до неї, щоб ви відремонтували кран. Не

* При викладенні теми використовувалися матеріали Російського центру громадянської освіти

встигли ви покласти трубку, як телефонує ваш начальник і просить під'їхати на роботу на годинку. Ваш шлюб, діти, мати, робота – все для вас є цінним, але ви все ж таки повинні обрати. Ви не подолаєте конфлікту, відмовляючись від чогось одного, що є дорогим для вас. Але ви не можете зробити і все, про що вас просять. Більш того, ніхто не підкаже вам «правильного» рішення. Вам не уникнути суперечності розглянутих обставин.

Хоча конфлікти є неминучими, виважений діалог допомагає нам усвідомити, що вони скоріше не між нами, але серед нас або навіть усередині нас. Це допомагає «подолати» сильні емоції. Термін «подолання» точно описує те, що ми робимо, обираючи. Ми повинні відкинути нашу першу реакцію і взяти свої емоції під контроль, щоб зробити оптимальний вибір. Тобто, потрібно переключити свої думки з емоцій на пошук найбільш прийняттого шляху. У ході виваженого громадського діалогу люди повинні пройти через ці труднощі. Це потребує пророблення проблеми, а не просто поверхової розмови.

Громадські форуми проводяться тоді, коли необхідно приймати виважене рішення щодо варіантів заходів, які впроваджуються; коли необхідні свіжі погляди та ідеї; коли існують різні погляди або суперечності, які потребують вирішення; коли населення незацікавлене актуальною проблемою і не «вдається» до розуміння її важливості.

Які результати дає проведення громадських форумів?

Зміни у людях – це перший і головний результат. Люди починають усвідомлювати, що вони здатні розуміти складні проблеми, висловлювати розумні думки щодо шляхів вирішення проблем та приймати раціональні рішення. Дослідження показують, що приблизно половина учасників форумів змінюють свої погляди. Багато учасників сказали, що замислились щодо своєї точки зору, якщо навіть і не змінили її. Переважна більшість кажуть, що вони зіткнулися з іншими думками, які відмінні від власної та визнають їхні позитивні сторони.

Виважене обговорення зв'язує людей один з одним, роблячи з них громадськість, яка розуміє необхідність спільного вирішення проблем. Люди використовують виважений діалог не тільки, щоб зрозуміти проблеми, але й вирішити, чи повинні вони діяти спільно. Люди повинні знайти інших, які мають подібні погляди і які бачать, що проблеми зачіпають їхні цінності. Вони також повинні переконатися, що можуть щось змінити. Тільки тоді вони починають приймати участь у громадському житті.

Участь у форумах підвищує громадянську відповідальність людей, вони починають визнавати власну відповідальність за більшу частину проблем. Люди починають розуміти, що знеособлених «вони» для обвинувачень у всіх проблемах та труднощах просто не існує.

Участь у форумах сприяє перетворенню популярної думки у судження. Суспільство у цілому рухається від думки до судження повільно та поступово. На ранніх етапах громадських дебатів думка носить неповноцінний, непостійний характер. Перша реакція на проблему визначається початковими враженнями і недостатньою інформацією. Думка змінюється практично кожного дня. Від простого розуміння проблеми до стійкого та послідовного судження довгий шлях. На цьому шляху багато перешкод. Наприклад, взаємні звинувачення про те, як би уникнути важких рішень. Для виробки твердих суджень люди повинні дослідити різноманіття підходів, їм потрібно подолати природній опір дорогим витратам, вони зобов'язані старанно виважити всі «за» та «проти» і нарешті їм слід пережити проблему свідомістю та емоціями. Різниця між думкою та судженням є дуже важливою. Зібрання, на якому висловлюються окремі думки не є тим же самим, що громадський форум, який намагається розвинути здатність до громадського судження.

Ніхто не може знати, яким буде громадське судження щодо проблеми, поки люди не усвідомлять усіх суперечностей та довгострокових наслідків прийнятого рішення. Це завдання виваженого діалогу. У тривалій перспективі громадське виважене судження робить те, що й повинно робити. Базуючись на аналізі численних опитувань більш ніж за 50 років, соціологи стверджують: всупереч думці, що громадськість ірраціональна, непослідовна та непостійна, у тривалій перспективі громадяни були цілком послідовні, раціональні та стійкі у своїх поглядах.

Виважений діалог виробляє інформацію, яка потрібна політикам. Більшість посадових осіб вважає, що саме вони несуть відповідальність за прийняття та здійснення рішень. Вони бачать себе опікунами громадського інтересу. З їхньої точки зору, відповідальність політика полягає в управлінні громадськістю, щоб люди погоджувалися на рішення, розроблені політиками. Але

багато громадян бачать свою роль інакше. Вони не хочуть бути тими, яким «продають» готові рішення. Дискусійні форуми допомагають налагодити зв'язок між громадськістю та тими політиками, які щиро хотіли би продуктивних відносин з людьми. Уявіть собі політика, який став учасником такого форуму. Громадяни не ставлять звичайного запитання: «А що ви збираєтеся зробити для нас?», а втягують політика в обговорення, заявляючи: «Ось це наше бачення проблеми, а як ви бачите її, як збираєтеся долати?». Саме у цьому випадку можна очікувати на зміни у відношеннях між громадянами та політиками.

Тематичні форуми допомагають людям виконувати свої обов'язки, які не можуть бути передані органам влади. Уряд може побудувати дороги, але не може створити громадську платформу для дій. Громадяни можуть створювати уряди, але уряди не можуть формувати громадян.

Виважений діалог, мабуть, є старішою та найбільш видатною політичною традицією Америки, головною силою, яка створила цю країну. Громадські форуми, які отримали назву міських зустрічей, були започатковані за більш ніж сто років до американської революції та Конституції.

Українська історія має подібні приклади, наприклад, сільські сходи. Але ці паростки демократії не отримали подальшого розвитку в умовах адміністративно-командної системи. Наша мета сьогодні - відтворити ефективні інструменти громадської участі у прийнятті відповідальних рішень.

Нами розроблено інформаційні матеріали для проведення громадських форумів з проблеми заборгованості («Як нам ліквідувати заборгованість споживачів перед комунальними підприємствами?») та проблеми відповідності вартості та якості комунальних послуг («Яку послугу ми хочемо мати і яку ціну готові за неї сплатити?») [6,7]. У 18 пілотних містах Програми реформування тарифів та реструктуризації комунальних підприємств проведені навчальні семінари для ведучих (фасилітаторів) та організаторів громадських тематичних форумів. У містах Програми проведено більше 100 звичайних громадських форумів та 13 телевізійних громадських форумів.

Під час проведення телевізійного громадського форуму з проблеми заборгованості у Луцьку (2002 р.) відбулося рейтингове голосування. Зателефонувало більше 700 глядачів. З них понад 300 (43%) підтримали перший підхід (активізація боротьби із боржниками шляхом відключення від послуг та передачі справ до суду); понад 150 (21%) – за третій підхід (встановлення договірних відносин між надавачем та споживачем послуг) і близько 250 (36%) – за другий підхід (перекладення проблеми заборгованості на плечі держави та міста).

Проведення телевізійного громадського форуму з проблеми заборгованості у Тернополі (2005 р.) дало наступні результати. Зателефонували 1136 мешканців міста. 52% висловилися за перший підхід, 25% - за третій і 23% - за другий. Тобто, 77% глядачів, що взяли участь у голосуванні, висловилися за власну відповідальність кожного споживача за оплату отриманих ним послуг. У результаті проведених форумів комунальні підприємства та влада пілотних міст отримали громадську підтримку для активізації роботи із боржниками. Наприклад, у Луцьку в мікрорайонах було розташовано біля 100 стендів з переліком боржників. Завдяки цим та іншим запровадженим заходам, рівень збору платежів збільшився.

У додатку А наведено інформацію, яку було опубліковано у міській газеті міста Тернополя за тиждень до проведення телевізійного громадського форуму з проблеми заборгованості:

Рейтингове голосування під час проведення у Луцьку (2002 р.) форуму з вартості та якості комунальних послуг показало, що близько третини тих, хто зателефонував, готові платити більше за кращу послугу.

Проведений у Тернополі в 2005 році телевізійний форум показав, що близько 40% телеглядачів, які брали участь у рейтинговому голосуванні, готові платити за помірно підвищеними тарифами для збереження послуг водо- та теплопостачання; більше 20% - готові платити у кілька разів (до 10 разів) більше для швидкого поліпшення якості послуг.

Результати громадських форумів, проведених в містах-учасниках Програми дозволяють стверджувати, що за останні кілька років збільшилося розуміння мешканцями необхідності підвищення тарифів для поліпшення якості комунальних послуг. Таким чином, обговорення

проблем житлово-комунальних підприємств під час громадських форумів, аналіз підходів до вирішення цих проблем, обмін думками та врахування різних точок зору, дозволили мешканцям цих міст сформувати громадську позицію щодо необхідності поліпшень у комунальній сфері, хоча вони й вимагатимуть підвищення тарифів на послуги [5].

3.4 Залучення громадськості до участі у вирішенні проблем житлово-комунального обслуговування

Результат реформування комунального обслуговування залежить не лише від того, чи розуміє і приймає ці перетворення громада міста. Важливо, щоб жителі щось дійсно робити, чимось жертвувати для покращення ситуації у майбутньому.

Аналіз специфіки колективних дій та феномену «трамвайного зайця» показав, що люди можуть усвідомлювати важливість вирішення якоїсь спільної проблеми, мати свою точку зору, але не хотіти особисто брати участь у її вирішенні. Тому під час проведення інформаційної роботи важливо застосовувати спеціальні заходи, які нейтралізують причини неучасті (які розглянуто у першому розділі) та спонукають людей до колективних дій для досягнення спільних благ. Особливо це важливо робити перед проведенням громадського слухання.

При виборі людиною рішення, брати участь у досягненні спільного блага чи ні, конкурують егоїстичні й альтруїстичні мотиви. Егоїстичні мотиви та різного роду побоювання сприяють відмові від участі у колективних діях. Тому важливо передбачити якнайбільше різних причин побоювань та мотивів відмови людей від участі у досягненні спільних благ і спробувати нейтралізувати їх дію. В інформаційній кампанії треба розвіювати сумніви стосовно того, що інші люди будуть намагатися «проїхатися трамвайним зайцем»; що спільна мета зараз недосяжна. Треба конкретизувати, у чому полягає участь кожного жителя, які для цього потрібні витрати зусиль та часу. Треба обов'язково підсилувати у свідомості людей цінність та необхідність майбутнього спільного результату, порівнювати невеликі затрати та значний результат.

Важче за все нейтралізувати бажання самої людини отримати щось, не докладаючи зусиль. Такого неможливо досягти за декілька місяців. Участь у колективних діях людини залежить від почуття власної відповідальності за майбутнє міста або країни, від того, наскільки людина ідентифікує себе з жителями даного міста, відчуває себе часткою деякої «ми»-спільноти. Зміни свідомості дорослих людей не стаються так швидко, але це не означає, що нічого не треба робити у цьому напрямку. В інформаційній кампанії треба постійно переконувати людей, що майбутнє міста залежить від дій кожного мешканця; що жителі міста несуть відповідальність за те, яке місто вони залишать своїм дітям.

На почуття людиною належності до якоїсь спільноти в першу чергу впливають два фактори: 1) наскільки позитивно і бажано сприймається людьми ця спільнота; 2) наскільки часто людина має можливість з радістю відчути себе частиною «ми».

Людина ніколи не буде приписувати себе до тих, хто сприймається іншими негативно. Тому дуже важливо постійно наголошувати на досягненнях свого міста, спортивних перемогах, перевагах порівняно з іншими містами. Треба відроджувати гордість людини за те, що вона теж має відношення до досягнень свого міста. Крім того, потрібно якнайчастіше надавати людям можливість відчувати себе часткою великої спільноти: на міських святах, спортивних змаганнях, «суботниках». Громадське слухання теж може стати приємною подією, яка об'єднує людей у «ми» – спільноту, наповнює їх гордістю за своє місто.

Звичайно, силами одного житлово-комунального підприємства ці завдання виконати неможливо. Але у поєднанні зусиль з міською владою, політичними, громадськими, релігійними та іншими організаціями, можна поступово починати рухатися у напрямку виховання в людей почуття «ми». Від цього виграє і місто, і житлово-комунальні підприємства, тому що «ми» - ідентифікація є передумовою досягнення колективних благ, без яких важко уявити розвиток міста.

Необхідно враховувати, що у кожної людини має перевагу один із трьох типів соціальних ціннісних орієнтацій, і це впливає на її наміри брати участь у колективних діях. Вчені виділяють такі типи соціальних ціннісних орієнтацій: кооперація (намагаються збільшити свою вигоду, як і вигоду інших), індивідуалізм (намагаються збільшити тільки свою вигоду), конкуренція (намагаються збільшити свою перевагу над іншими). Налаштовані на кооперацію більш схильні до

участі у колективних діях. Для людей з іншими типами треба знаходити «свої» доводи для їхньої відмови від егоїстичних мотивів. Наприклад, людям із другої категорії необхідно пояснювати, що деякі блага неможливо досягнути тільки для себе, «відрізати частину та сховати у кишеню». Такі блага, якщо існують, існують для всіх, і це ніяк не зменшує їхню значущість. Для людей із третьої категорії досягнення спільного блага має подаватися, наприклад, як захопливе змагання – конкуренцію з іншими містами.

Необхідно враховувати, що людям властиво у різній мірі довіряти іншим. «Довірливі» більш схильні брати участь у колективних діях для досягнення спільних благ. «Недовірливі», навпаки, більш схильні відмовлятися. Тому для «недовірливих» повинні звучати «свої» докази на користь участі, наприклад: «Невже ви дозволите іншим визначати своє майбутнє?»

Отже, залучення громадськості до активної участі у реформуванні житлово-комунального обслуговування у місті – складна, але дуже важлива робота. З проблемами колективних дій можна стикатися на кожному етапі процесу перетворень у житлово-комунальному господарстві. І у кожному випадку треба знаходити ефективні засоби нейтралізувати бажання людини відмовитися від участі.

3.5 Специфіка інформаційної кампанії перед громадським слуханням

Сьогодні значно підвищується роль громадськості у плануванні розвитку житлово-комунальної сфери. Перспективні плани розвитку житлово-комунальних підприємств мають бути донесені до широкого загалу та отримати громадську підтримку. Саме з такою метою у містах проводяться громадські слухання. Добре організоване громадське слухання надає можливість усім зацікавленим громадянам висловити свої думки щодо плану, який виноситься на розгляд, а особам, які приймають рішення, – почути ці думки і, виходячи з цього, розглянути необхідність внесення відповідних змін.

Інформаційна кампанія перед громадським слуханням, хоча і має свою специфіку, але базується на загальних правилах та принципах проведення інформаційних кампаній, які було розглянуто раніше. Її завдання: 1) інформувати жителів міста, висвітлюючи питання, що виноситься на громадське слухання; 2) сприяти зацікавленості та активному сприйняттю інформації жителями; 3) сприяти створенню у людей власного уявлення про предмет громадського слухання; 4) спонукати до участі у громадському слуханні.

Висвітлюючи предмет громадського слухання, наприклад, стратегічний план розвитку житлово-комунального підприємства, важливо своєчасно надати громаді інформацію; намагатися інформувати кожного жителя; прагнути до об'єктивності у подачі інформації.

Успіх громадського слухання залежить від вибору ЗМІ для інформаційної кампанії. Вибір не повинен обмежуватися тільки газетою міської ради, яку може читати невелика частка жителів. Це приведе до того, що більшість людей залишаться без інформації. У той же час, не можна обмежуватися лише безкоштовними (в основному, рекламними) виданнями, які розносяться у кожную квартиру. Багато людей їх викидає, навіть не розгортаючи. Якщо ви вибрали таке видання, добре було б попередньо оголосити на радіо або телебаченні, що у такому-то виданні буде надрукована, наприклад, стисла версія Стратегічного плану розвитку житлово-комунального підприємства. Думки експертів, інтерв'ю з представниками міської влади краще друкувати у виданні міської ради, тому що «лідери думок», люди з активною громадською позицією все ж цікавляться такими газетами.

Можливі форми інформаційно-роз'яснювальної кампанії у ЗМІ Інформаційну кампанію треба починати не пізніше ніж за півтора місяця до громадського слухання. Кількість повідомлень та роз'яснень повинна поступово зростати. Громадське слухання має проводитися на вершині інформаційної кампанії.

Треба застосовувати спеціальні заходи, щоб зацікавити жителів темою громадського слухання. Необхідно активізувати сприйняття інформації жителями. Як один з заходів, можна застосовувати «проблемне» викладення інформації, при якому спочатку жителям роз'яснюють проблеми, запрошують до пошуку рішень, через деякий час розглядаються та обговорюються можливі засоби вирішення проблем.

Роз'яснення проблем повинно бути таким, щоб кожен житель сам для себе зміг відповісти

на запитання:

- Чому це повинно мене турбувати?
- Чому ця проблема стосується саме мене?
- Чи може ця проблема бути вирішена без мене?
- Які будуть наслідки моєї бездіяльності, неучасті?

На цьому етапі важливо перетворити проблему в суспільно значущу. Важливо, щоб під час описання проблеми ніде не виглядали «заячі вуха» інтересів житлово-комунального підприємства, які не співпадають з інтересами споживачів.

Як сприяти створенню у людей власного уявлення про стратегічний план розвитку житлово-комунального підприємства? По-перше, організувати у ЗМІ обговорення стратегічного плану, його переваг та результатів впровадження із залученням думок експертів. По-друге, організувати дискусії щодо окремих аспектів стратегічного плану під час громадських форумів, круглих столів за участю представників громадських організацій, політичних партій, депутатів тощо. По-третє, створити «гарячі телефонні лінії», за якими мешканці могли б поставити запитання, обговорити стратегічний план та внести пропозиції. По-четверте, треба підготувати працівників підрозділів підприємства, які спілкуються із споживачами, для компетентних відповідей на запитання відвідувачів.

Як спонукати людей до участі у громадському слуханні? Адже вони можуть розуміти необхідність громадського обговорення і прийняття стратегічного плану, бути зацікавленими, але не хотіти брати участь у громадському слуханні особисто. Мотиви відмови від участі у громадському слуханні та побоювання можуть бути, наприклад, такими:

- *Навіть якщо я буду брати участь, до моєї думки все одно ніхто не прислухається.*
- *Даремно витрачу час, ніякого результату не буде.*
- *Тільки натякни, що хочеш брати участь, тебе відразу «запряжуть» працювати на громадських засадах.*
- *Люди не будуть брати участь. Збереться керівництво, запросять «масовку», «обговорять» і приймуть ті рішення, що потрібні керівництву.*
- *Навіщо витрачати час і зусилля? Нехай цим займаються інші. Якщо буде від цього пуття, то і я буду у вигоді поряд з усіма.*

Як нейтралізувати мотиви неучасті у громадських слуханнях і побоювання людей? Треба постійно переконувати мешканців, що кожна їхня думка важлива. Вона обов'язково буде врахована й узгоджена з інтересами інших людей. Також треба підтримувати впевненість людей у тому, що громадське обговорення і прийняття стратегічного плану обов'язково принесе вигоду для усіх; що позитивний результат може бути досягнутий. В інформаційних повідомленнях про громадське слухання треба підкреслювати і підсилювати цінність громадського обговорення і прийняття стратегічного плану; пояснювати, що відмова людей від обговорення може мати негативні наслідки для всього міста. Обов'язково треба розповісти, у чому полягає участь у громадському слуханні, і скільки це займе часу. Важливо також переконувати жителів, що інші люди теж мають намір брати участь у громадському слуханні. Але тут треба відчувати межу: якщо людина розуміє, що і без неї багато людей прийдуть на слухання, це буде підсилювати мотив: «І без мене все буде добре, чого витрачати час?». Можна протягом інформаційної кампанії показувати на телебаченні інтерв'ю з жителями, які бажають, щоб саме їх пропозиції були враховані у плануванні діяльності житлово-комунального підприємства.

Необхідно зменшувати бажання частини мешканців отримати результат задарма. Для цього потрібно створювати такі інформаційні повідомлення, які б підсилювали у жителів почуття «ми» та сприяли б формуванню персональної відповідальності кожного за майбутнє свого міста.

РОЗДІЛ 4 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕФЕКТИВНОЇ КОМУНІКАЦІЇ

Сьогодні комунікації розглядають не просто як обмін інформацією, а у більш широкому контексті - і як обмін інформацією, і як взаємовплив, взаєморозуміння, і як психологічний контакт, пов'язаний зі сприйняттям та іншими особливостями взаємодії між суб'єктами спілкування (наприклад, між особистостями, між особистістю та групою). Саме з цих позицій ми обговоримо технологію організації ефективних комунікацій.

У спілкуванні завжди є відправник і одержувач. На рис. 4.1 А1 - відправник, А2 - одержувач. А1 та А2 мають свої власні реальності. У кожного з них є свій світ, утворений їх досвідом, їх сприйняттями, їх ідеями, і так далі. Вони сприймають, переживають, і розуміють цей світ по-різному. Та ж сама подія завжди сприймається кожним з них зовсім інакше.



Рисунок 4.1 Схема міжособистісної комунікації

У людини є кілька шарів повідомлень, що посилаються. Часто є словесна (вербальна) частина - те, що виражається словами, усно або письмово. Є ще несловесна частина, що охоплює все інше (мова тіла, голос). Іноді словесна і несловесна частини повідомлення не погоджуються один з одним, тоді їх можна назвати невідповідними (неконгруентними). Якщо вони погоджуються, ми називаємо їх відповідними (конгруентними).

Взагалі життя будь-якого повідомлення має 4 стадії.

1. Повідомлення, яке хоче зробити відправник (його думки).
2. Повідомлення, як воно було висловлене (його реальне кодування тим, хто його висловив).
3. Те, як воно було інтерпретовано (декодовано одержувачем).
4. Те, яким воно збереглося у пам'яті одержувача.

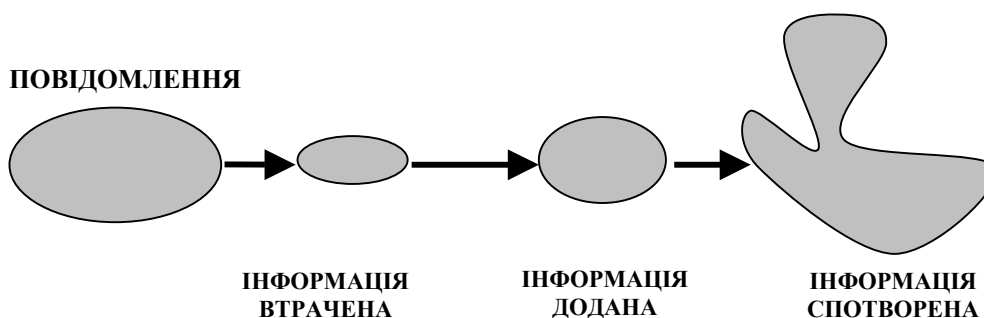


Рисунок 4.2 Стадії життя повідомлення

При переході повідомлення від однієї стадії до іншої відбувається спотворення інформації. Намагання одержувача зробити почуте повідомлення зрозумілим, примушує його додавати щось до почутого або, навпаки, щось усувати. Як наслідок - передане повідомлення може взагалі не відповідати вихідному. Які більш глибокі причини цього?

Грунтуючись на своєму сприйнятті та на своєму тлумаченні словесного і несловесного вхідного сигналу, одержувач формує своє уявлення про зміст повідомлення у своїй реальності. Повідомлення щось означає для одержувача. Це може бути те або не те, що мав намір передати відправник. В успішному спілкуванні сприйняте повідомлення більш-менш збігається з переданим повідомленням, до задоволення відправника. Але він довідається про це, тільки якщо він одержить назад відповідь, яка відповідає тому, що він мав на увазі. Зовсім не само собою зрозуміло, що в одержувача та ж реальність, що і у відправника. Зовсім не само собою зрозуміло, що одержувач

витлумачить повідомлення так, як вважає це відправник. Спілкування – це не зовсім точна річ. Зокрема спілкування за допомогою мови завжди є дещо розпливчастим й оманливим.

Якщо А1 говорить, наприклад, слово «довіра», у його реальності до цього слова прикріплене деяке значення. У нього були певні переживання, які стосувалися даної теми, він зробив певні висновки про довіру, і в нього є визначені фільтри сприйняття, зв'язані з цією «довірою». Для нього значення цього слова - усе, що пов'язане з «довірою» у його власній реальності. Але через те, що даному слову є такі красиві точні визначення в словниках, воно може здаватися чимось дуже точним. Каналами спілкування переміщається НЕ те, що пов'язано в А1 з цим словом, і НЕ те, що він мав на увазі, використовуючи це слово. Відстань перетинають символи. Коли А2 чує слово або пропозицію, він тлумачить їх, ґрунтуючись на своєму досвіді, сприйняттях і переконаннях. Він може додати до словесної інформації несловесну інформацію, наприклад, мову тіла. Він може ще уявити, що це повинно означати. У будь-якому випадку А2 сам приписує слову або пропозиції якийсь зміст. Є загальна угода, принаймні, в рамках визначеної культури, про те, чим є розповсюджені фізичні об'єкти. Коли ви говорите «автомобіль» або «холодильник», розуміння більшості людей є дуже близьким до вашого. Але якщо ви говорите слова, що позначають абстрактні якості, наприклад, «довіра», «любов», «правильне», «неправильне», «якість житлово-комунального обслуговування» і так далі, різні люди розуміють їх по-різному.

Щоб ефективно спілкуватися, потрібно брати до уваги всі ці фактори: різні реальності, простір, у якому відбувається спілкування, словесні та несловесні повідомлення, зміст, який передається, і зміст, який сприймається.

Передача усного повідомлення пов'язана з голосністю й інтонацією голосу. Але це далеко не все. Найважливіше – це та енергія, що посилається з повідомленням. Намір, щоб повідомлення дійшло. Іноді повідомлення пошепки доходить ясно і чітко, тому що є намір, щоб його одержали. А голосне повідомлення може бути не почуто, тому що за ним стоїть неточний або слабкий намір.

Є точність місця, куди посилається повідомлення. Повідомлення, що просто розіслане у всіх напрямках, не є таким ефективним, як повідомлення, що доставлене точно за адресою. Повідомлення, що ясно і чітко передане саме туди, де знаходиться людина, може дати дивовижний результат. Одержувач може відчутти його як заклик до пробудження. Таке повідомлення може відразу ж активізувати нові можливості змін.

Для ефективної передачі будь-яке повідомлення повинно мати й інші важливі якості. Наприклад, велике значення має ступінь «присутності» відправника. Якщо відправникові нудно, він не зацікавлений у повідомленні й мислить про інше, то він не може ефективно передати повідомлення. Навіть якщо доповідач іноді говорить якісь слова, що він говорив раніш, йому потрібно передавати їх так, начебто він говорить їх вперше.

4.1 Дослідження аудиторії

Працівникам житлово-комунальних підприємств, у першу чергу, їх керівникам, неможливо обійтися без публічних виступів. При цьому кількісний склад аудиторії може дуже розрізнятися: як десятки тисяч чоловік (при виступах по телебаченню або радіо), так і один відвідувач, якому потрібно з'ясувати певне питання. Якісний склад аудиторії також може бути досить різноманітним, наприклад, депутати міської ради, посадові особи місцевого самоврядування чи мешканці якогось будинку. Зрозуміло, виступи для різної аудиторії мають відрізнятися. Тому для підвищення ефективності публічного виступу необхідно знати свою аудиторію.

К. Тукер і Д. Дерелян [19] пропонують наступний набір запитань для дослідження аудиторії з погляду проведеної комунікації:

1. Який бажаний ефект комунікації?
2. Хто є нашою цільовою аудиторією?
3. Які потреби (турботи) інтереси цільової аудиторії?
4. Яке наше повідомлення?
5. Який канал комунікації є найбільш ефективним?
6. Кому з виступаючих будуть довіряти більше інших?

Як пишуть далі автори: «Після того як ви відповіли на ці запитання, ви готові до сьомого кроку - упакування вашого повідомлення таким чином, щоб звернутися до нестатків, турбот та інтересів аудиторії».

Щоб успішно вирішити проблеми «упакування» повідомлення, варто ретельно продумати такі запитання:

- чи збуджує комунікація потреби, турботи, інтереси аудиторії? Аудиторія повинна легко ставити себе в пропоновану ситуацію, це привертає увагу, без чого неможливе поширення інформації;
- чи пропонується ваше вирішення проблеми досить коротко і ясно? Переваги пропонованого вирішення повинні бути представлені максимально зрозуміло. Як пишуть автори: «Чим чіткіше ви можете ідентифікувати і збудити в аудиторії потребу, турботу або інтерес, запропонувавши ваше повідомлення як рішення, тим більше послідовно ви зможете скористатися доведеними техніками людської мотивації»;
- чи представлені виразно наслідки невирішення проблеми, незадоволення потреб, турбот і інтересів? Оскільки будь-які дії мають позитивні або негативні наслідки, аудиторія завжди асоціює дії з наслідками; мотиваційні принципи вимагають чіткого показу негативних наслідків нереалізованих інтересів;
- чи допомогли ви аудиторії повторити в голові або продумати дію, яку ви пропонуєте почати? Людям не так просто переводити інформацію в дії, у цьому їм треба допомогти, саме для цього друкуються рецепти, пропонуються заповнені конверти, пропонуються плани заходів. Що стосується ментального повтору, то в цьому може допомогти постановка питання. Включення в текст низки «ключових фраз» допомагає породжувати потрібну поведінку. Такими фразами, наприклад, є «Порозмисліть гарненько» або: «Коли востаннє ви...», що не виступають у режимі наказу, а переводять вироблення нової поведінки як би на саму людину.

4.2 Особливості людського сприйняття

Розглянемо деякі психофізіологічні та психологічні аспекти сприйняття людиною інформації.

Готуючи презентацію треба чітко уявляти, що її письмова та усна форми значно відрізняються. В усній презентації фрази мають бути коротшими, оскільки зміст фраз, складених більш ніж з 7 слів, звичайна свідомість не сприймає. Відповідно, нема сенсу їх застосовувати.

Мову можна розуміти лише при швидкості, що не перевищує 2,5 слів за секунду.

Фраза, що вимовляється без паузи довше 5-6 секунд, взагалі перестає усвідомлюватися.

Будь-яке емоційне порушення (але тільки не співпереживання) звичайно утрудняє розуміння інших.

Активність сприйняття у величезному ступені залежить від здатності отриманої інформації роз'ятрити у пам'яті людини спогади, що там заховані. Тому при проведенні презентації важливо звертатися до попереднього особистого досвіду людей у галузі обговорюваних проблем.

При проведенні інформаційно-роз'яснювальної роботи треба зважати на наступні особливості людського сприйняття:

1. Те, що є цілком новим для людини і ніяким чином не стикається з її знаннями, - не викликає в неї й особливого інтересу, а чим більше людина знайома із предметом, тим більше її цікавлять подробиці та нюанси. Відповідно, якщо проблеми житлово-комунального господарства будуть у місті як кажуть «на слуху», то люди будуть ними більше цікавитися.

2. Коли людина взагалі не обізнана щодо якого-небудь питання, майбутнє сприйняття предмета, зазвичай, сильно обумовлюється первинним повідомленням про нього. Звістці, що отримана першою, набагато більше довіряють, ніж усім отриманим надалі. Відповідно, житлово-комунальні підприємства мають першими заявляти про себе, надавати журналістам об'єктивну інформацію про свої проблеми та перспективи «з перших рук».

3. Люди звичайно перебільшують інформаційну цінність подій, що підтверджують їх думку, і недооцінюють інформацію, що суперечить їй.

4. Слухачі сприймають лише 70% з того, що висловлене, розуміють - 60%, у пам'яті у них залишається від 10 до 25%. Щоб слухачі змогли сприйняти передану інформацію, необхідно

повторювати їм головні думки і положення. Є таке правило «трьох скажіть»: скажіть те, про що хочете розповісти; скажіть це; скажіть те, про що ви розповіли.

5. Чим краще ми усвідомлюємо предмет бесіди, тим легше її запам'ятовуємо. «Середня людина» утримує в пам'яті не більш чверті того, що було сказано їй лише пару днів назад.

6. Найкраще запам'ятовується остання частина інформації, трохи гірше - перша, тоді як середня - найчастіше забувається.

7. Пам'ять людини здатна зберегти до 90% з того, що людина робить, 50% з того, що вона бачить і 10% з того, що вона чує.

8. Занадто великий обсяг наявної інформації спантеличує і перешкоджає її переробці.

4.3 Рекомендації з підготовки змісту презентації

Презентація - це, фактично, діалог між автором і аудиторією. А характерними рисами діалогу є порозуміння, врахування інтересів усіх сторін, ввічливість, тактовність. Для того щоб ваша презентація була ефективною, її текст має відповідати низці правил, які ми далі розглянемо [1].

Правило 1: тактовність.

Текст презентації повинен відповідати інтелектуальному рівню аудиторії. Занадто «високий» або «низький» інтелектуальний стиль тексту може образити аудиторію. Безтактність виявляється також тоді, коли автор тексту намагається створити враження, а не висловити суть питання. Звертайтеся до особистостей, а не до категорій. Люди часто ображаються, коли їх зараховують до якоїсь категорії. Адже кожен про себе знає, що він особистість і відрізняється від інших. Уникайте використання слів, що можуть образити. Уникайте недоречних жартів (в особливості тоді, коли надаєте негативну для аудиторії інформацію або коли реакцію аудиторії на інформацію важко передбачити). Уникайте фраз, що містять явні або сховані звинувачення. Пам'ятайте, що ваше власне почуття такту не є визначальним. Важливо те, як сприймуть ваш виступ слухачі. Обговоріть текст виступу з іншими.

Правило 2: персональність.

Текст повинен передавати позицію «ви», що означає необхідність зосередитися на потребах і інтересах слухачів, а не на власних. Це означає наголос на «ви» і «ваші», а не на «ми». Використання слів «ви» і «ваші» робить кожного слухача центром уваги і турботи доповідача.

Неправильно

Ми робимо знижку 30% ...

Я хочу виразити вдячність за ...

Правильно

Ви отримаєте знижку 30%...

Дякую вам за ...

Використання «ви» часом буває нетактовним. Мова йде про ті випадки, коли зосередження уваги на тому, до кого ви звертаєтесь, буде образливим.

Неправильно

Ви не сплатили за послуги...

Правильно

Ми не отримали плату за послуги...

Презентуючи плани розвитку комунальних підприємств на громадських слуханнях, доповідачі мають об'єднувати підприємство та мешканців міста-споживачів послуг словами «ми з вами», «наше з вами підприємство», «наші з вами спільні інтереси та цілі».

Знайдіть способи донести інформацію таким чином, щоб було зрозуміло, що вона набагато важливіша для аудиторії, ніж для доповідача або автора.

Правило 3: позитивність.

Те, як люди реагують на вашу презентацію, частково залежить від комунікаційного клімату, що ви встановите. Ефективні презентації мають позитивний тон. Уникайте вжитку негативних слів, таких як «неможливо», «не можна», «утруднення», «незгода», «непорозуміння», «незручність» і т. ін. Намагайтеся підсилити позитивність повідомлення за рахунок логічних акцентів.

Використання логічних акцентів, а саме:

- правильно використовуйте реверсивні слова. Ці слова змінюють напрямок або тон промови або тексту з негативного на позитивний і навпаки («проте», «з іншого боку», «але» і т. ін.). Якщо вони з'являються у точці переходу, то вказують на наступну зміну;
- обов'язково застосовуйте реверсивне слово при переході від негативної інформації до позитивної. Наприклад: «Впровадження стратегічного плану вимагає підвищення тарифів, але в результаті поліпшиться надійність водопостачання». Уникайте вжитку реверсивних слів перед негативною інформацією.
- не вживайте вираз «на жаль», тому що він з'являється тільки перед негативною інформацією.

Використання акценту розміщення, а саме:

- позитивність презентації можна підсилити за рахунок відповідного розміщення інформації. Щонайбільшу увагу привертають початок і кінець презентації, тому позитивну інформацію краще розміщати саме там;
- позитивну інформацію з початку презентації можна повторити іншими словами наприкінці;
- розміщайте негативну інформацію у середині тексту, подалі від акцентованих початку і кінця.

Правило 4: енергійність, активність.

Вживайте дійсну відміну. Вона сприяє поживавленню презентації.

<i>Неправильно</i>	<i>Правильно</i>
Вода надається підприємством...	Підприємство надає воду...

Не вживайте дійсної відміни як прямого звинувачення, яке ображає людей.

<i>Неправильно</i>	<i>Правильно</i>
Ви протягом року не сплачували за послуги...	Послуги, які надавались вам протягом року, не сплачені...
Ми подаємо судовий позив...	Ми вимушені позиватися до суду...

Правило 5: цілісність.

Кожне речення повинно містити лише одну думку. Цього можна досягти, якщо у тексті не буде складних речень. Багато коротких простих речень часто надають переривчастий стиль тексту, що робить презентацію агресивною. Знайдіть «золоту середину», зрідка вкрапляйте складні речення. Стежте за ритмом тексту. Кожен абзац повинен містити одну головну думку.

Правило 6: зв'язність.

Намагайтеся досягти чіткого логічного зв'язку окремих думок для їх рівного перебігу. Така особливість називається зв'язністю, і вона важлива як для речень, так і для абзаців. Якщо текст зв'язний, його легко зрозуміти.

Зв'язність речень, описано нижче.

Речення втрачають зв'язність, коли у них неоднозначним чином використовуються займенники «цей», «той», «це».

Не допускайте висячих конструкцій. Висячі конструкції виникають, коли дієприкметниковий зворот або дієслівна конструкція на початку або наприкінці речення не має чіткого логічного зв'язку з відповідним іменником або займенником. Пам'ятаєте як у Чехова: «Подъезжая к станции, у меня слетела шляпа?»

Правильно використовуйте паралельні конструкції. Послідовні пункти ваших міркувань повинні бути подані у паралельному, тобто аналогічному вигляді, причому кожен із них має починатися з дієслова.

Непаралельний: «Наша програма не буде успішною, якщо ми не визначимо проблеми житлово-комунального обслуговування, не залучимо громадськість, і ми повинні відчувати зацікавленість керівництва міста».

Паралельний: «Наша програма не буде успішною, якщо ми не визначимо проблеми житлово-комунального обслуговування, не залучимо громадськість і не відчуємо зацікавленість керівництва».

Зв'язність абзаців, описано нижче.

Абзаци можуть бути зв'язними лише у тому випадку, якщо ми свідомо намагаємося використовувати методи, що допомагають слухачу. Один із методів - використовувати паралельні конструкції. Паралельні конструкції - це повторення речень-шаблонів. Наприклад: «Прошу вас підтримати стратегічний план з кількох причин. Він може бути впроваджений за 8 місяців. Він потребує невеликих капіталовкладень – 4,3 млн. грн. І він вирішує три важливі проблеми водопостачання: зменшення втрат води; створення зон тиску та зменшення споживання електроенергії».

Другий метод - використовувати слова - зв'язки, що служать переходами або «мостами» між окремими думками. До таких слів належать: «також», «крім того», «проте», «отже», «у такий спосіб», «цілком».

Наприклад: «Прошу вас підтримати стратегічний план з кількох причин. Він може бути впроваджений всього за 8 місяців. Він також потребує невеликих капіталовкладень – 4,3 млн. грн. Крім того, за його допомогою вирішуються три важливі проблеми водопостачання: зменшення втрат води; створення зон тиску та зменшення споживання електроенергії».

Третій метод посилення зв'язності - список.

Наприклад: «Прошу вас підтримати стратегічний план з кількох причин. По-перше, він може бути впроваджений за 8 місяців. По-друге, він потребує невеликих капіталовкладень – 4,3 млн. грн. І по-третє, за його допомогою вирішуються три важливі проблеми водопостачання: зменшення втрат води; створення зон тиску та зменшення споживання електроенергії».

Четвертий метод посилення зв'язності - орієнтири, тобто стислі заголовки.

Наприклад: «Прошу вас підтримати стратегічний план з кількох причин. Термін впровадження – лише 8 місяців. Обсяг капіталовкладень – усього 4,3 млн. грн. Ефект: зменшення втрат води; створення зон тиску та зменшення споживання електроенергії».

Зв'язність тексту, описано нижче.

Зв'язність може бути досягнута за рахунок складення чіткого плану, що також надає ясності тексту. План - це зручний засіб організувати абзаци і групи абзаців у логічну структуру. Чіткий план є одним із ключів до розуміння презентації аудиторією.

Загальна структура інформативної презентації:

Вступ.

Центральна ідея.

Основна частина (основні думки):

- основна думка (А);
- матеріали, що підтверджують думку (А);
- основна думка (Б);
- матеріали, що підтверджують думку (Б);
- основна думка (В);
- матеріали, що підтверджують думку (В).

Висновок.

Розглянемо детальніше складові цієї структури.

Вступ має три основні цілі: установити контакт із аудиторією, привернути увагу, зробити акцент на предметі виступу.

Прийоми:

1. Зробіть вражаючу заяву.
2. Зверніться до аудиторії.
3. Опишіть ситуацію.
4. Процитуйте відому особистість.
5. Задайте риторичне питання.
6. Використовуйте доречний гумор.

Головне, щоб цими прийомами було створено «гачок», яким можна зачепити «за живе» слухачів.

Основна частина - це суть повідомлення. Вона має три елементи: центральна ідея, основні думки і матеріали, що їх підтверджують. Центральна ідея - це основна тема презентації. Автор завжди хоче, щоб аудиторія запам'ятала її, навіть якщо забуде все інше. Центральна ідея повинна бути подана як той мінімум, що буде легко запам'ятовуватися аудиторією. Добре викладена центральна ідея звучить коротко і ясно. Основні думки повинні підкріплювати центральну ідею у свідомості аудиторії. Для того щоб основні думки запам'яталися аудиторією, їх повинно бути небагато - чотири або п'ять. Зауважимо, що, більшість людей не в змозі запам'ятати більше трьох постулатів.

Матеріали, що підкріплюють основні думки.

Варто підібрати достатньо матеріалів, які підтверджують основні думки. Черговість аргументів, що наводяться, впливає на їхню переконливість. Найбільш переконливий наступний порядок аргументів: сильні - середні - один найсильніший. З цього правила випливає, що слабкими аргументами краще не користуватися: виявивши їх у процесі підготовки, не користуйтеся ними для переконання. Вони завдадуть шкоди, а не будуть корисними. Не кількість аргументів вирішує результат, а їхня надійність. Слід зазначити одну дуже важливу обставину - той самий аргумент для різних людей може бути і сильним і слабким.

До матеріалів, що підкріплюють основні думки, належать цитати, приклади, аналогії та статистика.

Цитати. Чи знайома слухачам особистість, яка цитується? Чи є вона авторитетом для даних слухачів? Чи мають слухачі довіру до цієї особистості?

Приклади. Чи буде приклад зрозумілий слухачам? Чи чітко прив'язаний приклад до основних думок?

Аналогії. Чи відповідає аналогія предмету, що аналізується? Чи зможуть слухачі зрозуміти цю аналогію?

Статистика. Чи буде статистика зрозумілою слухачам? Чи побачать слухачі взаємозв'язок між наведеними статистичними даними і тими фактами, для підтвердження яких вони наводяться? Наприклад, керівники комунальних підприємств тепlopостачання, презентуючи основні технічні показники своєї роботи, часто наводять цифри тонн умовного палива, що витрачено на вироблення однієї гікалорії теплової енергії. Як люди сприймають ці цифри, і як простому споживачу зрозуміти цей термін? Це що, якесь «віртуальне» паливо?

Статистику, яку важко проілюструвати простими прикладами, зрозумілими для широкого загалу, краще не наводити. Також важливо переконатися, чи є статистика актуальною та достовірною, щоб бути сприйнятою слухачами.

Висновок.

У висновку варто знову торкнутися центральної ідеї. Гарний висновок показує слухачам, що тема цілком розкрита.

Засоби:

1. Підсумуйте основні пункти.
2. Запропонуйте рішення.
3. Процитуйте відому особистість.
4. Спонукаєте слухачів досягти якихось конкретних цілей.
5. Опишіть майбутнє у випадках, коли ваше пропозиція буде прийнята або не прийнята.

Переконуюча промова має іншу структуру. Її складові вибудовані у цілеспрямованій послідовності:

1. Притягнення уваги.
2. Вказівка на потребу.
3. Засіб задоволення потреби.
4. Наочність результатів
5. Прохання про схвалення, підтримку або дію.

Правило 7: ясність.

Ясність означає, що ми говоримо так, що аудиторія нас розуміє. Ясність викладу включає вибір слів, структури речень й абзаців, а також загальну організацію того, що ви хочете сказати. Цілісність і зв'язність тексту важливі для ясності. Проте ясність включає деякі додаткові методи, такі як ретельний вибір слів, введення тематичних речень у кожний абзац, складання плану перед тим, як почати писати текст. Уникайте технічного жаргону. Уникайте вжитку незнайомих слів.

Вжиток тематичних речень.

Цілісний абзац містить одну основну думку, що звичайно виражена тематичним реченням абзацу. Тематичне речення повинне знаходитися або на початку, або наприкінці абзацу. Частіше за все тематичне речення знаходиться на початку абзацу. Проте ви можете помістити його наприкінці, якщо (1) основна тема вашого абзацу залишається неясною доти, поки не будуть оголошені деякі міркування, або (2) ви намагаєтесь переконати слухачів, і їхня реакція може бути несприятливою. У другому випадку докладне пояснення із самого початку допоможе підтримати вашу позицію. Стежте за тим, щоб кожне речення абзацу було пов'язано з тематичним реченням.

Правило 8: стислість.

Стислість - це спроможність сказати те, що ви хочете, використовуючи якнайменше слів. Досягти стислості можна, якщо уникати багатослівних виразів, шаблонів, непотрібних повторень і абстрактних слів. Багато речень, що починаються з фраз: «існує», «це представляє собою» і т. ін. є багатослівними.

<i>Неправильно</i>	<i>Правильно</i>
У зв'язку з тим, що...	Оскільки...
Виходячи з вищесказаного...	Тому...
У деяких випадках...	Іноді...
Вода іржавого кольору...	Іржава вода...

Шаблони - це застарілі, загальні вирази. Через часте вживання вони загубили своє значення. Використовуючи їх, автор може втратити довіру аудиторії.

<i>Неправильно</i>	<i>Правильно</i>
На сьогоднішній день	Тепер, зараз, сьогодні
Як ви розумієте...	-
Дозвольте вам сказати...	-

Уникайте зайвих повторень, наприклад: «Два аналізи води у хімлабораторії були точно ідентичні», «Нам потрібні деякі нові зміни».

Уникайте абстрактних слів. Вони створюють нечіткі образи у слухачів і потребують додаткового уточнення. Абстрактні слова призводять до багатослів'я. Знадобиться більше слів для роз'яснення.

Правило 9: зручність у читанні тексту.

Текст буде зручним у читанні та легко сприйматиметься аудиторією, якщо написаний зрозумілим стилем. Багато хто навмисно обирає довгі слова, говорить складними реченнями, щоб продемонструвати своє володіння мовою. Навіть дуже просту думку можна сказати так, що аудиторія її не зрозуміє. Коли слухачам потрібно замислюватися над стилем тексту, вони вже більше не зосереджуються на значенні повідомлення. Кращим стилем тексту є той, що не повертає до себе уваги. Віддавайте перевагу простому, а не складному; це стосується речень, і слів, і думок.

Намагайтеся співвідносити текст презентації з досвідом аудиторії.

Користуйтеся різноманітними словами, реченнями різної довжини і таких конструкцій, що здатні підтримувати інтерес аудиторії.

4.4 Невербальні комунікації

Психологами встановлено, що думка про незнайому людину складається в перші 30 секунд спілкування, і при цьому зовсім не має значення ЩО вона говорить, усе вирішує ЯК вона говорить, що при цьому робить: її рухи, манера триматися, інтонація голосу, міміка, зовнішній

вигляд. І позбутися від цього першого враження буває потім дуже складно, як говорять «у вас ніколи не буде другого шансу створити перше враження».

Американські психологи підраховали, що вербальна, словесна інформація в спілкуванні складає близько 1/6, а мова поз, інтонацій, подиху і ритму – невербальна (несловесна) інформація – 5/6. І це саме та частина комунікації, що ми не усвідомлюємо, але яка є головною в будь-якому спілкуванні. Нас з дитинства багато навчали тому, що говорити, але дуже мало тому – як.

У спілкуванні звичайно набагато важливіше визначення взаємовідносин, ніж передача повідомлення. Ілюзія важливості слів пов'язана з тим, що слова простіше аналізувати і констатувати, а сприйняття невербальної інформації занадто суб'єктивно. Наша свідомість завжди воліє працювати з точними категоріями. Та й наша культура налаштована так, що нас вчать більше звертати увагу на зміст. Хоча люди більше реагують на невербальні повідомлення. Але вони просто не усвідомлюють це. Ми практично не можемо контролювати те, що не усвідомлюємо. Тому навіть просте усвідомлення того, що існує невербальне спілкування і його вага є величезною – це найперший і найважливіший крок на шляху поліпшення спілкування.

Невербальне спілкування з'явилося з появою перших стадних тварин (якщо не раніш). Їм потрібно було якось спілкуватися, визначати, хто головний і як ставитися один до одного. У цьому сенсі люди не дуже відрізняються від тварин. Набір людських генів на 98% збігається з генетичним набором шимпанзе. Невербальній людській взаємодії мільйони років, і мова порівняно з нею – дитина, що тільки вибралась з пелюшок. За допомогою мови ми можемо передавати точні речі (типу того, що тиск у трубі складає три атмосфери). Але людей частіше хвилює відношення. Подобається – не подобається, добре – погано, вірить – не вірить, любить – не любить. А це вже в першу чергу область невербальної комунікації.

Умовно, можна розділити всю невербальну комунікацію на дві великі частини: це те, що ми передаємо тілом (Мова Тіла) і Голос.

Для загального уявлення про розподіл інформаційного навантаження в комунікації зручно користуватися таким співвідношенням: Мова Тіла – 1/2; Голос – 1/3; Зміст – 1/6.

Зрозуміло, що це не завжди. Під час телефонної розмови Мова Тіла буде практично відсутня, а велику частину інформації буде передано за допомогою Голосу.

Якщо говорити про вплив на інших людей, то співвідношення буде трохи інше. Наприклад, на основі аналізу впливу під час презентації перед групою людей, виявлено, що: 55% впливу – це Мова Тіла (пози, рухи, міміка); близько 38% – Голос (тон, інтонації, ритм, тембр); і близько 7% – власне слова, зміст.

Таким чином, якщо ми на щось людей мотивуємо (тобто, робимо так, щоб вони зробили щось, що їм не дуже хочеться), то самі по собі слова переконують слабо. Набагато важливіше те, ЯК ви ці слова вимовляєте, як визначаєте відношення. Врахуйте, що мотивувати нам інших доводиться регулярно.

До засобів невербальної комунікації належить:

- зовнішність – повідомлення про себе (зачіска, одяг, манери й ін.). Одного разу до Резерфорда привели хворого, худого, злого, неголеного чоловіка і сказали, що це великий фізик. «Цілком можливо, – сказав метр. – Тільки спочатку його треба вилікувати, нагодувати, поголити і розвеселити, а потім – подивимось!» (Микола Ісаєв, «Хочете – вірте...»). Дуже важливим є те, як людина одягається, бо «зустрічають по одягу». Як жартував Марк Твен, «голі люди мають дуже малий вплив у суспільстві, або взагалі ніякого»;

- міміка дає можливість для широкої інтерпретації, приховання або демонстрації емоцій, допомагає зрозуміти інформацію, передану за допомогою мови, сигналізує про відношення до когось або чогось. Як говорять: «У нього усе на обличчі написано».

При спілкуванні надзвичайно велику роль відіграє посмішка. Великий російський письменник Лев Толстой у знаменитій епопеї «Війна та мир» дав словесний опис 97 відтінків людської посмішки.

Не менш важливим є погляд («Очі - дзеркало душі»). Лев Толстой описав 85 відтінків виразу очей. Контакт очей є однією з найсильніших форм невербальних комунікацій. У багатьох країнах дивитися прямо на співрозмовника є ознакою відкритості та чесності. Психологічні дослідження показують, що люди легше довіряють тому, хто дивиться просто в очі. І, навпаки,

тим, хто уникає контакту очей, надається менше довіри. Короткий контакт очей звичайно означає занепокоєння, тривалий контакт очей може бути сигналом замилювання. Але доповідач повинен пам'ятати, що прямий контакт очей протягом більш ніж 10 секунд може викликати деякий дискомфорт і занепокоєння у людини. Тому оратор має дивитися в очі слухачам, але не допускати довгих контактів очима з одним і тим же слухачем;

- кінесика (жести, рухи) використовується паралельно з мовою, щоб щось у ній виділити, підкреслити, а іноді і замінити її. Прийнято вважати, що жестами користуються не дуже освічені люди, а всі інші застосовують їх при сильній втомі, коли вже нема сил розмовляти. Насправді, це не так. Американський зоолог Десмонд Морріс у книзі «Гола мавпа» доводить, що люди з обмеженим запасом слів мають такий же бідний набір жестів. Морріс стверджує, що мова жестів є дуже важливою для оптимістів, активних та енергійних людей. За його дослідженнями, людина протягом доби використовує не менше сотні різноманітних жестів.

Жести поділяються на символи, ілюстратори, регулятори, прояви афекту та адаптери [1]. Жести-символи всім добре відомі. Ми можемо легким нахилом голови виразити вдячність, кивком передати «так» чи «ні», ми навіть можемо жестами образити людину.

Жести-ілюстратори допомагають висловити суть сказаного. Наприклад, коли людина розповідає, як вона пірнула в морську хвилю, то, роблячи рух з'єднаними долонями, можна проілюструвати цей стрибок.

Жести-регулятори допомагають регулювати людські взаємодії. Коли ви поспішаєте або вам набрид співрозмовник, ви можете демонстративно поглянути на годинник, натякаючи на те, що розмова вийшла за межі відведеного для неї часу.

До жестів – «проявів афекту» відносять зміни обличчя та рухи, які виникають, коли людина знаходиться в стані афекту, наприклад, хвилюється, роздратована, відчуває страх тощо. Це може бути почервоніння обличчя, переривчасте дихання, тремтіння або стискання до болі рук, швидкі рухи тощо.

За допомогою жестів-адаптерів людина пристосовується до незвичайної для неї ситуації, наприклад, під час виступу починає розхитуватися із сторони в сторону або, коли дуже страшно, закриває обличчя руками.

Під час презентації доповідач може використовувати жести-символи, ілюстратори, регулятори, але треба уникати проявів афекту та адаптерів. Оратору звичайно легше говорити у «замкненій» позі, коли руки схрещені або зціплені «у замок»; але «відкриті» пози викликають більше довіри у аудиторії;

- проксемика (поза та переміщення в просторі). Навіть при відсутності жестів поза має величезне значення. Вона дає ключ до розуміння самооцінки і статусу людини. Керівник зазвичай приймає більш вільну позу, ніж підлеглий. Людина з високою самооцінкою, яка впевнена в собі та у своєму авторитеті, тримається прямо. Доповідач також має виглядати впевнено, авторитетно, щоб не виникло жодних сумнівів у його праві бути почутим іншими. Уявіть ситуацію: під час проведення громадського слухання на сцену виходить директор підприємства ЖКГ і розповідає аудиторії про чудові перспективи поліпшення якості послуг, якщо мешканці підтримують стратегічний план розвитку підприємства. При цьому в нього пониклі плечі, погляд втупився у підлогу, та ще й голос монотонний та надтріснутий – все виглядає так, що він і сам не вірить в те, про що говорить. Навряд чи такий промовець переконає аудиторію. Тобто, дуже важливою частиною комунікації є паравербальна комунікація;

- парамова - це те, як ви говорите. Засобами передачі інформації за допомогою парамови є інтонація та логічний наголос. Голосові атрибути парамови - швидкість, гучність, ритм, висота і тон.

Голос і манера говорити містять для уважного співрозмовника первинну незамасковану інформацію про партнера по спілкуванню. За голосністю мови, її швидкістю, виразністю, висотою голосу, його забарвленням, звучанням можна зрозуміти внутрішній стан особистості. Людям імпонує, коли доповідач не метушиться і вимовляє фрази впевнено і виразно, виражаючи цим свою позицію і переконання в правильності висловлюваних пропозицій і аргументів. Єдність манери поведінки і мови створює ситуацію довіри.

Збільшення швидкості мови може позначати гнів, нетерпіння, занепокоєння; зниження швидкості - безтурботність, задумливість, а, можливо, нудьгу або відсутність інтересу.

Гучність промови має бути оптимальною: при тихому голосі доповідача аудиторії важко розібрати суть промови, гучний же голос часто викликає занепокоєння, відволікає від змісту промови. Як показує комунікативна практика, посиленню гучності голосу в деяких випадках сприяє відсутність логічних доказів. Розповідають, що Черчилль, готуючись до виступів і працюючи з текстом, іноді робив на полях позначки типу: «Аргументи слабкі, підсилити голос...».

Люди, що вимовляють слова скоромовкою, ковтають закінчення, не зв'язують фрази логічно, є досить неприємними за складом характеру. Якщо тільки це не «мовна маска», як у Талейрана. Цей надзвичайно розумний дипломат і політик спеціально говорив невиразно, бурмочучи собі під ніс, щоб потім мати можливість відмовитися від своїх слів і сказати, що його просто неправильно зрозуміли.

Промова має бути ритмічною, але ритм повинен відповідати суті повідомлення. Іноді змінюйте ритм, тому що постійний ритм може «заколихати» аудиторію.

Головна функція парамови - передача емоцій. Не всі емоції однаково легко передавати за допомогою парамови: набагато легше передавати нетерпіння, страх, гнів, ніж задоволення, замилювання або захоплення. Інтонації, що відбивають психологічні риси, так само індивідуальні, як візерунки на пальцях. Тільки актори можуть керувати своїми інтонаціями. У всіх інших інтонації безпомилково видають, що собою являє людина: добра вона або зла, скромна або чванлива, поважає людей або ставиться до них зверхньо.

Для підвищення ефективності паравербальної комунікації:

- потренуйтеся промовляти одну і ту ж саму фразу, змінюючи інтонацію та логічний наголос. Зміст висловлення може мінятися залежно від того, яка інтонація, ритм, тембр були використані для його передачі. Просте слово «Так» залежно від інтонації, міміки й інших рухів може позначати:

«Так, звичайно».

«Я подумаю».

«Так! Так! Так!».

«Як ви могли про мене таке подумати!».

«Нізащо».

«Швидше за все, ні, але у вас є шанс переконати мене».

Бернард Шоу в передмові до свого збірника п'єс відзначав, що існує 50 способів сказати слово «так» і 500 - слово «ні»;

- у кожному реченні промови відзначте ті слова, на яких треба робити логічний наголос;
- запишіть свою промову на магнітофон хоча б один раз, коли будете практикуватися, і старанно оцініть її;

- варіюйте темп, висоту і гучність - це підкреслить основні моменти;

- уникайте озвучених пауз («Е...», «Хм...»). Запам'ятайте, що тиша набагато краще слів-паразитів;

- тактильна комунікація (торкання). Це також важливий елемент невербальної комунікації. Особливо це розуміють і частіше використовують жінки. Іноді навіть легке торкання до руки співрозмовника може показати добре ставлення до нього та допомогти пом'якшити гостру ситуації.

Отже, з огляду на важливість у спілкуванні невербальної комунікації, треба сказати про те, як можна впливати на співрозмовника невербально. Тут усе дуже просто, треба пам'ятати тільки про те, що люди найкраще ставляться і довіряють тим співрозмовникам, що схожі на них. Чим більше подібності - тим краще ставлення. І зовсім невірне твердження, що протилежності притягаються. Як правило, людина обирає собі в супутники життя індивіда, максимально схожого на неї (зовні, характером, соціальним статусом, життєвими цінностями і т.ін.). Кожен з нас шукає, по суті, не іншу половинку, а свою копію. Тому, щоб успішніше спілкуватися з людиною, намагайтеся непомітно для неї наслідувати її міміку, голос, рухи, манеру поведінки. Намагайтеся говорити на «її мові». Успішні комунікатори намагаються розкрити себе перед співрозмовником,

щоб знайти подібність між собою і своїм партнером. Вони акцентують увагу на загальному між вами і намагаються звести до мінімуму всі розбіжності.

4.5 Корисні поради

Мабуть не дуже великій кількості людей подобається привселюдно виступати. І це не дивно, тому що за дослідженнями вчених серед фобій – різноманітних страхів - страх публічного виступу за розповсюдженістю займає перше місце, в той час, коли страх смерті лише сьоме. Тобто деяким людям «краще вмерти», ніж публічно виступити. Це природно, тому що коли ми розмовляємо між собою, то говоримо спонтанно. А будь-яка презентація – це вже неприродний акт. Для того, щоб бути більш впевненим, необхідно:

- заздалегідь проаналізувати аудиторію і її установки;
- старанно підготувати текст виступу;
- практикуватися, але не заучувати;
- переглядати виступ цілком послідовно всі шість або сім днів до виступу;
- завжди пам'ятати про основну мету виступу;
- під час очікування свого виступу сидіти у розслабленому стані та дихати глибоко;
- особливо добре знати вступ;
- звертатися до тексту за необхідністю, але не читати;
- використовувати для більшої виразності жести та рухи.

Щоб заслужити довіру аудиторії потрібно добре підготуватися до виступу.

Ваша поза повинна показувати, що ви впевнені у собі. Стежте за жестами. Намагайтеся не показувати хвилювання. Обов'язково встановіть зоровий контакт із слухачами. Якщо можливо, скоротіть відстань між собою і слухачами. Трибуною краще не користуватися. Трибуна – це бар'єр між вами та аудиторією. Демонструйте щире зацікавлення і у предметі, і у аудиторії. Будьте уважні до невербальної реакції аудиторії.

І ще декілька порад.

Оратор, що почуває себе вільно, звичайно жестикулює, але не занадто сильно. Нервовий оратор або взагалі уникає жестів і рухів, або робить їх занадто багато.

Упевнений у собі оратор дихає непомітно.

Якщо ви нервуетесь, не одягайтеся надто тепло, бо під час виступу вам буде жарко.

Намагайтеся не думати про велику аудиторію, затримуючи погляд на різних слухачах.

Управляйте голосом. Заучена промова часто перетворюється у монотонну, незважаючи на весь ентузіазм виступаючого.

Погано підготовлений оратор часто говорить надтріснутим голосом, запинається або робить ковтальні рухи, що асоціюється зі знервованістю.

Намагайтеся притримуватися визначеного діапазону швидкості промови. Не змінюйте різко швидкість промови. Це властиво нервовим ораторам.

Упевненому в собі оратору не заважають руки і пальці. Тремтіння посилюється багаторазово, якщо ви користуєтесь олівцем, указуючи на слайди. Щоб позбутися тремтіння, варто твердо притиснути олівець до плівки.

Іноді деякі досвідчені оратори ходять за трибуною. Можна робити один-два кроки вперед-назад, вліво-вправо. Уникайте шаркання.

Якщо вам властиво, виступаючи, розгойдуватися з боку убік, щоб уникнути цього ставте одну ногу перед, а іншу позаду по діагоналі.

Важливим для доповідача є почуття часу. Ви повинні слідкувати за часом. Частіше виявляється, що часу бракує.

Якщо ви відчуваєте, що часу не вистачає, наприклад, вам потрібно висвітлити ще один підхід до проблеми, то можна попросити додаткового часу в аудиторії. Ваші дії: дивитесь на годинник: «Нам залишилось висвітлити ще один підхід. Мені для цього потрібно ще 4-5 хв. Ви мені дозволите?» Тобто це є констатація факту. Як правило, аудиторія погоджується.

Взагалі, знайте, якщо ви не вклалися у виділений час, то межі часу, на які можна розраховувати, такі:

- якщо виступ 10 хвилин, то додатково 3 хвилини;
- якщо 10-30 хвилин, то додатково 3-7 хвилин;
- якщо 6-8 годин, то додатково 20 хвилин.

Якщо у вас залишився час, то ваші дії: дивитесь на годинник: «У нас залишилося 5 хвилин на те, щоб я відповів на ваші запитання». Якщо навіть запитань нема – це вже не ваша проблема. Або можна сказати, що на попередній зустрічі вам ставили дуже цікаве запитання, сформулювати його і відповідати на нього протягом часу, який залишився.

Необхідно декілька разів потренувати свій виступ наперед, щоб розраховувати свій час виступу.

Годинник повинен бути перед вами а не перед аудиторією, або треба мати помічника, який буде слідкувати за часом.

І останнє: є чотири моменти особистої привабливості презентації:

- 1) знання. Відразу помітно, чи людина дуже добре знає тему і розповідає аудиторії лише маленьку частку з цього, чи вона завчила написане, і крок ліворуч-праворуч – «розстріл на місці»;
- 2) вираз обличчя (існує 3 типи виразу обличчя – закрите, нейтральне – «маска мертвого» і відкрите). Слідкуйте за тим, щоб ваше обличчя було відкритим;
- 3) рухи та жестикуляція;
- 4) голос. Згадайте старий фільм з Михайлом Ножкіним «Каждый вечер в одиннадцать», коли чоловік закохався у жінку, тільки слухаючи її голос.

Приклад-шаблон презентації Стратегічного плану дій комунального підприємства наведений у додатку Б.

ВИСНОВКИ

Сьогодні ситуація із залученням громадськості в Україні характеризується тим, що місцева влада у багатьох містах починає усвідомлювати важливість та корисність активної участі громадськості у вирішенні важливих питань розвитку міста та намагається сприяти цьому. Житлово-комунальні підприємства також виявляють більше розуміння необхідності залучення громадськості до вирішення спільних проблем надання послуг. Сприяє активізації цього процесу створена останніми роками законодавча база, яка передбачає підвищення рівня участі місцевих громад, члени яких є власниками комунальних підприємств, у проведенні реформи, в управлінні процесом виробництва (надання) житлово-комунальних послуг та у здійсненні контролю за якістю отриманих послуг.

Невід'ємною частиною роботи з громадського залучення є інформаційно-роз'яснювальна робота, яка повинна сприяти підвищенню поінформованості та обізнаності населення з житлово-комунальних проблем. Застосування нових ефективних методів формування вираженої громадської позиції дозволять подолати байдужість та пасивність людей, залучити їх до активної участі у вирішенні проблем.

Тільки свідома та обізнана у житлово-комунальних проблемах громада може мати чітку позицію та приймати виражені рішення щодо: якості і обсягів необхідних їй послуг; потреб в інвестиціях і їх обсягів; своєї готовності заплатити певну ціну за покращення послуг. Завдання ж надавачів послуг – зрозуміло та обґрунтовано довести мешканцям, що потрібно для того, щоб підприємства ЖКГ могли існувати та надавати послуги, скільки мають коштувати ті послуги, які бажають мати споживачі, і чому саме. При цьому дуже важливо, щоб люди довіряли житлово-комунальним підприємствам та своїми діями підтримували їх. Зробити важливі кроки до створення відносин взаєморозуміння та співробітництва можливо лише об'єднавши зусилля всіх зацікавлених у цьому сторін.

Реальною буде участь громади у прийнятті відповідальних рішень, коли кожен мешканець буде обізнаним з комунальних проблем, буде мати власну виражену думку щодо шляхів їх вирішення, буде відчувати себе причетним до прийнятого рішення та відповідальним за його впровадження. Цього можна досягти тільки шляхом проведення ефективної інформаційно-роз'яснювальної роботи.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ПОСИЛАНЬ

1. Дж. М. Лейхифф, Дж.М. Пенроуз. Бизнес коммуникации: стратегии и навыки.-Санкт-Петербург: Питер, 2001.
2. Доти Д. Паблицити и паблик рилейшнз. М., 1996.
3. Почепцов Г.Г. Теория и практика коммуникации. - Москва, 1998.
4. Сафіуліна К.Р. Залучення громадськості до стратегічного планування розвитку підприємств комунальної галузі.- Збірник наукових праць Харк. держ. університету. харч.та торгівлі., 2004, Том.1, Част.2.-С. 512-520.
5. Сафіуліна К.Р. Залучення громадськості – необхідна умова реформування житлово-комунального господарства України.- В зб. доповідей Міжнародного конгресу «ЕТЕВК-2005», Ялта, 2005.-С.387-391.
6. Сафіуліна К.Р. Методологія та досвід організації громадської підтримки стратегічних планів розвитку підприємств комунальної галузі.- Тезиси докладов Конгресса «Институциональные и технические аспекты реформирования жилищно-коммунального хозяйства – 2004, 17-19 ноября 2004. – С. 57-60.
7. Сафіуліна К.Р. Про формування виваженої громадської позиції щодо проблеми заборгованості населення за комунальні послуги. – Реформування сфери послуг водо-, теплопостачання та водовідведення в Україні. Кращі практики. Київ-2005.- С. 56-57.
8. Сафіуліна К., Донець Н. Досвід залучення громадськості до вирішення проблем міського водопостачання.- В зб. доповідей Міжнародного конгресу «ЕТЕВК-2001», Ялта, 2001.-С.413-416.
9. Свеженцева Ю.О. «Дилема ув'язненого» як актуалізація проблеми довіри у соціології. // Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. Вісник Харківського національного університету. №463, 2000.
10. Свеженцева Ю.А и др. Доверие милиции и латентная преступностью.-Харьков: Финарт, 2002.
11. Скотт М. Катлип и др. Паблик рилейшнз: теория и практика.-Москва, 2000.
12. Томилова Т.М. Модель имиджа организации // Маркетинг в России и за рубежом, 1998. № 1.
13. Чумиков А.Н. Связи с общественностью.- Москва, 2001.
14. Axelrod, Robert. The Evolution of Cooperation, Basic Books, 1984.
15. Diego Gambetta. Can We Trust Trust? // Trust: Making and Breaking Cooperative Relations, Oxford: Blackwell, 1988.
16. Fukuyama, F. Trust: The Social Virtues and Creation of Prosperity. N.Y., Free Press, 1995.
17. James S. Coleman. Foundation of Social Theory, 1994.
18. James S. Coleman, «Social Capital in the Creation of Human Capital», American Journal of Sociology 94 (1988).
19. Tucker K., Derelien D. Packaging messages and media to cut through clutter // Public Relations Journal. - 1991. - Febr.
20. Windahl S., Signitzer B. Using communication theory. An introduction to planned communication. London etc., 1992.

ДОДАТОК А

ГРОМАДСЬКИЙ ФОРУМ: ЯК ЛІКВІДУВАТИ ЗАБОРГОВАНІСТЬ СПОЖИВАЧІВ ПЕРЕД КОМУНАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ?

Мета форуму: Обговорити проблему надання та оплати комунальних послуг водо- та тепlopостачання і сформуванню виваженої громадської позиції щодо шляхів зменшення заборгованості споживачів перед комунальними підприємствами та підвищення рівня оплати.

Вступ до проблеми. Комунальні підприємства здійснюють свою господарсько-фінансову діяльність для забезпечення споживачів комунальними послугами. Підприємство водопостачання «Тернопільводоканал» надає послуги водопостачання та водовідведення, а підприємство тепlopостачання «Тернопільміськтеплокомуненерго» – здійснює опалення домівок, бюджетних та інших установ і організацій, та подає гарячу воду. Власниками комунальних підприємств є члени територіальної громади – мешканці міста. Від імені територіальної громади управління цими підприємствами здійснюють міська рада та її виконавчий комітет. Споживачами послуг «Тернопільводоканалу» та «Тернопільміськтеплокомуненерго» є населення, бюджетні установи та організації (школи, лікарні тощо) та промислові підприємства.

Щоб надавати послуги, комунальні підприємства повинні нести неабиякі витрати. Вода та тепло не є безкоштовним благом як сонце або чисте повітря. Вони є товаром, для виробництва та реалізації якого комунальні підприємства витрачають кошти. Відшкодування витрат комунальних підприємств, які пов'язані з наданням послуг, має відбуватися за рахунок оплати цих послуг споживачами. Кошти, які підприємства планують отримати за надані послуги, – доходи нараховані. Оскільки основним споживачем комунальних підприємств є населення, то оплата послуг населенням сьогодні є головним джерелом доходів комунальних підприємств. Але, на жаль, не всі споживачі своєчасно та повністю розраховуються з комунальними підприємствами за спожиті послуги. Тому кошти, які насправді отримують Водоканал та Теплокомуненерго за надані послуги – доходи отримані, тобто оплачені споживачами. Фактично ці доходи значно менші ніж доходи нараховані. Різниця між нарахованими та отриманими доходами – дебіторська заборгованість. Дебіторська заборгованість - це сума коштів, яку споживачі винні комунальним підприємствам.

Якщо в результаті господарсько-фінансової діяльності доходи підприємств менші за витрати, якщо збільшується дебіторська заборгованість, то вони несуть збитки. Тоді підприємства не можуть надавати послуги належної якості та у необхідному обсязі. Така ситуація не може тривати безкінечно, оскільки погіршиться не тільки технічний та фінансовий стан комунальних підприємств і знизиться якість послуг, але й буде відбуватися зниження обсягу послуг. В кінцевому результаті надання послуг споживачам може припинитися взагалі.

Довідка:

КП «Тернопільводоканал»

1. Кількість абонентів, яке обслуговується комунальним підприємством - 71957 абонентів серед населення та 1771 серед юридичних осіб.
2. Структура споживання послуг: населення – 81,6%; бюджетні організації та комунальні потреби – 7,2%; інші споживачі – 11,2%.
3. Структура собівартості послуг: електроенергія – 51,5%; паливо-мастильні матеріали – 1,9%; оплата праці – 12,0%; соціальні заходи – 4,6%; амортизація – 6,9%; загальногосподарські витрати – 8,5%; загально виробничі витрати – 14,6%.

Продовження додатку А

4. Структура доходів по групах споживачів: населення – 56,0%; пільги – 3,6%; субсидії – 5,0%; бюджет – 11,5%; промисловість – 23,9%.
5. Рівень оплати споживачами-населенням послуг: населення – 103,2% (причому, близько 80% населення платить та погашає борги минулих років, а 20% - не сплачують у повному обсязі поточні платежі та наращують борги); пільги – 119,0%; субсидії – 95,5%; бюджет – 104,8%; промисловість – 102,4%.
6. Сума дебіторської заборгованості населення – 4,672 млн. грн. У цій сумі основна частина – це борги 20% споживачів.

КП «Тернопільміськтеплокомуненерго»

1. Кількість абонентів, які обслуговуються комунальним підприємством - 55,5 тис. квартир, та 700 юридичних осіб.
2. Структура споживання послуг населення – 79,9%; бюджетні організації – 15,9%; інші споживачі – 4,2%; структура собівартості послуг за 2004 рік; газ природний – 53%; електроенергія – 17%; заробітна платня – 11,9%; відрахування із заробітної платні – 4,5%; вода на підігрів і технологію – 4,0%; амортизація – 2,2%; поточний ремонт – 2,2%; інші витрати – 5,2%.
3. Структура доходів по групах споживачів за 2004 рік: населення – 64,5%; пільги – 6,5%; субсидії – 7,2%; бюджет – 16,9%; інші споживачі – 4,9%.
4. Рівень оплати споживачами-населенням послуг за 2004 рік: населення – 104,2% (причому, близько 80% населення платить та погашає борги минулих років, а 20% - не сплачують у повному обсязі поточні платежі та наращують борги); пільги – 123,8%; субсидії – 105,7%; бюджет – 97,4%; інші споживачі – 103,5%.
5. Сума дебіторської заборгованості населення – 15,218 млн. грн. (в середньому, споживачі заборгували за 6,3 міс.).

Наведені цифри показують, що проблема заборгованості населення перед комунальними підприємствами стоїть дуже гостро. Не існує однозначних відповідей щодо способів подолання проблеми, але пошук шляхів її вирішення є життєво важливим.

Шановні тернополяни!

До Вашого розгляду пропонуються три підходи до вирішення проблеми заборгованості:

- Підхід 1. Запровадити примусові заходи стягнення заборгованості (відключення, стягнення заборгованості за рішенням суду тощо)**
- Підхід 2. Перекласти вирішення проблеми на державу та місто.**
- Підхід 3. Зменшити заборгованість за рахунок налагодження договірних відносин між споживачами та комунальними підприємствами на принципах урахування інтересів обох сторін, взаємної відповідальності та підтримки.**

Ці три основних підходи відображають типові точки зору і настрої мешканців міста. Вони мають як переваги, так і вади. Важливими питаннями при цьому є наступні: з чим ми готові примиритися, чим пожертвувати, яку ціну заплатити за те, щоб мати гідні людини комунальні послуги. Постаючи перед вибором, слід виважити усі «за» і «проти». Громадяни - мешканці міста повинні шукати взаємоприйнятні рішення проблеми.

Запрошуємо Вас до участі в обговоренні проблеми заборгованості на сторінках газети та під час проведення телевізійного форуму шляхом рейтингового голосування.

ДОДАТОК Б

ПРЕЗЕНТАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПЛАНУ ДІЙ КОМУНАЛЬНОГО ПІДПРИЄМСТВА ПІД ЧАС ГРОМАДСЬКОГО СЛУХАННЯ

ВИЙШЛИ, ПОСМІХНУЛИСЯ, ЗРОБИЛИ НЕВЕЛИКУ ПАУЗУ, ПОДИВИЛИСЯ НА АУДИТОРІЮ, ЗНАЙШЛИ ДЕКІЛЬКА ПРИСМНИХ ОБЛИЧ В РІЗНИХ КУТОЧКАХ ЗАЛУ І ГОВОРІТЕ ДЛЯ НИХ:

Шановні учасники громадського слухання!

Вашій увазі пропонується Стратегічний план дій комунального підприємства «N-водоканал» на 2005-2010 роки.

Що таке стратегічний план? (ПАМ'ЯТАЄМО, ЩО ТРЕБА СТАВИТИ РИТОРИЧНІ ЗАПИТАННЯ!)

Стратегічний план – це програма наших дій, і ми керуватимемося нею найближчі 5 років.

У Стратегічному плані проаналізовано сьогоdnішній технічний, фінансовий, організаційний стан нашого з вами підприємства, виявлені основні проблеми водопостачання і водовідведення. На основі результатів оцінки розроблено стратегію підвищення ефективності роботи водоканалу і поліпшення якості послуг. Нами також розглянуті можливі джерела фінансування для впровадження цього плану в життя.

Шановні друзі! Ми з вами чудово розуміємо, що без підтримки населення навіть найпрекрасніші плани залишаться на папері. Саме тому сьогоdnі стратегічний план виноситься на громадське обговорення, щоб ви могли висловити свої зауваження та побажання. Ми сподіваємося на вашу активну участь і підтримку.

Стратегічний план розроблявся працівниками водоканалу спільно з представниками місцевої влади, громадськості міста і фахівцями Інституту місцевого розвитку протягом останніх 6 місяців. У результаті дуже напруженої та кропіткої роботи вийшов серйозний документ **(ТРЕБА ПОКАЗАТИ!)**.

Думаю, що вам буде цікаво ближче познайомитися з нашим підприємством.

(ДОБРЕ Б СТИСЛО ОПИСАТИ, ЗВІДКИ І ЯК ПОСТУПАЄ ВОДА АБО ТЕПЛО!)

Основні технічні показники **(ОХАРАКТЕРИЗУВАТИ ДЕКІЛЬКА НАЙЦІКАВІШИХ ЦИФР** – втрати, аварії, споживання електроенергії чи палива, знос основних фондів та ін.).

Основні фінансові показники:

Збитки _____, оскільки тариф на послуги не компенсує витрат на _____%.
Надаючи послуги на 1 грн., ми одержуємо тільки _____ коп.

Дебіторська заборгованість. **(ОБОВ'ЯЗКОВО СКАЗАТИ, ЩО „Переважна більшість споживачів справно платять за послуги” І ПОДЯКУВАТИ ЇМ.** „І лише 20% жителів міста, які живуть за рахунок добросовісних платників, створили ось цю саму дебіторську заборгованість _____ млн. грн.

Тому у нас не вистачає коштів, щоб вчасно розраховуватися зі своїми постачальниками, бюджетами різних рівнів, своїми працівниками, підприємство також стаємо боржником, в нас накопичується кредиторська заборгованість, яка сьогоdnі складає _____ млн. грн.

Напевно, найбільший інтерес у наших споживачів викликає питання формування ціни на послуги.

Структура собівартості. Левова частка (____%) – енергоносії, вартість яких постійно росте; у зв'язку із зносом основних фондів амортизаційні відрахування на

Продовження додатку Б

оновлення устаткування є недостатніми і т.д. Зарплата - ____%. Середня по підприємству ____ грн. А середня зарплата по місту ____ грн. Ви бачите, що важко утримувати хороших спеціалістів на такі зарплати.

ВИСНОВОК: таким чином, такий критичний стан підприємства не може не відбитися на якості послуг.

Вивчення громадської думки за допомогою фокусних груп, в яких взяли участь близько 100 жителів нашого міста, показало, що для споживачів основними проблемами водопостачання є:

- 1.
- 2.
- 3.

Ці проблеми тісно пов'язані з проблемами підприємства.

Наприклад, ...

Для вирішення цих проблем нами передбачені наступні стратегічні напрями:

-
-
-

Запропоновані стратегічні напрями передбачається реалізувати за допомогою низки ефективних проектів

1. Цей проект дозволить (зменшити витрати, поліпшити якість послуг, поліпшити екологію і ін.). **І ТАК КОЖЕН ПРОЕКТ – ЩО ДАСТЬ МЕШКАНЦЯМ ЙОГО ВПРОВАДЖЕННЯ.**

2.

3. і т. ін.

Таким чином, програма капітальних інвестицій розрахована на 5 років і складає ____ млн. грн.

Які ж передбачені джерела фінансування цієї програми?

Державний бюджет -

Міський бюджет -

Власні кошти -

Власні кошти підприємства формуються за рахунок оплати послуг споживачами.

Упровадження нових енергозберігаючих технологій, відновлення мереж, купівля ефективного енергозберігаючого обладнання, - все це вимагає фінансування. А якщо наш тариф не компенсує навіть поточних витрат, то звідки брати гроші на впровадження поліпшень?

При існуючому тарифі збитки цього року складуть ____ млн. грн., в наступному ____ млн. і до 2010 року - ____.

НАГОЛОС: Що буде тоді з послугами і підприємством.

Тому пропонується ввести нові тарифи:

____.

Тоді ми зможемо виділяти на реалізацію цих проектів кожен рік приблизно ____.

Таке підвищення тарифів не вплине на доходи малозабезпечених мешканців нашого міста, тому що збільшиться фінансування державою субсидій.

Зрозуміло, що підвищення тарифів - непопулярна міра, але якщо ми хочемо зберегти послуги та зробити серйозний крок до їх поліпшення, то без цього не обійтись.

Продовження додатку Б

У стратегічному плані також передбачена низка організаційних заходів, які дозволять підприємству поліпшити ефективність роботи. Дуже важливим ми вважаємо укладення договору між підприємством і містом, в якому визначатимуться права і обов'язки сторін, і таким чином, підвищиться взаємна відповідальність підприємства і його власника.

Велику увагу ми приділяємо залученню громадськості, налагодженню партнерства та взаєморозуміння із споживачами. Ми вивчатимемо думки споживачів про нашу роботу і послуги, які ми надаємо.

На щорічних громадських слуханнях ми звітуватимемо перед вами, як йде впровадження стратегічного плану, куди йдуть ваші гроші. Ми відкриті для людей, нам нічого приховувати.

Шановні друзі, весь наш колектив просить вас підтримати стратегічний план дій водоканалу на 2005-2010 роки. Тільки всі разом ми зможемо зберегти системи централізованого водопостачання і водовідведення для наших дітей та онуків, для майбутніх поколінь.

Наукове видання

Свєженцева Юлія Олександрівна

канд. соц. наук, доцент,
консультант з питань залучення громадськості
Інституту місцевого розвитку;

Сафіуліна Кадрія Рашитівна

канд. техн. наук, доцент,
керівник групи консультантів з питань залучення
громадськості Інституту місцевого розвитку

Інформаційно-роз'яснювальна робота з населенням: теорія, методологія, практика

(Рекомендації для надавачів житлово-комунальних послуг)

Підручник

Свідоцтво

про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру видавців, виготівників і розповсюджувачів
видавничої продукції серія ДК № 607 від 19.09.2001

Повне або часткове відтворення або розмноження будь-яким чином матеріалів,
вміщених у цьому виданні, допускається лише за письмовим дозволом.

Цитування дозволяється виключно з посиланням на першоджерела

Викладені у цьому документі матеріали відображають точку зору консультантів
ІМР та ПАДКО, яка не обов'язково співпадає з позицією АМР США

Редактор О.В. Плужник

Підписано до друку 24.01.2006. Формат 60x90 1/8. Папір офсет.

Друк офс. Обл. – вид. арк. 4,7. Умовн.-друк. Арк..5,1.

Умов фарб.від 5,1. Тираж 1000 примірників. Зам. Д-1164 від 19.08.2006

Віддруковано: СП «Інтертехнодрук»

м. Київ, вул. О.Гончара, 30-а, 01034

т/ф: (044) 238-64-60, 238-64-61

Інститут місцевого розвитку

04070, м. Київ, вул. Ігорівська, 14а, тел. (044) 428-76-10,-11, факс (044) 428-76-12

Електронна пошта: office@mdi.org.ua;

Адреса в Інтернеті: <http://www.mdi.org.ua>