

STRATEGIJA KOMUNICIRANJA

»OBLIKOVANJE JUTRIŠNJEGA DNE«

Uvod

Poskušajmo analizirati postopek razvoja **strategije komuniciranja** s primeri in predlogi iz sveta profesionalnih medijev. Pomembno se je zavedati, da oblikovanje strategije med drugim pomeni oblikovanje ustreznih vprašanj in iskanje odgovorov.

Strategija je načrt ukrepov, ki jih želimo izvesti v prihodnosti, da bi dosegli svoj cilj. Strategija pomaga določiti dolgoročne cilje in pokaže, kako jih doseči. Cilja ni mogoče doseči samo s strategijo, saj je za njeno uresničitev treba sprejeti konkretne ukrepe, tj. taktiko. **Medtem ko je strategija dolgoročna, so taktike kratkoročni ukrepi, ki jih je treba sprejeti za doseganje manjših ciljev.** Načrtovanje taktike vključuje razčlenitev strategije na manjše, dosegljive ukrepe. **Taktike so bolj vidne na zunaj, medtem ko je strategija bolj vidna znotraj organizacije.**

Najboljše strategije temeljijo na **jasno opredeljenih ciljih**, saj je strategijo veliko lažje pripraviti, če natančno veste, kaj želite doseči. Jasno opredeljeni cilji so temeljni del procesa dolgoročnega strateškega načrtovanja.

Priprava strategije ni tako preprosta. Oblikovanje strategije komunikacije v Cerkev, bodisi na ravni škofije, ustanove ali redovne skupnosti, se morda zdi intuitivno in preprosto, vendar je v resnici veliko bolj zapleteno. Oblikovanje strategije zahteva temeljit in skrben postopek, ki je daleč od navidezne preprostosti.

V nadaljevanju želim opisati različne korake pri oblikovanju strategije komunikacijske. Pri tem je treba upoštevati, da se oblikovanja strategije komunikacije nikoli ne smemo lotiti posamično; nasprotno, **v proces moramo dejavno vključiti več ljudi.**

Faze razvoja strategije komuniciranja

1. Začetno »poslušanje« - diagnoza

Kaj točno je »poslušanje«? Najpreprostejše povedano, gre za analizo začetnega stanja, katere cilj je ugotoviti trenutni položaj podjetja, ustanove, škofije ali redovne skupnosti na področju komuniciranja. Ta proces vključuje temeljito analizo dosedanjih dosežkov, vključno s temeljitim pregledom uporabljenih komunikacijskih kanalov in orodij. Običajno poznamo dve vrsti revizij: zunanjo in notranjo.

Kaj je bistvo **zunanje presoje** kakovosti? Zahteva zunanjo perspektivo, zunanjo institucijo in posredovanje zunanjih strokovnjakov. Zahteva zunanjega opazovalca, ki lahko kritično preuči

naša pretekla dejanja, oceni dosedanje pot in ponudi premišljene rešitve. Ta subjekt je lahko specializirano podjetje ali oseba, usposobljena za to področje.

Kaj je značilno za **notranjo presojo** kakovosti? Vključuje posameznike z notranjim pogledom, strokovne organizacije, ki so sposobne kritično preučiti obstoječe stanje. Poleg tega je ključnega pomena uporaba orodij za ocenjevanje, npr. analize SWOT, da bi pridobili podroben in informativen pregled.

Zunanja in notranja presoja je temelj učinkovite strategije komuniciranja. Brez nje bi delovali v temi. Revizija se prevede v konkretna dejstva, številke, poročila in oprijemljive predloge. Brez tega orodja bi tvegali, da se potopimo v alternativno stvarnost. Presoja, ki je enakovredna natančni diagnozi, nam omogoča, da ločimo vitalne in zdrave dele od tistih, ki bi jih bilo treba oskrbeti v komunikacijskem organizmu naše institucije. V bistvu gre za podroben pregled komunikacijskega krvnega obtoka, ki prežema našo stvarnost.

Zakaj se bojimo revizij? Ker s seboj prinašajo veter sprememb. Izzovejo *status quo*, spodbujajo k razmisleku o naših dejanjih in predlagajo spremembe obstoječega procesa. Revizije, če so dobro opravljene, delujejo kot nepristransko ogledalo, ki razkrije ne le naše ranljivosti, temveč tudi naše prednosti. Brez temeljite revizije se lahko naša strategija komuniciranja izkaže zgolj za vajo v samopovečevanju, podobno krogu nasmehov brez globine. Ali še huje, lahko bi bila primerljiva s prodajo vrhunskega sadja in zelenjave v trgovini z oblačili: imamo dragocene izdelke, vendar jih ponujamo v najmanj primernem kontekstu in ob najmanj primernem času.

Kakšna je vrednost izvajanja revizije? Je sredstvo, s katerim ostanemo usklajeni z resničnostjo. V nasprotnem primeru bi tvegali, da bomo ohranili iluzijo, da nam gre vse kot po maslu, da smo sijoče nasmejani, medtem ko nam svet vse hitreje polzi skozi prste. Vse, kar bi nam ostalo, bi bilo naše samozadovoljstvo, ki bi ga spodbujala komunikacija, ki poteka v vzporednem svetu, ločeno od resničnega konteksta, in bi nas vse bolj oddaljevala od ljudi, ustreznih orodij in pristnih načinov komuniciranja.

Ali nam primanjkuje finančnih sredstev in poznamo malo ljudi? V tem primeru začnimo z nečim bolj skromnim, s prvim korakom. Obrnimo se na prijatelja novinarja, predavatelja ali osebo iz medijske industrije. Začnimo in ocenimo, ali je ta analiza smiselna, ali je učinkovita. Začnimo s prvim, skromnim korakom. Čez leto dni bomo verjetno imeli jasnejšo predstavo o vsem tem.

2. Preverimo smernice komuniciranja naše ustanove in Cerkve

V vsaki instituciji obstajajo splošne smernice za komuniciranje. Nekatere so izrecno dokumentirane, druge pa se z leti prenašajo ustno. Pri oblikovanju strategije komuniciranja je ključno upoštevati dediščino komunikacijskih spretnosti, ki je že prisotna v instituciji. Ključnega pomena je zavedanje, da gradimo na že trdnih temeljih: v naši stvarnosti je v preteklih letih zagotovo obstajalo več smernic, nekatere so se izvajale bolj uspešno, druge manj.

Kar zadeva salezijansko družbo, obstajajo komunikacijske smernice za šestletje 2020–2026 (*Projekt za animacijo in vodenje vrhovnega predstojnika in njegovega sveta za šestletje 2020–2026*). To je temeljni dokument o komunikaciji v salezijanski družbi. Tukaj je nekaj točk, ki jih

vsebuje:

PODROČJE 1. KARIZMATIČNA KOMUNIKACIJA IN SALEZIJANSKO POSLANSTVO

Živeti komunikacijo na evangelijski, sinodalni, salezijanski in konvergentni način.

PODROČJE 2. INSTITUCIONALNO KOMUNICIRANJE IN SKUPNO UPRAVLJANJE

Podpirati komunikacijo z namenom animacije in upravljanja za salezijance, salezijansko družino in zunanje ustanove.

PODROČJE 3. UPRAVLJANJE V SODELOVANJU IN PODPORI

Strukturiranje institucionalne, politične in upravne komunikacije salezijanske družbe.

PODROČJE 4. SALEZIJANSKA IDENTITETA IN SVET MLADIH

Živeti komunikacijo kot 'salezijanski zakrament' navzočnosti, dejavno in učinkovito med mladimi s srcem Dobrega pastirja.

PODROČJE 5. EVANGELIZACIJA IN DIGITALNO OKOLJE

Inkulturacija vere v komunikacijskem in digitalnem svetu mladih, pri čemer je v ospredju osrednja vloga osebe.

PODROČJE 6. FORMACIJA IN POSLANSTVO V SODELOVANJU Z LAIKI

Sodelovanje z drugimi sektorji pri usposabljanju salezijancev in laikov, da bi povečali osnovne spretnosti na področju evangelizacije in vzgoje mladih v digitalnem svetu.

PODROČJE 7. TEHNOLOGIJA, INFORMACIJE IN MREŽENJE

Spodbujanje digitalizacije salezijanskih ustanov in povezovanja v mreže za karizmatično, soodgovorno in medsektorsko vizijo poslanstva.

PODROČJE 8. ZGODOVINSKI SPOMIN, UMETNIŠKA IN KULTURNA DEDIŠČINA

Pogled na umetniško dediščino ter spomin na salezijansko poslanstvo in ustanove skozi zgodovino in danes.

Omenjene smernice so izrednega pomena, saj določajo splošno smer komunikacijskih dejavnosti. Poleg tega je ključnega pomena skrbno preučiti dokumente in nauke Cerkve o medijih, s posebno pozornostjo na nauke papeža Frančiška. Kako se je razvijal cerkveni nauk o medijih? Kakšna sporočila posreduje papež Frančišek v svojih razmišljanjih ob svetovnem dnevu komunikacij? Kakšno stališče zavzema Cerkev do najnovejših trendov v komuniciranju, kot je umetna inteligenca? To so vprašanja, ki si zaslužijo poglobljen razmislek, da bi naše pobude na področju komuniciranja usmerjali na premišljen način.

3. Analiza občinstva

Analiza občinstva je postopek ugotavljanja in razumevanja potreb, interesov, preferenc in značilnosti ciljnega občinstva. Pomaga pri oblikovanju učinkovitih sporočil, izbiri ustreznih kanalov in merjenju učinka.

Na koga želimo nasloviti svoja sporočila? Nujno je treba opraviti temeljito analizo ciljnih skupin, ki jih želimo pritegniti s svojim sporočilom. Opredelitev teh skupin pomeni razvrstiti, kdo so prejemniki, kakšne so njihove potrebe, kakšne strahove imajo in s kakšnimi izzivi se soočajo. Koga nameravamo doseči z našim sporočilom? Morda mlade? Če je tako, katero starostno skupino? Ali salezijance? V kakšnem jeziku naj bi komunicirali? Ali morda dobrotnike misijonov? Naj razlikujemo med mlajšimi in starejšimi generacijami? Ali iščemo nove dobrotnike ali želimo obvestiti obstoječe? Se morda želimo osredotočiti na duhovne poklice? Bistveno je, da natančno razmislimo, **koga želimo doseči** s svojim sporočilom.

Prenos svete maše na javni televiziji je namenjen predvsem bolnikom in starejšim. 30- sekundni videoposnetki v slogu rapa so posebej ustvarjeni za mlade med 15. in 18. letom, saj uporabljajo jezik in ritem, ki odmevata na področju njihovega zanimanja. Avdio posnetki na Spotifyju v španščini, ki jih spremlja besedilo Spominov na Oratorij (priznано delo med salezijanci), so namenjeni odraslim članom salezijanske družine, ki že poznajo salezijansko karizmo. Članek v lokalnem tisku, ki se osredotoča na našo šolo, je namenjen mladim staršem v naši lokalni skupnosti in ponuja informacije, pomembne za njihove odločitve glede vzgoje. Nazadnje, kanal na TikToku je namenjen aktivnemu vključevanju mladih med 13. in 17. letom starosti, pri čemer je vsebina prilagojena jeziku in trendom, ki odmevajo v tej dinamični starostni skupini.

4

Opredelitev **ciljnega** občinstva (**ciljnih skupin**) ima osrednjo vlogo pri opredelitvi vsebine sporočila in izbiri najučinkovitejšega komunikacijskega kanala. Ta postopek, ki je v marketinškem jeziku znan kot oblikovanje »oseb« ali modelov, je sestavljen iz podrobne analize značilnosti oseb, ki jim želimo nameniti svoje sporočilo.

4. Analiza trga in konkurence

Vključuje prepoznavanje naših konkurentov, **skrbno preučevanje njihovih strategij in analiziranje njihovih najučinkovitejših praks**. Ta raziskovalni proces je dragocena priložnost za poglobljeno spoznavanje prednosti in slabosti lastne organizacije.

V tej fazi se potopimo v okoliško pokrajino, da bi preučili ukrepe in metodologije, ki so jih sprejeli drugi pomembni akterji. Pozorno opazujemo dinamiko drugih redovnih skupnosti, lokalne Cerkve, salezijancev v drugih delih sveta, uglednih vplivnežev in škofov, ki nas zanimajo. Z radovednostjo vohljamo za sugestivnimi pobudami sester, raziskujemo nove cerkvene skupine in iščemo komunikacijske spodbude z vsega sveta. Odkrivanje zanimivih idej nam služi kot katalizator za rojstvo naših lastnih briljantnih zamisli. Radovednost razvne našo domišljijo in spodbuja naše pobude.

Zanimiva pobuda iz Argentine in enako zanimiva pobuda iz Indije sta lahko navdih za oblikovanje inovativnega predloga v Keniji. Analiza medijskih dejavnosti Karitas ali vatikanskih družbenih

medijev lahko služi kot model za naše lastne pobude. Oglaševalske kampanje podjetij, kot sta *Coca-Cola* ali *Nike*, nam lahko služijo kot referenca in nam dajo dragocen vpogled v našo strategijo.

5. Komunikacijska orodja in kanali

Komunikacijski kanali so sredstva ali platforme, prek katerih posredujemo svoja sporočila zainteresiranim stranem. Komunikacijska orodja pa predstavljajo programsko ali strojno opremo, ki omogoča učinkovitost komunikacijskih kanalov in tehnik.

Umetnost izbire posebnih medijev za izvajanje naše strategije je ključnega pomena. Zavedati se je treba, da noben komunikacijski kanal ne more zagotoviti stoddostnega doseganja občinstva, zato je nujno večkanalno delovanje in zavestna izbira.

Ko se odločamo, **katera orodja in kanale bomo uporabili**, je treba izbiro še izboljšati. Družbeni mediji zaradi svoje obsežnosti zahtevajo posebno osredotočenost, na primer na platforme, kot sta Facebook in Instagram. Lahko se odločimo za lokalno televizijo, če ta ponuja katoliške programe, in tako izkoristimo uveljavljen kanal v naši skupnosti. Katoliški tisk je s svojim širokim občinstvom lahko učinkovit komunikacijski kanal, prav tako sodelovanje z lokalnim radijem ali celo ustanovitev lastne radijske postaje, če to dopuščajo sredstva in sposobnosti. Sodelovanje s katoliško redakcijo nacionalne javne televizijske postaje je lahko ugodna možnost, zlasti če v takšnem partnerstvu vidimo blaginjo. Vlaganje v optimizacijo našega profila na Instagramu je lahko pametna izbira, zlasti če z nami že nekaj časa sodeluje izkušena oseba.

5

Če kanal ne daje želenih rezultatov, ga je treba analizirati, razmisliti o spremembi taktike ali ga v nekaterih primerih ukiniti. Na primer, aplikacija WhatsApp lahko dobro deluje v Afriki, v Evropi pa ni tako učinkovita. Katoliški radio je lahko uspešen v Afriki, vendar morda ne bo tako učinkovit v Evropi. Oglaševalske kampanje na Facebooku so morda učinkovite v Evropi, ne pa nujno tudi v Afriki. Misijonski dokumentarni filmi so lahko uspešni v Evropi, ne pa nujno v Aziji.

Ključni element, ki ga je treba upoštevati, je večkanalnost. V 21. stoletju komunikacija temelji na raznolikosti kanalov. Zagotoviti moramo dostop do različnih komunikacijskih kanalov, tako v katoliških kot nekatoliških medijih, zasebnih in javnih, ki jih upravljamo tako navznoter kot navzven. Ta raznolik pristop nam omogoča, da razširimo svoj doseg in sodelujemo s širšim in bolj raznolikim občinstvom.

6. Opredelitev ciljev

Na začetku strateške poti je treba jasno opredeliti **poslovni cilj**, kar razumemo kot temeljni namen institucije, ki bo usmerjal razvoj strategije. V podjetjih je ta cilj običajno osredotočen na prodajo izdelka. Za subjekte, kot so Cerkev, škofije in redovne skupnosti, pa je osrednje vprašanje: »Kaj želimo 'ponuditi' ali sporočiti?« Vzgoja, vera, formacija ... je le nekaj možnih odgovorov na to temeljno vprašanje. V kontekstu salezijanske družbe bi lahko cilj opredelili s pojmi, kot sta 'vzgoja otrok in mladih v don Boskovem duhu' ali 'vzgoja poštenih državljanov in

dobrih kristjanov'. Otipljiv primer splošnega poslovnega cilja za te subjekte je izjava o poslanstvu, ki predstavlja polarno zvezdo, navdihujoče vodilo organizacije.

Drugi pomembni primeri lahko vključujejo »večjo ozaveščenost o prisotnosti salezijancev v družbi naše države«, »povečanje zanimanja javnosti in spodbujanje ekološkega odnosa«, »vzgoja vernikov o nauku Cerkve o beguncih« ali »vestno in pošteno obveščanje vernikov o dejavnostih škofije«. Navsezadnje so ti poslovni cilji bistvena vodila za razvoj skladne in vrednostno usmerjene strategije.

Googlov poslovni cilj je organizirati svetovne informacije, da bi bile splošno dostopne in uporabne. Poslovni cilj podjetja *Nike* je ponuditi inovacije in navdih vsem športnikom in športnicam po vsem svetu. Poslovni cilj je povezan s poslanstvom in vizijo ustanove.

Nato opredelimo **tržne cilje**. Tržni cilj je usmeritev, smernica za komunikacijske dejavnosti. Na primer: povečati prepoznavnost blagovne znamke na kanalih družbenih medijev; izobraževati salezijance o tradicionalnih in družbenih medijih; razviti nove načine notranjega komuniciranja; izboljšati podobo salezijancev kot strokovnjakov za vzgojo mladih; ozaveščanje vernikov o sinodi.

Na koncu opredelimo **komunikacijske cilje**. Komunikacijski cilj je cilj delovanja, izražen na merljiv in konkreten način. Na primer: povečati število sledilcev strani na Facebooku na 10.000; izvesti pet dvodnevni medijski usposabljanj za salezijance v Keniji; pripraviti priročnik za medijsko izobraževanje za škofijo; organizirati skupino za krizno upravljanje, v kateri bodo sodelovali ljudje s pravnega in komunikacijskega področja.

Od kod izvirajo ti cilji? Izhajajo iz prejšnjih korakov, zlasti iz presoje, analize naše institucije, iskanja komunikacijskih kanalov in orodij ter posebnih značilnosti našega občinstva. Skratka, so rezultat premišljenega procesa poglobljenega raziskovanja in razumevanja konteksta, v katerem delujemo ter potreb naše skupnosti.

Pozor: v Cerkvi se **poslovni cilji** pogosto imenujejo »poslanstvo« ali »vizija«; **tržni cilji** se imenujejo »smernice«, »načini delovanja«, »proces«; **komunikacijski cilji** se imenujejo »ukrepi« ali »konkretne pobude«.

7. Proračun

Medijski proračun je podroben dokument, v katerem so navedene napovedi porabe za tradicionalne in družbene medije za določeno časovno obdobje. Vključuje tudi sredstva, potrebna za opremo, plače in druge strateške elemente, vključene v našo vizijo komuniciranja.

Ta ključni dokument odgovarja na temeljna vprašanja: kdo je odgovoren za kritje teh stroškov? Koliko denarja je na voljo za te dejavnosti? Kdo je odgovoren za upravljanje s tem povezanih financ? Kakšen je načrtovani proračun za prihodnje leto? Obravnava te faze, čeprav je lahko zapletena in včasih boleča, je bistvenega pomena. Ignoriranje potrebe po medijskem proračunu je enako, kot če bi pluli po širnem morju komunikacij brez svetilnika, ki bi nas usmerjal.

Zelo pomembno je, da zagotovimo obstoj fizičnega dokumenta, ki podrobno opisuje financiranje komunikacijskih dejavnosti naše institucije. Brez ustrezne dokumentacije smo izpostavljeni

tveganju, da sčasoma izgubimo pomembno referenčno točko, zlasti ob menjavi osebja. To bi lahko dolgoročno zmanjšalo učinkovitost naših pobud za družbeno komuniciranje.

8. Dodatna vprašanja

Pri pripravi komunikacijske strategije je treba upoštevati še nekatere dodatne vidike. Odvisno od institucije, ki jo zastopate, bodo ti bolj ali manj pomembni. Naštejmo jih še nekaj.

Ustvarjanje ustrezne vizualne identitete

Vizualna identiteta pomaga pri izvajanju sprejete strategije komuniciranja in je zelo jasen znak sporočil, ki prihajajo iz naše institucije.

Jezik komunikacije

Razmisliti je treba o slogu komuniciranja in jeziku, ki ga želimo uporabljati v ustreznih komunikacijskih kanalih.

Notranja in zunanja komunikacija

Pri pripravi strategije komuniciranja je treba jasno razlikovati med komunikacijo navznoter in navzven.

Strokovnjaki

Komunikacijske dejavnosti, zlasti stiki z mediji in novinarji, v določenem trenutku privedejo do potrebe po strokovnjakih v naši instituciji. Ti ljudje, ki so ustrezno usposobljeni, lahko v imenu institucije komunicirajo na različnih področjih.

Povratne informacije, spremljanje in ocenjevanje

Po izvajanju strategije komuniciranja je treba upoštevati povratne informacije o načinu komuniciranja. Hkrati je treba zagotoviti, da je na voljo ustrezno orodje za spremljanje spletnih komunikacijskih dejavnosti. Na koncu je treba opraviti redno ocenjevanje komunikacijskih dejavnosti, ki se izvajajo v instituciji.

Vodja projekta in sodelavci

Nujno je treba imenovati osebo, odgovorno za komuniciranje in izvajanje strategije komuniciranja. Hkrati je treba poskrbeti za ustrezno izbiro zaposlenih. To vključuje vzpostavitev struktur tiskovnega urada, morebitno imenovanje tiskovnega predstavnika institucije ter zagotavljanje ustreznih odnosov z novinarji in uredniki različnih medijev.

Pravna vprašanja

Zagotoviti je treba, da so zaposleni ustrezno usposobljeni o pravnih vprašanjih, povezanih s komuniciranjem z mediji.

Etika

Razmisliti je treba o oblikovanju ustreznih etičnih kodeksov v zvezi s komuniciranjem institucije.

Odobritev s strani pristojnih organov

Strategijo, vključno s proračunom, je treba predložiti v odobritev pristojnemu institucionalnemu organu odločanja.

9. Pisanje besedila strategije komuniciranja

In prav v tem trenutku se potopimo v ustvarjalno fazo pisanja.

Skrbna priprava, podrobna analiza in jasna opredelitev ciljev so temelj za pretvorbo idej v besede, ki bodo dale življenje naši pripovedi. Z vsako besedo, ki se oblikuje, pletemo pripoved, ki bo dala glas naši strategiji komuniciranja. V tem procesu pisanja razširimo in obogatimo informacije, zbrane v prejšnjih fazah. Dodajamo podrobnosti, nianse in vidike, zaradi katerih je naše sporočilo prepričljivo in privlačno. Pisanje je sredstvo, s katerim abstraktno spreminjamo v oprijemljivo, koncepte v zgodbe in ideje v dejanja. Gre za dejanje preobrazbe, ki zaključi cikel oblikovanja naše strategije komuniciranja in jo od začetne vizije pripelje do konkretne resničnosti.

Zaključek

Ustvarjanje strategije komuniciranja ni le prižiganje bežnih ognjev, ki bodo hitro ugasnili, temveč je prižiganje gorečega grma, skrbno hranjenje in opazovanje, da plamen še naprej močno gori.

Strategija komuniciranja ima različne oblike: lahko je enostranska tabela, ki vsebuje cilj, dva ključna procesa in pet posebnih ukrepov, lahko pa se razvije v podrobno besedilo na dvajsetih straneh, ki obravnava revizijo, cilje, orodja in komunikacijske kanale.

Bodimo iskreni: **oblikovanje kakovostne strategije komuniciranja je naloga, ki zahteva strokovno znanje in pripravo.** Zato je nujno poiskati pomoč pri kompetentnih strokovnjakih. Priprava strategije in upravljanje komuniciranja kot celote nikakor nista preprosta, temveč predstavljata veliko odgovornost in zahtevata sistematično zavezanost. Iskanje pravih ljudi, usposabljanje, doživljanje uspehov in neuspehov, nadaljnje usposabljanje, nabiranje izkušenj, izmenjava znanja in nenehno iskanje novih rešitev: upravljanje komuniciranja je zanimiva pustolovščina. Na tem potovanju občasno raziskujemo nove dežele, otoke in neznana ozemlja. Komunikacija v naših institucijah je skupna pustolovščina, potovanje, ki ga opravimo skupaj, nikoli sami. Cerkev potrebuje strokovno družbeno komuniciranje, saj so tradicionalni mediji in internet orodja Svetega Duha, ki smo jih prejeli.

*Maciej Makula SDB
Sektor za družbeno komuniciranje salezijanske družbe*