

Česko-Slovenská škola občanské iniciativy

Plánování a vedení veřejných kampaní

Petr Machálek
Milan Štefanec
2011

Vydalo Hnutí DUHA a Nesehnutí Brno



Hnutí DUHA
Friends of the Earth Czech Republic



OBSAH:

1. Co je to veřejná kampaň

1. 1. Výhody a nevýhody vedení kampaní

2. Plánování veřejné kampaně

2. 1. Výběr tématu
2. 2. Východiska
2. 3. Kalendář předpokládaných událostí
2. 4. Cíle
2. 5. Cílové skupiny
2. 6. Terč
2. 7. Protivníci a spojenci
2. 8. Strategie
2. 9. Taktika
- 2.10. Prostředky
- 2.11. Časové rozvržení, rozdělení úkolů a pravidelné vyhodnocování a revize
- 2.12. Shrnutí

ÚVODNÍ SLOVO

Veřejnou aktivitu, ať už na ochranu přírody, zlepšení životního prostředí, zastavení špatných stavebních projektů, povznesení kulturního života v obci, omezení korupce nebo reagující na jakýkoliv jiný problém, realizuje většina z nás ve svém volném čase. Toho nikdy není nazbyt, a proto je třeba jakoukoliv činnost předem dobře zvážit, abychom drahocenným časem svým i ostatních zbytečně neplýtvali a neztráceli energii v neefektivních projektech. Následující řádky by vám měly pomoci vaše úsilí dobře rozvrhnout a naplánovat tak, aby vám vykonaná práce přinesla nejen radost, ale hlavně kýžené výsledky. A to i v případě, že již pracujete v zavedené organizaci a tudíž je vedení kampaní vaším zaměstnáním :).

Předem je třeba zdůraznit, že tento infolist vznikl především na základě osobních zkušeností omezeného okruhu lidí, a nemůže si tedy činit nárok na dokonalost. Přesto jsme se v něm snažili upozornit na to hlavní, s čím jsme se při realizaci veřejných kampaní setkali.

Základ této publikace byl vytvořen zhruba před deseti lety Martinem Anderem, Janem Piňosem a Milanem Štefancem. Většina věcí zůstává v platnosti, a proto budeme aktualizovat jen to nejnnutnější.

Petr Machálek a Milan Štefanec

1. CO JE TO VEŘEJNÁ KAMPAŇ

- existence problému
- aktivní úsilí
- vytčený cíl
- soustředěná, soustavná činnost
- časová omezenost

Veřejná kampaň je soustředěné, naplánované a časově omezené aktivní úsilí o dosažení stanoveného cíle (nebo cílů) řešícího existující problém.

Zmiňované charakteristiky lépe pochopíme, když si uvedeme příklady toho, co kampaní nazývat nelze.

Předně nelze za kampaň považovat to, vydáme-li informační leták s popisem problému a návrhem jeho řešení a dál budeme jenom čekat, že si ho snad přečtou úředníci, politici nebo veřejnost a začnou podle něj sami od sebe jednat. Takováto činnost totiž postrádá naše aktivní úsilí o změnu.

Za kampaň nelze též považovat občasné jednorázové akce, které tu a tam při nějaké příležitosti uspořádáme. Taková činnost totiž rozhodně není soustředěná a soustavná.

Správnému vytčení cíle se budeme věnovat později. Uvidíte, že i na první pohled tak jednoduchá věc, jako stanovit si cíl, může být velkým problémem.

Není-li dobře stanoven cíl kampaně, pak se lehce může stát, že naše činnost bude mimo jiné postrádat jasné časové ohraničení. Kampaň nelze vést donekonečna, ztratí se tím její údernost, účinnost a hůře se udržuje pozornost veřejnosti nebo médií, tedy vše, co je nutným předpokladem našeho úspěchu.

Chceme-li vést opravdu dobrou veřejnou kampaň, pak je třeba k výše uvedeným charakteristikám přidat ještě jednu, a to je „příkladnost“. Správná kampaň by totiž měla reagovat na takový problém a soustředit se na takový cíl, jehož dosažení umožní poukázat na několik rovin problému zároveň. Tak například kampaň za zachování územních ekologických limitů těžby uhlí a v důsledku záchranu severočeské obce Horní Jiřetín před jejím zbouráním kvůli těžbě: poukazovala současně na podobnou hrozbu v jiných obcích nebo městech (například Litvínov), špatnou energetickou koncepci státu, špatný stav životního prostředí v regionu nebo i ekonomický potenciál na Ústecku, který kvůli důrazu na hornictví leží ladem.

1. 1. Výhody a nevýhody vedení veřejných kampaní

Vést soustředěnou kampaň za změnu něčeho ve vašem okolí či celé republice má řadu výhod. Je to efektivní způsob, jak lze dosáhnout cíle, získáte podporu spoluobčanů a ostatních organizací, získáte prostor v médiích, stanete se respektovaným (nebo obávaným...) partnerem pro ty, kteří rozhodují (politiky, úředníky), získáte nové spojení atd.

Vést kampaň však může mít i své nevýhody. V první řadě můžete vytvořit konflikt a musíte počítat s tím, že se budou aktivizovat i vaši protivníci. Když totiž měníte jakýkoliv status quo nebo se snažíte něčemu zabránit, musíte počítat s tím, že někomu současný stav vyhovuje, že z něj může i profitovat, a nebo, že někomu bráníte prosazovat své záměry. To rozebereme podrobněji v části o cílových skupinách vašich kampaní.

Je třeba si též uvědomit, že slovo „kampaň“ může mít u spousty lidí negativní zabarvení. Politická, předvolební, řepná nebo reklamní kampaň jistě nevyvolává u všech lidí pozitivní konotace. Proto zvažte, jestli budete o svých aktivitách veřejně hovořit jako o kampani nebo použijete jiné označení, například slovo „iniciativa“, které vyznívá pozitivněji. Pro naše účely však budeme i nadále hovořit o kampaních, protože to je nejužitečnější.

2. PLÁNOVÁNÍ VEŘEJNÉ KAMPANĚ

Tato kapitola by vám měla posloužit jako návod k dobrému naplánování kampaně. Pokusíme se vám dát několik rad, co je třeba si před zahájením kampaně dobře promyslet, abyste byli schopni si dobře stanovit cíl a vybrat tu nejefektivnější cestu k jeho dosažení, a abyste později nebyli nepříjemně zaskočeni a naopak byli na vše dobře nachystáni. Znáte to, štěstí přeje připraveným.

2.1. Výběr tématu

Je třeba si uvědomit, že nemůžete vyhrát nebo vyřešit všechno najednou. Kolem nás je jistě spousta problémů, ale my si musíme pečlivě vybírat, čemu se budeme věnovat, a na to se potom soustředit. V případě, že pracujete v organizaci, to platí dvojnásob. Nemůžete přitáhnout pozornost veřejnosti, médií nebo politiků k deseti věcem současně. Stanovte si kritéria vašeho výběru a podle nich vybírejte témata k řešení. Například:

- Je téma/problém dostatečně ilustrativní?
- Je problém dostatečně závažný?
- Je dostatečně příkladný (viz předchozí kapitola)?
- Máme šanci uspět?
- Bude mít práce na tématu přínos pro organizaci nebo ji ohrozí?
- Jsme na vybrané téma schopni sehnat finance?

Rozhodně zde nechceme nikoho odrazovat od odvahy jít do velmi těžkých a předem téměř prohraných „bitev“ (i ty se daří někdy vyhrávat). Je však třeba to dělat vědomě, abyste věděli, do čeho jdete.

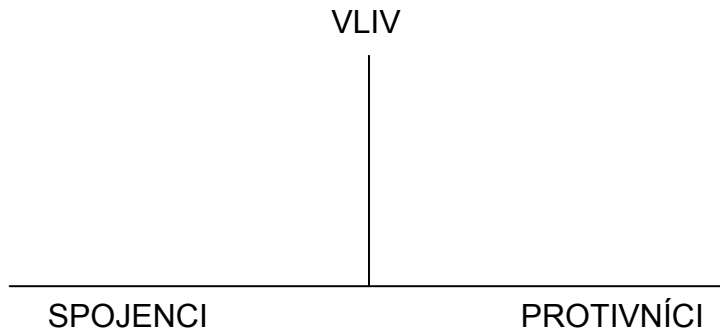
2.2. Východiska

Dříve než začneme plánovat, co vše bychom rádi změnili, je třeba dobře znát současný stav věcí - zjistit základní informace o problému. Máme-li tedy jasno v tom, jakému tématu se chceme věnovat (prosazení lepší nabídky recyklačních služeb v obci, dopravní situaci v regionu, postavení tělesně handicapovaných ve vašem městě, problematice sociálně vyloučených, energetické koncepci státu apod.), je třeba si udělat podrobnou analýzu stávající situace v dané oblasti. V ní hledáme odpovědi především na následující otázky:

- Jak závažný je problém, který chceme řešit?
- Jaké máme podložené informace o současné situaci?
- Jaký je postoj veřejnosti, úřadů a politiků k tomuto problému?
- Je problém, jež chceme řešit, snadno vysvětlitelný laikovi?
- Jaké existují možnosti řešení?
- Proč se tak ještě nestalo?
- Jaké jsou rozhodovací mechanismy v oblasti, kterou chceme měnit?
- Kdo je schopen věcmi pohnout?
- Máme pro řešení tématu dostatečné know-how?
- Kde získáme další informace?
- Kdo je (nejlépe) schopen věcmi pohnout?
- Věnuje se již někdo tomuto problému?
- Jaká je kapacita naší organizace, ať už po stránce lidské, odborné nebo finanční?
- Jaký dopad bude mít vedení kampaně na rozvoj naší organizace?
- Je reálné prosadit změnu?

- Máme odkud brát inspiraci pro navrhovaná řešení (jiné obce, zahraničí apod.)?
- Jaké jsou možnosti spolupráce s ostatními sdruženími, odborníky, firmami, politiky?

Samostatnou kapitolou je analýza spojenců a protivníků. A nejen to. Potřebujeme vědět, jak jsou silní, jaký mají v „našem“ tématu vliv. K tomu nám nejlépe poslouží tzv. mapa klíčových hráčů:



Horizontálně zanášíme spojence a protivníky, a to podle toho, jak moc jsou našimi spojenci nebo protivníky. Mohou být v tématu i neutrální, v tom případě je zanášíme doprostřed. Na vertikálu zaznamenáváme vliv jednotlivých osob nebo subjektů - čím výše jsou, tím větší vliv v té které věci mají. Během realizace kampaně se je můžeme snažit i posouvat, aby se z neutrálnů stali našimi spojenci nebo abychom vliv některého z našich spojenců zvýšili.

To vše, a někdy možná i více, je třeba vědět a názorně vidět před tím, než se skutečně pustíte do plánování vašich kampaní.

2.3. Kalendář předpokládaných událostí

Zamyslete si a udělejte si přehled událostí, které proběhnou bez ohledu na vaše aktivity a teoreticky mohou vstoupit do vaší kampaně. Mohou to být události na první pohled neutrální nebo mohou být příležitostí či hrozbou. Pro přehlednost si události zanepte do časové osy. Jedná se například o různé volby (ideální čas na prosazení některých věcí do předvolebních programů, čas pro různá setkání s politiky, tlak veřejnosti prostřednictvím předvolebních mítinků apod.), mezinárodní nebo jiné konference (například mezinárodní konference o změnách klimatu, to jest čas, kdy je téma více reflektováno v médiích apod.), atd.

2.4. Cíle

Správné stanovení cílů je klíčovým bodem přípravné fáze každé kampaně. Každý námi stanovený cíl by měl splňovat následující SMART kritéria:

- S – specifický (mělo by z něj být jasné, o co jde)
- M – měřitelný (musíme být schopni „změřit“, zjistit, jestli jsme jej dosáhli)
- A – ambiciózní (neztrácejme čas banalitami...)
- R – realistický (neztrácejme čas nerealistickými věcmi...)
- T – termínovaný (stanovme si k jednotlivým cílům termíny)

Cíle můžeme dále strukturovat, například:

- Dlouhodobé – ty, které přesahují časový rámec realizace připravované kampaně, zasazují již do širšího kontextu a úspěšně realizovaná kampaň nás k nim posune,
- střednědobé – ty, které by měly být na konci kampaně dosaženy,
- krátkodobé, postupné – ty, kterých je nutno postupně během realizace kampaně dosáhnout, aby bylo možno splnit cíl střednědobý; můžeme je nazývat též jako milníky.

2.5. Cílové skupiny

Jsou to jasně definované skupiny, na které jsou prostředky a aktivity kampaně zaměřeny. Cílovou skupinou nikdy není široká veřejnost, ale vždy jen její určitý segment (mladé rodiny, studenti, důchodci apod.) nebo konkrétní osoby a subjekty. Širokou veřejnost nejste schopni vašimi aktivitami efektivně zasáhnout. Cílovými skupinami jsou všichni ti, kteří (i) mohou věci pohnout, nebo (ii) mohou pohnout tím, kdo může věci pohnout. Cílové skupiny (nebo jejich část) podrobněji rozeberte v následujících částech plánu kampaně. Nezapomínejte, že vámi vybrané cílové skupiny budou mít klíčový vliv na tón vaší mediální komunikace (jinak budete mluvit k důchodcům a jinak ke studentům nebo mladým rodinám).

2.6. Terč

Pro úspěšnou kampaň je nezbytně nutné, abyste si zvolili správný terč svého snažení. Je-li cílem např. prosadit změnu pravidel, která umožňují vývoz českých zbraní do zemí, kde jsou používány k porušování lidských práv, je nezbytně nutné kampaň zaměřit na příslušného člověka, v jehož kompetenci je daná pravidla změnit. Je málo účinné atakovat instituci jako celek (vládu, ministerstvo, parlament), neboť nevytvoříte potřebný tlak na jednu osobu, navíc, zde se podle hesla „ruka ruku myje“ reakce nikoho odpovědného nedočkáte. Terčem aktivit vaší kampaně musí být konkrétní osoba (např. ministr), na jehož přímou zodpovědnost za zneužívání českých zbraní upozorníte a po něm budete žádat nápravu. Při výběru terče je vždy vhodnější volit (pokud je to možné) osobu mediálně známou a zajímavou, osobu, která je na vrcholku skutečné či pomyslné hierarchie vámi řešeného problému.

Snáze upoutáte pozornost na prohřešky a pochybení známého ministra než neznámého úředníka. Terčem je tedy zpravidla konkrétní osoba schopná (např. z pozice své funkce) výrazně ovlivnit splnění cílů kampaně.

2.7. Protivníci a spojenci

Protivníci

Počítejte s tím, že vaše kampaň většinou vyvolá reakci vašich protivníků. O tom už jsme se zmínili. O existenci některých víte už nyní a měli byste je už mít vypsány v mapě klíčových hráčů (např. pokud povedete kampaň proti pěstování geneticky modifikovaných plodin v ČR, je vám jasné, že se dostanete do konfliktu s firmami, které z tohoto pěstování mají zisk), někteří se objeví až v jejím průběhu (např. skupina vědců, kteří žijí z grantů velkých nadnárodních korporací zabývajících se pěstováním geneticky upravených plodin). Proti vaší snaze se mohou postavit např. poslanci ovlivnění tou či onou lobby, úředníci nechtějící si neobvyklým či kontroverzním rozhodnutím komplikovat spokojený

život, případně se dostat do konfliktu s politiky. V průběhu celé kampaně si monitorujte aktivity protivníků a v případě potřeby na ně reagujte. Nikdy se však nenechte vtáhnout do zbytečných sporů, které vás odvádějí od vámi naplánovaných aktivit a především cíle vaší kampaně. Nenechte protivníky, aby udávali její směr a průběh.

Spojenci

Přehled dosavadních i potenciálních spojenců by měl být jedním ze základů dobře připravené kampaně. Jejich seznam už opět máte vytvořený v mapě klíčových hráčů, včetně jejich postoje k vašemu cíli a jejich vlivu na celou věc. V průběhu kampaně navíc nezapomínejte na takové aktivity, které budou okruh vašich spojenců rozšiřovat (a samozřejmě eliminovat protivníky). Pomoc spojenců se může projevovat různě. Spojenci mohou tvořit koalici subjektů podporujících vaše cíle, mohou pomoci finančně, materiálně, odborně, personálně, mohou zaštitit aktivitu svým jménem, atd. Stejně jako u ostatních částí kampaně dbejte na to, aby i výběr vašich spojenců byl v souladu s cíli a východisky kampaně či etickými pravidly celé vaší organizace.

2.8. Strategie

Strategie je zvolený způsob, jak se dostat od východisek k cílům. Je to základní linie cesty, určení koncepce práce a priorit v rámci kampaně. Můžeme mít sebelepší analýzu situace a sebeušlechtlejší cíl, nenajdeme-li však správnou strategii, cestu, zabloudíme a cíle nedosáhneme.

Máme-li to, co nazýváme strategií, přiblížit malým příkladem, pak volba strategie odpovídá volbě cesty z místa A do místa B. Můžeme totiž jít přímo přes hory nejkratší cestou, ale taky oklikou po rovině a pohoří obejít.

Zvolená strategie proto může spočívat například v osvětě a výchově, nebo lobbingu spojenému s mobilizací veřejnosti (přímým ovlivňováním např. politiků, které je spojeno s veřejným tlakem na ně), nebo ve využití právních cest (účast ve správních řízeních, podávání žalob atd.), nebo může být strategií vybrat si z rozsáhlého souboru problémů jediný symbol a na ten se zaměřit.

Chceme-li například vést kampaň za to, aby se snížil počet zvířat zabíjených pro výrobu kožichů, může být naše strategie třeba taková, že budeme osvětově působit na veřejnost, především zákazníky kožešnictví. Nebo se můžeme snažit o změny legislativy, která by podmínky pro chování kožešinových zvířat zpřísnila nebo přímo zakázala. Nebo si můžeme vybrat jednu kožešinovou farmu, kde jsou zvířata týrána evidentně nejvíce, a právními nástroji usilovat o její zrušení. Všechny tři strategie mohou vést k cíli a je na nás, abychom zvolili tu správnou a pro nás nejpříhodnější.

Při rozhodování proto musíme zvažovat především:

- jak je zvolená strategie efektivní,
- jak prospěje pověsti naší organizace,
- jaké máme zkušenosti s podobným druhem aktivit,
- jaké jsou rozhodovací mechanismy,
- jaké překážky se mohou objevit na cestě k cíli,
- jaký je postoj veřejnosti,
- jak je nákladná,
- už se o něco podobného podobným způsobem někdo pokoušel?

2.9. Taktika

Taktiku tvoří konkrétní prostředky, které můžeme a chceme využít v rámci přijaté strategie k dosažení vytčeného cíle. Prostředků a taktických postupů je mnoho. Právě jejich vhodným a promyšleným kombinováním se vyznačuje umění vést kampaň.

Jestli jsme si vybrali jako strategii například mobilizaci veřejnosti spojenou s lobbingem, je třeba si zodpovědět otázku, na koho bude tlak veřejnosti namířen (kdo bude terčem), na koho všeho bude namířen lobbing – na kterou politickou stranu, na které politiky, jaké argumenty používat apod.

2.10. Prostředky

- odborný výzkum a studie,
- lobbing,
- mobilizace veřejnosti,
- vytváření koalic,
- účast ve správních řízeních,
- vydávání odborných studií,
- pořádání odborných seminářů a konferencí,
- stáže pro vybrané cílové skupiny v zahraničí (ukazování dobrých příkladů),
- podávání žalob,
- osvětová činnost – vydávání publikací, pořádání přednášek, besed a seminářů,
- mediální práce,
- práce s novými médii (sociální sítě, klipy,...),
- veřejné akce – happeningy, blokády, demonstrace, pochody, kulturní akce,
- petice,
- spolupráce s osobnostmi veřejného života.

Při volbě jednotlivých taktických prostředků je třeba vždy zvážit následující věci:

- Jak zvolené prostředky korespondují s cíli?
- Jak zvolené prostředky korespondují se zásadami a image organizace? (Má organizace zaměřená na politický lobbing nebo pořádání odborných seminářů pořádat blokádu?)
- Jak jsou zvolené prostředky efektivní? (Má smysl pořádat festival, který je finančně a kapacitně náročnou akcí?)
- Jak dobře zvolené prostředky zasáhnou terč a další cílové skupiny.
- Jak zapůsobí zvolené prostředky na naše spojence – odradí je nebo naopak inspirují k bližší spolupráci?

2.11. Časové rozvržení, rozdělení úkolů a pravidelné vyhodnocování a revize

Na závěr plánování je třeba si udělat podrobný plán realizace kampaně. Můžete si ji rozdělit do měsíců nebo čtvrtletí, do každého období zapsat, co plánujete a kdo z vašeho týmu za to nese zodpovědnost, jaké průběžné cíle chcete dosahovat, jaké mediální kroky v jednotlivých obdobích plánujete apod. Současně si rozvrhněte, jak často chcete dělat vyhodnocení a případnou revizi kampaně – v průběhu můžete i měnit strategii i taktiku, ale vždy po důkladném rozvážení. A mějte na paměti, že dobrá kampaň, aby si udržela

potenciál připoutávat veřejnou pozornost, by neměla trvat déle než 2-3 roky. Ale výjimky samozřejmě potvrzují pravidlo.

2.12. Shrnutí

Je zřejmé, že dobře naplánovat kampaň a potom ji také dobře zrealizovat není snadná věc a žádný učený z nebe nespádl. Jistě při své první kampani uděláte ještě řadu chyb, vždy je však třeba je umět najít, přiznat si je a poučit se z nich. Stejně tak mějte oči otevřené a inspirujte se od ostatních úspěšných kampaní u nás i v zahraničí. Nejinak to dělali i autoři tohoto textu. Proto vám přejeme hodni štěstí a odvahy.

Pro zajímavost připojujeme seznam faktorů úspěšné kampaně dle účastníků posledních seminářů Školy občanské iniciativy, která proběhla v listopadu 2002. Do velké míry to stále ještě platí.

- závažný a transparentní problém (ze společenského, etického aj. hledisek)
- dobře stanovené cíle
- dostatek informací
- důvěryhodnost realizátorů kampaně
- dobře vybraná a specifikovaná cílová skupina
- lidské zdroje – dobrovolnická základna ve funkčním poměru s profesionály
- dobrý a dobře načasovaný plán kampaně
- zodpovědnost členů týmu
- dobrá komunikace uvnitř týmu
- dobrá práce s médii i veřejností
- průběžná dokumentace a vyhodnocování
- systematické budování koalice podporovatelů
- podpora veřejnosti
- koordinace činnosti
- kreativita, pestrost, flexibilita
- dobré lidské i finanční zdroje
- vyjasnění spojenci a protivníci
- odborně podložená argumentace
- vhodná strategie a taktika
- optimálně definované časové a prostorové hranice
- stanovené etické mantinely

Autoři: Petr Machálek a Milan Štefanec

Použité materiály autorů: Jan Piňos, Martin Ander a Milan Štefanec

Vydalo: Hnutí DUHA a Nesehnutí Brno, prosinec 2011

Hnutí DUHA
Údolní 33, 602 00 Brno
Tel.: +420-545 214 431
Fax: +450-545 214 429
Email: info@hnutiduha.cz
www.hnutiduha.cz

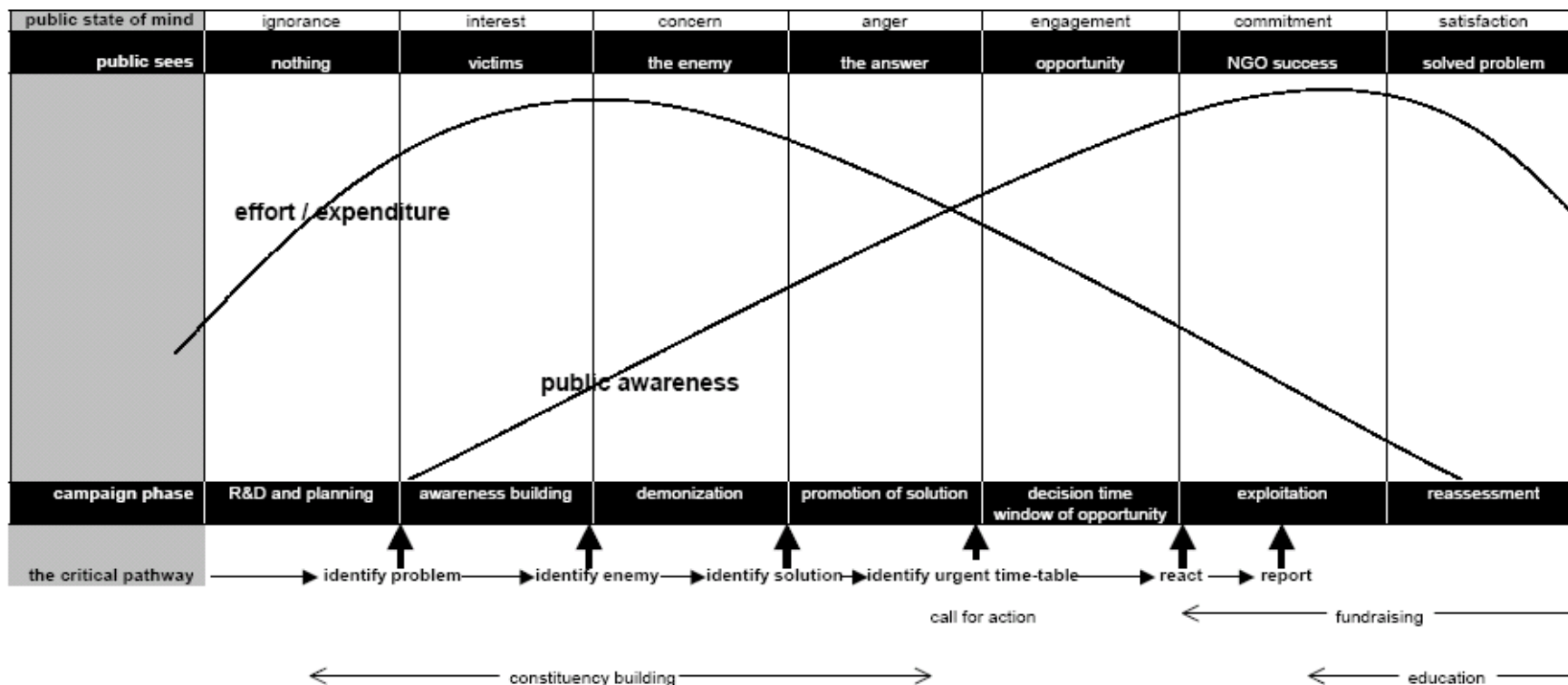
NESEHNUTÍ Brno
třída Kpt. Jaroše 18
602 00 Brno
tel: 543 245 342
fax: 545 218 619
email: brno@nesehnuti.cz



Tento projekt byl realizován za finanční podpory Evropské unie. Za obsah sdělení odpovídá výlučně autor. Sdělení nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jeho obsahem. Dále je tento projekt podpořen Visegrádským fondem.



MODEL FOR A GENERATED (COMMUNICATION) CAMPAIGN



This model was developed for the Skill Share Workshop in Krakow (PL) in 1994 by Greenpeace International

The ZHABA facilitators collective has published a range of worksheets that can help you with campaigning. These sheets can be obtained from the Internet on <http://www.zhaba.cz>

The ZHABA facilitators collective is a group of NGO facilitators. It helps non-profit organisations to improve their work. More information on <http://www.zhaba.cz>

© 2001 Stichting ZHABA facilitators collective

(parts of) this worksheet may only be copied or used in other publications after previous written consent of the Stichting ZHABA facilitators collective.