

**AKO ORGANIZOVAŤ  
EFEKTÍVNE**

55. 7 - 111  
23 - 27  
29 - 40  
41 - 42

# ZÁKLADY ORGANIZOVANIA 1

## NA ÚVOD K ORGANIZOVANIU

Pod pojmom *kampaň* budeme v tomto materiáli rozumieť cielavedomý sled aktivít, priamych akcií a podujatí, ktoré navzajom nadväzujú, pričom sledujú konečný cieľ kampane. Priame akcie sú jednotlivé kroky kampane. Majú vždy svoj bezprostredný cieľ - preto sa nazývajú priamymi akciami. Tento cieľ však musí korešpondovať s hlavným cieľom kampane. (Napri. cieľom kampane *Za bezjadrové Slovensko* je nielen predísť dokončeniu jadrovej elektrárne, ale predovšetkým presadiť reálne programy energetických úspor a využívanie spoločensky vhodnejších zdrojov. Súčasťou kampane je množstvo priamych akcií, od blokád staveniska až po intenzívne rokovania s predstaviteľmi zainteresovaných bánk.)

Organizovanie je založené na vzťahoch medzi ľuďmi. Jeho cieľom je vždy vytvorenie nejakého problému a zmena vzťahov, ktorými ľudia na seba navzájom vplyvajú. Vzťahy, ktoré organizátori postupne vytvárajú, sú ich najdôležitejšou devízou. Musia vychádzať z dôvery a úcty k ľuďom, z poznania záujmov ostatných a - čo je najdôležitejšie - najmä z poznania svojich osobných záujmov.

**Osobný záujem** je jeden z kľúčových pojmov pri organizovaní, pri ktorom často dochádza aj k najväčším nedorozumeniam. Možno to vyjadriť aj takto: *šľachta kázanie ani moralizovanie nemôže motivovať členov cirkvi viac ako autorita, ktorí všetci dobrovoľne prijali a ktorá im hovorí, čo z hľadiska morálky majú a nemajú robiť.* To, čo ľudia v skutočnosti motivuje, je ich osobný záujem. Nie taký záujem, ako by ho rád videl organizátor, ale taký, ktorý oni sami vyjadria pred každým, kto ich vie pozorne vypočuť.

Osobný záujem sa neraz chápe veľmi obmedzene: "ľudia chcú mať viac" a preto, aby to získali (často preto, aby zobrali niečo od niekoho druhého), sú ochotní organizovať sa". V skutočnosti je to oveľa širší pojem. Ľudia pôjdu bojovať za čistejšiu vodu vtedy, ak jasne pochopia, že voda, ktorú pijú, im škodí, že náhradné vodné zdroje rýchlo minú a ak uvidia jasné riešenie. Motivujú ich tiež medzigeneračné väzby ku všetkému, čo by mohlo pomôcť ich deťom alebo vnukom. Osobný záujem teda súvisí s tým, čo robí ľudia spokojnejšími a tiež s tým, čo im prináša materiálny úžitok. Všetko - pomáhať bližnýmbyť užitoční vo svojom okolí i ochota k akékoľvek morálne správnej činnosti - sú druhy motivácie, ktoré vychádzajú z osobného záujmu. Osobný záujem môže byť bezprostredný (napri. zastavenie vývozu odpadkov do lesa) i dlhodobý (zachránna kultúrneho dedičstva či zachovanie slobody, miery, atď.).

Veľa ľudí cítí potrebu vziať na seba občiansku zodpovednosť a zapojiť sa do procesu formovania verejných vecí. Ľudia chcú mať kontakt s väčším spoločenstvom a často radi spolupracujú pre spoločné dobro. Osobný záujem sa tak často premieta do skupinového alebo triedneho záujmu.

Naším cieľom však nie je dokončiť zoznam všetkých foriem osobného záujmu a už vôbec nie tvrdiť, že ich možno aplikovať na všetkých ľudí. Keď chcete organizovať ľudí, nikdy nemožete predpokladať nič o osobných záujmoch druhého človeka predtým, než vám ich sám presne nevyjadrí. Jednu z najväčších chýb robia organizátori vtedy, ak si povedia: "Toto je téma, o ktorú musí mať záujem každý." Je tiež dosť riskantné vychádzať z výsledkov prieskumov verejnej mienky, ktoré sa zaoberajú záujmami ľudí. Jedna vec je totiž, čo si respondent myslí a úplne iná vec je, čo sú všetci ochotní na vyriešenie problému reálne podniknúť.

**POZORNÉ POČÚVANIE** je teda základom pre každého organizátora, ak sa chce dozvedieť skutočné osobné záujmy ľudí. Osobné rozhovory sú najlepšou metódou, ako zistiť hodnoty a záujmy ľudí, ktoré ich motivujú. Počúvanie môžu sprostredkovať aj dobrovoľníci, ktorí prichádzajú do časitého kontaktu s mnohými ľuďmi, napríklad tak, že organizujú politické infostánky, zbierajú podpisy pod petície, roznášajú letáky alebo získavajú finančné príspevky. O záujmoch ľudí sa možno veľa dozvedieť aj z väčších verejných zhromaždení a rôznych spoločenských podujatí. A možno skúsiť aj iné cesty. Základné pravidlo sa však nemeni: každé organizovanie začíname prieskumom toho, čo ľudia, ktorí si nejakým problémom posilňujú, naozaj chcú a potom im pomáhame spoločne nájsť spôsob, ako to dosiahnuť.

Základom organizovania sú teda vzťahy a osobné záujmy.

## ZÁKLADNÉ PRINCÍPY ORGANIZOVANIA

Na nasledovné štyri princípy sa budeme v ďalších častiach stále odvolávať. Ich pochopenie vám veľmi uľahčí organizovanie kampaní i vyúšťvanie priamych akcií.

### 1. POMÔŽTE ĽUDOM RIEŠIŤ ICH PROBLÉMY

Ak chcete organizovať ľudí, ktorí trpia nejakým problémom (napr. dlhodobou stavbou nou uzávierou kvôli plánovanej výstavbe vodnej nádrže), musíte poznať záujmy týchto ľudí. Musíte poznať potreby komunity, v ktorej žijú a vždy sa usilovať o dosiahnutie zlepšenia životných podmienok pre čo najväčší okruh ľudí.

Hrúbou chybou organizátora je, ak sa snaží zapojiť ľudí do riešenia problému, ktoré sú pre nich iba teoretické, príliš vzdialené a - naopak - ak nereaguje na problémy, ktoré sú pre nich páličivé a aktuálne. Organizátor musí vychádzať z problémov ľudí (komunity), ináč s nimi iba ťažko nájde spoločnú reč.

Cieľom kampaní, ktoré máme v tomto manuáli na mysli, nie je iba pomáhať riešiť problémy jednotlivcov. To je úlohou charitatívnych organizácií, ktoré poskytujú služby (napr. zabezpečenie ošatenia a lacnej stravy bezdomovcom). Taktiež tu nehovoríme o výchovno-osvetových kampaniach (napr. proti užívaniu drog) ale o kampaniach, ktorých cieľom sú systémové zmeny na lokálnej, regionálnej či národnej úrovni. Hoci ich neoddeliteľnou súčasťou je takmer vždy aj intenzívna výchovno-osvetová činnosť a praktická pomoc jednotlivcom, ich konečným cieľom vždy ostáva presadenie systémových zmien. Osvea a služby sú kroky, ktoré ich - súčasne s inými krokmi, napr. priateľskými akciami - k tomuto cieľu posúvajú.

### 2. DAŤE ĽUDOM POČIŤ ICH VLASTNEJ MOCI

Ľudia si zvykli väčšiu problémov, ktoré ich trápia, riešiť sami, v rodine alebo v úzkom okruhu priateľov a nie v skupine, hoci práve spoločné riešenie spoločných problémov viete ľuďom sebadôvera. Dobrí organizátori sa snažia sprostredkovať ľuďom skúsenosť s prácou v skupine. Na reálnych príkladoch zo života poukazujú na hodnotu spoločnej akcie, čím posilňujú sebadôveru organizácie a jej jednotlivých členov. Mobilizujú moc, ktorú majú ľudia.

Ak je to možné, organizátori sa vyhýbajú rôznym "kľučkám", ktoré neuprevňujú vedomie vlastnej moci ľudí (napr. iba zaplatiť právnikov, ktorí majú kompletné vyriešiť problém za tých, ktorí tým skutočne trpia; iba prosiť úradníkov či politikov, aby sa zasladiť o riešenie ich problému alebo iba posúvať jeho riešenie prísľúbenému ministerstvu).

Dať ľuďom pocit ich vlastnej moci je neoddeliteľnou súčasťou samostatného zmyslu organizovania a zároveň je aj riešením problému. Predstavme si mestský problém, napr. záujem občanov o rekonštrukciu opustených mestských budov, ktoré by mohli byť využiteľné pre rôzne účely, napr. malé koncerty či knižnicu. Je veľa spôsobov, ako dosiahnuť opravu starých domov. Môže prísť nejaká organizácia z Bratislavy a opraviť ich. To je prístup verejných služieb. Miestni občania môžu urobiť medzi sebou finančnú zbierku a potom ich sami opraviť. To by bol svojpomocný prístup. Iná cudzia organizácia, ktorá má dobré kontakty, sa môže u zodpovedných úradníkov v štátnej správe prihovoriť za opravu starých budov. To je prístup advokátsky.

Miestni občania sa však môžu aj zorganizovať a - ak ich je dosť - vyvinúť tlak na primátora a mestské organizácie, ktoré sú kompetentné riešiť problém nevyužívaných sociálnych mestských domov. Ak budú úspešní, získajú takto pocit vlastnej sily a schopnosti prinútiť mestských poslancov a úradu zohľadňovať ich požiadavky (a plniť si svoje povinnosti). Miestni občania cítia víťazstvo a vedia, že to je ich víťazstvo. To ich inšpiruje k pokusom riešiť aj ďalšie problémy, ktoré vo svojom bydlisku majú. Keď sa ostaní ľudia, ktorí neboli dovtedy na akcii priamo zainteresovaní, dozvedia o tomto úspechu a okrem toho uvídajú opravené domy a zúčastnia sa na dobých akciách v nich, možno sa pridajú k tejto skupine. Väčší počet ľudí znamená aj väčšiu moc a väčšia moc zväčšuje šance na úspech pri riešení väčších problémov. Takáto organizácia je niekedy hlavnou

hybnou silou pozitívnych zmien v celom okolí. Svoju moc (t.j. vplyv na rozhodovanie o veciach, ktoré sa jej dotýkajú) môže opakovane využívať.

Na tomto mieste môže vzniknúť otázka, čo je vhodnejšie - či "laciť" na tých, ktorí sú zodpovední (a platení z verejných prostriedkov) za riešenie daného problému alebo snažiť sa v maximálnej miere vyriešiť a zabezpečiť čo najviac vecí svojpomocne. Príkladom by mohlo byť riešenie problému matiek s deťmi, ktoré sa náhle ocitnú bez prístrešku: máme sa usilovať o to, aby mesto vytvorilo isté dočasné riešenie (pochopiteľne pri zabezpečení proti zneužívaniu a sérii preventívnych opatrení) alebo iniciujeme v prvom rade vyvíjať podporu jednotlivých matiek? Vo všeobecnosti doporučujeme v prvom rade využívať prvý princíp a druhý považovať za doplnkový, avšak tiež dôležitý. V kampaniach a priamych akciách, o ktorých je v tejto brožúre reč, by malo ísť predovšetkým o trvalé systémové zmeny, ktoré by jednak predchádzali opakovaniu daného problému a zároveň by nabilii systém (napr. samosprávu či štátne organizácie) efektívne a pružne reagovať na aktuálne potreby. Financovanie riešenia spoločenských problémov by sa malo v princípe zabezpečiť zo zdrojov na to vytvorených (ak sú), prípadne zo zdrojov nových, o ktoré treba bojovať. Veľmi často sa verejnými zdrojmi plynúva na nepotrebné (a neraz deštruktívne) aktivity a ovplyvňovanie ich použitia je dôležitou súčasťou poslania občianskych iniciatív.

### 3. ZMIEŇTE POMER MOCI (ROZLOŽENIE SIL)

Silná, stabilná a personálne zabezpečená organizácia mení pomer moci v mieste svojho pôsobenia. Ak raz taká organizácia existuje, ľudia na "druhej strane" ju musia vždy brať do úvahy, ak o niečom rozhodujú. Ak je organizácia dosť silná, budú s ňou musieť vopred konzultovať všetky rozhodnutia, ktoré by mali vplyv na život jej členov. Niekedy sa taká organizácia môže snažiť dostať svojich ľudí alebo sympatizujúcich s jej programom do verejných funkcií a reálne ovplyvňovať rozhodovanie "zhora".

Samotné vyriešenie problému by však nemalo byť dôvodom k úvahám o ukončení pôsobenia organizácie. Naopak, každá efektívna organizácia musí byť pripravená k tomu, aby sa neskôr preorientovala na riešenie väčších problémov a aby sa jej spoločenská (politická) aktivity zintenzívňovala. (Na tomto mieste upozorňujeme, že pojem "politická aktivita" neznamená prepojenie na politické strany, ale angažovanosť vo veciach verejných.)

Miestne občianske organizácie (medzi nimi aj ochranárske) sú demokratické inštitúcie; už ich samotná existencia pomáha zlepšovať fungovanie celého spoločenského systému a pred ľuďmi otvára možnosti zúčastňovať sa na tomto zlepšovaní. Bez demokratických organizácií by sa ťažšie ľudia na veciach verejných obmedzila na hlasovanie vo voľbách raz za niekoľko rokov. To je síce tiež potrebné, ale vôbec to nestačí, ak chceme dosiahnuť reálne zlepšenie kvality svojho života a taktiež to ľudia takmer vôbec neinspirujú k aktivite.

Vytvorenie organizácie a jej postupné posilňovanie nie je automaticky vedľajší produkt dobrého programu. Pre nasti organizácie nestačí iba do viesť kampani do úspešného konca a zainteresovať doň ľudí. Je potrebné vypracovať cielavedomý plán a postupnosť krokov, ktoré rasti organizácie zabezpečia (napr. zabezpečenie finančných prostriedkov na jej činnosť, získavanie nových členov a skúseností, príprava nových lídrov, atď.).

Inými slovami, organizovanie kampane a organizovanie skupiny sú dve síce súvisiace, ale nie totožné veci.

### 4. DOSIAHNITE KONKRÉTNE, RÝCHLE A VIDITEĽNÉ ZLEPŠENIE ŽIVOTNÝCH PODMIENOK ĽUDI

V prípade veľmi rozsiahlych problémov, ktoré vyžadujú dlhodobé riešenia - napr. kriminality, nezamestnanosti, hladu či ubúdaniu ozónu - musíme svoje ciele "rozmeniť" na sériu krátkodobejších a ľahšie dosiahnuteľných cieľov. Viac menších cieľov nielen posilňuje organizáciu, ale predovšetkým rešpektuje realitu. Je dôležité, aby tieto ciele na seba nadväzovali, a to vecne aj časovo.

Rozumné rozdelenie kampane na jednotlivé fázy pomáha organizácii dosahovať rýchle a viditeľné zmeny (čo môže zvyšovať jej kredit a vplyv v komunite, v rámci ktorej pôsobí) a tiež jej umožňuje lepšie a pružnejšie korigovať svoje budúce kroky. Čiastkové úspechy víťevajú optimizmus a elán jej aktivistom, ktorí neraz vkladajú do kampane celi svoju energiu a srdce. Je preto mimoriadne dôležité z času na čas vyhodnotiť a "oslávť" všetky úspešné kroky. Problém mnohých výchovno-osvetových programov je v tom, že len veľmi ťažko môžeme "merať" pokrok, ktorý sme dosiahli pri ich riešení. Ťažko pritom určujeme úspech či neúspech našej organizácie, dokonca i to, či vôbec má naša činnosť zmysel.

*Napríklad kampani za zrušenie čiernych skládok, ktoré poškodzuju vodu a zohľadujú vzhľad obce, môže začať zdokumentovaním všetkých skládok a malou výstavou fotografií na obecnej nadsienke so stručnou výzvou obyvateľom. Môže pokračovať sériou dobrovoľných brigád na vyčistenie tých častí, ktoré sú najviditeľnejšie pre čo najväčší počet ľudí a opäť výstavou, na ktorú však organizátori pozvú už aj miestnych poslancov a starostu. Potom môže nasledovať fáza hľadania vhodného trvalého riešenia (napr. prípravu separovaného zberu, plánovanie riadenej skládky, prípravu záväzného nariadenia obce, ktoré by zakazovalo svojvoľné sypanie smeti na miesta, ktoré nie sú k tomu určené, atď.). Kampani môžu prelnať sprievodné kultúrno-spoločenské podujatia, osvetové akcie, premiety filmov, atď. Úspešná realizácia každého z týchto krokov posunie organizáciu o stupeň vyššie: možno sa zvýši počet jej aktívnych členov, nepočobydne sa rozšíria jej organizačné skúsenosti a rozvinú schopnosti jej aktivistov, pravdepodobne sa stane reálnym a uznaným partnerom miestneho zastupiteľstva a vraztie jej odhodlanie pusť sa do riešenia ďalších problémov obce. A prave to je najdôležitejším prínosom kampane - občana pochopia, že sú schopní nielen pomerať (kritizovať), ale aj riešiť svoje problémy.*

Ale pozor! Nejedna organizácia uprednostňuje rýchlosť dosahovania úspechov za každú cenu pred systematickou prácou. Nejedna školiel' zo zahraničia (a za posledných šesť rokov sa ich u nás vysťahovalo nemálo) učí našich organizátorov, aby "vykazovali" rýchle výsledky bez dostatočnej prípravy aj tam, kde nie sú možné. Tak sa stáva, že tieto organizácie síce vytlačili množstvo lekárov, organizovali desiatky stretnutí a iniciovali petície či demonštrácie, ale vôbec sa nepriblížili k svojmu konečnému cieľu. Zamerali sa

skôr na formálne a štatistické vykazovanie činnosti, ktorá je - ak už nie bezcieľna - tak minimálne neefektívna. Rozumné "meranie" úspechov je veľmi dôležité, ale nesmie sa sužovať tým cieľom.

## AKO FUNGUJE KAMPAŇ

Kampaň, ktorej cieľom je vyriešenie určitého problému, končí konkrétnou zmenou. Ľudia po nej získavajú niečo, čo predtým nemali a tí, čo rozhodujú, súhlasia s niečím, čo ktoré upevňujú našu organizáciu a zároveň nás každá z nich posilva stále bližšie k víťazstvu. Niektoré organizácie sú časom natoľko silné, že k tomu, aby dosiahli svoju hlavnú požiadavku, im stačí, ak ju jednoducho nasledia pred zodpovednými.

Kampaň, ktorá má dosiahnuť konkrétne zmeny, má svoj začiatok, trvanie aj koniec. Len zriedkavo je to jednorázová udalosť a nie je to ani jednoduchá séria podujatí, ktoré spája rovnaká téma. Je to metóda na riešenie problémov a zároveň metóda získavania moci a upevnenie organizácie.

## POČET ĽUDÍ A SPOLOČENSKÁ MOC

Iba málokomu sa dnes chce otvorene hovoriť o moci. Tí, ktorí moc majú, venujú veľa času a úsilia tomu, aby sa vyhlí diskusii o nej. Tí, ktorí ju nemajú, a chci o nej hovoriť, v príanom záujme mocných.

Čo je teda "moc"? Prečo o nej chceme hovoriť my?

Keď rozmyslíame o pojme *moc*, veľmi často myslíme na *moc, ktorou nás niekto ovláda* - či už je to vláda, úrady, banky, armáda, polícia, atď. A tiež si pod ňou predstavujeme niečo konečné, ohraničené, niečo, čo je už definitívne v našej spoločnosti rozdelené a preto je to ťažko získať. Hovoríme: "Ak má niekto moc, o to menej jej zostáva pre mňa." Tradičné chápanie moci je teda také, že je to niečo, čo niektorí ľudia majú a iní nie. To je však omyl!

Teória moci, s ktorou príši nenásilné občianske hnutia, je zásadne odlišná: namiesto toho, aby sa dávala na moc ako na otázku vlasťstva, tvrdí, že *moc je dynamický spoločenský vzťah*. Moc diktátorov, štátnych úradov, firiem, bánk, či armády závisí od neustálej poslušnosti a závislosti na nich. Keď ľudia odmietnu poslúchať vládcov a zbaví sa závislosti na nimi daných pravidlách hry (inými slovami, ak začnú napr. ignorovať nezmyselné reklamy, bojkotovať mítingy diktátorov, nepodporovať armádu, či protestovať proti výstavbe jadrových elektrární a naopak - podporovať organizácie, ktoré vytvárajú alternatívy), ich moc sa začína rúcať.

# AKO SI SPRÁVNE ZVOLIŤ RIEŠENIE PROBLÉMU

# 2

Pri organizovaní kampane alebo prianej akcie nestačí iba vedieť, ktorým problémom sa chceme zaoberať, ale najmä to, aké riešenie budeme presadzovať. Medzi pomenovaním problému a návrhom jeho riešenia je veľký rozdiel. Problémom môže byť nekvalitné zdravotníctvo, vojna, hlad, rasizmus, nezamestnanosť, znečistenie vôd, kontaminácia potravín, atď. Zákaz používania DDT v poľnohospodárstve môže byť príkladom riešenia jedného z mnohých problémov (aj keď iba čiastočným).

Pretužé pri organizovaní ide o to, aby sme presadili riešenie konkrétnych problémov, musíme v prvom rade problém analyzovať a rozhodnúť sa, o aké riešenie sa budeme usilovať. Ak sme v situácii, kedy trpíme viacerými akčnými problémami, môžeme si vybrať problémy, ktoré budeme riešiť podľa toho, akú prioritu im prídime. Väčšinou si však akútny problém vyberá ľudí a nemožno sa mu vyhnúť, bez ohľadu na to, ako dlho a ťažko ho treba riešiť (drogy, únik olejov do podzemia, ničenie lesov alebo rasová diskriminácia). V oboch prípadoch sa však organizácie alebo jednotlivci rozhodujú o tom, ako budú definovať ich riešenie.

Pri riešení každého problému sa dajú uplatniť rôzne prístupy a preto si treba dôsledne premyslieť, ktorý z nich použiť. Nestačí sa jednoducho opýtať, ktoré riešenie má najväčší dopad.

Treba dôsledne domyslieť organizačné dôsledky každého prístupu: Aký vplyv bude mať výber práve tohto riešenia na vašu organizáciu? Aký dôsledok na vašu organizáciu by malo, ak by ste takéto riešenie ignorovali? Nikdy nemyslite len na problémy a na ich vecné riešenia.

Rozdiel medzi organizačným myšliením a "vecným" myšliením (stvisiacim iba s daným problémom) je hýbnou silou rozvoja organizácie. Je tiež hlavnou príčinou vnútorných rozporov medzi členmi organizácie, ktorí prístupujú k veciam z týchto dvoch rozdielnych prístupov. Vo všeobecnosti, nových členov prilahujú k organizácii jej prístup k riešeniu problémov a veľmi si neuvedomujú štruktúru a mechanizmus organizovania. *Isidá dobrovoľníčka v ochranárskej organizácii v USA tri mesiace dvakrát do týždňa obekavo*

*pracovala v kancelárii pri telefóne, keď sa raz pozrela na ostatných a spýtala sa: "Ako sa táto skupina vlastne volá?"* Pravdepodobne sa jej na to opýtal niekto, komu telefonovala.

Členovia, ktorí sa zaoberajú výlučne riešením problémov, sú často sklamaní tým, koľko času a úsilia stojí udržiavanie organizácie a organizačné záležitosti. Občas počúť tak môže byť, častejšie ide o budovateľov organizácií "budujú imperium". Aj keď to nepochopili jej hodnotu. Ide o to, aby organizácia dosahovala jeden úspech za druhým, aby chránila už dosiahnuté víťazné pozície a aby si budovala politickú moc, ktorá je predpokladom jej ďalších úspechov. Z dlhodobého hľadiska sú budovanie organizácie a presadzovanie riešení problémov dve spojené a nadohý toho istého procesu.

Na druhej strane, vždy je potrebné posudzovať vplyv výberu riešenia problému na organizáciu oddelene od spoločenského významu samotného riešenia. Pre každú organizáciu bude na danom stupni rozvoja niektoré riešenie vhodnejšie ako iné (z hľadiska jej organizačného rozvoja a z hľadiska možnosti úspechu). Nech nasledovný zoznam kritérií poslúži ako návod na hodnotenie výberu riešenia problému. Odporúčame, aby sa skupiny predtým, než sa rozhodnú pre určité riešenie, spýtali svojich členov: "Aké sú podľa vás kritériá pre dobrú voľbu riešenia?" Zapisujte si všetko, čo ľudia povedia a pokúste sa vytvoriť podobný zoznam, sktorým by všetci súhlasili. Veľmi vám to uľahčí voľbu riešenia.

## KRITÉRIÁ PRE VÝBER RIEŠENIA

Dobré riešenie je také, ktoré vyhovuje väčšine nasledovných kritérií:

- 1. Riešenie by malo priniesť reálne zlepšenie životných podmienok konkrétnych ľudí**  
Keď už cítite a vidíte konkrétne zlepšenie situácie, získavate istotu, že ste presadili riešenie problému. Víťazstvo musí byť jasné. Ak si za jednoznačné kritérium zvolíte skutočné zlepšenie životných podmienok ľudí, organizácia musí dosiahnuť všeobecnú zhodu v otázke, čo za skutočné zlepšenie považuje.
- 2. Riešenie by malo dať ľuďom pocit vlastnej sily a moci**  
Ľudia musia mať na konci kampane pocit, že víťazstvo dosiahli oni a nie zaplatení odborníci a právnici. Týmto získajú sebaďveru, ktorú potrebujú na presadenie riešení zložitejších problémov, a zároveň pocit spolupatričnosti k organizácii.
- 3. Riešenie by malo zmeniť rozloženie moci**  
Vytvorenie silnej organizácie, ktorá má svoje stále členstvo, skúsený personál a podporu verejnosti, znamená vznik nového centra moci v mieste problému a ovplyvňuje a mení spôsob, ako dlhá strana rozhoduje.

- 4. Členovia organizácie by mali považovať riešenie za rozumné**  
Členovia by mali mať pocit, že bojujú za niečo, čo má pre nich zmysel, čo ich naplní dobrým pocitom a čo im stojí za vynaložené úsilie.

- 5. Riešenie by malo mať šance na úspech**  
Problém nesmie byť príliš veľký a zložitý a jeho riešenie príliš vzdialené - aby nepresahoval sily a schopnosti organizácie. Členovia by mali od začiatku vidieť reálnu šancu na úspech alebo aspoň možnosti vypracovania dobrej stratégie vedúcej k úspechu. Zistite si, kto a ako už pred vami úspešne vyriešil podobný problém, obráťte sa na ľudí, ktorí majú skúsenosti a nechajte si poradiť.

Treba zistiť alebo odhadnúť, koľko finančných prostriedkov bude vaša kampaň sťah' druhú stranu (jej straty) a koľko energie asi vynaloží na to, aby vám vaše zábery prekazila. Aké ďalšie straty okrem finančných utrpí druhá strana, ktoré ju budú motivovať k protiakciám? Takýmto otázkami získate dobrú predstavu o tom, aké úsilie vyvinú vaši protivníci na to, aby vás porazili a koľko financií na to približne obetujú.

- 6. Riešenie by malo byť všeobecným záujmom**  
Je dôležité, aby čo najviac ľudí malo pocit, že ide o reálny problém. Všetci by mali súhlasiť so spôsobom jeho riešenia. Nestací, ak to silne cítí len skupinka ľudí. Nedomyšľajte sa, že to, čo vy považujete za dôležité a správne, budú automaticky považovať za dôležité a správne i ostatní ľudia. Pokúste sa vziť do myslenia vašich príbuzných a známych, ktorí nezdieľajú všetky vaše názory, nie si členmi organizácie a svojím myslením sa blízka mysleniu väčšiny verejnosti.

- 7. Ľudia by mali mať na riešeni hlboký záujem**  
Nestací, ak s vami ľudia iba súhlasia, ale mali by aj cítiť dostatočne silnú osobnú potrebu niečo s problémom robiť. Nestací, keď mnohí súhlasia, ale pritom sa ich problém osobne silne nedotýka.

- 8. Riešenie by malo byť ľahko pochopiteľné**  
Ak chcete, aby vám ľudia pomáhali pri riešení problému, je lepšie, ak ich nemusíte presvedčovať, že problém naozaj existuje a že vaše riešenie je dobré. Niekedy sa tomu nevyhnete, najmä pri problémoch životného prostredia, kde nie je hneď zrejmy zdroj problému, alebo keď problém nie je vidieť a "nesmrdí". Všeobecne možno povedať, že dobré riešenie nevyžaduje dlhé a zložité vysvetľovanie. Argumenty typu: "Pozrite sa na všetky tie mŕtvé ryby vo vode! To sa pred otvorením skládky nikdy nestalo.", by mali stačiť!

- 9. Riešenie by malo mať jasny terč**  
Terčom je osoba, ktorá vám môže dať, čo žiadate. Pri zložitejšej kampani obvykle musí byť viacero jasných terčov. To poskytuje kampani viac času na získanie moci (sily).

dokonce aj keď niektoré terče počas prvých mesiacov neskrývane odmietajú splniť vašu požiadavku. Ak vám nie je jasné, kto je terčom, pravdepodobne ste si zvolili nesprávne riešenie, alebo sa zaoberáte problémom a nie jeho riešením. Pozorná analýza moci vám musí stačiť na identifikovanie správnych terčov.

#### 10. Riešenie by malo mať jasnú časovú harmonogram, ktorý vám vyhovuje

Kampaň, ktorej cieľom je vyriešenie problému, má svoji vývoj. Mali by ste mať približnú predstavu o termínoch jej jednotlivých fáz.

Harmonogram musí zohľadniť vnútorné faktory (tie sú dané stavom vašej organizácie, ktorý určuje, čo ste a nie ste v danej chvíli schopní dosiahnuť) i vonkajšie faktory (tie sú dané vonkajšími podmienkami).

Nespadá fáza najintenzívnejšieho úsilia vo vašej kampani práve na menej vhodné časy roka (obdobie dovoleniek v júli a v auguste, Vianoce, atď.)? Jar a jeseň sú zvyčajne pre väčšinu skupín najvhodnejšie.

V USA i v západnej Európe občianske organizácie na presadzovanie svojich zámerov často využívajú obdobie volieb. Aj keď nemusia mať konkrétne záujmy vo voľbách, je pre ne vhodné, ak harmonogram kampane korešponduje s volebným obdobím. Ich možnosti aj vplyv sú vtedy zvyčajne väčšie (najmä tesne pred voľbami; v čase verejných diskusií s kandidátmi a mítingov). Zväzže, ako by ste mohli prispôsobiť časový harmonogram kampane tak, aby ste využili volebné obdobie. Na druhej strane ale pamätajte na to, že nie vždy a nie všetky skúsenosti zahraničných organizácií sú kopirovateľné v našich podmienkach a možno nie všetky typy aktivít je vhodné u nás časovať na hektické predvolebné obdobie. Ako hovoriť klasik, na Slovensku to môže byť inak.

#### 11. Riešenie by nemalo rozdeľovať ľudí

Nemalo by rozštváť členov vašej skupiny, starších s mladými, bielych s Rómami, Slovákov s Maďarmi, atď. Neuspokojte sa s tým, že sa vám podarilo presmerovať dopravu z vašej ulice do vedľajšej alebo sypkanie mesistých odpadov z vašej dediny do susednej. Oboje sa vám čoskoro nepríjemne vráti.

Predvídajte na niekoľko rokov dopredu. Akých členov bude vaša organizácia v budúcnosti potrebovať? Získate si svojím prístupom k tomuto problému ich priazeň alebo vám to v budúcnosti sťaží možnosť osloviť ich?

#### 12. Riešenie by malo vychovávať nových lídrov

Počas kampane by ľudia mali mať možnosť uplatniť sa v mnohých úlohách. Dobre pripravená kampaň, ktorá spája väčšinu ostatných kritérií, zvyčajne napomáha aj objavovať a pripravovať nové vedúce osobnosti. (V koalícii má vychovávať nových osobností iný kontext ako pri miestnej skupine, pretože ľudia, ktorí reprezentujú členské organizácie, už sú vedúcimi osobnosťami. Neočakávajú od vás, aby ste im pomohli získať skúsenosti. Často sa však potrebujú naučiť, ako navzájom spolupracovať, ako používať priame akcie alebo ako vhodne využiť volebnú kampaň, atď.)

#### 13. Riešenie by malo pripraviť vašu organizáciu na ďalšiu kampaň

Kampaň za vytvorenie bezpečných podmienok pre prácu v škodlivých chemických prevádzkach obvykle vedie ku kampaňam za presadenie ďalších požiadaviek zamestnancov. Ľudia, ktorí majú spoločný problém v tom, že pracujú v škodlivom prostredí a nemajú dostatočnú zdravotnú starostlivosť, budú mať pravdepodobne mnohé spoločné ďalšie problémy. Myslite teda aj na ne a na ich možné riešenia, aby ste mohli využiť skúsenosti a kontakty, ktoré vaša skupina získa v predchádzajúcich akciách.

#### 14. Riešenie by malo zohľadňovať ekonomické potreby

Ľudia majú vždy hlboký záujem na podpore tých riešení, ktoré vedú k zlepšeniu ich finančnej situácie alebo im ušetrí peniaze. Také riešenia sú automaticky aj všeobecnejším záujmom.

#### 15. Riešenie by malo umožniť získanie finančných prostriedkov na jeho presadenie

Mali by ste mať predstavu, ako a odkiaľ získate finančné zdroje pre svoju kampaň. Má ich vaša organizácia, môžete počítať s príspevkami svojich členov, alebo sa chcete obrátiť so žiadosťou o poskytnutie grantu na rôzne nadácie? Je problém, ktorý chcete riešiť, súčasťou ich programu, v rámci ktorého granty udeľujú, spája vaša organizácia návrh žiadosti o grant ich podmienky? (Každá nadácia má iný program a iné podmienky, za ktorých môže poskytnúť prostriedky.) Alebo máte iný zdroj? Je reálne získať tieto prostriedky a v akom čase?

#### 16. Riešenie by malo byť v súlade s vašimi hodnotami, predstavami a cieľmi

Riešenie problému, pre ktoré sa rozhodnete pracovať, musí odrážať vaše hodnoty a vašu predstavu o lepšej spoločnosti. To isté sa týka aj všetkých, od ktorých očakávate, že sa na kampani budú aktívne podieľať.

## ORGANIZAČNÉ OTÁZKY PRI VÝBERE RIEŠENIA PROBLÉMU

*Dobré riešenie problému je také, ktoré spája väčšinu týchto kritérií. Využite tieto kontrolné otázky na porovnanie viacerých riešení daného problému, prípadne vypracujte si vlastné kritériá pre výber riešenia.*

#### Otázky pri výbere riešenia

- Dosiahnete týmto riešením skutočné zlepšenie životných podmienok ľudí?
- Dá riešenie ľuďom pocit ich vlastnej sily a moci?
- Mení riešenie rozloženie moci?
- Vidíte v tomto riešení zmysel?
- Má riešenie šancu na úspech?



- Je riešenie všeobecným záujmom?
- Majú ľudia na riešení hlboký záujem?
- Je riešenie ľahko pochopiteľné?
- Má riešenie jasný terč?
- Má riešenie jasný časový harmonogram, ktorý vám vyhovuje?
- Nerozdeľuje náhodou riešenie ľudí?
- Je riešenie súčasťou prípravy nových lídrov vašej organizácie?
- Pripravuje riešenie vašu organizáciu na ďalšiu kampaň?
- Zohľadňuje riešenie ekonomické potreby ľudí?
- Umožňuje riešenie získanie finančných prostriedkov na jeho presadenie?
- Je riešenie v súlade s vašimi hodnotami, predstavami a cieľmi?

# PRÍPRAVA STRATÉGIE

# 3

Veľmi praktickou pomôckou pre plánovanie kampane je *strategický diagram* (viď nasledujúca stranabook). Je vhodný nielen na prípravu celkovej stratégie kampane, ale tiež na prípravu jednotlivých podujatí, napr. demonštrácie či verejné diskusie.

Diagram je základom pre skupinové plánovanie, pretože kladie dôležité otázky do logického poriadku a krok za krokom vedie ľudí celým plánovacím procesom.

Na stretnutiach, kde pripravujete kampaň, by ste si vždy mali zobrazíť diagram na tabuľu alebo na veľký čistý papier. Aby ste mohli jednotlivé slúpce diagramu správne vyplniť, pripravte si tieto zdroje informácií:

1. **Veľkú mapu mesta, regiónu či celeho Slovenska**, v ktorom sa kampaň uskutoční. Medzi riešením problému, skupinami, mestskými časťami, geografickými, administratívnymi a volebnými obvody veľmi často existujú dôležité vzťahy, a tie si lepšie uvedomíte až pri pohľade na mapu. Niekedy vám môžu pomôcť aj priestvítky (fótie), na ktorých môžete k mape vyznačiť administratívne, politické, volebné či iné členenie územia, ktoré môže byť dôležité pre analýzu moci (t.j. pre pochopenie mechanizmu rozhodovania o probléme, ktorý chcete riešiť).
2. **Adresáre, telefónny zoznam, zoznam členov vášho výboru** (prípadne adresy ostatných organizácií, ak ste koalíciou), aby ste zistili kontakty na všetky kľúčové osoby a organizácie, ktoré kampaň podporia i tie, ktoré budú proti nej.
3. **Základné informácie (fakty) o probléme.**
4. **Iné údaje**, napr. výsledky volieb za posledné roky. Ak pripravujete kampaň, ktorá má výrazný politický aspekt (napr. kampaň proti vývozu niektorých surovín, na ktorom by mohla mať eminentný záujem niektorá politická strana), je dôležité poznať politické rozloženie síl a výsledky parlamentných i komunálnych volieb, aby ste mohli posúdiť silu spojencov a oponentov. Je dobré mať tieto informácie naprieč lom, že vaša organizácia vôbec nie je zapojená do volebného boja.

Ďalej si pripravte zoznam všetkých informácií, ktoré vám chýbajú a ktoré treba do diagramu doplniť i otázky, ktoré treba premyslieť v každom z jeho piatich slúpcov (pozri druhú časť strategického diagramu "Organizačné otázky"). Ak chcete diagram vyplniť dostatočne presne, jeho príprava môže trvať aj veľa hodín, pre komplikované kampane i niekoľko dní.

# STRATEGICKÝ DIAGRAM

| CIELE  | ORGANIZAČNÉ OTÁZKY  | ČLENOVIA, SPOJENCI, Oponenti   | TERČE   | TAKTIKA   |
|--|---|--|---|---|
| <p>1. Aké sú dlhodobé ciele vašej kampane?</p> <p>2. Aké sú vaše krátkodobé ciele?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priblíži vás úspech pri každom z nich k dosiahnutiu dlhodobého cieľa?</li> <li>• Aká je prioritá (poradie dôležitosti) jednotlivých krátkodobých cieľov?</li> <li>• Čo konkrétne budete považovať za úspech pri každom krátkodobom ciele?</li> <li>• Splní každý z cieľov všetky štyri základné kritériá pre výber riešenia:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- pomáha ľuďom riešiť ich problémy?</li> <li>- dáva ľuďom pocit vlastnej moci?</li> <li>- mení rozloženie moci?</li> <li>- smeruje k reálnemu zlepšeniu životných podmienok ľudí?</li> </ul> </li> </ul> <p>3. Čo by vám pomohlo posilniť vašu organizáciu (personál, členská základňa, technické vybavenie, financie, informácie, skúsenosti, podpora verejnosti, atď.)?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aká je prioritá týchto bezprostredných cieľov?</li> </ul> | <p>Vaše zdroje:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Čím disponuje vaša (tím môže prispieť do kampane)? Zvážte:             <ul style="list-style-type: none"> <li>• finančné prostriedky</li> <li>• ľudský potenciál (počet zamestnancov - v ktorej oblasti, odborníci, aktívni dobrovoľníci)</li> <li>• technické vybavenie</li> <li>• priestory na stretávanie</li> <li>• imidž organizácie</li> </ul> </li> <li>2. Aký bude rozpočet kampane (výdaje, príjmy)? Odkiaľ získate chýbajúce prostriedky? Potrebujete peniaze okamžite, alebo stačí ich získať dodatočne?</li> </ol> <p><b>Rezervy</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ktoré z uvedených zdrojov vám chýbajú? Ako by ste ich mohli kompenzovať, ak sú veľmi dôležité?</li> <li>2. Ktoré vnútorné problémy vašej organizácie treba vyriešiť, aby bola kampaň úspešná?</li> </ol> <p><b>Zoznam vecí, ktoré treba získať:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Chýbajúce údaje o probléme (vecná stránka)</li> <li>2. Chýbajúce údaje o procese rozhodovania (potrebné k analýze moci)</li> <li>3. Iné dôležité chýbajúce údaje/informácie</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Členovia a spojenci             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ktoré skupiny a jednotlivci sa natoľko venujú riešeniu daného problému, že možno očakávať, že sa k vám pripoja (prípadne pomôžu organizovaním)?</li> <li>• Koho sa problém najviac dotýka (koho priamo postihuje)?</li> <li>• Čo získajú skupiny, ktoré sa ku kampani pripoja, v prípade jej úspechu? Koľko majú členov? Čo riskujú?</li> <li>• Aký je ich vplyv na osoby, ktoré sú terčom kampane?</li> <li>• Ako sú organizovaní?</li> <li>• Môžete ich považovať za členov, aktívnych podporovateľov alebo tichých spojencov?</li> <li>• Aké sú ich slabiny?</li> <li>• Ako by mohli podporiť kampaň (finančne, organizačne, lobbying, imidž, kontakty)?</li> </ul> </li> <li>2. Oponenti             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto sú vaši oponenti (jednotlivci, organizácie)?</li> <li>• Čo ich bude stáť vaše víťazstvo?</li> <li>• Čo budú proti vám podnikat', koľko finančných prostriedkov a energie budú ochotní proti kampani investovať?</li> <li>• Aká je ich moc?</li> </ul> </li> <li>3. Ako vníma verejnosť vás a ako vníma vašich oponentov?</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hlavné terče             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto má moc dať vám, čo žiadate?</li> <li>• Aký je váš vplyv na tieto osoby?</li> </ul> </li> <li>2. Druhotné terče             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kto má najväčší vplyv na hlavné terče?</li> <li>• Aký je váš vplyv na tieto osoby?</li> </ul> </li> </ol> | <p>Pre každý cieľ si pripravte návrh najvýhodnejších taktík</p> <p>Zvážte, ako každá taktika:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• zohľadňuje danú situáciu</li> <li>• je pružná a či ju možno prispôsobiť, ak sa zmení situácia</li> <li>• smeruje na konkrétny terč</li> <li>• dáva zmysel pre členov vašej organizácie</li> <li>• je podporená primeranou dávkou moci</li> </ul> |

*Po výbere riešenia daného problému, ktoré vám vyhovuje, vyplňte tento diagram. Bude vám pomôckou pri každom kroku, ktorý podniknete. Budte presní a uveďte všetky možnosti.*

Každý z piatich základných častí, ktoré treba pozorne zvážiť, je v diagrame venovaný jeden stĺpec:

1. Dlhodobé, krátkodobé a bezprostredné ciele
2. Organizačné otázky
3. Členovia, spojenci, oponenti
4. Terče
5. Taktika

Na prvý pohľad sa môže zdať, že diagram je sériou zoznamov. To, čo nie sme schopní ukázať na papieri, ale čo zistíte, až keď použijete diagram pri plánovaní, je, že diagram je niečo ako počítačová tabuľka. Ak zmeníte čokoľvek v jednom stĺpci, musíte zmeniť zodpovedajúce údaje aj v druhých stĺpcoch. Ak napr. doplníte ďalší cieľ, budete možno potrebovať pomoc ďalších organizácií a zmeniť taktiku proti novému terču.

## CIELE

### DLHODOBÉ CIELE

Dlhodobé ciele sú tie, ktoré raz chcete dosiahnuť a pre ktoré je každá vaša akcia krokom vpred. Dlhodobým cieľom môže byť napr. zachána istej obce pred núteným vystaňovaním kvôli plánovanej výstavbe prehrady. Tento problém je však veľmi komplikovaný a politicky ťažko presaditeľný v krátkom čase. Je potrebné "rozmeniť" tento veľký cieľ na "druhotné" (krátkodobé a bezprostredné) ciele. Môžete napr. presadiť, aby obecne zastupiteľstvo prijalo uznesenie, podľa ktorého nesúhlasí s prípravou výstavby. Môžete pomôcť obyvateľom lepšie porozumieť celému procesu rozhodovania a spoznať jednotlivých aktérov tohto rozhodovania o ich osude. Môžete im pomôcť jasne definovať ich záujmy a ciele. Hoci tieto kroky nezabezpečia okamžite všetko, čo chcete - často iba zapláňajú najväčšie diery na krátky čas a veľa problémov zostane - urobili ste dobrý krok vpred.

### KRÁTKODOBÉ CIELE

Sú to ciele, ktoré chcete dosiahnuť najskôr. Musia byť maximálne konkrétne (napr. zabezpečenie telefónnej linky pre vyššie spomínanú obec, aby mohla komunikovať). Skontrolujte si, či tieto krátkodobé ciele smerujú k dosiahnutiu vašich dlhodobých cieľov. Splňajú všetky štyri základné kritériá pre výber riešenia? (1. Pomáhajú ľuďom riešiť ich problémy? 2. Dávajú ľuďom pocit ich vlastnej moci? 3. Menia rozloženie moci? 4. Smerujú k reálnemu zlepšeniu životných podmienok ľudí?) Čo pre vás znamená víťazstvo v tomto prípade? Kedy budete vedieť, že svoj krátkodobý cieľ ste dosiahli?

## BEZPŘOSTREDNÉ ORGANIZAČNÉ CIELE

Sú krokmi k posilňovaniu organizácie a k dosiahnutiu krátkodobých cieľov. Sú potrebné z dvoch prôch:

1. Iba málo skupín je dosť silných na to, aby dosiahli cieľ väčšej kampane bez obdobia budovania moci. Treba postupne získavať podporu jednotlivých úradníkov a často i celej moci, ktorá je sústredená v miestnej štátnej správe a samospráve.
2. Aby vaša organizácia vydržala dlhú kampaň, musia ľudia počas jej priebehu vidieť malé čiastkové víťazstvá.

Pre miestnu organizáciu, ktorá rieši problém vzťahov v miestnej komunite, krátkodobým cieľom môže byť stretnutie členov mestskej rady. Keď ľudia vidia, že organizácia dokáže také stretnutie iniciovať, budú pripravení na ďalší krok, napr. stretnutie so starostom (Ak niekto na prvom stretnutí vstane a povie: "Starosta je môj priateľ. Môžem vám zaradiť stretnutie s ním kedykoľvek", prijmite to iba za určitej situácie. Skupina by totiž mala cítiť kolektívne vybojované stretnutie, ktoré presadila vďaka vplyvu, ktorý má. Ak dôjde k stretnutiu vďaka úsiliu jednej osoby, posilní sa síce pozícia tejto osoby, ale nie pozícia skupiny ako celku.)

Niekedy, ešte predtým, ako sa môžete rozhodnúť o krátkodobých cieľoch, je potrebné mať viac informácií o probléme. V tom prípade bezprostrednými cieľmi môže byť zber alebo poskytovanie informácií o probléme. Naprv treba napr. prinútiť inštitúcie, aby vám poskytli oficiálne štatistické údaje o hmotných i nehmotných škodách spôsobených fajčením a až na ich základe formulovať argumentáciu proti tabakovej reklame. Niekedy je bezprostredným cieľom aj výmena nejakého úradníka.

Pri formulovaní cieľov zvažte, čo bude stať jeho presadenie druhú stranu. Nakoľko je pre druhú stranu dôležité, aby vás porazila? Ak to budete vedieť, budete mať určitú predstavu aj o jej odpore. Tiež sa ukáže, kto bude spojenec a kto oponent.

Keď budete mať zoznam cieľov holový, nechajte o ich poradi a priorite rozhodnúť celú skupinu.

## ORGANIZAČNÉ OTÁZKY

Tento sípce poskytuje najmä prehľad o silných a slabých stránkach vašej organizácie, o vnútorných problémoch, ktoré musíte vyriešiť a tiež o rozpočte kampane. Budte čo najkonkrétnejší a neponáhľajte sa príliš k ďalším sípcom.

Začnite so silnými stránkami: čo všetko môžete dať k dispozícii pre potreby kampane? S koľkými aktívnymi členmi môžete reálne počítať (pozorne rozlišujte medzi tými, na ktorých aktívnu účasť sa naozaj môže spoľahnúť a tými, ktorí iba verbálne vyjadrujú záujem o problém)? Stačí vám to alebo budete potrebovať ďalších? Urobte si zoznam ľudí, ktorí vám môžu pomôcť pri príprave a realizácii všetkých krokov kampane.

Presvedčte sa, že všetci, ktorí budú na kampani spolupracovať, sú v miestnosti, keď rozpráivate o tom, koľko svojho času obetujú pre kampaň. Pracovať na plný úväzok znamená, že osoba nemá žiadne iné povinnosti. Vyhnite sa situácii, keď organizátor pracuje na plný úväzok na piatich kampaniach naraz.

Aké technické vybavenie máte? V čom máte dostatočné skúsenosti? A najmä: koľko prostriedkov môžete pre kampaň vyčleniť? (K otázke rozpočtu sa budete musieť ešte vrátiť po vyplnení ostatných sípcev, keď bude jasné, čo všetko bude kampaň obsahovať - je možné, že sa k tejto časti budete musieť vrátiť niekoľkokrát. Je to prirodzené.)

Zapíšte všetky predpokladané výdaje a príjmy súvisiace s kampaňou. To je v podstate rozpočet kampane. Budte veľmi konkrétni. Rozdiel medzi predpokladanými výdajmi a príjmami (ak vôbec nejaké budú) je suma, ktorú na kampaň potrebujete zohnať. Máte ju? Ak nie, máte predstavu o tom, odkiaľ by ste ju mohli získať? Kto ich bude získavať a kedy? Potrebujete tieto peniaze vopred (pred zahájením kampane), alebo vám stačí, aby ste ich získali v jej priebehu resp. niekedy neskôr?

Dostali sme sa až k otázke finančného manažmentu a získavania finančných prostriedkov (tzv. fundraisingu), a to je téma, na ktorú v tomto materiáli nie je priestor. Ak v tejto oblasti nemáte skúsenosti, doporúčujeme vám obrátiť sa na organizáciu, v ktorej máte priateľov a ktorá to robí dobre a je ochotná vám poradiť - praktická skúsenosť je najlepší tréning. Môžete sa tiež zúčastniť špeciálneho školenia o finančnom manažmente a fundraisingu pre mimovládne organizácie. A môžete si zaobstarat' už dnes početnú literatúru na túto tému (napr. Centrum pre podporu miestneho aktivizmu vydalo sériu praktických manálov o miestnom fundraisingu).

V druhej časti uvedte všetko, v čom má vaša organizácia rezervy. Čo by ste z kampane chceli získať okrem toho, že dosiahnete cieľ (získanie nových skúseností, členov, atď.)?

Posledná časť sípca obsahuje vnútorné problémy, ktoré treba vopred prediskutovať a zohľadniť, prípadne vyriešiť v priebehu kampane. "Vnútorné" znamená nielen vo vnútri vašej organizácie (napr. vzájomné vzťahy medzi zamestnancami), ale i problémy medzi členskými organizáciami koalície a ich možnými spojencami, atď.

Ak by ste si neurobili taktiku celkovú analýzu potrieb, vaši spojenci a členovia nikdy nebudú mať predstavu o náročnosti kampane, a nebudete ju mať ani vy.

Špeciálnou a mimoriadne potrebnou poslednou časťou 2. sípca diagramu je napísanie zoznamu všetkého, čo potrebujete zistiť. Zapíšte sem priebežne všetko, čo vás napadne ako dôležité, nielen z hľadiska organizačného, ale i všetko, čo by ste potrebovali zistiť o danom probléme. Dopíšte sem aj všetky nejasnosti, na ktoré príde počas vyplňovania ďalších sípcev (napr. o terčoch, o mechanizme rozhodovania, o fáze, v ktorom sa proces rozhodovania nachádza, atď.). Nezabudnite, že tento zoznam má pre vás význam iba vtedy, ak sa zároveň dohodnete, kto a kedy odpovede na jednotlivé otázky zistí. Ináč iba zbytočne popíšete veľa papiera. Nespoliehajte sa, že niekto sám od seba pôjde zisťovať

chýbajúce údaje! K tejto časti sa musíte vrátiť pri tvorbe časového harmonogramu na záver plánovania kampane.

## ČLENOVIA, SPOJENCI, OPONENTI

### ČLENOVIA A SPOJENCI

Tu odpovedajte na otázky, koho zaujíma daný problém najviac, aký je postoj ostatných k jeho riešeniu alebo neriešeniu, aká je ich moc a ako sú organizovaní. Za členov považujte takú skupinu ľudí (najlepšie už organizovanú), ktorí ste už kontaktovali a o ktorej ste si istí, že vaše požiadavky aktívne podporí.

Pri vyplňovaní tohto slpca nešetrte miestom. Je dobré pripraviť si podrobný zoznam potenciálnych spojencov. Počas kampane nemusíte priamo spolupracovať so všetkými, ktorých tu uvediete, ale ak by sa udalosť skomplikovali a potrebovali by ste ďalšiu podporu, môžete sa k zoznamu vrátiť.

Aj keď organizujete skupinu a nie koalíciu skupín, je užitočné rozmysliť o ľuďoch ako o príslušníkoch rôznych skupín. Ak sa napr. rozhodnete zapojiť dýchodcov do kampane proti propagácii cigariet na zastávkach mestskej hromadnej dopravy, môžete si do diagramu urobiť zoznam dýchodcov, ktorí denne cestujú príslušnými linkami. Oveľa účinnejšie by ale bolo zistiť, do ktorých klubov dýchodcov títo ľudia chodia alebo ktoré spolky (cirkevné, záujmové, diskusné, iné) navštevujú, vyznačiť ich na mape, urobiť ich zoznam a potom ich priamo osloviť. Môžete tak získať podporu celej skupiny ľudí, ktorých spája spoločný záujem. Nie vždy je to však, pochopiteľne, možné.

Potom sa zamerajte na tých potenciálnych spojencov, ktorí sa nedajú len tak ľahko priradiť k nejakej konkrétnej skupine.

Výnimie si aj druhé skupiny, ktoré s členmi spolupracujú alebo sú s nimi v určitom vzáťahu. Je jasné, že vlastný záujem jednej skupiny občanov môže ovplyvniť záujmy ostatných skupín. Je dôležité, aby ste zväzili oblasti, v ktorých môže prísť ku konfliktu záujmov a aby ste boli pripravení na to, že nie všetci sa musia dohodnúť na spoločnom postupe a nie všetkým musí byť prijateľné sedieť v spoločnej miestnosti. Niekedy však riešenie spoločného problému ľudí zjednocuje. (Výnimočnú solidaritu prejavili naši občania napr. v decembri 1989, počas zberky na pomoc Rumunka. V tom čase boli schopní v neuveriteľne krátkom čase v mnohých mestách a dedinách vyzbierať a vypraviť celé kamióny trvanlivých potravín a finančných prostriedkov pre Rumunov, ktorí za pád komunizmu platili krvavými obeťami.)

Upresnite zoznam členov a spojencov podľa toho, či sú organizovaní alebo nie. Potom zhodnoťte každú skupinu podľa moci (vplyvu), ktorou môže prispieť do kampane. Uvažujte nasledovne:

- Koľko skupín máte v zozname? Koľko majú členov?

- Môžete ich perspektívne získať za členov, aktívnych podporovateľov, či iba tichých sympatizantov?
- Môžu finančne podporiť kampani?
- Dodajú kampani vážnosť a dôveryhodnosť, ak sa k nej pripoja?
- Aký je ich imidž vo verejnosti?
- Pracujú s konkrétnymi cieľovými skupinami ľudí (vekovými alebo záujmovými)?
- Aký je ich potenciál (majú k dispozícii právnikov, odborníkov v rôznych oblastiach, kontakty na iné organizácie)?
- Sú súčasťou väčšej organizovanej siete (napr. spotrebiteľia, turisti)?

Nakoniec zvažte slabiny členov a spojencov. Môžete si niekoho vážne znepriatečiť, ak s nimi začnete spolupracovať? Aká je ich minulosť - môžu ju vaši oponenti znepriatečiť proti vám?

### OPONENTI (DRUHÁ STRANA)

Pripravte si zoznam všetkých skupín, organizácií, inštitúcií i jednotlivcov, ktorí by niečo stratili, ak by vaša kampani bola úspešná (ak by ste presadili svoje požiadavky). Čo by stratili? Pokúste sa odhadnúť, koľko energie vynaložia jednotliví protivníci proti vám a ako aktívne vám budú odporovať. Koľko finančných prostriedkov sú ochotní proti vám použiť?

*V Kalifornii pred niekoľkými rokmi organizovala široká koalícia ochranných, mierových, občianskych i indianskych skupín kampani za prijatie desiatich zákonov na sprísnenie ochrany životného prostredia. Mnohé skupiny vložili do kampane všetky svoje finančné rezervy a začali hrať o všetko. Kampani by posilila najväčších znečisťovateľov, najmä firmu DuPont, ktorí by museli vo svojich závodoch meniť staré technológie a zasiať výrob a použiťvanie niektorých nebezpečných výrobkov (napr. freónov). Keď sa zadalo, že kampani získava podporu verejnosti, stretli sa majitelia a manažéri najväčších firiem a zo dňa na deň zložili spoločný kapitál vo výške vyše 40 miliónov dolárov na obrvovskú protikampani v masmédiách. Za niekoľko týždňov zlikvidovali "naskok" ochrántov v oblasti osvedy. Niektoré občianske skupiny preslali existovať pre nedostatok finančných prostriedkov a ani jeden z navrhovaných zákonov "neprešiel" kalifornským Kongresom.*

Niekedy možno nájsť spôsoby ako "zneutralizovať" oponentov, vždy však treba mať jasnú predstavu o tom, čo od nich očakávať, keď sa o kampani dozvedia. Do diagramu uveďte moc svojich protivníkov. Aký je skutočný pomer síl? Ako ho vidí verejnosť, vaši spojenci a protivníci?

## TERČE

### HLAVNÉ TERČE

Terč kampane je osoba, ktorá vám môže dať, čo žiadate. To však neznamená, že tá osoba je pre vás steleným zlom. Znamená to iba toľko, že zhodou okolností má v rukách moc vyhovieť vašim požiadavkám a preto sa vaša kampaň zamerala práve na ňu.

*Tercom je vždy osoba.* Zosobnite si terč! To je základné pravidlo organizovania. Aj v prípade, že moc dať vám, čo žiadate, majú aj inštitúcie (mestská rada, policajné riaditeľstvo, úrad životného prostredia alebo parlament), zosobnite si terč. Zistíte si meno osoby, ktorá môže rozhodnúť vo vaš prospech alebo aspoň rozhodnúť podstatne ovplyvniť a urobte si z nej terč. Pomáha to nielen zistiť zameranie kampane, ale dáva to členom organizácie zároveň pocit, že je možné cieľ dosiahnuť. Je ľahšie veriť, že kampaň môže zmeniť názor určitej osoby, než zmeniť politiku veľkej inštitúcie. Okrem toho ť, čo rozhodujú, rovnako ako všetci ostatní ľudia podliehajú svojim osobným povahám a prejavujú rôzne ľudské vlastnosti ako spravodlivosť, pocit viny, strach, ambície, lojálnosť, atď. Práve tým sa líšia od inštitúcií, štátnych úradov a firiem. Tieto vlastnosti môžete využiť iba vtedy, ak si terč zosobníte.

Ak budete vyplňovať tento stúpec, urobte si zoznam všetkých možných ľudí, ktorí vám môžu dať, čo žiadate. Vychádzajte z analýzy moci (analýzy mechanizmu rozhodovania, jeho aktérov a ich právomocí), ktorá by mala byť súčasťou prípravy každej kampane.

Je lepšie, keď nájdete viac takých ľudí, pretože keď je moc rozdelená, máte možnosť v nej nájsť viac slabých miest. Viac terčov tiež dáva možnosť predĺžiť kampaň na dlhší čas, čo môže posilniť vašu organizáciu. Ak ste schopní v kampani vydržať, potom v mnohých prípadoch je čas na vašej strane. Dlhá kampaň môže udržať problém v pozornosti verejnosti napr. do najbližších volieb alebo do rozhodnutia súdu (prítom však pozor na to, aby sa priame akcie, ktoré sú súčasťou kampane, "neošúchali" pred verejnosťou, ako je tomu neraz pri nepripravených demonštráciách, tlačovkách či upomahl'anych blokádach).

Urobte si zoznam dôvodov, pre ktoré s vami terč musí súhlasiť a zoznam dôvodov, pre ktoré bude proti vám. Potom sa vráťte k zoznamu členov a spojencov a premyslite si, ako postaviť ich moc proti slabým miestam terča.

### DRUHOTNÉ TERČE

Druhotným terčom je osoba, ktorá má väčší vplyv na hlavný terč ako vy a zároveň vy máte väčší vplyv na túto osobu ako na hlavný terč.

Pri identifikácii druhotných terčov nezabudnite uviesť, aký vplyv na nich máte a aký vplyv majú oni na hlavný terč. Ak máte dostatočný vplyv na hlavný terč, nemusíte hľadať druhotné terče.

## TAKTIKA

Pod taktikou rozumieme konkrétne kroky v kampani (sú to aktivity, ktoré podnikajú ľudia v súpoci 3, aby vyvinuli tlak na ľudí v súpoci 4). Taktikou môžu byť tlačovky a rôzne akcie pre masmédiá, akcie na získanie informácií, štrajky, bojkoty, blokády, organizovanie infostánkov, besedy, prednášky, výchovno-osvetové podujatia, štúdne spory, predvolebné mítingy, koncerty, vyjednávaná, verejné diskusie, hirngy, atď. Posledne spomínané si ako príklad všimneme trochu bližšie, o niektorých ostatných sa môže dočítať v nasledujúcich dvoch kapitolách (4. Taktika a 5. Priame akcie), ako aj v ďalších materiáloch Centra pre podporu miestneho aktivizmu, prípadne iných organizácií.

### VĚRNÉ HIRNGY ORGANIZOVANÉ OBCANMI

Hirngy sú veľké stretnutia so zvolenými politikmi, kandidátmi do volených orgánov alebo úradníkmi zodpovednými za riešenie problému. Organizujete ich vy a odohrávajú sa na vašej pôde. Vaša organizácia má v rukách celý priebeh hirngu, od prípravy, programu, výberu účastníkov, moderovania až po spracovanie záverov. Na stretnutie obvyčajne pozvete veľký počet ľudí, ktorí jasne označia politkom (úradníkom), čo od nich očakávajú a vyzvú ich, aby na mieste potvrdili svoj záujem o presadzovanie prednesených požiadaviek. Politici na takýchto stretnutiach často "skladajú účty" pred verejnosťou, pretože sú priamo vyzvaní, aby odvodnili svoje kroky a vysvetlili, prečo si neplnia svoje povinnosti alebo program. Cieľom hirngov je nielen tlmočiť jasné požiadavky organizácie, ale zároveň odhaliť skutočné záujmy politikov či zodpovedných úradníkov pred prírodnou verejnosťou i médiami.

*Počas kampane Treťi sektor SOS (namierenej proti prijatiu reštriktívneho vládneho návrhu zákona o nadáciách) na jar 1990 sa séria takýchto hirngov s veľkým úspechom uskutočnila vo viacerých slovenských mestách. Tieto hirngy preukázali absolútnu neschopnosť predstaviteľov slovenskej vlády a šéfa tímu spracovateľov návrhu zákona o nadáciách odovzdať nezmyselné ustanovenia vládneho návrhu a zároveň jeho totálne nepochopenie významu občianskych organizácií v spoločnosti.*

*Účinným príkladom boli i hirngy organizované bratislavskými pobočkami Slovenského zväzu ochrancov prírody a krajiny za čias totality v rokoch 1987 až 1989 na rôzne témy, na ktoré bol vtedajší režim mimoriadne citlivý (výstavba vodných diel Gabčíkovo-Nagymaros, výstavba školského jadrového reaktora v Bratislave, stereotypné pokračovanie v budovaní architektonických barier pre telesne postihnutých v meste, atď.). Otvorené výchovno-osvetového významu sa na týchto hirngoch jasne ukázala i reálna moc týchto skupín, ktorí komunistická moc, sítna bezpečnosť i úrady museli brať veľmi vážne do úvahy. Stretnutia mali nesmierne motivujúci význam nielen pre bratislavské občianstvo.*

Pri príprave konkrétnej taktiky si buďte vždy vedomí, prečo ju chcete organizovať a na koho mier. Taktika by mala byť vždy zaujímavá. Mala by vychádzať zo skúsenosti vašich členov, ale mala by prekvapíť terče. Každá taktika sa odvíja od moci a možnosti,

## POUŽÍVANIE DIAGRAMU

Diagram je možné využiť na plánovanie rozvoja organizácie i na plánovanie kampane. Bod, z ktorého sa začína odvíjať, je daný tým, čo plánujete. Ak plánujete kampani, začinite v druhej polovici "Organizačných otázok". Bude to napr. organizačná skupina, ktoré podporujú rozvoj organizačného poľnohospodárstva alebo niečo iné? Potom prejdite na slúpec "Členovia, spojenci, protivníci" a pripravte si zoznam všetkých skupín, ktoré sa k vám potenciálne môžu pridať. Potom sa vrátite k "Cieľom" a rozhodnite sa, ktoré ciele oslovia najväčší počet skupín. Odtiaľ chodíte na "Terče" a potom na slúpec "Taktika".

Jeden z dôvodov, prečo tento diagram funguje v takých rôznych smeroch, je, že organizácia je doslova produktom svojej vlastnej činnosti. Keď je vám už jasné, čo od organizácie očakávate, môžete robiť všetko tak, aby ste ju k tomu dobre pripravili.

Pamätajte, že diagram má pre vás význam vtedy, ak je praktický, ak obsahuje rozhodujúce údaje a ak mu všetci rozumejú. Vypĺňajte ho vždy v skupine! Píšte na veľké háčiky papiera (dobré sa osvedčilo písanie na staré plagáty z druhej strany). Pri jeho tvorbe nešetrite miestom, neraz vám "zaberie" celú stenu. Je dôležité, aby naň všetci dobre videli a aby bol vyplnený čitateľným písmom. Nechajte ho visieť na stene tak dlho, pokiaľ je potrebné. Formálne popísaný diagram je nezmyselnou formalitou a v takomto prípade ním radšej nešetríte svoj vzácny čas! Nemôžete si dovoliť plyvať časom, ak sa venujete riešeniu vážnych problémov. Diagram vám má uľahčiť prácu, zjednodušiť organizovanie, sprehladniť množstvo dôležitých skutočností a viesť logiku do poradia krokov, ktoré chcete urobiť.

Každý skupine vyhovuje iný štýl práce. Je možné, že vám bude vyhovovať taký postup, že diagram vypracujete spolu (vo veľkej skupine) a konkrétne akcie aj s ich harmonogramom budú plánovať menšie skupinky podľa toho, kto má o čo záujem. To už zosiláva na vás.

## TAKTIKA

# 4

Taktika je zaradená na koniec strategického diagramu. Je to tak aj preto, lebo teoretizovanie o nej mimo konkrétnej stratégie, ktorej je súčasťou, nemá zmysel. Nemôžno povedať, či je daná taktika sama osebe je správna alebo nie, či je dobrá alebo zlá, rozumná alebo nezmyselná.

Organizácie až príliš často rozvíjajú taktiku nezávisle od kontextu celej stratégie. Stáva sa tak obvyčajne vtedy, keď sa nejaká skupina dozvie o taktike, ktorá sa úspešne uplatnila niekde inde a použije ju bez ohľadu na príčiny, prečo tam fungovala alebo bez ohľadu na to, že jej situácia je odlišná. Hrubou chybou, ktorej sa organizátori neraz dopúšťajú, je, ak konajú takticky a nie strategicky.

*Istej ochrannárskej skupine v Prívidzi sa pred niekoľkými rokmi podarilo diskusiu presvedčiť miestnych poslancov, aby vydali nariadenie, ktoré zakazovalo veľkoproštné reklamy na cigarety a alkohol na území mesta. Bol to veľký úspech a preto ostatné ochrannárske skupiny tiež organizovali diskusie s poslancami iných miest a dedín, ale bezúspešne. Neuvedomili si, že v prvom prípade diskusiu pripravila vtedy pomerne silná miestna ochrannárska organizácia a jej argumenty výrazne podporila časť poslancov zo strany Zelených i viaceró lekárov, ktorí kandidovali za iné strany.*

Ak je vám teda jasné, ktoré taktiky vo svojej kampani využijete, môžete sa pustiť do ich detailnej prípravy. Kompletne pri tom môžete využiť strategický diagram (ten je užitočný nielen pri plánovaní celej kampane, ale i pri príprave jednotlivých taktík). Môžete si ho pre tento účel mierne zjednodušiť.

V slúpci "Ciele" vám stačí jasne pomenovať, čo od zvolenej taktiky očakávate (napr. na verejnom pripomienkovaní môžete chcieť získať konkrétne informácie a zabezpečiť, aby sa oficiálne zaznamenali vaše pripomienky).

V slúpci "Organizačné otázky" môžete vynchať ťvahy o vašich silných a slabých stránkach a sústrediť sa organizačné, personálne, technické a finančné požiadavky na uskutočnenie danej taktiky.

Slúpec "Členovia, spojenci, oponenti" sa zmení na plán, ktorým zainteresujete do akcie čo najviac ľudí, prípadne médií.

V slúpci "Terče" sa identifikujú ľudia, na ktorých je udalosť namierená.

Súpeť "Taktika" sa môže zmeniť na časový harmonogram, t.j. zoznam všetkých úloh, ktoré potrebujete urobiť, aby vaša akcia skončila úspešne s uvedením, čo, kto a keď zabezpečí.

## KRITÉRIÁ PRE VÝBER VHODNEJ TAKTIKY

Prí voľbe taktiky si uvedomte päť základných kritérií pre dobrú taktiku:

1. Taktika sa zameriava na konkrétne terče kampane. Taktika nemieri na nikoho iného.
2. Taktika vyvíja tlak na dosiahnutie konkrétnej požiadavky. Najslabšia taktika je tá, ktorá nemieri na nikoho a nič konkrétne nepožaduje. Príkladom môže byť seminár, ktorého výsledkom je nekonkrétna "výzva všetkým zodpovedným venovať maximálnu pozornosť ochrane životného prostredia".
3. Taktika vyhovuje cieľom vašej organizácie i postojú, ktorý máte k riešeniu problému. To znamená, že taktika prispieva k upevňovaniu vašej organizácie (jej moci, vplyvu a pozície v očiach verejnosti, imidžu a prináša nové skúsenosti) a zároveň aj k dosiahnutiu riešenia problému.
4. Taktika využíva moment prekrápania (pohybuje sa mimo oblasti skúsenosti terča). *Ochrannárske organizácie sa vo februári 1995 zúčastnili oficiálneho verejného prerokovania správy o vplyvoch jadrovej elektrárne Mochovce na životné prostredie a jej ekonomických a bezpečnostných parametroch. Ich zástupcovia prišli výborne pripravení a na ich otázku a argumenty neboli oficiálni predstavitelia schopní predpočítanými žurnalistami a verejnosťou vecne odpovedať. Občianske organizácie tak využili vo svoj prospech akciu svojich oponentov, ktorej cieľom v skutočnosti bolo ďalšie posilnenie projadrovej propagandy.*
5. Členovia vašej organizácie majú s taktikou skúsenosti a vyhovuje im. *Predstavitelia istej cirkevnej organizácie v USA, ktorá pomáha okrem iného i pri obnove historických pamiatok v meste, pozvali všetkých svojich členov na stretnutie do kostola. Tu ich oboznámili s najnovším rozhodnutím vedenia mesta neposkytnúť finančné prostriedky na rekonštrukciu miestneho historického cintorína a navrhli, aby sa spolu demonštračne presunuli pred radnicu, kde by podporili svojich zástupcov na rokovaní. Väčšina členov však nebolo prijemné pochodovať mestom a skandovať pred radnicou a preto návrh odmietli. Organizátori si uvedomili, že bolo lepšie pozvať zástupcov radnice na vyjednávanie do kostola. (Kostoly mnohých cirkví sú v USA frekventovaným miestom spoločenského života.)*
6. Zvolená taktika zodpovedá organizačným, technickým, časovým a finančným možnostiam vašej organizácie. Inými slovami, musíte "mať na to", aby ste ju úspešne zrealizovali.