

EL CAMÍ DE LA MAJOR **RESISTÈNCIA**

UNA GUIA PER A LA PLANIFICACIÓ
DE CAMPANYES NOVIOLENTES



Ivan Marovic

ICNC
International Center on
Nonviolent Conflict



ICNC Press

EDITORS: Hardy Merriman y
Amber French
Contacte: icnc@nonviolent-conflict.org
Dissenyador: Joe García
Traducció: LluitaNoviolenta (Barcelona -
Catalunya).
Contacte: info@lluitanoviolenta.cat
Edició: Fernando León Romero

Publicat per ICNC Press
**International Center on Nonviolent
Conflict**
1775 Pennsylvania Ave. NW, Ste. 1200
Washington, D.C. 20006 USA

© 2018 International Center on Nonviolent
Conflict, Ivan Marovic
Tots els drets reservats. ISBN (Paperback):
978-1-943271-13-9, ISBN (Online): 978-1-
943271-14-6

Foto de coberta: Ivan Marovic servint com
a ariet per trencar la porta del Deganat de
la Universitat de Belgrad durant la protesta
d'estudiants de 1996-1997. Foto per Miroslav
Petrovic

Foto de la pàgina de drets d'autor:
Manifestacions d'Euromaidan a Kíev,
Ucraïna, el 29 de desembre de 2013. Foto
per Maksymenko Oleksandr, via Wikimedia
Commons.

Descàrrec de responsabilitat de publicació:
Les designacions utilitzades i el material
presentat en aquesta publicació no indiquen
l'expressió de cap opinió per part de ICNC.
L'autor és responsable de la selecció i
presentació dels fets continguts en aquest
treball, així com de totes i cadascuna de
les opinions expressades en el mateix,
que no són necessàriament les de l'ICNC
i no comprometen a l'organització de cap
manera.

EL CAMÍ DE LA MAJOR RESISTÈNCIA

UNA GUIA PER A LA PLANIFICACIÓ DE CAMPANYES NOVIOLENTES



Pròleg

Si em preguntéssiu sobre el moviment del qual vaig formar part, Otpor, i de les Campanyes que organitzàvem, podria explicar-vos moltes coses sobre les dues campanyes principals, "Gotov Je" (Ell està acabat) i "Vreme Je" (És ara), destinades a augmentar la participació de votants a les eleccions presidencials del 24 de setembre de 2000 a Sèrbia. Les eleccions van ser l'inici de la caiguda final d'Slobodan Milosevic, el 5 d'octubre d'aquell mateix any. Podria explicar-vos detalls sobre la Campanya "Ho estem observant", que realitzàrem just després de la caiguda de Milosevic, l'objectiu de la qual era posicionar a Otpor com un guardià que vigilava de prop el desenvolupament del nou govern, i que no ens distanciàvem d'ell en cap moment. Podria parlar-vos sobre la Campanya "El puny és la salutació", amb l'objectiu d'augmentar el reclutament d'Otpor, i que va acabar amb milers de persones que es van unir al moviment.

Podria parlar-vos de tot això en detall, però no podria nomenar-vos ni una sola Campanya que haguéssim realitzat en el primer any de la nostra existència. Podria parlar-vos de tàctiques tot el dia ("accions", com les anomenàvem). També podria parlar-vos sobre la "Declaració sobre el futur de Sèrbia", el document estratègic d'Otpor. Però, malauradament, no vaig poder anomenar ni una sola Campanya en el nostre primer any.

Per què? Perquè no n'hi va haver cap.

Otpor va ser tàcticament molt innovador des del principi, i va desenvolupar una estratègia a llarg termini als pocs mesos de la seva fundació, però ens va portar una mica de temps aprendre a executar Campanyes.

Això es deu al fet que les Campanyes són difícils de planificar i implementar. Al meu entendre, la planificació de Campanyes requereix més esforç que la planificació estratègica a llarg termini, i que la planificació tàctica a curt termini per diverses raons. Primer, un pla estratègic sol ser prou ampli com per adaptar-se a entorns canviants i girs inesperats d'esdeveniments, que poden ocórrer durant el desenvolupament de l'estratègia (generalment es mesura en anys). D'altra banda, la planificació tàctica és prou breu (generalment es mesura en dies o, de vegades, setmanes) perquè s'observin i avaluïn els resultats, es realitzin les modificacions necessàries, i s'introdueixin noves tàctiques innovadores i millorades.

Però les Campanyes són diferents. A diferència de l'estratègia, han de ser detallades, els seus objectius específics i ben definits, i els seus

missatges clars i directes. Les Campanyes han de correspondre a entorns canviants, però també han de ser compatibles amb l'estratègia a llarg termini. I com que comporta temps que les Campanyes tinguin efecte, és més difícil d'avaluar-les. A diferència de les tàctiques, cal esperar mesos abans de realitzar canvis, basant-se en una avaluació de l'efectivitat d'una Campanya.

Quan la planificació deficient produeix Campanyes ineficaces, us enfronteu a una decisió difícil: continuar una Campanya ineficaç o avortar. Espero que aquesta guia sigui útil per evitar aquesta posició indesitjable.

Aquesta guia de planificació cobreix una sèrie d'eines que ajudaran a respondre les preguntes més importants d'una Campanya:

1. Què voleu aconseguir (quin és l'objectiu de la Campanya)?
2. Què direu (quin és el missatge de la Campanya)?
3. Què fareu (quines tàctiques es portaran a terme)?
4. Què necessiteu en termes de recursos i organització?

Les eines d'aquesta guia tenen com a objectiu ajudar als activistes i organitzadors a comprendre millor les seves capacitats internes i el seu entorn extern, formular objectius apropiats, definir audiències objectives i analitzar-ne les percepcions, formular un missatge, i decidir quines tàctiques són les millors per transmetre aquest missatge.

Cada eina es presenta i explica amb més detall per aquells que mai l'han feta servir abans. Després d'aquesta explicació, presentem una guia pas a pas de com fer servir l'eina en un taller, ja sigui un taller de capacitació, dirigit a ensenyar als participants tot el relatiu a les Campanyes, o un taller de planificació, amb l'objectiu de dissenyar una Campanya específica. En aquest sentit, és adequat per activistes experimentats i sense experiència per igual, i està dissenyat per a ser útil a totes les etapes d'un moviment no violent pels drets, la justícia i la llibertat.

Les eines van acompanyades de mòduls que, en total, han de prendre aproximadament 12 hores, per exemple, durant un taller de planificació de Campanyes que durarà un cap de setmana. Tots els materials necessaris per dur a terme un taller d'aquest tipus estan identificats en els mòduls respectius, i estan disponibles (o són alternatives acceptables) a un cost mínim de material a la majoria de les regions del món.

Resum

El camí de la major resistència: Una guia per planificar Campanyes noviolentes és una guia pràctica per activistes i organitzadors de tots els nivells que volen fer créixer les seves activitats de resistència noviolenta, amb unes Campanyes més estratègiques i de durada determinada. És una guia per als lectors a través del procés de planificació de les Campanyes, dividint-les en diversos passos i proporcionant eines i exercicis per a cada pas. A l'acabar el llibre, els lectors tindran el que necessiten per guiar els seus companys/es en el procés de planificació d'una Campanya. S'estima que aquest procés, tal com es descriu a la guia, dura unes 12 hores de principi a fi.

La guia està dividida en dues parts. La primera part, presenta i contextualitza les eines de planificació de Campanyes i els seus objectius. També explica la lògica darrere d'aquestes eines, i com poden ser modificades per adaptar-les millor al context d'un grup en particular. La segona part, proporciona plans de lliçons fàcilment reproduïbles i compartibles per a l'ús de cadascuna d'aquestes eines, i explora com integrar les eines en el més ampli procés de planificació.

Taula de Continguts

Campanyes noviolentes de resistència civil	3
Anàlisi DAFO: Entenent les vostres capacitats actuals i l'entorn	9
Desenvolupament d'Escenaris: Anticipar els possibles resultats.....	19
Criteris EMART: Establiment dels objectius de la Campanya.....	33
Espectre dels Aliats: Mapa de les parts interessades	43
Caixa de Percepció: Anàlisi de les creences i sentiments de les parts interessades	53
Pluja d'Ídees: Evocant les tàctiques.....	65
Anàlisi de Cost/Benefici: Triant la millor idea	73
Pla de Campanya: Posant-ho tot per escrit.....	83
Curs de Desenvolupament de Campanyes	93
Epíleg.....	101

Campanyes noviolentes de resistència civil

Estudi de cas: les Campanyes d'Otpor "Ell està acabat" i "És ara"

La Campanya "Gotov Je" (Ell està acabat) va ser la Campanya principal de mobilització de votants d'Otpor (però no l'única). El seu objectiu general era fer caure a Milosevic a través de les eleccions, malgrat el fet que en aquest moment les eleccions a Sèrbia no eren lliures ni justes.

L'objectiu específic era augmentar la participació dels votants, especialment entre els no votants tradicionals i els joves en general. En teoria, si aquests grups es presentaven el dia de les eleccions, emetrien els seus vots per al candidat de l'oposició, reduint la proporció relativa de vots per a Milosevic a menys del 50 per cent. La forta participació dels votants va ser una condició prèvia essencial per assolir la fita estratègica més àmplia, ja que com més ens presentéssim a votar més difícil seria omplir les urnes. I com més ens presentéssim a votar més gran seria la indignació si intentessin robar el nostre vot.

El missatge de la Campanya, com ho mostra clarament l'eslògan "Ell està acabat", va ser un missatge encertat i molt necessari, després d'una sèrie de derrotes electorals que van deixar als votants de l'oposició apàtics i amb sospites. A més dels cartells, els volants i les famoses calcomanies d'"Ell està acabat" (enganxades als cartells de Milosevic), aquesta Campanya també va incloure accions de teatre de carrer.

Anant un pas més endavant, la nostra estratègia va incloure no només la mobilització de votants, sinó també els esforços per prevenir la falsificació de les paperetes. Per tant, vam decidir executar una Campanya paral·lela, "Vreme Je" (És ara). Aquesta Campanya es va dirigir als votants més neutrals que estaven interessats en el canvi però que es van mostrar indiferents o rebutjats per la postura d'oposició dura d'"Ell està acabat".

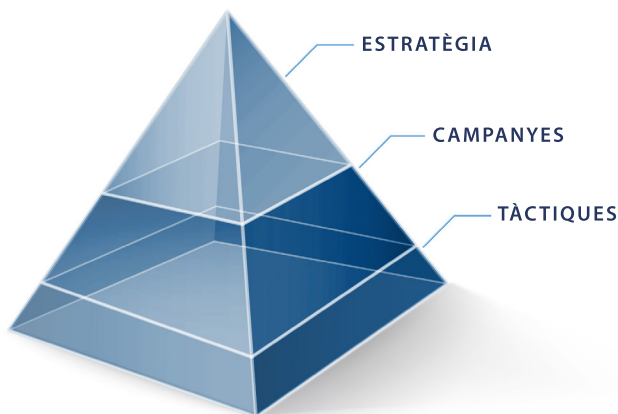
A diferència de la Campanya "Ell està acabat", la Campanya "És ara" es va centrar en concerts de rock, gires de celebritats i altres formes d'arribar al públic objectiu amb menys participació política. A més, a diferència de la Campanya "Ell està acabat" que només va ser implementada per Otpor, la Campanya "És ara" va ser dirigida per una vasta coalició d'organitzacions amb Otpor com un dels membres de l'aliança.

Les dues Campanyes van aconseguir els seus objectius, i amb una participació rècord (que va ser de fins al 70 per cent entre els votants menors de 30 anys), Milosevic va perdre les eleccions.

Què són les Campanyes i per què són importants?

L'arrel de la paraula prové del llatí "campus" o camp. Els exèrcits solien sortir al camp a la primavera per dur a terme Campanyes, operacions importants que formaven part d'un esforç bèl·lic més ampli. Aquest terme segueix sent utilitzat pels soldats en l'actualitat. Fins i tot fora de l'exèrcit -en els negocis, el màrqueting, la política, etc.- les Campanyes es refereixen a una sèrie d'activitats destinades a aconseguir un objectiu particular dins d'una estratègia més àmplia. Pertant, l'estratègia consisteix en diferents operacions, incloses les Campanyes, que al seu torn consisteixen en una sèrie de tàctiques, també conegudes comunament com accions o tasques. Les tàctiques constitueixen Campanyes, i les Campanyes -juntament amb altres operacions com ara reclutament, capacitat, comunicacions internes i externes- s'utilitzen al servei de

Figura 1



La resistència civil és una manera de que la gent comuna i corrent que no té un títol especial, un estatus o una autorització, pugui exercir el poder sense l'ús o l'amenaça física.



l'estratègia (veure Figura 1).

Les Campanyes serveixen per mobilitzar i atreure a públics específics. El seu objectiu és canviar els punts de vista, les percepcions i fins i tot els comportaments del públic en general. Per tant, les Campanyes són crítiques si la seva estratègia depèn de l'augment de la participació pública, com sol ser el cas de l'estratègia política.

Això passa en la política

institucional (com el lobby) i especialment passa també si la lluita es lliura fora de les institucions, com és el cas de la resistència civil per definició.

Sovint s'assenyala que els activistes donen més prioritat a les tàctiques que a l'estratègia. Fins i tot quan s'ha desenvolupat una estratègia, sovint hi ha una desconexió entre els nivells estratègic i tàctic, o els activistes poden planejar una cosa a la sala d'estratègia però improvisar als carrers. Els activistes que han produït una estratègia sovint es pregunten quins passos específics els portaran cap a aquesta estratègia. Poden continuar usant tàctiques familiars mentre que el pla estratègic mai s'arribi a implementar completament.

Les Campanyes són útils perquè poden servir d'enllaç entre l'estratègia i la tàctica. Després de completar el pla estratègic, encara no es necessita entrar en detalls tàctics. Primer, es pot definir a les Campanyes com fases més àmplies de l'estratègia. Els objectius de cada Campanya serviran com a fites en el camí cap a la meta estratègica i es podrà dividir aquest camí en segments més curts.

Com es relacionen l'estratègia, les Campanyes i les tàctiques? Per què són interdependents?

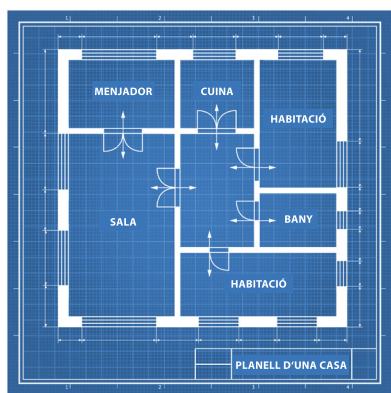


Figura 2

(veure Figura 2).

Pensem en l'estratègia com una casa, i després les Campanyes com diferents habitacions en aquesta casa. La tàctica pot ser entesa com a elements de construcció: parets, finestres, portes i mobles. Aquests elements poden existir fora de la casa però no són molt útils per si sols. Quan s'utilitzen aquests elements dins de la casa, s'utilitzen de forma diferent a cada habitació, depenent de la funció de l'habitació. Per exemple, normalment hi ha una porta entre la cuina i el menjador, però pot ser que no hi hagi una porta entre la cuina i el dormitori

El mateix pot dir-se de les tàctiques. Es pot organitzar una tàctica sense estratègia, però no és molt útil. Fins i tot dins d'una estratègia més àmplia, les tàctiques han de ser part d'una Campanya en particular, executada per transmetre el missatge d'aquesta Campanya i impactar a un públic objectiu específic.

A diferència de les tàctiques, les Campanyes no poden existir sense sales d'estratègia, així com les habitacions no poden existir sense una casa. Fins i tot una casa d'una habitació segueix sent una casa; té fonaments i sostre. De la mateixa manera, l'estratègia amb una Campanya segueix sent una estratègia; té una visió, missió i objectius definits. Una casa òptima és, per descomptat, robusta, però també funcional. Perquè això últim sigui cert, cal un disseny òptim de la sala. L'estratègia necessita visió, missió i objectius, però també necessita que les Campanyes siguin funcionals.

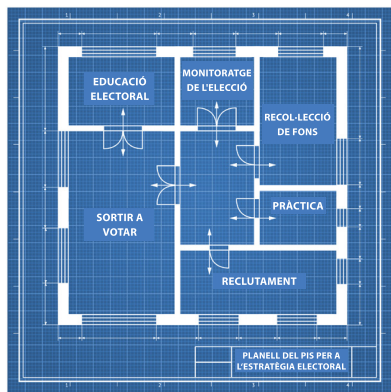


Figura 3

Cada habitació de la casa serveix per a un propòsit particular, però estan interconnectades en termes de funció i construcció. La cuina i el menjador estan adjacents a causa de la seva funció -el menjar preparat no ha de viatjar molt abans de ser servit. El disseny de la casa és intencional i serveix per a propòsits específics i relacionats.

El mateix passa amb les Campanyes. En una estratègia més àmplia, les Campanyes se succeeixen com a passos cap a la meta a llarg termini. També es

complementen entre si, ja que les Campanyes posteriors utilitzen els beneficis obtinguts en les Campanyes anteriors (vegeu la figura 3).

Si prenem com a exemple l'estratègia electoral, la Campanya "Sortir a votar" ocupa el lloc central del "pla de pis", però compta amb el suport d'altres operacions com la supervisió de les eleccions i l'educació dels votants. "El sostre" és la visió d'unes eleccions lliures i justes i la "base" és la missió de promoure la participació activa dels ciutadans en el procés electoral. El "mobiliari" d'aquesta "casa" consisteix en tàctiques com ara reunions a l'ajuntament, tallers per a observadors electorals, prospecció porta a porta, etc.

Les estratègies més llargues i complexes tenen "plans de pis" més elaborats amb moltes "habitacions", "passadissos" i "escales". "Les estratègies simples tenen una o dues "sales", però totes es caracteritzen per la mateixa interdependència entre estratègia, Campanyes i tàctiques.

L'objectiu d'aquesta guia és ajudar a desenvolupar un pla de Campanya en suport d'una estratègia més àmplia (que és un tema que es tractarà més endavant en un altre llibre). Aquest pla de Campanya serà el resultat d'un procés que implica una anàlisi acurada i un pensament

creatiu. Les eines d'aquesta guia ajudaran amb les dues i seran la guia pas a pas cap a un pla de Campanya. I una vegada que s'hagi completat el pla de Campanya, es podrà obtenir altres documents útils, com el resum de la Campanya, el calendari, el pressupost i l'organigrama.

Com utilitzar aquest llibre

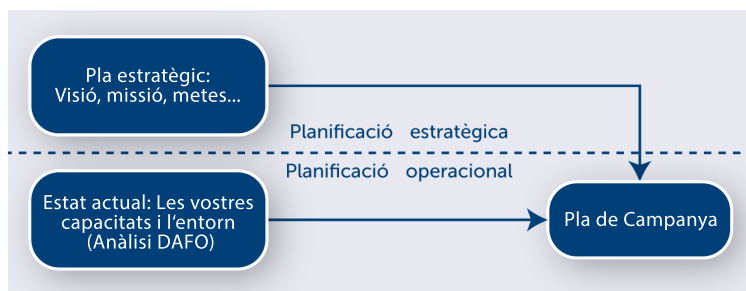
Els següents capítols contenen breus introduccions per explicar diverses eines de planificació de Campanyes, cadascuna acompanyada d'un full d'instruccions i un procés pas a pas per fer servir l'eina en un curs de desenvolupament de Campanyes. Els lectors que organitzaran un curs de desenvolupament de Campanyes hauran de començar per llegir la breu introducció d'una eina que precedeix a cada full d'instruccions. Un cop hagueu acabat de llegir totes les introduccions d'eines, les fulles d'instruccions i les explicacions pas a pas del procés, s'haurà de consultar el "Curs de desenvolupament de Campanyes" a la pàgina 93 per obtenir instruccions més detallades sobre la planificació d'un curs de desenvolupament de Campanyes en el marc d'un moviment no violent.

Comencem!

ESTAT ACTUAL: LES VOSTRES CAPACITATS I L'ENTORN (ANÀLISI DAFO)

A l'hora de planificar una Campanya, el més important és definir el vostre objectiu. Aquest objectiu està al servei de la visió, missió i metes estratègiques definides en el vostre pla estratègic. En altres paraules, el vostre pla estratègic informarà sobre els tipus de Campanyes que s'han d'emprendre. Determinar l'objectiu de cadascuna d'aquestes Campanyes és part de la planificació de la Campanya i requereix un procés separat que es basa no només en el vostre pla estratègic, sinó també en la comprensió de les vostres capacitats actuals i de l'entorn en què esteu operant.

Per definir l'objectiu de la Campanya, primer cal conèixer-nos a nosaltres mateixos i al nostre entorn, incloent l'oponent. Es necessita entendre tots els factors, tant interns com externs, tant útils com nocius, abans de començar a pensar en un objectiu que sigui realista i rellevant per a la meta estratègica.



Una eina que ajuda a identificar aquests factors es diu Anàlisi DAFO. DAFO és un acrònim que significa Debilitats, Amenaces, Fortaleses i Oportunitats. És una eina acreditada a Albert Humphrey del Stanford Research Institute, encara que ell va negar ser l'autor. Des de la dècada de 1960, s'ha utilitzat per a la planificació corporativa, però també en Campanyes polítiques i en l'organització comunitària per al canvi social.



Es diu que si coneixes als teus enemics i et coneixes a tu mateix, podràs guanyar cents de batalles sense una sola pèrdua. Si només et coneixes a tu mateix, però no al teu oponent, podràs guanyar o perdre. Si no et coneixes a tu mateix ni al teu enemic, sempre estaràs en perill.



-Sun Tzu, L'art de la guerra

Taula 1: Matriu DAFO

Factors	<i>Útil</i>	<i>Nociu</i>
Intern	Fortaleses	Debilitats
Extern	Oportunitats	Amenaces

Les fortaleses són capacitats internes, com ara recursos (humans o materials), habilitats, o fins i tot factors intangibles, com la unitat del grup o un fort compromís.

Les debilitats són vulnerabilitats internes (organitzatives) que alenteixen o exposen a riscos. Un petit nombre d'activistes o la manca de recursos entren en aquesta categoria. Els factors com la falta d'entusiasme o la paràlisi de la por entre companys activistes també es consideren debilitats. Encara que són menys tangibles que la manca de recursos, encara estan sota el vostre control en el sentit que amb el temps poden canviar.

Les oportunitats són factors externs que estan fora del vostre control però són beneficiosos per a la Campanya. Aquestes existeixen independentment del que feu. No obstant això, està en el vostre control utilitzar aquestes oportunitats al vostre favor durant la Campanya. Les oportunitats poden ser debilitats del vostre oponent, incloent la seva

falta de legitimitat i divisions internes, però també la insatisfacció general o els reclams de la població, l'existència d'aliats potencials i els recursos disponibles.

Les amenaces també són factors externs que són perjudicials per a la vostra Campanya. Són perills potencials que potser mai es materialitzin. Però si ho fan, i no s'han planejat o no respon adequadament, poden danyar el vostre esforç o fins i tot resultar desastrosos. Les amenaces poden incloure la capacitat de l'oponent per fer-vos mal a través de propaganda negativa o de la repressió policial, però també poden cobrir altres factors com a elements violents -externs, però en proximitat física al moviment.

En realitzar una anàlisi DAFO, és important distingir els factors interns ([fortaleses i debilitats], que estan sota el vostre control) dels factors externs, que existeixen independentment del que feu (oportunitats i amenaces). De vegades els activistes consideren als joves descontents com una fortalesa, encara que aquests joves no siguin part de la seva organització, per tant, són només una oportunitat com activistes potencials, no una fortalesa. De manera similar, la manca de confiança entre els organitzadors i les divisions internes de vegades s'enumeren com amenaces per a l'organització, però en realitat són debilitats a causa de que són internes al moviment.

Una altra cosa a tenir en compte és el contrast entre factors útils i perjudicials. En realitzar una anàlisi DAFO, els activistes poques vegades confonen debilitats i fortaleses, però no és tan simple quan es tracta de factors externs: les amenaces de vegades són vistes com a oportunitats o viceversa. Per exemple, la repressió pot ser vista com una oportunitat, però després d'una anàlisi més profunda resulta que l'oportunitat és en realitat el ressentiment públic cap als actes repressius de l'oponent. O, si no existeix tal ressentiment, és que els casos anteriors de repressió poden ser una oportunitat per crear aquest ressentiment públic. I la possible repressió en contra durant la Campanya seguirà sent una amenaça.

En una Campanya, s'aprofiten les oportunitats i s'eviten les amenaces (o es mitiguen els efectes), però cal tenir en compte que aquests factors no es poden crear o eliminar directament. Per exemple, un alt nivell d'atur juvenil pot ser una oportunitat per mobilitzar els joves, però no és una cosa que es pugui donar per fet. Caldrà aprofitar els punts forts de l'organització, com un missatge de Campanya atractiu i la capacitat de reclutar més activistes joves, per exemple, a través de xarxes universitàries. En la mateixa línia de raonament, l'amenaça de repressió contra els organitzadors de la Campanya pot ser que mai es materialitzi, però és important planejar-ho en el cas de que passi.

Limitacions d'aquesta eina

L'anàlisi DAFO no és una eina perfecta i té les seves limitacions. En primer lloc, no tots els factors són igualment importants. Atès que s'enumeren per separat, no es pot veure la seva interacció. Per això és útil seguir examinant aquests factors amb l'eina de desenvolupament d'escenaris, utilitzant les dades recopilades en l'Anàlisi DAFO. Una altra limitació és que l'Anàlisi DAFO emfatitza l'estat actual, però això pot canviar a través de la implementació reeixida d'un pla estratègic que posa èmfasi en el panorama general i el procés a llarg termini.

Taula 2: Exemples de debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats

Fortaleces • Equip competent i motivat • Visió atractiva per al públic • Missatge apropiat i capacitat per transmetre	Debilitats • Falta de fons • Presència limitada en part del país • Divisions internes i una atmosfera de discòrdia
Oportunitats • Existència d'organitzacions de base locals • Protestes espontànies per l'escassetat d'aliments • Baixos salaris en la burocràcia governamental	Amenaces • Possibles detencions d'organitzadors de Campanyes • Mitjans de comunicació esbiaixats, cobertura negativa de la Campanya • Altes tensions, risc de violència espontània

L'entorn en el qual s'implementa una Campanya és dinàmic i canvia amb el temps, esperem que com a resultat de les vostres accions. El mateix passa amb les vostres capacitats internes. Per això és útil fer una Anàlisi DAFO periòdicament, especialment abans de l'inici de cada Campanya.

Full d'instruccions

Anàlisi DAFO			
--------------	--	--	--

Analític	Treball en grups petits	Sense fullets	60 minuts
----------	-------------------------	---------------	-----------

Resum ràpid

Contingut	Activitat	Temps (min)
1. . Presentar l'eina	Presentació	5
2. Dividir els participants en quatre grups petits	Exercici de divisió	5
3. Enumerar els factors (fortaleses, debilitats, etc.)	Treball en grups petits	15
4. Informe dels grups petits	Presentació del grup i retroalimentació ràpida	30
5. Concloeu l'exercici	Recapitulació	5
Total:		60

Materials necessaris	Quan	Per a què
Matriu DAFO preestablerta (vegeu la nota 1)	Presentació	Explicació visual
4 fulls de paper en blanc	Treball en grups petits	Factors de catalogació
4 marcadors		
Cinta adhesiva	Recapitulació	Posar llistes a la paret

Abans del taller

- Penseu en un exemple de la vostra experiència de com l'Anàlisi DAFO us ha ajudat en el vostre treball. Convertiu-ho en una història curta de fins a 2-3 minuts.

Abans de la sessió

- Compteu el nombre de participants i decidiu com dividir-los en grups petits, usant l'alineació, la dispersió o algun altre exercici de divisió (veure a baix).

Procés pas a pas

1. Presentar l'eina	Presentació	5 minuts
---------------------	-------------	----------

Comenceu explicant per què s'està fent una Anàlisi DAFO. Recordeu als participants perquè esteu definint l'objectiu de la Campanya i que el primer pas és comprendre el vostre estat actual, tant intern com extern. Això us ajudarà a prendre una instantània de les vostres capacitats i entorn actuals. Poseu la diapositiva o un full de paper amb la Matriu DAFO o dibuixeu-ne una a la pissarra (un requadre dividit en quatre seccions iguals amb D, A, F i O en cada part, veure la imatge de la nota 1 a la pàgina 18).

Expliqueu i doneu exemples per a cada factor. Marqueu les fortaleces i oportunitats com a útils, i les debilitats i amenaces com a nocives. Després, marqueu les fortaleces i debilitats com internes, i les oportunitats i amenaces com externes. Expliqueu la diferència entre cada parell de factors (per exemple: "Quina és la diferència entre oportunitats i amenaces? Les oportunitats són útils, les amenaces són perjudicials. I quina és la diferència entre amenaces i debilitats? Les debilitats són internes i les amenaces són externes"). Pregunteu si hi ha alguna consulta.

2. Dividiu els participants en quatre grups petits	Exercici de divisió	5 minuts
--	---------------------	----------

Depenent de la grandària del grup, podeu utilitzar diferents mètodes per dividir els participants en quatre grups petits. Les alineacions són efectives si el nombre de participants és petit (menys de 20 persones); demaneu als participants que s'alineïn segons la seva data de naixement, quan generalment es desperten al matí, o segons qualsevol altre criteri arbitrari. Després camineu per la línia i dividiu-la en quatre segments, cadascun dels quals conté aproximadament un quart del nombre total de participants. Per a un nombre més gran (més de 20 participants) es pot dispersar els participants a quatre cantonades de la sala, per exemple, demanant a les persones nascudes entre gener i març que vagin a una cantonada, a les nascudes entre abril i juny a una altra cantonada, i així successivament.

3. Enumerar factors	Treball en grups petits	5 minuts
---------------------	-------------------------	----------

Un cop completada la divisió, assigneu a cada grup petit la tasca d'enumerar el seu conjunt de factors. Un primer grup ha d'enumerar les

fortaleses, un segon les debilitats, un tercer les oportunitats i un quart les amenaces. Doneu a cada grup un full gran de paper i marcadors. Pregunteu si tenen alguna pregunta, després feu saber que tenen 15 minuts per fer aquestes llistes i escriure-les en el paper que se'ls ha donat.

Tan aviat com els grups comencin a treballar, camineu al voltant i pregunteu a cada grup si necessiten algun aclariment, i que cal que us diguin si necessiten alguna ajuda. Feu una altra ronda 5 minuts després i digueu-los que estan a meitat de camí. Demaneu a cada grup petit que comparteixi alguns dels factors que han identificat fins ara. Orienteu-los, si cal, especialment pel què fa a la diferència entre factors externs i interns. Després feu una altra ronda 5 minuts més tard i demaneu a cada grup que acabi i finalitzi la llista, perquè només els queden uns minuts més. Quinze minuts després del treball de grup, crideu-los i cal que portin els seus fulls de paper.

4. Informe dels grups petits	Presentació i retroalimentació ràpida	5 minuts
-------------------------------------	--	-----------------

Demaneu que un voluntari del primer grup (el que ha enumerat les fortalezes) s'acosti i presenti ràpidament les seves troballes. Quan acabin, pregunteu als membres del seu grup si volen afegir alguna cosa. Després, pregunteu als participants si tenen algun comentari o pregunta ràpida, especialment si volen afegir una fortaleza que no estigui a la llista. Si hi ha factors que penseu que no són fortalezes, pregunteu al grup petit per què els han enumerat com a fortalezes ("Són útils aquests factors? Són interns?"). Després de 6-7 minuts demaneu al grup que col·loqui el seu full de paper amb els factors enumerats a la paret i passi al següent grup. Repetiu el mateix procés amb cada grup.

Assegureu-vos de posposar qualsevol discussió llarga per a més tard. Demaneu als participants que facin comentaris ràpids, explicant que l'objectiu de l'Anàlisi DAFO és enumerar els factors, mentre que la discussió sobre les implicacions i els possibles efectes d'aquests factors tindrà lloc més endavant.

5. Concloeu l'exercici	Recapitulació	5 minuts
-------------------------------	----------------------	-----------------

Agraïu als participants per les seves aportacions i expliqueu una vegada més el propòsit de l'Anàlisi DAFO. Doneu un exemple de la vostra pròpia experiència de com l'Anàlisi DAFO va ajudar en el vostre treball. Pregunteu si hi ha alguna consulta final.

Notes finals

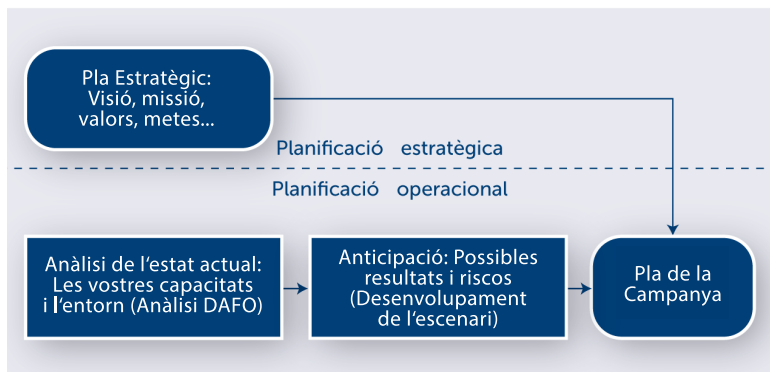
1. Matriu DAFO (veure imatge a la dreta).
2. Si el nombre de participants és molt petit (menys de 8 persones), podeu dividir-los en dos grups, un amb una llista de factors interns (fortaleses i debilitats) i l'altre extern (oportunitats i amenaces). En el cas d'un nombre encara menor (quatre o menys participants), la divisió en grups petits no té sentit, i tot el grup ha d'enumerar tots els factors, començant amb les fortaleses i continuant amb les debilitats, oportunitats i amenaces. En aquest cas, els factors de la llista requeriran més temps, però no hi haurà necessitat d'informes i retroalimentació.

	Útil	Nociu
Intern	F	D
Extern	O	A

DESENVOLUPAMENT D'ESCENARIS: ANTICIPAR ELS POSSIBLES RESULTATS

Per definir els objectius de la Campanya, primer s'ha de comprendre l'estat actual de la mateixa, tant en termes de les seves capacitats internes com de l'entorn. Els objectius que desenvolupeu es basaran en aquesta anàlisi, així com en el vostre pla estratègic. Però abans de centrar-nos en l'objectiu, pot ser útil anticipar-se als possibles desenvolupaments en un futur pròxim a mitjà termini.

L'eina de Desenvolupament d'Escenaris pot ser utilitzada per a expandir l'Anàlisi DAFO, el qual us ha donat una instantània dels factors interns i externs en un moment en particular, però no us ha dit molt sobre la



possible interacció d'aquests factors en el futur. Per tenir una idea de com poden desenvolupar-se les coses, s'han de desenvolupar escenaris utilitzant dades de l'Anàlisi DAFO.

Aquesta eina està basada en l'Anàlisi DAFO desenvolupat per Heinz Wehrich de la Universitat de San Francisco, Califòrnia, EUA. Com a resultat del Desenvolupament d'Escenaris, s'acabarà amb quatre escenaris que potser mai es materialitzin però que formen límits dins dels quals es pot desenvolupar un escenari més realista. El Desenvolupament d'Escenaris considera els factors enumerats en l'Anàlisi DAFO i intenta predir com poden influir junts i en com es desenvoluparan les coses en el futur.

Taula 3: Desenvolupament d'Escenaris

	Fortaleses	Debilitats
Oportunitats	ME Millor escenari possible	OP Escenari d'oportunitats perdudes o Escenari desaprofitat
Amenaces	AC Escenari d'amenaces contrarestades o Escenari de mobilització	PE Pitjor escenari possible o Escenari de malson

Amb aquesta eina es desenvolupen quatre escenaris possibles: Millor Escenari possible (ME), escenari d'Oportunitats Perdudes (OP), escenari d'Amenaces Contrarestades (AC) i Pitjor Escenari possible (PE). Cada escenari es centra únicament en un parell particular de factors interns i externs, i intenta predir el que passaria si només aquests dos conjunts de factors influïssin en l'evolució de la situació.

Totes les accions són arriscades, de manera que la prudència no és evitar el perill (és impossible), sinó calcular el risc i actuar de manera decisiva.

*-Nicolau Maquiavel,
El Príncep*

El **Millor Escenari possible** considera només les fortaleses i oportunitats. Prediu els esdeveniments en el cas de que les amenaces mai es materialitzin i les debilitats siguin bastant insignificants. No és realista, però el vostre propòsit és establir el límit en el costat positiu. Això és el millor que es pot esperar. Aquest escenari es desenvolupa analitzant les oportunitats i com poden ser explotades utilitzant els vostres punts forts.

L'escenari d'**Oportunitats Perdudes**, també anomenat escenari desaprofitat, només veu les debilitats i oportunitats. Prediu l'evolució en el cas que no es materialitzin ni les amenaces ni les fortaleses, mentre que les debilitats apareixen. Tampoc és realista, però el vostre propòsit és fixar el límit en el costat negatiu de "la nostra culpa". Això és el que hauria de preocupar. Aquest escenari es desenvolupa observant les

oportunitats i com es perden o es malgasten a causa de les debilitats.

L'escenari d'**Amenaces Contrarestades**, també anomenat escenari de mobilització, analitza les amenaces i les fortaleeses. Prediu un cas en el qual no hi ha oportunitats, només amenaces. No obstant això, aquestes amenaces s'enfronten a les fortaleeses mentre que les debilitats mai surten a la superfície. També és poc realista, però estableix el límit en el costat positiu de "vèncer les adversitats". Aquest és el cas en el qual s'aconsegueix sobreviure i triomfar contra tot pronòstic.

El **Pitjor Escenari** possible es desenvolupa tenint en compte únicament les amenaces i els punts febles. És un cas en el qual no hi ha factors interns o externs útils, ni oportunitats ni fortaleeses. Estableix un límit en la banda negativa del "no tenir sort". Aquest és el cas quan tot el que podria sortir malament surt malament, una catàstrofe total.

En desenvolupar escenaris, és important considerar només els factors que influeixen en ells i fer cas omís d'altres factors. Per exemple, en el Pitjor Escenari possible, les amenaces només s'enfronten amb debilitats que fan que l'impacte d'aquestes amenaces sigui devastador. La repressió contra els organitzadors de la Campanya només és satisfeta per divisions internes, el que com a resultat exagera l'efecte de la repressió. D'altra banda, a l'escenari d'Amenaces

Contrarestades, les amenaces s'enfronten només amb les fortaleeses. La repressió és atesa per un equip capacitat i motivat, amb un missatge adequat i la capacitat de transmetre-ho, el que fa que la repressió sigui contraproductiu.

Els escenaris han de ser desenvolupats en la forma d'una història, una narració que no ha de sonar realista. De fet, l'exageració és benvinguda perquè deixa imatges viscudes en la memòria, de com les coses podrien desenvolupar-se en situacions extremes, que van des de l'optimista Millor Escenari possible fins al catastròfic Pitjor Escenari possible. Els quatre escenaris ajuden a comprendre millor la importància de factors

'El futur no està escrit. Existeixen els millors escenaris possibles. Existeixen els pitjors escenaris possibles. Ambdós són molt divertits d'escriure si ets un novel·lista de ciència ficció, però cap d'ells passa en el món real. El que succeeix al món real és sempre un escenari de cas secundari.'

Bruce Sterling

particulars. Per exemple, per què és important eliminar una debilitat en particular (perquè amplifica l'efecte d'alguna amenaça) o per què s'hauria de concentrar en certa oportunitat (perquè es pot aprofitar usant algunes de les fortaleeses).

Els escenaris de ME i PE són més fàcils de desenvolupar, però amb els altres dos hi ha riscos. De vegades els activistes no poden evitar veure les oportunitats en els escenaris d'AC o utilitzar les fortaleeses en els escenaris d'OP. Això és un aspecte que s'ha de considerar en desenvolupar aquests escenaris. Per això és important entendre que l'Escenari OP és la història de "la nostra culpa" i l'AC és la narrativa de "vèncer les adversitats".

A continuació es mostra com haurien de ser aquests dos escenaris.

Exemples d'escenaris de ME, OP, AC i PE

	Fortaleses • Equip capacitat i motivat • Visió atractiva per al públic • Missatge adequat i capacitat per transmetre'l.	Debilitats • Falta de fons • Presència limitada en algunes parts del país • Divisions internes i una atmosfera de discòrdia
Oportunitats • Existència d'organitzacions de base locals • Protestes espontànies per l'escassetat d'aliments • Baixos salaris en la burocràcia governamental	ME Com a resultat de la Campanya, es forma una coalició de base àmplia d'organitzacions locals de base, mobilitzant a la gent per l'escassetat d'aliments i aconseguint buròcrates descontents.	OP La Campanya s'enreda en les rivalitats que hi ha entre les diferents organitzacions locals. Sou eclipsats per protestes espontànies i sou marginats.
Amenaces • Possibles detencions d'organitzadors de la Campanya • Mitjans de comunicació esbiaixats, cobertura negativa de la Campanya • Altes tensions, risc de violència espontània	AC La informació sobre els arrestos es comparteix amb la població i la repressió es torna en contra. La Campanya sobreviu a la repressió i continua.	PE Després de les detencions, la Campanya està en crisi a causa de les lluites internes i la culpabilitat. La violència esclata, els mitjans de comunicació us culpen i la Campanya s'enfonsa.

El Desenvolupament d'Escenaris té un propòsit limitat i no ha de ser vist com una eina predictiva, sinó més aviat com una eina que expandeix la vostra imaginació de la gamma de possibles resultats. Els escenaris desenvolupats per aquesta eina romanen a la part posterior del cap, quan es continua desenvolupant la Campanya, i serveixen com a límits dins dels quals és més probable que ocorrin les coses. Però com que la planificació no tracta de predir resultats realistes, sinó d'anticipar tots els resultats possibles, l'eina de Desenvolupament d'Escenaris ajuda en aquesta anticipació, i us posa en el lloc correcte quan es tracta de desenvolupar un Pla de Campanya.

	Fortaleses	Debilitats
Oportunitats	ME 	OP PLA A
Amenaces	AC 	PE PLA B

De fet, hi ha dos plans que podeu construir a partir de les històries desenvolupades per aquesta eina. El primer és el Pla de Campanya o Pla A, que detalla el vostre esforç per passar de l'escenari de OP a ME. Aquest pla tracta d'aprofitar les oportunitats utilitzant les vostres fortaleses i al mateix temps utilitzar aquestes oportunitats per eliminar, o almenys reduir, les vostres debilitats. L'altre pla que necessiteu desenvolupar és el Pla de Contingència o Pla B, que detalla el vostre esforç per passar de l'escenari PE a l'escenari AC. Es tracta d'utilitzar els vostres punts forts per contrarestar les amenaces i minimitzar els punts febles.

El Pla A és el vostre Pla de Campanya. Quan es defineixen els objectius de la Campanya s'estan definint els objectius del Pla A. El Pla B és el vostre Pla de Contingència, i s'implementa només si les amenaces enumerades en l'Anàlisi DAFO comencen a ocórrer. Idealment, l'única Campanya que es llançarà serà la que es descriu en el Pla A, però el Pla B necessita ser especificat per endavant perquè, si les amenaces es materialitzen, no hi haurà temps per planejar una resposta.

Tractar amb les debilitats és part de tots dos plans, el que significa que reduir les debilitats és essencial per al desenvolupament de la capacitat de la vostra Campanya, independentment de com es desenvolupin les coses. Encara que l'enfortiment de les capacitats no pot ser l'objectiu principal de la Campanya, aquest pot ser utilitzat per enfortir les capacitats del moviment o organització (per exemple, reclutar més gent, crear unitat, augmentar els fons o el suport, o establir una presència en una determinada part del país).

Després de completar el Desenvolupament de l'Escenari, esteu a punt per produir el primer pas del Pla de Campanya: els Objectius de la Campanya, tant per al Pla A com per al Pla B.

Full d'instruccions

Desenvolupament d'escenaris

Creatiu	Treball en grups petits	Fullet	90 minuts
---------	-------------------------	--------	-----------

Resum ràpid

Tasca	Activitat	Temps (min)
1. Presentar l'eina	Presentació	10
2. Dividir els participants en quatre grups petits	Exercici de divisió	5
3. Desenvolupar escenaris (ME, OP, AC i PE)	Treball en grups petits	15
4. Informe dels grups petits	Dramatització i debat	45
5. Anotar escenaris	Treball individual	10
6. Acabar l'exercici	Recapitulació	5
Total:		90

Materials necessaris	Quan	Per a què
Full prefabricat amb Matriu d'Escenaris	Presentació	Explicació visual
	Recapitulació	
Palets de diferents longituds	Exercici de divisió	Dividir els participants
Follet DAFO i Desenvolupament d'Escenaris	Treball individual	Anotar escenaris

Abans del taller	Abans de la sessió
	- Assegureu-vos que els participants tinguin accés als factors enumerats en l'Anàlisi DAFO (idealment, enganxant aquestes llistes a la paret de la sala).

Procés pas a pas

1. Presentar l'eina	Presentació	5 minuts
---------------------	-------------	----------

Expliqueu per què s'està fent al Desenvolupament d'Escenaris. Recordeu als participants que s'està definint l'Objectiu de la Campanya; que s'han enumerat tots els factors, tant interns com externs, i tant útils com perjudicials, quan s'ha realitzat l'Anàlisi DAFO. Ara cal veure com aquests factors poden desenvolupar-se en el futur. Poseu una diapositiva o un full de paper que mostri la Matriu d'Escenari, o dibuixeu-ne una a la pissarra (un requadre dividit en quatre parts amb les lletres ME, OP, AC i PE en cada part; veure la nota final 1).

Expliqueu i doneu exemples dels quatre escenaris: Millor Escenari, Oportunitat Perduda, Amenaces Contrarestades i Pitjor Escenari (es proporciona un exemple en la nota final 2). Mostra que els diferents factors de l'Anàlisi DAFO produeixen diferents escenaris (fortaleses i oportunitats produeixen el ME, debilitats i oportunitats l'OP, etc.). Expliqueu la diferència entre cada parell d'escenaris (per exemple, "Quina és la diferència entre PE i AC? En PE va sortir malament tot el que podia sortir malament, incloent la resposta a les amenaces, mentre que a AC us les vàreu arreglar per superar aquestes amenaces usant les fortaleses; vàreu poder vèncer les probabilitats"). Pregunteu si hi ha alguna consulta.

2. Dividiu els participants en quatre grups petits	Exercici de divisió	5 minuts
--	---------------------	----------

Demaneu als participants que es divideixin en els mateixos grups petits en els quals estaven quan han enumerat els factors en l'exercici d'Anàlisi DAFO. Aneu primer al grup de Fortaleses i feu que treguin palets d'un munt. Feu anar a la meitat del grup amb palets més llargs a una cantonada de l'habitació (serà la cantonada ME) i l'altra a la cantonada AC. Després repetiu el mateix amb el grup de Debilitats i envieu la meitat del grup a la cantonada OP i l'altra meitat a la cantonada PE. Després d'això, aneu al grup d'Oportunitats i, sobre la base dels palets que han sortit, envieu a la meitat d'ells a la cantonada ME i l'altra meitat a la cantonada PC. Finalment, oferiu pals al grup d'Amenaces i envieu a la meitat d'ells a la cantonada del PE i l'altra meitat a la cantonada de l'AC. Després d'això, s'ha recombinat als participants en quatre nous grups petits.

Un cop completada la divisió, assigneu a cada grup petit la tasca de desenvolupar el seu escenari:

- El grup a la cantonada de ME ha de desenvolupar el Millor Escenari possible, considerant només les fortaleces i oportunitats, mentre que fa cas omís de les debilitats i amenaces.
- El grup a la cantonada de l'OP ha de desenvolupar l'escenari d'Oportunitats Perdudes, buscant oportunitats i debilitats mentre ignora les fortaleces i amenaces.
- El grup a la cantonada de l'AC ha de desenvolupar l'escenari d'Amenaces Contrarestades, a partir de fortaleces i amenaces sense parar atenció a les debilitats i oportunitats.
- El grup al racó del PE ha de desenvolupar el Pitjor Escenari possible, observant les debilitats i amenaces, mentre ignora les fortaleces i oportunitats.

Expliqueu que el propòsit d'aquest exercici no és desenvolupar escenaris realistes o probables, sinó escenaris que són possibles, encara que improbables i certament extrems. Això és per establir els límits dins dels quals el futur pot desenvolupar-se. Pregunteu als participants si tenen alguna consulta i després feu saber que tenen 15 minuts per desenvolupar escenaris i crear una dramatització que es representarà davant de tot el grup quan es reagrupi.

3. Desenvolupar escenaris (ME, OP, AC i PE)	Treball en grups petits	15 minuts
--	------------------------------------	------------------

Tan aviat com els grups petits comencin a treballar, pregunteu a cada grup si necessiten algun aclariment i que cal que us ho diguin si necessiten ajuda. Feu una altra ronda 5 minuts més tard i feu saber que estan a meitat de camí. Pregunteu a cada grup petit sobre el seu progrés i ofereix orientació si cal. Després feu una altra ronda 5 minuts més tard i demaneu a cada grup que acabi i finalitzi la llista, perquè només els queden uns minuts més. Quinze minuts després del treball en petits grups convoqueu-los novament.

4. Informe dels grups petits	Dramatització i debat	45 minuts
-------------------------------------	----------------------------------	------------------

Expliqueu als participants que ara dramatitzaran cada escenari i el discutiran, començant amb l'escenari d'Oportunitats Perdudes, seguit pel Millor Escenari possible. A continuació tindran una breu discussió després de la qual es desenvoluparan i discutiran els dos escenaris restants.

Demaneu als membres del grup OP que pugin a l'escenari i representin la seva dramatització. Després de que acabin, demaneu als membres del grup de ME que realitzin la seva dramatització. Quan el grup del ME acabi, pregunteu als participants si els han agradat les dues dramatitzacions i si tenen alguna idea del què acaben de veure. Pregunteu quines han estat les principals diferències entre els dos escenaris. Per què el grup ME és capaç d'aprofitar les oportunitats? Quines han estat les majors debilitats del grup OP? Podeu acabar la discussió després de 20 minuts.

Ara demaneu als membres del grup del PE que representin la seva dramatització del Pitjor Escenari possible. Quan acabin, demaneu al grup d'AC que pugi a l'escenari i actui. Després de que acabin, demaneu als participants que comparteixin les seves idees sobre aquestes dues dramatitzacions. Pregunteu sobre les principals diferències entre els escenaris. Per què el grup AC ha estat capaç de contrarestar les amenaces? Per què les amenaces han estat tant devastadores en el grup de PE? Utilitzeu el temps restant assignat a aquesta activitat per a la discussió.

5. Anotar escenaris	Treball individual	10 minuts
---------------------	--------------------	-----------

Distribuïu els fullets DAFO i Escenaris als participants i que anotin els factors de les llistes col·locades a la paret de la sala, i després que descriguin per escrit els quatre escenaris que acaben de veure realitzats. Expliqueu que utilitzaran aquesta informació després, quan comencin a definir els Objectius de la Campanya.

6. Concloeu l'exercici	Recapitulació	5 minuts
------------------------	---------------	----------

Agraïu als participants per les seves dramatitzacions i mostreu un cop més la Matriu d'Escenaris. Dibuixeu dues fletxes, una de l'OP al ME amb l'etiqueta "Pla A" i l'altra del PE a l'AC amb l'etiqueta "Pla B": Pla A i Pla B. El Pla A us allunyarà de l'escenari d'Oportunitats Perdudes cap al Millor Escenari possible. El vostre segon pla de contingència, el Pla B, és al que acudireu si el Pla A no està funcionant. Aquest pla us allunya del Pitjor Escenari possible cap a l'escenari d'Amenaces Contrarestades. Pregunteu si hi ha alguna consulta final i comenceu.

Notes finals

1. Matriu d'escenaris (veure imatge de la següent pàgina).

2. Exemple d'escenaris de ME, OP, AC i PE:

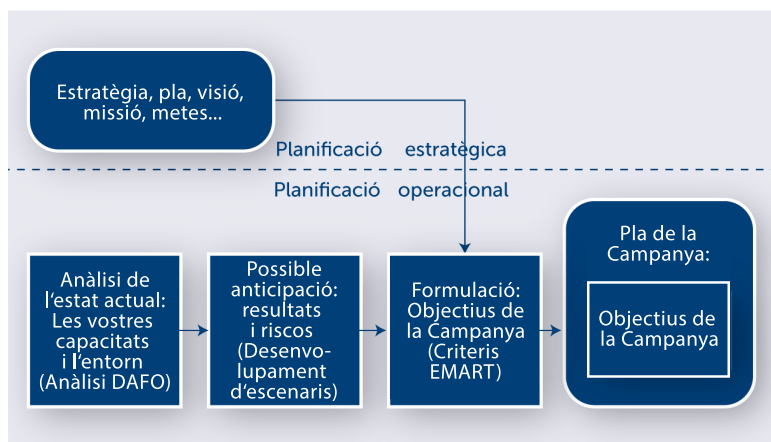
"Diguem que tenim un tipus que vol casar-se amb una noia. La seva força és que és encantador i guapo, però la seva debilitat és que està arruïnat. Una oportunitat és que la noia estigui enamorada d'ell, però l'amenaça és que als seus pares els agradaria veure la seva filla casar-se amb algú que té molts diners... El millor escenari és

que ell és encantador i guapo i ella està enamorada d'ell, així que es casen. L'escenari de l'oportunitat perduda és que està enamorat d'ell, però està arruïnat, així que no s'atreveix a declarar-se, sinó que busca feina. L'Escenari de l'Amenaça contrarestada és que ell és encantador i guapo i se les arregla per encantar als seus pares, perquè no s'oposin al matrimoni. En el Pitjor escenari, ell està arruïnat i els seus pares convencen a la seva filla que ha de buscar una millor parella. Com pots veure, en els escenaris ME i OP no t'importen els pares de la noia, i en els escenaris AC i PE no t'importa la noia. En els escenaris ME i AC no et fa res que el tipus estigui arruïnat, mentre que en els escenaris de PE i OP no et fa res que el tipus sigui encantador i guapo. Tots aquests escenaris són improbables, però defineixen els límits dins dels quals tindrà lloc un escenari més realista."

	F	O
D	ME	OP
A	AC	PE

CRITERIS EMART: ESTABLINT ELS OBJECTIUS DE LA CAMPANYA

El primer element del Pla de Campanya és l'Objectiu de la Campanya. Aquest respon a la pregunta: "Què voleu aconseguir amb la vostra Campanya?". Els objectius de la Campanya es basen en el vostre pla estratègic, la vostra anàlisi de la situació actual, les vostres capacitats i l'entorn en què opereu. Els bons objectius de la Campanya fan avançar la vostra estratègia a llarg termini, tal com s'estableix en el vostre pla estratègic. També tenen en compte tots els factors interns i externs, tant útils com perjudicials (el que heu entès utilitzant l'Anàlisi DAFO). Els bons objectius de la Campanya també els podeu provar contra tots els possibles desenvolupaments en el futur -que van des del millor cas fins al pitjor- que poden sorgir com una interacció d'aquests diferents factors, i que també hauríeu de ser capaços d'anticipar (usant el Desenvolupament d'Escenaris).



Per establir els objectius de la Campanya, podeu utilitzar els criteris Emart per establir els objectius Emart. Emart és un acrònim utilitzat per primera vegada per George T. Doran el 1981, i els criteris Emart s'atribueixen comunament a la gestió de Peter Drucker per concepte d'objectius. Al llarg dels anys s'han associat diferents criteris amb aquestes lletres, però l'ús més comú de les lletres en l'acrònim és el següent:

- E – Específic
- M – Mesurable
- A – Assolible
- R – Rellevant
- T – Temps limitat

El criteri "específic" subratlla la necessitat d'objectius concrets i no d'indefinites. Els **objectius específics són canviar el comportament en**

lloc de l'opinió. La sensibilització i l'impuls de la reforma són exemples d'objectius poc clars. L'obtenció de 10.000 signatures en una petició o la presentació d'un projecte de llei al Parlament són exemples d'objectius específics.

El segon criteri indica la importància del mesurament. **Els objectius que podeu mesurar després que acabi la Campanya són importants per construir un rècord de victòries.** També és important poder mesurar el progrés. Per a algunes Campanyes això és possible (per exemple, si s'executa una Campanya de peticions, es pot mesurar fàcilment el seu progrés al llarg del camí), mentre que per a altres només es poden realitzar mesuraments després que la Campanya hagi acabat (les Campanyes electorals són un bon exemple d'això). Però fins i tot en aquests casos, vosaltres heu de trobar maneres de mesurar el vostre progrés i fer els ajustos necessaris a la vostra Campanya, si cal.

Els objectius també han de ser assolibles i no poc realistes. Això vol dir que **l'objectiu ha de ser elegit després d'una anàlisi acurada de les vostres capacitats, l'entorn i, el que és més important, les vostres fortaleces** com a factors interns útils que vosaltres podeu controlar. Persuadir les persones perquè donin suport i s'uneixin al vostre esforç dependrà en gran mesura d'aquest criteri. La millor manera d'establir un rècord de victòries és a través de petites victòries (objectius assolibles i eventualment aconseguits).

Diem que un objectiu és rellevant si es relaciona amb la meta a llarg termini establerta en el vostre pla estratègic i **si podeu veure com aquest objectiu està al servei de la vostra estratègia a llarg termini.** Aquest criteri us ajuda a mantenir totes les vostres Campanyes dins del vostre marc estratègic, perquè sapigueu perquè esteu implementant una Campanya en particular. La majoria de la gent no llegirà la vostra declaració de missió, però estaran exposats a ella a través de les vostres accions dins d'una Campanya. Per tant, han de poder veure i entendre la vostra estratègia a través de les Campanyes. Aquesta és la raó per la qual ha d'haver una clara connexió entre els objectius de la Campanya i les metes estratègiques.

Els objectius amb terminis específics especifiquen com i quan ha d'acabar la Campanya. **Les Campanyes no han de ser obertes; han de tenir un començament i un final organitzats al voltant d'un calendari clar.** Això és cert fins i tot si els objectius no s'aconsegueixen, o si no s'obtenen els resultats esperats. Una vegada que la Campanya acaba, podeu mesurar el seu èxit. Les Campanyes poques vegades fracassen per complet o tenen un èxit total, el que us permet veure és el que va funcionar i el que no va funcionar, ensenyant-vos lliçons per a futures Campanyes.

Exemple de Criteris EMART: Marxa de la Sal de Gandhi

Una de les Campanyes més importants en la lluita no violenta índia per la independència del domini britànic va ser la Marxa de la Sal. Gandhi va escriure una carta al Virrei poc abans de començar un viatge de 380 quilòmetres a peu fins a l'Oceà Índic per fer sal i així trencar les lleis de la sal. En aquesta carta exposava l'objectiu de la Campanya, que desafiava el monopoli britànic de la sal i, en última instància, el domini britànic sobre l'Índia:

"Si la meua carta no apella al seu cor, l'onzè dia d'aquest mes procediré amb els treballadors de l'Ashram que pugui portar, ignorar les disposicions de les lleis de la Sal. Considero que aquest impost és el més pervers de tots des del punt de vista del pobre. Com que el moviment de sobirania i autogovern és essencialment per als més pobres de la terra, el començament es farà amb aquest mal."

- Carta de Gandhi al Virrei Lord Irwin, el 2 de març de 1930

Analitzem la Marxa de la Sal de Gandhi utilitzant criteris Emart.

Específic	"...per ignorar les disposicions de les lleis de la Sal."
Mesurable	"Procediré [...] a ignorar les disposicions..."
Assolible	"Procediré amb els treballadors de l'Ashram que pugui portar..."
Rellevant	"Considero que aquest impost és el més pervers de tots des del punt de vista del pobre. Com el moviment de sobirania i autogovern és essencialment per als més pobres de la terra, el començament es farà amb aquest mal."
Temps limitat	"...l'onzè dia d'aquest mes procediré..."

És important destacar la diferència entre l'objectiu i l'efecte de la Campanya de la Marxa de la Sal. Gandhi va cometre desobediència civil i va trencar les lleis de la Sal a les 6:30 del matí del 6 d'abril de 1930, el que va significar que es va aconseguir l'objectiu específic de la Campanya. Això va ser bastant simbòlic per si mateix. No obstant això, la Campanya va tenir un efecte significatiu i ampli en el canvi de les actituds del poble

cap a la sobirania índia i va portar a un gran nombre d'índis a unir-se a la lluita per la independència.

Després d'utilitzar l'Anàlisi DAFO i el Desenvolupament d'Escenaris en el vostre procés de planificació operativa, podeu utilitzar criteris Emart per proposar

objectius per al vostre pla de Campanya (Pla A) i el vostre pla de contingència (Pla B). L'objectiu específic del Pla A aprofita les oportunitats concretes per allunyar-vos més de l'Escenari OP cap a l'Escenari ME. És mesurable si es pot avaluar i mesurar com aquestes oportunitats han estat aprofitades. També es pot mesurar si podeu comparar les vostres debilitats abans de l'inici de la Campanya i després de la seva finalització i determinar si algunes de les debilitats s'han reduït o s'han eliminat per complet.

L'objectiu del Pla B és específic si reconeix i contraresta amenaces concretes per allunyar a l'usuari de l'escenari del PE cap a l'escenari d'AC. És mesurable si pot mesurar com s'han reduït aquestes amenaces, especialment si pot mesurar les vostres debilitats i determinar si han empitjorat amb aquestes amenaces.

Tant els objectius del Pla A com els del Pla B són assolibles si utilitzen les vostres fortaleeses realistes, perquè les vostres fortaleeses són factors positius dins del vostre control. Són rellevants si es relacionen amb els vostres objectius estratègics. Estan limitats en el temps si la Campanya té un començament i un final, ja sigui en termes absoluts (dates exactes) o en termes relatius (en relació amb esdeveniments externs o altres Campanyes que estigueu planificant).

Nota al marge: Es poden utilitzar criteris Emart en definir objectius estratègics, però no és el millor ús per a aquesta eina, ja que un pla estratègic és ampli i de gran abast i, per tant, no inclou objectius específics. El mesurament dels resultats d'un pla estratègic també és problemàtic, ja que l'aplicació de l'estratègia pot portar anys. Es pot mesurar el progrés més fàcilment que els resultats. Els objectius estratègics no sempre semblen assolibles, almenys al principi, perquè la capacitat necessària per assolir-los s'anirà construint amb el temps, a mesura que l'estratègia es desenvolupi lentament. També és difícil imaginar un objectiu a llarg termini, ja que un futur tan llunyà no està molt limitat en el temps i podria trigar cinc, deu o més anys en aconseguir-se. Però les metes estratègiques poden i han de seguir sent rellevants: s'han de relacionar amb la vostra visió, missió i valors.

Si un home no sap a quin port navega, cap vent és favorable.

-Sèneca

Full d'instruccions

Criteris EMART			
----------------	--	--	--

Analític	Treball individual	Fullet	30 minuts
----------	--------------------	--------	-----------

Resum ràpid

Tasca	Activitat	Temps (min)
1. Presentar l'eina	Presentació	10
2. Anotar els objectius	Treball individual (utilitzant el fullet d'EMART)	15
3. Concloure l'exercici	Recapitulació	5
Total:		30

Materials necessaris	Quan	Per a què
Pissarra amb els criteris EMART enumerats	Presentació	Explicació visual
Extracte de la carta de Gandhi	Presentació	Exemple
Fullet EMART	Treball individual	Redacció dels objectius
Bolígrafs		

Abans del taller	Abans de la sessió
- Escriviu l'extracte de la carta de Gandhi al Senyor Irwin en un full gran de paper (veure nota 1 al final).	- Assegureu-vos que els participants tinguin accés a la llista d'objectius generals (si és possible, posar-la a la paret de la sala).

Procés pas a pas

1. Presentar l'eina	Presentació	10 minuts
---------------------	-------------	-----------

Expliqueu el propòsit dels criteris EMART per guiar-los en l'establiment d'objectius que siguin clars i entenedors. Mostreu el full de paper amb els criteris enumerats i expliqueu-ho donant exemples per a cada lletra de l'acrònim.

Mostreu l'extracte de la carta de Gandhi en el diagrama de flux a la paret de darrere (veure nota 1 al final). Descriviu breument la Campanya de la Marxa de la Sal i digueu als participants que ara veuran la carta que Gandhi va escriure al Senyor Irwin. Llegiu en veu alta l'extracte que exposa l'objectiu de la Campanya.

Pregunteu als participants si aquest objectiu és específic. Cal que llegixin aquesta part del text. Pregunteu si és mesurable. Pregunteu si es pot aconseguir. Si diuen que sí, pregunteu per què. Pregunteu si és rellevant. Pregunteu si té un límit de temps. Subratlleu cada segment de la carta que compleixi un criteri. Després, digueu als participants que ara faran els seus propis objectius EMART.

2. Anoteu els objectius	Treball individual	15 minuts
-------------------------	--------------------	-----------

Distribuiu fullets EMART. Demaneu als participants que triïn una meta i la reescriuin en un objectiu responnent a les preguntes que figuren en el fullet (què, quan, com i per què). Doneu-los uns minuts per completar la tasca. Després cal que li passin el fullet a la persona a la seva dreta i que continuïn passant els fullets que reben (de la persona a la seva esquerra) a la persona a la seva dreta fins que vosaltres digueu que s'aturin.

Després d'aturar-se, demaneu als participants que llegixin l'objectiu que tenen a les mans i marquin les caselles corresponents en els fullets distribuïts, si creuen que aquest objectiu compleix amb algun dels criteris Emart. Cal que ofereixin suggeriments sobre com millorar l'objectiu en el fullet si no han marcat totes les caselles o si tenen idees noves.

Doneu-los uns minuts i que després passin el fullet a la persona a la seva dreta i que el segueixin passant fins que acabin amb el seu fullet original.

Demaneu als participants que facin ajustaments als seus objectius si és necessari, basant-se en els suggeriments que hagin rebut.

Pregunteu als participants si hi ha algun objectiu que no compleixi amb els criteris EMART. Si n'hi ha, ofereix suggeriments sobre com millorar-los. Pregunteu si hi ha alguna consulta final.

Notes finals

1. Extracte de la carta de Gandhi al Senyor Irwin:

"Si la meua carta no apella al seu cor, l'onzè dia d'aquest mes procediré amb els treballadors de l'Ashram que pugui portar, ignorar les disposicions de les lleis de la Sal. Considero que aquest impost és el més pervers de tots des del punt de vista del pobre. Com el moviment de sobirania i autogovern és essencialment per als més pobres de la terra, el començament es farà amb aquest mal."

- Carta de Gandhi al Virrei Lord Irwin el 2 de març de 1930

2. El fullet amb els criteris Emart té el següent aspecte:

Objectiu de la Campanya

Què volem fer?

Quan ho volem fer?

Per què ho volem fer?

Com ho volem fer?

Específic? ☐

Mesurable? ☐

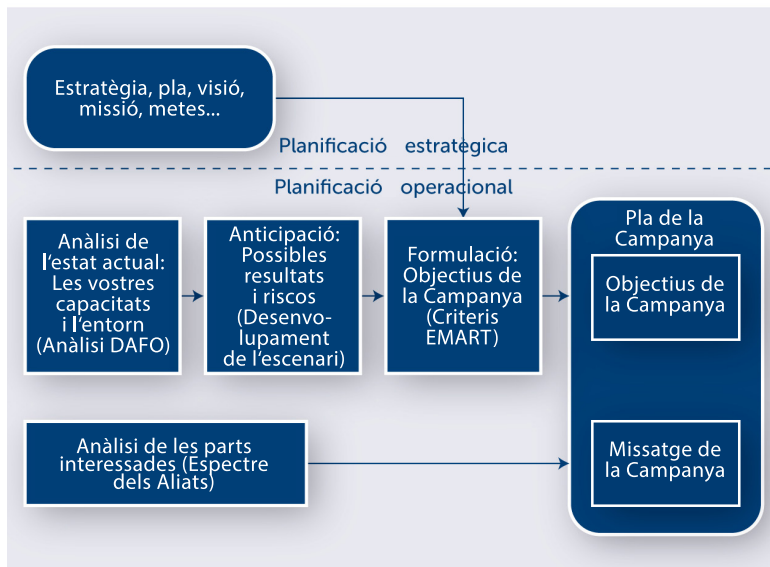
Assolible? ☐

Rellevant? ☐

Amb límit de temps? ☐

ESPECTRE DELS ALIATS: MAPA DE LES PARTS INTERESSADES

El missatge és fonamental per a una Campanya. Es pot dir que tota la Campanya es desenvolupa amb el propòsit de transmetre el Missatge de la Campanya. Totes les tàctiques, totes les activitats de la Campanya, tots els vostres materials porten el mateix missatge reforçat un cop i un altre, adaptat a un públic objectiu específic. El missatge apunta a canviar el comportament de les persones, no només les seves percepcions i creences. Aquesta és la raó per la qual les Campanyes han de continuar per períodes de temps més llargs (generalment mesos), per permetre que el missatge s'aprofundeixi i es cregui en el canvi.



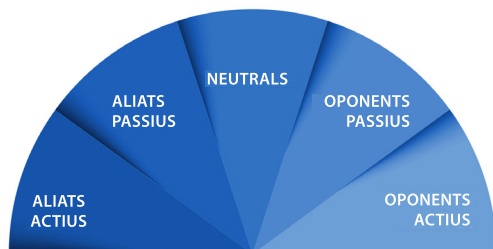
En elaborar el missatge de la Campanya, primer heu de definir les audiències objectiu, és a dir, els destinataris d'aquest missatge. La vostra Campanya no pot arribar i afectar a tots els membres de la societat, de manera que ha de definir clarament qui està relacionat d'una o altra manera amb el tema de la Campanya, i si dóna suport o no a la vostra posició sobre aquest tema. Per exemple, si el tema de la Campanya és l'educació, l'audiència serien els estudiants, els mestres i els administradors, però també els pares dels estudiants. Si es tracta d'una reforma agrària, cal tenir en compte als agricultors, als camperols sense terra i als terratinents, però també als treballadors agrícoles i a altres grups relacionats directament o indirectament amb l'agricultura.

Prengueu qualsevol tema i examineu el segment de la població de manera prou àmplia, i trobareu que no totes les persones tenen la

mateixa posició sobre aquest tema -alguns hi donen suport, altres s'oposen, altres són neutrals.- Fins i tot, dins de cada segment de la població, **no totes les persones donen suport o s'oposen a alguna cosa amb el mateix nivell de convicció i entusiasme. És per això que el missatge de la Campanya ha de ser acuradament adaptat a cada públic objectiu** perquè correspongui a les seves percepcions, sigui rellevant a la seva situació, perquè generi interès i compromís, i condueixi als canvis desitjats en el seu comportament.

Una eina que us ajuda a diferenciar entre els diferents públics objectiu es denomina l'Espectre dels Aliats (vegeu la figura 4). Desenvolupat fa gairebé mig segle per George Lakey de Training for Change, resumeix la noció que l'objectiu de la vostra Campanya no és monolític, sinó segmentat i està a través d'un espectre. Com a resultat, el missatge de la vostra Campanya ha de consistir en una sèrie de sub-missatges, cadascun adaptat a un públic objectiu en particular.

Figura 4



Si utilitzeu l'Espectre per definir les vostres audiències objectiu, podeu classificar-les en diversos segments. A l'extrem esquerre de l'espectre es troben els anomenats **aliats actius**, individus i grups que comparteixen la vostra posició sobre el tema de la Campanya, i estan disposats a fer alguna cosa (oferir ajuda o recursos, donar suport la vostra Campanya, involucrar-se o ajudar d'alguna altra manera). Aquestes són les persones que ja estan activament involucrades i amb les que la vostra Campanya pot comptar.

En el següent segment es troben els anomenats **aliats passius**, individus i grups que donen suport la vostra Campanya passivament, o que simplement comparteixen la vostra posició sobre el tema, sense saber que hi ha una Campanya que l'aborda. Són persones que la vostra Campanya podria convertir-los en aliats actius amb el menor esforç, ja que estan convençuts de la validesa de la vostra posició, però que encara no s'hi han involucrat.

El segment central, i en la majoria dels casos el més gran, són persones que són **neutrals**, que no donen suport ni s'oposen a la vostra posició sobre el tema. Ells són inconscients o apàtics, i de qualsevol manera, no estan mobilitzats, ni pel vostre bàndol ni pel dels vostres oponents.

El segment de la dreta del centre consisteix en individus i grups que s'oposen al vostre bàndol i Campanya, però que romanen passius al respecte. No s'involucren en cap activitat que soccavi els vostres esforços, però la gent d'aquest sector no està del vostre costat i no està d'acord amb la vostra posició, encara que la seva resolució no sigui molt forta. Se'ls anomena **oponents passius**.

Estudi de cas: Moviment pels Drets Civils dels Estats Units

El 1964, el Comitè Coordinador Estudiantil Noviolent (SNCC, per les sigles en anglès), un dels principals impulsors del moviment pels drets civils al sud dels Estats Units, va dur a terme una anàlisi a l'estil de l'"Espectre dels Aliats". El grup va determinar que tenien molts aliats passius que eren estudiants al Nord: aquests estudiants eren comprensius, però no tenien un punt d'entrada en el moviment. No necessitaven ser "educats" o convençuts, necessitaven una invitació per entrar.

Per canviar a aquests aliats de "passius" a "actius", el SNCC va enviar autobusos al nord per portar a la gent a participar en la lluita sota el lema "Estiu de Llibertat". Els estudiants van arribar en massa, i molts van ser radicalitzats profundament en el procés, presenciant linxaments, violents abusos policials i torbes de persones blanques enutjades, tot simplement com a resultat dels activistes negres que intentaven votar.

Molts van escriure cartes als seus pares, que de cop i volta van tenir una connexió personal amb la lluita. Això va provocar un altre canvi: les seves famílies es van convertir en aliats passius, sovint portant el discurs als seus llocs de treball i xarxes socials. Els estudiants, mentrestant, van tornar a l'escola a la tardor i van procedir a organitzar els seus campus. Més torns. El resultat: una profunda transformació del panorama polític dels Estats Units. És important emfatitzar que aquest canvi de suport en cascada no va ser espontani; va ser part d'una estratègia deliberada del moviment que, fins a dia d'avui, porta profundes lliçons per a altres moviments.

(Joshua Kahn Russell, Espectre dels Aliats, Beautiful Trouble)

El segment de l'extrema dreta de l'espectre són els anomenats **oponents actius**, individus i grups que fan tot el que poden per soscavar el vostre esforç. Aquestes persones estan a l'altra banda de la qüestió, intentant activament lluitar contra la vostra posició i els vostres esforços.

La idea darrere de l'Espectre dels Aliats és identificar tots els actors rellevants i col·locar-los en l'espectre, en funció de la seva posició sobre el tema i la seva voluntat de lluitar per la vostra posició. La Campanya ha de tenir un efecte molt específic en aquestes persones: **apropar-les al menys un pas a la vostra posició, és a dir, un pas a l'esquerra**. En altres paraules, el vostre objectiu **no és** convertir els oponents actius en aliats actius (ni tan sols convertir els oponents passius o neutrals en aliats actius), sinó moure'ls només un pas a la vostra esquerra en l'espectre. Heu de convertir els oponents actius en oponents passius, als oponents passius en neutrals, als neutrals en aliats passius i, finalment, als aliats passius en aliats actius. Heu de saber que els oponents no estan estancats i que treballaran per moure els grups en sentit contrari.

En aconseguir un lleuger moviment cap a l'esquerra de molts segments de la població, tindreu un impacte significatiu en el re-posicionament general de les parts interessades. Els canvis de comportament que es busca induir són bastant petits i, per tant, realistes. No es necessita convèncer els oponents actius que estan equivocats. Ells encara poden continuar mantenint les seves creences, mentre s'està tractant de soscavar la seva decidida posició en contra. Els oponents passius no necessiten canviar completament d'opinió, abandonant els seus punts de vista i acceptant els altres; amb afeblir les seves posicions i tornar-los neutrals serà suficient. Pel que fa als neutrals, aquests no necessiten prendre un paper actiu en la Campanya. Només es necessita que siguin més comprensius amb la causa. El suport actiu i el compromís és el que es busca dels aliats passius, aquells que ja estan convençuts que la vostra posició sobre el tema és la correcta.

En utilitzar l'Espectre dels Aliats, **és important enumerar primer a tots els actors rellevants abans de posar-los en l'espectre**. Els aliats actius i els oponents actius són els més fàcils d'identificar, però una anàlisi acurada revelarà a altres grups i individus que actualment es troben al marge del conflicte al voltant d'un tema determinat. Aquestes persones poden ser crucials per inclinar el pèndol a favor vostre, creant una massa crítica que ja no guarda silenci sobre el tema, és a dir, que es mobilitza al vostre voltant i crea una pressió addicional sobre aquells que s'oposen a la Campanya perquè es rendeixin.

Una altra cosa important per recordar és que es vol crear canvis graduals i progressius en el comportament de les persones a les que es dirigeix la Campanya. En aquest sentit, no interessen tant els oponents actius,

excepte que es vulgui reduir l'entusiasme i la voluntat de lluitar. Cal estar més interessat en influir en els segments mitjans de l'espectre, tant en els neutrals com en els aliats i oponents passius.

Però per a cada segment el canvi de comportament desitjat és lleugerament diferent, i el vostre missatge ha de reflectir això. El canvi de comportament desitjat per als aliats passius és fer-los més actius, és a dir, que participin en la Campanya, que els neutrals es facin simpatitzants, i que els oponents passius dubtin de la seva posició sobre el tema. Fins i tot dins de cada segment dels grups poden necessitar de diferents formes de rebre el missatge. Un exemple és el dels joves neutrals enfront dels jubilats neutrals.

Si hi ha una eina que revela més dramàticament la dinàmica de la resistència civil, aquesta seria l'Espectre dels Aliats. Aquest mostra tant els diferents nivells de suport que tenen els diferents grups com el canvi gradual de les lleialtats -un pas a l'esquerra- el qual és l'objectiu d'una lluita no violenta. Per això, a més d'utilitzar-se com a eina per desenvolupar un missatge de Campanya, l'Espectre dels Aliats pot utilitzar-se per introduir la resistència civil com un mètode més ampli.

Full d'instruccions

Espectre dels Aliats			
----------------------	--	--	--

Analític	Treball en grup	Fullet	30 minuts
----------	-----------------	--------	-----------

Contingut

Tasca	Activitat	Temps (min)
1. Presentar l'eina	Presentació	5
2. Enumerar a les parts interessades	Treball en grup	10
3. Posicionar les parts interessades en l'espectre	Treball en grup	10
4. Acabar l'exercici	Recapitulació	5
Total:		30

Materials necessaris	Quan	Per a què
Notes adhesives	Treball en grup	Enumeració de les parts interessades
Espectre dels Aliats prefabricat (vegeu la nota 1)		Posicionament de les parts interessades

Abans del taller	Abans de la sessió
	Proporcionar accés a l'objectiu de la Campanya, idealment col·locant-ho en la paret de la sala.

Procés pas a pas

1. Presentar l'eina	Presentació	5 minuts
---------------------	-------------	----------

Comenceu explicant la raó per la qual es fa servir l'Espectre dels Aliats. Recordeu als participants que ja es té l'objectiu de la Campanya, però que encara es necessita elaborar el missatge de la Campanya. El primer pas en el desenvolupament del missatge és definir clarament les audiències planejades, i aquesta eina els ajudarà a fer-ho. Mostreu el full prefabricat amb l'Espectre o dibuixeu-ne un a la pissarra. Expliqueu i citeu exemples per a cada segment de l'espectre. Expliqueu la diferència entre aliats actius i passius, i oponents actius i passius. Expliqueu el segment neutre en l'espectre. Pregunteu si hi ha alguna consulta.

2. Enumerar a les parts interessades	Treball en grup	10 minuts
--------------------------------------	-----------------	-----------

Distribuiu notes adhesives als participants i que treguin els seus bolígrafs. Demaneu als participants que pensin en un grup de segment, formal o informal, que d'alguna manera estigui relacionat amb el tema en el qual es centra la vostra Campanya. Demaneu als participants que escriguin el nom del grup de segment a la nota adhesiva. Demaneu als participants que diguin els grups de segment de les seves notes adhesives. Expliqueu que si escolten que algú més diu el nom del grup de segment que han pensat, han de tractar de pensar en un altre grup de segment i escriure-ho.

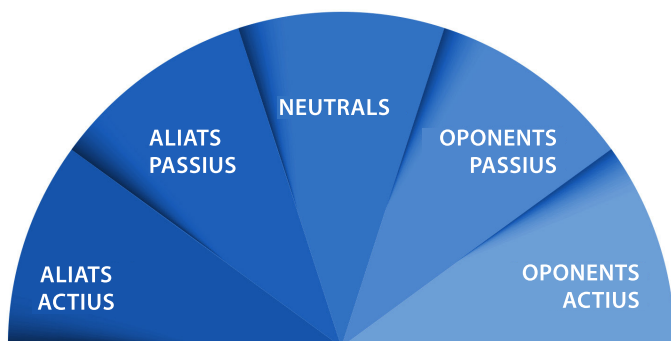
3. Posicionar als grups d'interès	Treball en grup	10 minuts
-----------------------------------	-----------------	-----------

Demaneu als participants que es posin drets, un per un, i que s'apropin al full de l'espectre per posar la seva nota adhesiva en el segment apropiat de l'espectre. Pregunteu als participants si estan d'acord amb la posició d'aquest grup de segment. Que discuteixin breument si hi ha desacords i es passi al següent participant. Noteu que de vegades un grup de segment serà dividit i col·locat en un o dos segments diferents, com ara la "premsa progressista", la "premsa dominant" i la "premsa dirigida pel govern" o els "cristians fonamentalistes" i els "cristians de la teologia de l'alliberament". És important captar aquestes diferències dins de les àmplies categories de la població. Després de que totes les notes adhesives hagin estat publicades, pregunteu als participants si tots els segments estan poblats i si hi ha altres grups que haurien d'estar en l'espectre.

Agraïu als participants les seves aportacions i expliqueu una vegada més el propòsit de l'Espectre dels Aliats. Pregunteu si hi ha alguna consulta final.

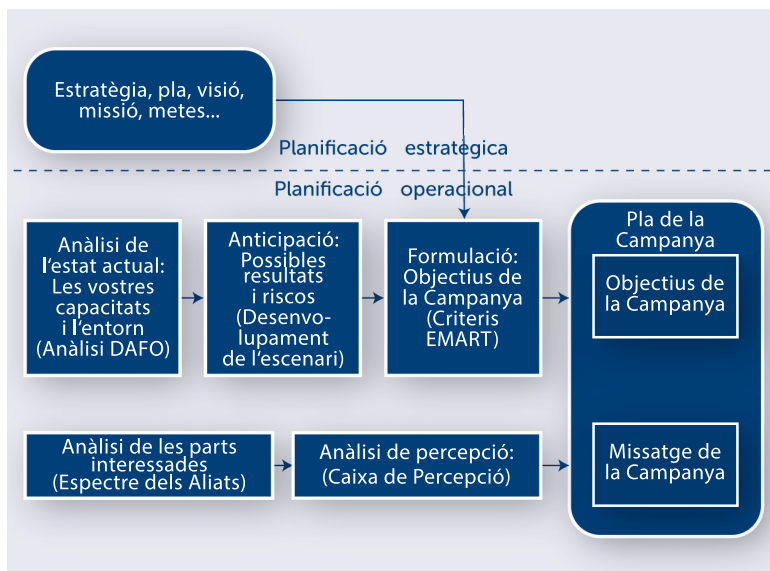
Notes finals

1- L'Espectre dels Aliats (veure imatge a sota).



CAIXA DE PERCEPCIÓ: ANÀLISI DE LES CREENCES I SENTIMENTS DELS PARTICIPANTS

El missatge és fonamental per a la vostra Campanya i, si es crea amb cura, tindrà un major impacte. Aquesta és la raó per la qual és crucial entendre a les audiències objectiu per a l'èxit de la Campanya. Un cop hagueu definit els diferents participants i els hàgiu posicionat a l'Espectre dels Aliats, podreu analitzar les seves percepcions per informar millor en el vostre procés de desenvolupament de missatges i produir el missatge òptim. Els missatges han de ser acuradament adaptats per a cada audiència objectiu, i entendre les percepcions de les audiències és clau per dissenyar un missatge que ressoni en elles. En altres paraules, heu de saber amb qui esteu parlant i d'on vénen, en relació amb el tema de la Campanya. Això permetrà transmetre'ls un missatge important que els apropià a la Campanya.



Una eina que ajuda a entendre aquestes percepcions s'anomena la **Caixa de Percepció**. La versió utilitzada aquí és una modificació de la Bústia de missatges original de Tully (anomenat així per l'estrateg polític Paul Tully), que s'utilitza sovint en les Campanyes electorals. La Bústia de missatges original s'utilitza per crear un missatge que ajudarà a un candidat a destacar entre altres candidats. La versió modificada presentada aquí, anomenada Caixa de Percepció, no només mira els seus oponents actius en les eleccions, sinó a cada segment que va definir en l'Espectre dels Aliats.

La Caixa de Percepció té quatre quadrants.

El primer quadrant, titulat “Nosaltres sobre Nosaltres”, enumera totes les coses que es diu sobre vosaltres mateixos i de la vostra Campanya. Reflecteix els dos elements de comunicació estratègica –la vostra identitat com a organització/coalició/moviment (la vostra marca) -i les vostres afirmacions relacionades amb la Campanya que esteu llançant. Enumera qui som, què volem i per què. No només especifica la vostra visió àmplia (els vostres fins) i la vostra missió (els vostres mitjans), sinó que també especifica les vostres queixes i demandes.

El segon quadrant, anomenat “Nosaltres sobre Ells”, enumera la vostra percepció de les audiències objectiu donades. Quan es defineix la Caixa de Percepció per als Oponents Passius i Actius, es fixa aquest quadrant amb la vostra percepció d’ells, igual que a la bústia de missatges de Tully. Però quan es desenvolupa la Caixa de Percepció per Neutrals o Aliats Passius, s’enumeren les percepcions que es tenen d’aquest públic objectiu en particular, incloent els conceptes erronis que es puguin tenir sobre ells.

Nosaltres sobre Nosaltres	Nosaltres sobre Ells
Ells sobre Nosaltres	Ells sobre Ells

El tercer quadrant, titulat “Ells sobre Nosaltres”, enumera les percepcions que un públic objectiu en particular té sobre vosaltres i la seva Campanya, incloent els conceptes erronis. En definir aquest quadrant per als Neutrals o els Oponents Passius o Actius, heu d’enumerar totes les reserves que tenen sobre vosaltres. Quan es defineix per als Aliats Passius, s’han de veure les inhibicions i les raons de la manca de participació activa dels mateixos en la Campanya.

Els límits del meu llenguatge signifiquen els límits del meu món.

-Ludwig Wittgenstein

En el quart i últim quadrant, “Ells sobre Ells,” s’enumeren les percepcions de l’audiència objectiu sobre si mateixos, en particular les raons per les quals ocupen

el seu segment particular en l'espectre. Per als Neutrals es vol saber per què són neutrals sobre el tema, si són o no conscients, si són o no apàtics, i així successivament. Per als Opositors, tant Actius com Passius, heu d'esbrinar per què tenen les creences que tenen i la raó de la seva postura sobre el tema en qüestió. Per als Aliats Passius es vol saber per què romanen inactius tot i que tenen la mateixa posició sobre el tema que vosaltres.

Nota: Per simplificar l'anàlisi i encaixar-lo en un taller, es pot imaginar el que altres estan sentint i usar qualsevol informació que tingueu sobre ells. Per desenvolupar un conjunt d'informació més robust, **podeu utilitzar qüestionaris, enquestes o fins i tot grups focals amb els segments de la població que esteu analitzant per obtenir retroalimentació directament d'ells en les seves paraules.**

Una vegada que aquestes percepcions s'hagin enumerat, discutit i finalitzat, podeu utilitzar la Caixa de Percepció per tancar la bretxa entre vosaltres i l'audiència objectiu donada, a través del missatge que esteu a punt d'elaborar. L'anàlisi del públic objectiu i de les seves percepcions posa les bases per al desenvolupament del missatge, i proporciona informació per elaborar el missatge de la Campanya, el qual ha de complir certs criteris:

- El missatge ha de ser clar. Ha de declarar tant el problema com la proposta, o "preguntar" al públic objectiu amb claredat i en termes relativament senzills.
- El missatge ha de ser captivador, per captar l'atenció del públic objectiu i deixar una impressió duradora.
- I, finalment, el missatge hauria de crear un canvi de comportament: en última instància, moure el públic objectiu un pas a l'esquerra en l'Espectre dels Aliats.

El missatge per a un públic en particular consta de dues parts:

- La primera part del missatge estableix el tema de la Campanya a través de la lent de percepció "Ells sobre Ells" de l'objectiu, evitant i, fins i tot, contrarestant els seus conceptes erronis sobre l'objectiu llistat en el quadrant "Nosaltres sobre Ells".
- La segona part connecta la vostra Campanya amb l'objectiu utilitzant el quadrant "Nosaltres sobre Nosaltres" i contrarestant els conceptes erronis d'"Ells sobre Nosaltres".

La primera part del missatge estableix el problema, no només des del seu angle sinó també des de l'angle de l'audiència objectiu. Per exemple, si el tema de la Campanya és la brutalitat policial i el públic objectiu són els agents de policia, no s'ha de declarar el problema com una violació dels drets humans, sinó com un ús indegut de la força policial a la qual els agents es van unir per combatre el crim, no per sufocar la dissidència democràtica i colpejar a persones innocents.

La segona part conté la vostra proposta o "pregunta" al públic objectiu. Què vol que facin o deixin de fer? En l'exemple anterior, la proposta als agents és que s'abstinguin d'usar la força contra activistes. Aquesta proposta està recolzada pel fet que vosaltres sou manifestants pacífics i que el seu desig és mantenir la pau i l'estabilitat.

Exemple de Caixa de percepció: Brutalitat policial

Nosaltres sobre Nosaltres:
Som manifestants pacífics.
Els nostres drets humans han de ser respectats.
No estem fent res il·legal quan protestem.

Nosaltres sobre Ells:
La policia és brutal i irresponsable.
La policia no està fent la seva feina -lluitant contra el crim- sinó més aviat sufocant la dissidència pacífica.
La policia és la guàrdia pretoriana del règim.

Ells sobre Nosaltres:
Els manifestants són perturbadors i indisiplinats.
Els manifestants fan la nostra feina més difícil.
Els manifestants han d'usar els canals legals per expressar els seus reclams.

Ells sobre Ells:
Protegim la gent i mantenim la pau.
Lluitem contra el crim i prevenim el desordre, però mai obtenim crèdit per això.
Només estem seguint ordres.

Missatge (Punts de discussió):

Volem que la policia protegeixi la gent, mantingui la pau, combati el crim i previngui el desordre.
Sabem que la policia vol el mateix i se li ha de permetre que se centri en això, i que no sigui utilitzada indegudament contra persones que tinguin reclams polítics o socials legítims.
El problema no és la policia, sinó les ordres donades a la policia.
Som manifestants pacífics i la protesta pacífica és un canal legal per expressar els nostres reclams i demandes.
Hem de treballar junts per mantenir la pau i prevenir el desordre; és el nostre objectiu comú.

Full d'instruccions

Caixa de Percepció			
--------------------	--	--	--

Analític	Treball en grup	Fullet	30 minuts
----------	-----------------	--------	-----------

Resum ràpid

Contingut	Activitat	Temps (min)
1. Presentar l'eina	Presentació	5
2. Dividir els participants en quatre grups petits	Exercici de divisió	5
3. Llista de percepcions (NsN, NsE, EsN, EsE)	Treball en grups petits	15
4. Informe dels grups petits	Presentació i discussió	30
5. Acabar l'exercici	Recapitulació	5
Total:		60

Materials necessaris

Quan

Per a què

Full prefabricat amb Caixa de Percepció	Presentació	Explicació visual
	Recapitulació	
Boletes de diferents colors	Exercici de divisió	Dividir els participants
Fulles grans de paper	Treball en grups petits	Crear quadres de percepció
Marcadors		

Abans del taller

Abans de la sessió

- | | |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Boletes o altres objectes petits de cinc colors diferents, un per a cada participant. Cada color ha de ser al voltant d'una cinquena part del nombre total d'objectes. | <ul style="list-style-type: none"> - Assegureu-vos que els participants tinguin accés a les audiències objectiu en l'Espectre dels Aliats (idealment enganxant l'Espectre a la paret de la sala). |
|--|--|

En aquesta etapa, el missatge de la Campanya pren la forma de punts de discussió-declaracions que es mantenen soles, o en oposició a les afirmacions fetes per l'adversari, i amb el propòsit de refutar-les. Els missatges són condensats i concisos, sovint en forma de frases curtes o frases senzilles, i de vegades es presenten com vinyetes. Aquests punts de discussió no poden ser utilitzats directament en el material de la Campanya, sinó que serveixen com a base per a la vostra comunicació amb el públic, a mesura que aquesta es desenvolupa. **Utilitzeu aquests punts de discussió per desenvolupar eslògans, imatges i frases sonores. S'usen quan es desenvolupen tàctiques, s'escriuen articles o es donen discursos.**

La Caixa de Percepció és una eina analítica que us dona prou informació per començar la part creativa del desenvolupament del missatge. No obstant això, una Caixa de Percepció ben definida no garanteix l'èxit de la Campanya i el seu missatge. Això encara depèn de la creativitat invertida en eslògans, tàctiques, materials de Campanya i difusió del missatge. Però una Caixa de Percepció mal definida no pot produir el missatge òptim, tot i tota la creativitat que es pugui emprar en les etapes posteriors de la planificació.

Procés pas a pas

1. Presentar l'eina	Presentació	5 minuts
---------------------	-------------	----------

Expliqueu per què esteu creant la Caixa de Percepció. Mostreu als diferents participants en l'Espectre dels Aliats i expliqueu que cada grup té una percepció diferent de vosaltres i de la vostra Campanya, i que necessiteu entendre aquestes percepcions si voleu elaborar un missatge adequat que ressoni en cada un d'aquests grups. Expliqueu que necessitem saber no només el que pensen de nosaltres i de la Campanya, sinó també el que pensen de si mateixos. Al mateix temps, heu d'indicar què penseu de vosaltres mateixos i especificar la vostra percepció actual d'ells. Això s'hauria de fer per a tots els grups de l'Espectre.

2. Dividiu els participants en cinc grups petits	Exercici de divisió	5 minuts
--	---------------------	----------

Demaneu als participants que agafin boletes i assignin cada color a un segment en particular en l'Espectre dels Aliats: un és Aliat Actiu, l'altre és Aliat Passiu, i així successivament. Demaneu als participants que formin grups petits segons el color de les boletes que han agafat. Un cop completada la divisió, assigneu a cada grup petit la tasca d'enumerar les

percepcions dels grups en els seus respectius segments de l'Espectre i en els quatre quadrants de la Caixa de Percepció. Aquí han d'enumerar "Nosaltres sobre Nosaltres" -Percepcions que tenim sobre nosaltres mateixos; "Nosaltres sobre Ells" -Percepcions que tenim sobre l'objectiu; "Ells sobre Nosaltres" -Percepcions de l'objectiu sobre nosaltres, i "Ells sobre Ells" -Percepcions de l'objectiu sobre ells mateixos. Per a això necessitem fulls grans de paper (una per a cada grup petit) i marcadors. Pregunteu si tenen alguna consulta i feu saber que tenen 15 minuts per presentar aquestes llistes en el paper que se'ls ha donat.

3. Llista de percepcions (Nosaltres sobre Nosaltres, Nosaltres sobre Ells, Ells sobre Nosaltres, Ells sobre Ells)	Treball en grups petits	15 minuts
--	------------------------------------	------------------

Tan aviat com els grups petits comencin a treballar, pregunteu a cada grup si necessiten algun aclariment. Cal que els hi digueu si necessiten ajuda. Feu una altra ronda 5 minuts més tard i feu saber que estan a meitat de camí. Pregunteu a cada un dels grups petits si necessiten ajuda i brindeu orientació si cal. Després feu una altra ronda 5 minuts més tard i demaneu a cada grup que acabi i finalitzi la llista, perquè només els queden uns minuts més. Quinze minuts després del treball de grup petit, cal que acabin i feu-los tornar.

4. Informe dels grups petits	Presentació i discussió	30 minuts
-------------------------------------	------------------------------------	------------------

Expliqueu als participants que ara discutiran les Caixes de Percepció per a cada segment de l'Espectre, i que començaran amb els Aliats Actius, seguits pels Aliats Passius. A continuació, tindreu una breu discussió, després de la qual presentareu i discutireu els quadres de percepció dels oponents Actius i Passius. Finalment, presentareu i discutireu la Caixa de Percepció per als Neutrals.

Demaneu als membres del petit grup dels Aliats Actius que pugin a l'escenari i presentin la seva Caixa de Percepció. Quan acabin, demaneu als membres del petit grup dels Aliats Passius que presentin la seva Caixa de Percepció. Després d'acabar, pregunteu als participants si tenen alguna idea sobre les dues Caixes de Percepció. Pregunteu quines són les principals diferències entre els Aliats Actius i Passius. Què tenen en comú, a més de compartir la mateixa posició sobre el tema de la Campanya? Com s'han pogut convertir els Aliats Passius en Aliats Actius? Després de 10 minuts, passeu als dos grups petits següents.

Demaneu als membres del grup petit dels Oponents Actius que presentin la seva Caixa de Percepció. Després de que acabin, demaneu als membres del petit grup d'Oponents Passius que presentin la seva Caixa de Percepció. Després de que acabin, demaneu als participants que facin comentaris i suggeriments. Pregunteu quines són les principals diferències entre els Oponents Actius i Passius. Què tenen en comú, a més de compartir la mateixa posició sobre el tema de la Campanya? Com es pot convertir els Oponents Actius en Oponents Passius? Després de 10 minuts passar a l'últim grup petit.

Demaneu al petit grup Neutral que presenti la seva Caixa de Percepció. Després de que acabin la seva presentació, demaneu als participants que facin comentaris i ofereixin suggeriments. Pregunteu quines són les principals diferències entre els Aliats Passius i els Neutrals, i també què tenen en comú. Pregunteu el mateix sobre els Oponents Passius i els Neutrals. Pregunteu com podríeu convertir els Neutrals en Aliats Passius i als Oponents Passius en Neutrals. Després de 10 minuts, concloeu la discussió.

Concloeu l'exercici	Recapitulació	5 minuts
---------------------	---------------	----------

Agraïu als participants per les seves presentacions i mostreu l'Espectre dels Aliats per última vegada. Expliqueu què es necessita per moure a cada grup una posició a l'esquerra, i utilitzeu la Caixa de Percepció per arribar a la posició amb el missatge adequat per a cada grup. El missatge ha de construir-se sobre les percepcions sobre si mateixos, i treballar per unir aquestes percepcions amb la vostra percepció de vosaltres mateixos i la vostra Campanya, contrarestant els conceptes erronis que tenen sobre vosaltres i que vosaltres teniu sobre ells. Pregunteu si hi ha alguna consulta final.

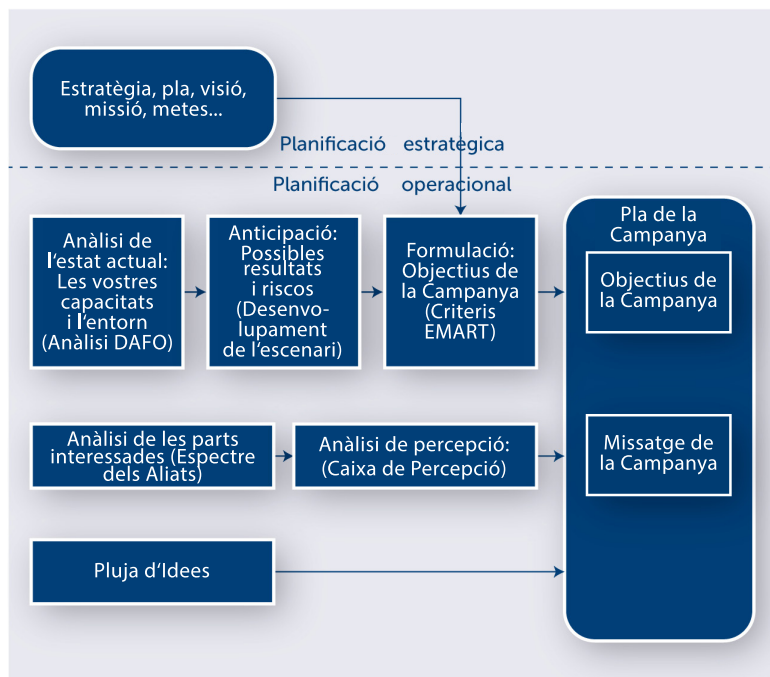
Notes finals

1. Caixa de Percepció (veure imatge a sota).

Nosaltres sobre Nosaltres	Nosaltres sobre Ells
Ells sobre Nosaltres	Ells sobre Ells

PLUJA D'IDEEES: EVOCANT LES TÀCTIQUES

Finalment, després de tot el treball analític centrat en l'elaboració d'un missatge, la part creativa del desenvolupament de la Campanya pot començar. Un missatge desenvolupat utilitzant la Caixa de Percepció i presentat en forma de punts de discussió no és adequat per a la seva distribució. Ha de ser condensat i modificat perquè pugui ser difós a través de diferents mitjans: material de Campanya, tàctiques, articles, discursos, mitjans socials, etc. La creació de punts de discussió ha d'anar seguida d'una discussió en grup sobre les formes en què el vostre missatge pot ser transmès a les respectives audiències objectiu.



Una eina que pot ajudar en aquest procés creatiu es la "Pluja d'idees". El terme va ser popularitzat per Alex Faickney Osborn en el seu llibre *Imaginació Aplicada*, publicat el 1953. Osborn va definir dos principis per a una pluja d'idees reeixida:

- Diferir el judici
- Abast de la quantitat

La raó per ajornar el judici és per permetre que es generin idees. Als participants en una Pluja d'Idees se'ls dissuadeix de jutjar les idees dels altres o les seves pròpies per dues raons principals. En primer lloc, el judici canvia l'enfocament a les idees ja generades, en lloc de a les noves idees potencials. En segon lloc, el judici pot desanimar a algunes persones a oferir proposicions noves i poc ortodoxes, creient que aquestes es veurien enfrontades a dures crítiques o fins i tot al ridícul. No hi ha espai per a la crítica durant una sessió de Pluja d'Idees; ha de deixar-se per més tard. En el seu lloc, s'ha de fomentar la creativitat i les connexions, i les persones han d'ampliar les idees dels altres.

Osborn diu que hem de tractar de produir tantes idees com sigui possible ja que, segons ell, la quantitat conduirà més tard a la qualitat. D'aquesta manera, tindrà una major quantitat d'idees de les quals es podran escollir les millors. Per tant, Osborn creia que durant les sessions de Pluja d'Idees, cal reduir les inhibicions de les persones, estimular la generació d'idees i augmentar la creativitat general del grup.

Osborn va assenyalar que la Pluja d'Idees hauria d'abordar una qüestió específica. Ell creia que les sessions que abordaven múltiples preguntes eren ineficients. **Aquesta és la raó per la qual la Pluja d'Idees funciona millor si segueix una anàlisi acurada de les parts interessades, les seves percepcions i el missatge a aquestes parts interessades presentat en forma de punts de discussió.** Per tant, la Pluja d'Idees s'hauria d'utilitzar per examinar cada un dels temes de debat per separat. Les idees produïdes durant la Pluja d'Idees poden prendre qualsevol forma o direcció, i poden canviar a mesura que avança la sessió. Poden transformar-se o partir-se. Els eslògans poden convertir-se en tàctiques, les tàctiques poden esdevenir cartells, els cartells en vídeos, etc. Les idees mateixes poden ramificar des d'una idea inicial, proposada per un participant, a diverses versions mutades o variacions de la versió original, cadascuna de les quals pren vida pròpia en un procés de lliure associació.

Un no pot predir a on conduirà això, perquè un no pot saber quin tipus de connexions mentals pot tenir la gent quan escolten una idea. Per exemple, les associacions lliures van ser la clau per crear el famós eslògan d'Otpor: "Ell està acabat". Es va utilitzar en la Campanya prèvia a les eleccions presidencials de 2000, en què el llavors president de Sèrbia, Slobodan Milosevic, va ser derrotat, el que finalment va portar a la seva caiguda unes setmanes més tard. L'eslògan d'aquesta Campanya va ser desenvolupat en una de les sessions de Pluja d'Idees, on un dels activistes va veure l'acrònim GOTV per "Get out to Voti" (Surt a votar), que s'assembla a GOTOV je -ell està acabat en serbi. I així va néixer el lema. Segueix sent un dels lemes més recordats en la història de les Campanyes polítiques sèrbies.

Una vegada que s'ha generat un nombre suficient d'idees, el grup pot procedir a desenvolupar-les, donar-los forma i descriure-les amb més detall. Això es pot fer individualment o en petits grups, i les persones poden escollir les seves pròpies idees o les d'una altra persona, i desenvolupar-les encara més. Només després d'aquesta etapa es poden, finalment, aprovar comentaris d'oferta de judicis, crítiques i suggeriments de millora.

Aquesta fase de refinament és on les idees es converteixen en solucions viables per als diferents elements de la Campanya. Cadascun porta el missatge de la Campanya i resulta en canvis de comportament, per petits que siguin, de diferents segments en l'Espectre dels Aliats. Aquestes idees refinades poden llavors ser seleccionades, usant una Anàlisi de Cost/Benefici, amb el propòsit de determinar els costos en termes de recursos humans i materials, el temps que prendria organitzar-les i implementar-les, i els riscos associats amb cada idea. Els beneficis es determinen observant el missatge de la Campanya i els canvis de comportament desitjats de l'audiència objectiu.

La Pluja d'Idees no pot ni s'ha d'utilitzar per seleccionar tàctiques o prendre decisions més generals pel que fa als missatges de Campanya. Els missatges de Campanya són el resultat d'un procés analític i es desenvolupen utilitzant les eines de l'Espectre dels Aliats i la Caixa de Percepció, mentre que les tàctiques generades durant la Pluja d'Idees s'han de seleccionar utilitzant l'Anàlisi de Cost/Benefici. Per tant, la Pluja d'Idees serveix com un interludi creatiu entre l'anàlisi i la selecció de les parts interessades, que verifica aquestes tàctiques contra l'anàlisi de les parts interessades realitzat prèviament.

La Pluja d'Idees crea els millors resultats si es porta a terme regularment, encara que la majoria de les idees generades per aquest exercici no resulten ser molt útils. Però a mesura que passa el temps, sorgeixen noves oportunitats i algunes de les idees es tornen més útils i aplicables en noves circumstàncies.

“

*Ens definim pel què
fem repetidament, per
tant, l'excel·lència és
un hàbit, no un acte.*

-Aristòtil

”

Full d'instruccions

Pluja d'Idees			
---------------	--	--	--

Analític	Treball en grups petits	Sense fullets	75 minuts
----------	----------------------------	---------------	-----------

Resum ràpid

Tasca	Activitat	Temps (min)
1. Presentar l'eina	Presentació	5
2. Generar idees	Pluja d'Idees	20
3. Desenvolupar idees	Treball individual o en parelles / grups petits	15
4. Refinar idees	Discussió en grup	30
5. Acabar l'exercici	Recapitulació	5
Total:		75

Materials necessaris	Quan	Per a què
Quaderns	Treball individual	Desenvolupament d'idees
Bolígrafs		

Abans del taller	Abans de la sessió
	Proporcionar accés al missatge de la Campanya, idealment col·locant-ho en la paret de la sala.

Procés pas a pas

1. Presentar l'eina	Presentació	5 minuts
---------------------	-------------	----------

Comenceu dient als participants que és hora de ser creatius. Recordeu-los que, després de definir les vostres audiències objectiu i analitzar les seves percepcions, ara podeu jugar amb diferents idees de tàctiques, eslògans i materials de Campanya que comunicaran el missatge de la vostra Campanya a aquestes audiències.

Expliqueu el procés de Pluja d'Idees. Feu saber als participants que primer passaran mitja hora generant idees, amb l'objectiu de crear-ne una gran quantitat, retenint el judici i abstenint-se de fer comentaris i crítiques. Aquest últim tindrà lloc més endavant en el procés, després que s'hagin creat prou idees per poder seleccionar les millors del grup.

Pregunteu si hi ha alguna pregunta. Repetiu que l'objectiu de la Pluja d'Idees és generar idees, apuntant a la quantitat.

2. Generar idees	Pluja d'Idees	20 minuts
------------------	---------------	-----------

Convideu a la gent a generar idees per eslògans, tàctiques, materials de Campanya, etc. Seguiu la discussió i intereniu si algú fa comentaris sobre idees anteriors i encoratjant-lo a no només basar-se en idees anteriors. Recordeu al grup que l'objectiu és generar tantes idees com sigui possible en mitja hora.

A meitat del procés (després de 15 minuts), convideu a les persones que encara no han parlat a compartir les seves idees amb el grup.

3. Desenvolupar idees	Treball individual/en grups petits	15 minuts
-----------------------	------------------------------------	-----------

Demaneu als participants que treguin els seus quaderns i treballin individualment en les seves idees, tractant de desenvolupar-les. Els participants que tenen idees molt similars poden treballar en parelles o en petits grups.

Quinze minuts després del treball al grup petit, crideu-los i que portin els seus fulls de paper.

4. Refinar idees	Discussió en grup	30 minuts
-------------------------	--------------------------	------------------

Demaneu que un voluntari s'apropi i presenti ràpidament la seva idea. Quan acabi, pregunteu als participants si tenen algun comentari o pregunta ràpida, en particular, si desitgen afegir alguna cosa que pugui millorar la idea. Si cal, demaneu als participants que aclareixin com es materialitzaria la seva idea en el context de la Campanya: presenten un cartell, un eslògan, una tàctica, o una altra cosa?

Assegureu-vos de posposar qualsevol discussió sobre els costos i beneficis de les tàctiques presentades per més endavant, demanant als participants que facin comentaris ràpids. Reitereu que l'objectiu de la Pluja d'Idees és generar idees, mentre que la discussió sobre la viabilitat i utilitat d'aquestes idees tindrà lloc més endavant.

5. Acabar l'exercici	Recapitulació	5 minuts
-----------------------------	----------------------	-----------------

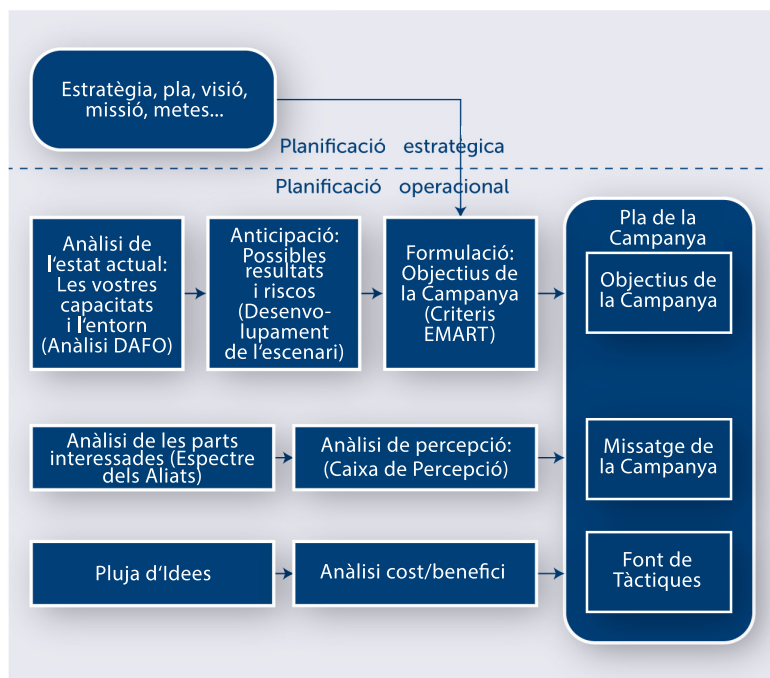
Agraïu als participants per les seves aportacions, i expliqueu una vegada més el propòsit de la Pluja d'Idees. Doneu un exemple de la vostra experiència de com la Pluja d'Idees us va ajudar en el vostre treball. Emfatitzeu que la creativitat desfermada en aquesta sessió es basa en el treball analític realitzat en sessions anteriors i que, de vegades, es pot desapropiar la creativitat sense anàlisi. Pregunteu si hi ha alguna consulta final.

Notes finals

1. De vegades és útil designar un participant que tingui la tasca de prendre notes durant la Pluja d'Idees inicial, quan es desenvolupen les idees, ja que algunes es poden perdre si no es registren en aquest moment en particular.

ANÀLISI DE COST/BENEFICI: TRIANANT LA MILLOR IDEA

Els missatges de Campanya es transmeten a través de tàctiques i material de Campanya. Cada tàctica i cartell o fullotó pot usar-se per portar el missatge de la Campanya, però no totes les tàctiques de la Pluja d'Idees, cartells, etc., fan aquest treball igualment bé. No tots requereixen la mateixa quantitat de recursos. Sabeu que els recursos són limitats i s'han d'utilitzar amb cura per maximitzar l'impacte de la Campanya. Per aquesta raó, s'ha de seleccionar i prioritzar les tàctiques que s'utilitzaran en la Campanya. Com a resultat, es tindrà un conjunt de tàctiques que podreu desenvolupar una vegada que us involucreu en la planificació tàctica. Sabreu per què heu decidit triar una tàctica particular de la reserva en lloc de les seves alternatives, perquè heu comparat els seus costos i beneficis.



Aquesta és la raó per la qual la Pluja d'Idees ha d'anar seguit d'una Anàlisi de Cost/Benefici. Durant la Pluja d'Idees heu apuntat a la quantitat, ha generat un seguit d'idees, i no us heu preocupat pels recursos necessaris. Encara no s'han pres en compte els riscos associats amb les idees o les tàctiques més efectives per assolir la vostra meta. Ja s'ha assegurat que aquestes idees sobre tàctiques, eslògans, etc., transmetin el missatge de la Campanya, però no s'ha avaluat com de bé ho farien, especialment

des d'un punt de vista comparatiu. No obstant això, en el curs de la implementació de la Campanya, haureu de triar tàctiques que tinguin més impacte pel mateix cost, ja que la majoria de les Campanyes estan treballant amb recursos limitats.

L'Anàlisi de Cost/Benefici pot ser extens i en el món dels negocis hi ha exemples que mostren com d'exhaustiu pot ser. Les Campanyes en el context dels moviments són diferents de les Campanyes en el context dels negocis. Les Campanyes relacionades amb el moviment poden reunir simpatitzants i voluntaris externs per utilitzar els seus recursos, amplificant així el missatge de la Campanya. Quan es llança una Campanya, s'espera que les persones que li donen suport difonguin més el vostre missatge, sense unir-se oficialment a l'equip de la Campanya. Una Campanya podria llavors tornar-se viral sense estar limitada per les capacitats de l'organització que la va llançar. Així i tot, necessiteu tenir una idea dels costos i beneficis de les tàctiques, executar primer tàctiques de menor cost i deixar les tàctiques de major cost per a més endavant, quan la Campanya comenci i les vostres capacitats augmentin.

Si és el cas, l'Anàlisi simple de Cost/Benefici és una estimació grupal dels costos i beneficis de les tàctiques que han sorgit de la Pluja d'Idees. Es basa en la saviesa de les multituds i de les bases, en les opinions col·lectives d'un grup d'individus, i no en les d'un sol expert. S'ha observat que aquesta estimació col·lectiva anul·la les desviacions de cada individu i produeix estimacions que són tant bones, i de vegades millors, que les realitzades per experts individuals qualificats. Un interessant relat d'aquest fenomen va ser donat en un llibre de James Surowiecki, titulat "La saviesa de les multituds".

Per tenir una idea dels costos i beneficis associats amb les tàctiques desenvolupades en una sessió de Pluja d'Idees, cada tàctica es presenta per separat al grup que realitza l'Anàlisi de Cost/Benefici. Cada participant en l'anàlisi estima independentment el cost de la tàctica presentada i el seu benefici. El càlcul del cost cobreix posicions com:

- Recursos necessaris (recursos humans, materials i temps necessari per planificar i executar la tàctica);
- Capacitat organitzativa necessària (habilitats requerides, coordinació necessària per a executar la tàctica).
- Riscos associats amb la tàctica com la violència (probabilitat de repressió, resposta violenta del públic objectiu, o violència causada per flancs radicals dins de la Campanya);
- Cost per a la reputació, cohesió, entusiasme, etc. de l'equip de Campanya.

En l'estimació dels beneficis s'observa principalment com de bé una tàctica porta el missatge de la Campanya, i fins a quin punt influeix en el comportament del grup objectiu en la direcció desitjada (d'acord amb l'Espectre dels Aliats). Altres factors a tenir en compte són:

- Té algun efecte dominó en altres grups, a més del que està sent directament atacat?
- La tàctica proporciona oportunitats per reclutar nous activistes?
- Reforça l'organització i, en aquest cas, en quina mesura?
- Proporciona oportunitats per arribar a altres organitzacions i potencialment construir coalicions amb elles?
- En general, la tàctica, sota consideració, promou l'estratègia general del moviment?

No tothom serà conscient de tots els costos i tots els beneficis potencials d'una tàctica. Aquesta és la raó per la qual es requereix saviesa col·lectiva. Un altre factor a tenir en compte és que els costos poden reduir-se encara més i els beneficis augmentar, un cop que s'entra en la planificació tàctica. En aquest moment, podeu eliminar tots els detalls, utilitzar de manera òptima els recursos, reduir els riscos, i augmentar els beneficis d'una tàctica. Però en aquesta etapa, quan es presenta per primera vegada un conjunt de tàctiques associades amb la Campanya que s'està planificant, cal tenir una idea aproximada dels costos i beneficis per saber si s'ha d'incloure la tàctica com una opció a ser executada com a part de la Campanya.

El propòsit de l'Anàlisi de Cost/Benefici és fer una distinció entre les diferents tàctiques i col·locar cadascuna d'elles en un dels següents grups:

- Tàctiques de Baix Cost / Alt Benefici
- Tàctiques de Baix Cost / Baix Benefici
- Tàctiques d'Alt Cost / Alt Benefici
- Tàctiques d'Alt Cost / Baix Benefici

Les tàctiques de Baix Cost / Alt Benefici són clarament ideals; ofereixen un gran nombre de beneficis a canvi d'un baix cost. Aquestes són seguides per tàctiques de Baix Cost / Baix Benefici, que són almenys barates en termes de cost, tot i que podrien no ser les més beneficioses. Aquestes són seguides per tàctiques d'Alt Cost / Alt Benefici. Aquí és on s'ha de traçar la línia. Algunes d'aquestes tàctiques estaran per sobre de

la línia i les incloureu en el conjunt de possibles tàctiques per a la vostra Campanya, perquè el benefici és tan alt que justifica el cost. No obstant això, algunes no compliran els requisits i caldrà desfer-se d'elles, ja que el cost no justifica el benefici. Les tàctiques d'Alt Cost / Baix Benefici generalment no es consideren en absolut.

Per poder dur a terme aquesta anàlisi, cal que primer es proposi una escala de costos i beneficis. Aquesta pot ser una opció binària simple (alt versus baix cost, poc o cap benefici versus benefici substancial) o una escala més complexa (1 a 10, per exemple). L'avantatge de les opcions binàries és que porta l'estimació als extrems, el que facilita l'elecció, ja que s'està triant entre dues opcions diametralment oposades. Però aquest mètode no té matisos i subtileses, de manera que de vegades una escala més complexa és més apropiada. Alhora, el problema amb escales més complexes és que podeu posar els resultats al voltant del medi, de manera que pot acabar tenint moltes tàctiques amb costos estimats entre 4 i 6, i no un de sol estimat en extrems, com 1 o 2, o 9 o 10.

Qualsevol que sigui l'escala que es triï, cal entendre que al final de l'anàlisi aquestes han d'entrar en els quatre grups esmentats anteriorment, fins i tot si això significa que una tàctica estimada en 4.9 cau en baix cost, mentre que una altra, estimada en 5.1, cau en el segment d'alt cost.

És útil tenir un gràfic amb dos eixos, un per al cost i un altre per al benefici. Després es col·loca cada tàctica en un gràfic, després d'una votació sobre cada tàctica. La línia que divideix les tàctiques que val la pena seguir d'aquelles que no han arribat a la votació és arbitrària, i es pot traçar més tard, després de que totes les tàctiques es posicionin en el gràfic. Traceu una línia de tal manera que quedin fora totes les tàctiques on els costos estan per sobre de cert valor, o els beneficis estan per sota de cert valor, o qualsevol combinació de tots dos. O podeu dibuixar la línia de tal manera que deixi un nombre de tàctiques amb certes puntuacions per sota de la línia. La classificació no té per què ser perfecta, però ha de ser presa perquè les decisions puguin seguir.

Una vegada que es traça la línia, ara es té al grup de tàctiques per usar més tard en l'exercici de Planificació Tàctica. És important mantenir les tàctiques que no han arribat a la votació, ja que podrien ser reajustades més tard per reduir el seu cost. També podrien servir d'inspiració per alternatives de baix cost. A més, potser algunes de les tàctiques no han arribat a la votació a causa del seu alt cost, sense importar el fet que beneficiarien molt a la Campanya. Aquestes tàctiques, difícils d'aplicar al començament de la Campanya, podrien ser més fàcils d'executar si la Campanya produeix impuls i s'obren noves opcions imprevisibles.

Full d'instruccions

Anàlisi de Cost/Benefici			
---------------------------------	--	--	--

Analític	Treball en grup	Sense fullets	30 minuts
----------	-----------------	---------------	-----------

Resum ràpid

Contingut	Activitat	Temps (min)
1. Presentar l'eina	Presentació	10
2. Avaluar les tàctiques	Avaluació en grup	15
3. Acabar l'exercici	Recapitulació	5
Total:		30

Materials necessaris	Quan	Per a què
Pissarres petites, una per a cada participant	Avaluació en grup	Avaluar les tàctiques
Guix		

Abans del taller	Abans de la sessió
	Proporcionar accés a les tàctiques generades durant la Pluja d'Idees. L'ideal és que cada participant tingui una tàctica en el quadern.

Procés pas a pas

1. Presentar l'eina	Presentació	10 minuts
---------------------	-------------	-----------

Comenceu explicant per què esteu portant a terme una Anàlisi de Cost/Benefici. Recordeu als participants que han elaborat una sèrie de tàctiques i les han refinat. Ara cal avaluar-les. Pregunteu si hi ha alguna consulta.

2. Avaluar les tàctiques	Avaluació en grup	15 minuts
--------------------------	-------------------	-----------

Convideu les persones a presentar les seves tàctiques, materials de Campaña, etc., en una o dues oracions. Després demaneu als participants que escriguin un número a la pissarra per a la tàctica presentada: primer el cost de la tàctica i després el benefici. Després d'uns segons, cal que calculin els valors mitjans, tant del cost com del benefici. Posicioneu la tàctica en la gràfica de Cost/Benefici, de manera que el valor X correspongui al cost i el valor Y al benefici. Repetiu el procés per a cada tàctica.

Després de 15 minuts o, idealment, després de que totes les tàctiques hagin estat avaluades, agraïu a tots per la seva aportació i mostreu el gràfic de Cost/Benefici amb totes les tàctiques col·locades.

3. Acabar l'exercici	Recapitulació	5 minuts
----------------------	---------------	----------

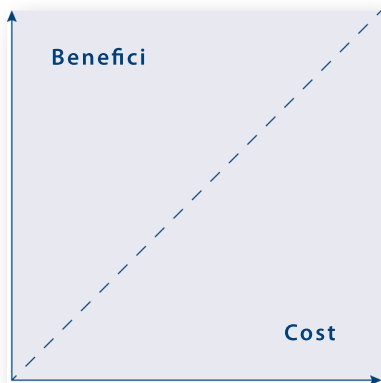
Dibuixeu una línia en la Gràfica de Cost/Benefici que divideixi les tàctiques en dues categories: aquelles amb major cost i menor benefici i aquelles amb menor cost i major benefici. La línia podria ser diagonal i a una distància igual de tots dos eixos, formant un angle de 45 graus amb ells (com es mostra a la pàgina següent), o el seu angle podria ser completament arbitrari i dibuixat per dividir totes les tàctiques en dos grups relativament iguals.

Llegiu la llista de tàctiques que estan per sobre de la línia divisòria. Demaneu a un voluntari que prengui notes.

Agraïu a tots les aportacions i expliqueu que tots els elements necessaris per a un Pla de Campaña ja estan al seu lloc. Feliciteu-los pel seu treball. Podeu acabar la sessió.

Notes finals

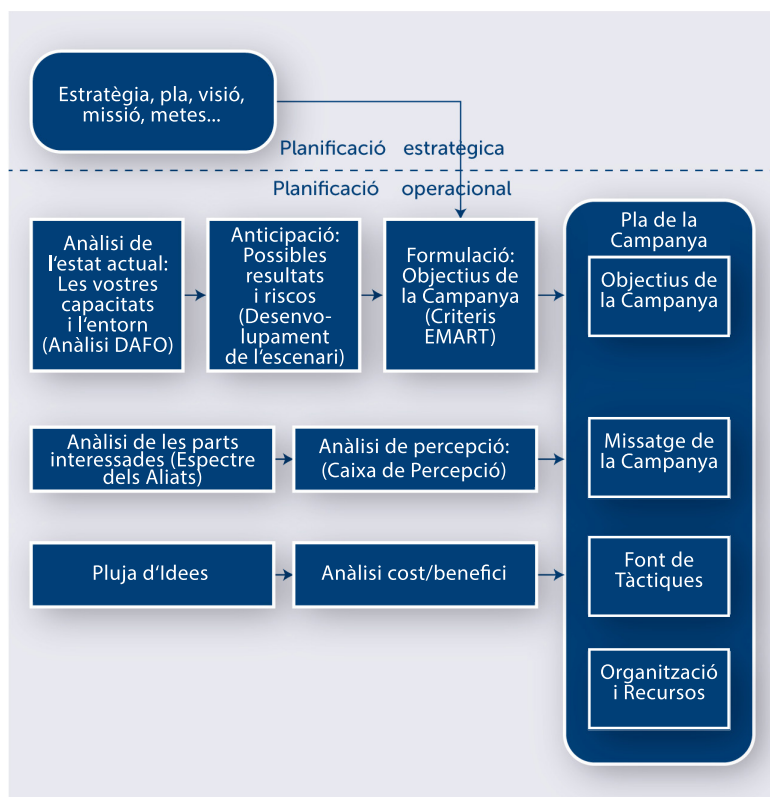
1. Gràfica de Cost/Benefici (veure imatge a sota).



PLA DE CAMPANYA: POSANT-HO TOT PER ESCRIT

El Pla de Campanya és un document intern que l'equip de Campanya l'utilitza com a referència, però que també s'utilitza per a reclutar gent per a la vostra Campanya, demanar ajuda i recursos, negociar amb altres parts interessades, i crear coalicions a l'entorn de la vostra Campanya. Es tracta d'un document relativament breu que es pot condensar en quatre seccions:

1. Objectius de la Campanya
2. Missatge de la Campanya
3. Tàctiques de la Campanya
4. Organització i recursos de la Campanya



La primera secció: els objectius de la Campanya, asseguren que compleixen amb els criteris Emart. Han de ser específics, mesurables, assolibles, rellevants i de temps limitat. Aquesta secció del Pla de Campanya us diu el que es vol aconseguir amb la vostra Campanya, així com per què voleu aconseguir-ho. També s'analitza com el vostre

objectiu és rellevant per a l'estratègia més àmplia i com l'apropa a les vostres metes a llarg termini, definides en el Pla Estratègic.

La segona secció es centra en el missatge. Us diu a qui us dirigiu amb el vostre missatge, quin tipus de canvi de comportament voleu veure, i què específicament i com es comunicarà amb aquestes audiències objectiu. Aquesta secció es basa en l'anàlisi de les parts interessades, realitzat anteriorment, i utilitza el missatge de la Campanya desenvolupat en forma de punts de discussió.

La tercera secció enumera les tàctiques que s'executaran en el curs de la Campanya, el material que s'utilitzarà, i qualsevol altre mètode que es pugui utilitzar per transmetre el missatge de la Campanya. Aquesta secció també proporciona informació sobre la línia de temps de la Campanya, les fases i l'acumulació. També defineix com i quan acabarà la Campanya.

La quarta i última secció tracta de la capacitat organitzativa i els recursos que es necessitaran per dur a terme la Campanya. Estima la quantitat de material de Campanya, el nombre de voluntaris i organitzadors necessaris per dur a terme la Campanya i executar les tàctiques, el temps necessari per a establir i implementar la Campanya, així com altres recursos, incloent-hi els fons necessaris per donar suport a l'organització de la Campanya. Aquesta secció també especifica la presa de decisions, l'abast de l'autonomia local i la comunicació interna.

Un cop completat, el Pla de Campanya pot ser utilitzat posteriorment per desenvolupar altres documents necessaris per definir completament la Campanya que heu desenvolupat. Aquests documents inclouen:

- Resum de la Campanya
- Calendari de Campanya
- Pressupost de Campanya
- Esquema d'Organització de la Campanya

El resum de la Campanya és un document més detallat que el Pla de Campanya. És un document tècnic que, en el món empresarial, està preparat per als clients de les agències de màrqueting, com una mena d'instrucció. Li diu a l'agència el que voleu aconseguir amb la vostra Campanya, a qui es dirigirà i quin serà el vostra missatge. Estableix terminis i fites, i proporciona un pressupost projectat. Les agències responen a això amb un anomenat "resum creatiu", que consisteix a assumir tots els elements del resum de la Campanya (objectiu, missatge, etc.) juntament amb una proposta de cronograma i sol·licituds addicionals que puguin tenir del client.

Pla de Campanya

(Plantilla)

Antecedents:

Qui està llançant la Campanya i quin és el tema de la Campanya?
Com es relaciona el tema amb la vostra visió i missió?

Objectiu:

Quins objectius específics desitgeu aconseguir amb la vostra Campanya? Com heu mesurat l'èxit de la Campanya? Per què creieu que aquests objectius són assolibles? En quina mesura és rellevant per a la vostra estratègia més àmplia? Quant de temps durarà la Campanya?

Missatge:

A qui us dirigiu amb la vostra Campanya? En quins grups i demografies socials preteneu influir? Quin tipus de canvi de comportament de les audiències objectiu desitgeu veure com a resultat de la vostra Campanya?

Què direu? Quin missatge voleu transmetre? Quin és el vostre to? Com es recolza això en la vostra comunicació estratègica (la vostra visió, missió i valors)?

Quin és el lema principal de la Campanya? Quins són alguns altres eslògans o visuals que podrien ser utilitzats?

Tàctiques:

Quines tàctiques (o quin tipus de tàctiques) s'utilitzaran en la Campanya? Quin material de Campanya es produirà? Com serà el llançament de la Campanya? Quines fases seguiran al llançament? Quines tàctiques i material de Campanya s'utilitzaran en cadascuna de les fases? Com acabarà la Campanya? Hi ha alguna tàctica potencial que es pugui utilitzar en cas que sorgeixin oportunitats?

Recursos:

Quants voluntaris, activistes i organitzadors seran necessaris per a la implementació reeixida de la Campanya? Quins recursos materials es necessitaran per a la implementació de la Campanya? Quin és el calendari de la Campanya? Quan comença i quan acaba? Quin suport logístic es necessita per donar suport a la Campanya?

Organització:

Quins són els rols, deures i responsabilitats, i com es distribueixen? Com es prenen les decisions? Quins són els canals de comunicació interna? Quin nivell d'autonomia té un activista dins de la Campanya? De quina manera pot la gent donar suport a la Campanya?

Les organitzacions poden decidir no demanar ajuda a les agències de màrqueting externes, però tot i així podrien desenvolupar un resum de la Campanya perquè els seus equips creatius l'utilitzin com a referència en desenvolupar el material de la Campanya i per a la planificació tàctica. Es pot elaborar un resum de la Campanya a partir del Pla de Campanya. La principal diferència entre els dos és el nivell de detall, ja que l'informe de la Campanya es prepara per a les persones que tenen poc o cap coneixement de l'organització darrere de la Campanya i el procés de planificació mitjançant el qual es vol desenvolupar el Pla de Campanya.

Un altre document que s'ha de preparar seguint el Pla de Campanya és el calendari detallat de la Campanya. Mostra les dates d'inici i fi de la Campanya, així com les fases de la Campanya entre el llançament i la conclusió. Les tàctiques s'estenen durant aquest període, de tal manera que es pugui donar impuls a la Campanya, i també s'estableixen terminis per completar el material de la Campanya i la seva distribució.

El pressupost de la Campanya especifica els costos projectats de la Campanya, incloent-ho tot, des del cost d'executar les tàctiques, produir i distribuir el material de la Campanya, i la compra dels mitjans de comunicació, fins als costos logístics en suport de l'organització de la Campanya (comunicació, transport, menjars, pagaments, etc.).

L'esquema d'organització de la Campanya és un tipus de document de flux de treball i mostra visualment qui està prenent quines decisions en la Campanya, com es veuen els canals de comunicació, i qui és responsable del què es fa en la Campanya, com el treball amb els voluntaris, les relacions públiques, les finances i els assumptes legals.

A més d'aquests documents, el Pla de Campanya pot ser utilitzat per desenvolupar un camp curt anomenat de vegades "Elevator pitch" (discurs d'ascensor). Això s'utilitza per persuadir individus i grups simpatitzants (segment d'Aliats Passius en l'Espectre dels Aliats) perquè donin suport a la Campanya. La raó per la qual se l'anomena "discurs d'ascensor" és perquè és molt concís i pot ser lliurat durant un curt viatge en ascensor. Imagineu que esteu entrant en un ascensor i un aliat potencial important està al vostre costat. Tens menys d'un minut per enganxar l'interès d'aquesta persona en donar suport a la Campanya.

Tota la informació sobre l'Elevator pitch es deriva del Pla de Campanya. Condensa el pla en unes poques frases amb un to suggerent i intrigant. Es basa en la comprensió de les percepcions de la vostra audiència (vegeu Caixa de Percepció per Aliats Passius).

Si l'Elevator pitch crea interès i la persona vol saber-ne més, totes les respostes a les preguntes potencials poden derivar del Pla de Campanya, i el que és més important, de com la persona pot ajudar i donar suport

a la Campanya.

L'Elevator pitch s'ha de practicar i, un cop perfeccionat, pot ser utilitzat en diverses ocasions, des de reunions oficials i festes informals fins, possiblement, passejades amb ascensor.

Full d'instruccions

Pla de la Campanya			
--------------------	--	--	--

Analític	Treball en grup	Fullet	30 minuts
----------	-----------------	--------	-----------

Resum ràpid

Tasca	Activitat	Temps (min)
1. Presentar l'eina	Presentació	5
2. Dividir els participants en quatre grups petits	Exercici de divisió	5
3. Escriure segments del Pla de Campanya	Treball en grups petits	30
4. Presentar el Pla de Campanya	Presentació i discussió	15
5. Acabar l'exercici	Recapitulació	5
Total:		60

Materials necessaris	Quan	Per a què
Bolígrafs	Treball en grups petits	Redacció del pla de Campanya
Fullet plantilla del Pla de Campanya		

Abans del taller	Abans de la sessió
	Proporcioneu accés a l'Objectiu de la Campanya, al Missatge de la Campanya i a un conjunt de Tàctiques (l'ideal és que aquestes es col·loquin a la paret de la sala).

Procés pas a pas

1. Presentar l'eina	Presentació	5 minuts
---------------------	-------------	----------

Comenceu explicant el propòsit del Pla de Campanya. Recordeu als participants que tenen l'Objectiu de la Campanya, el Missatge de la Campanya i un conjunt de Tàctiques, i que aquestes han de ser posades en un sol document: el Pla de Campanya. Aquest Pla es farà servir com a punt de referència a mesura que es desenvolupi la vostra Campanya, creeu materials per a la Campanya, implementeu tàctiques, o organitzeu esdeveniments.

Distribuiu el fullet del Pla de Campanya. Expliqueu cada secció del Pla, començant pel segment que estableix els Objectius de la Campanya. Després passeu a la part del Pla que s'ocupa del Missatge, seguit pel segment que enumera les Tàctiques potencials, i finalment les dues seccions restants que cobreixen els Recursos necessaris per a la Campanya i l'Organització de la Campanya. Digueu als participants que han d'omplir cada secció del Pla de Campanya responnent a les preguntes que figuren en el fullet, i tenint en compte tota la feina que es va fer anteriorment sobre els Objectius, els Missatges i les Tàctiques.

2. Dividiu els participants en grups petits	Exercici de divisió	5 minuts
---	---------------------	----------

Demaneu als participants que formin una fila en funció de l'hora a la qual solen aixecar-se al matí. Feu que els que s'aixequen d'hora vagin cap a un extrem de la línia i els que els agrada dormir fins més tard cap a l'altre. Després de que hagin acabat de fer la fila, dividiu els participants en quatre grups petits amb persones que s'aixequen tard per cobrir l'objectiu de la Campanya, el següent grup per cobrir el Missatge de la Campanya, el següent per cobrir les Tàctiques i, finalment, l'últim grup de participants que es desperten d'hora per cobrir els Recursos i l'Organització de la Campanya.

3. Escriure segments del Pla de Campanya	Treball en grups petits	30 minuts
--	-------------------------	-----------

Informe a cada grup quin segment del Pla de Campanya ha de desenvolupar. Expliqueu que han de sentir-se lliures d'enviar un emissari a un altre grup si necessiten consultar-ho amb ells. Feu saber que tenen 30 minuts per això i que, després de que escriguin la seva secció del Pla, faran una presentació i participaran en una discussió. Emfatitzeu que aquesta no serà la versió final del Pla de Campanya, ja

que aquests segments necessitaran ser compilats en un document que probablement necessitarà algun treball addicional a partir de llavors.

A mesura que els grups comencin a treballar, pregunteu si hi ha alguna pregunta, proporcionant orientació si cal. Feu una altra ronda 10 minuts després, i una ronda final 10 minuts abans del final, demanant a cada grup que acabi i es prepari per a la presentació. Després de 30 minuts, demaneu als participants que acabin el seu treball i presentin el Pla.

4. Presentar el Pla de Campanya	Presentació i discussió	15 minuts
--	--------------------------------	------------------

Demaneu a un representant de cada grup que presenti el seu segment del Pla de Campanya, començant amb els Objectius, seguit pel Missatge, les Tàctiques, els Recursos i l'Organització. Després de que tots els grups hagin fet les seves presentacions, obriu el debat. Concloure després de 15 minuts.

5. Acabar l'exercici	Recapitulació	5 minuts
-----------------------------	----------------------	-----------------

Agraïu als participants per les seves aportacions i expliqueu una vegada més el propòsit del Pla de Campanya. Expliqueu que el document necessitarà algun treball addicional per estar complet. Pregunteu si hi ha alguna consulta.

CURS DE DESENVOLUPAMENT DE CAMPANYES

Ensenyar a la gent com planejar Campanyes pren temps i esforç. Però val la pena, perquè una vegada que aprenen aquestes eines, poden utilitzar-les amb facilitat per planificar les seves Campanyes. Les eines presentades en aquest llibre poden ser utilitzades per a un Curs de Desenvolupament de Campanyes de 2 dies de durada, destinat a ensenyar a la gent com desenvolupar un Pla per a les seves Campanyes.

Un curs de desenvolupament de Campanyes progressa lentament, pas a pas. Cada pas es basa en els vostres objectius d'aprenentatge, les habilitats o coneixements específics que ens agradaria que adquirissin els participants, i les limitacions en termes de temps disponible per al curs, ubicació, nombre de participants, etc.

Visió general ràpida del curs per al(els) capacitador(s)

Iniciem el curs exposant el seu objectiu general: ensenyar als participants a utilitzar diverses eines de planificació per desenvolupar una Campanya. Després refinem l'objectiu d'ensenyar als participants com utilitzar diverses eines de planificació per establir els Objectius de la Campanya, redactar el seu Missatge, desenvolupar Tàctiques i, finalment, escriure un Pla de Campanya.

A continuació, examinem cada un dels elements del nostre objectiu general i determinem què és el que es necessitarà. Per desenvolupar els objectius de la Campanya, els participants hauran d'analitzar l'entorn i les seves capacitats, el que els permetrà comprendre l'estat actual en termes de factors externs i interns. Això proporciona una instantània de la situació actual. La capacitat de preveure la interacció dels factors externs i interns també els permetrà identificar diferents opcions, i tenir en compte els riscos abans de formular els objectius. Això els ajudarà a mantenir el rumb en qualsevol escenari futur. Per recapitular, per establir els objectius de la Campanya adequadament, els participants han de:

- Enumerar tots els Factors rellevants
- Desenvolupar diferents Escenaris
- Proposar Objectius concrets

Després passarem a desenvolupar el missatge de la Campanya, i els participants identificaran els diferents grups, entenen les seves percepcions, i després presenten un missatge apropiat. Per recapitular, per a redactar correctament el missatge de la Campanya, els participants hauran de fer-ho a partir de:

- Enumerar tots els Interessats rellevants
- Identificar les seves Percepcions
- Proposar un Missatge adequat

A més, els participants han d'aprendre a desenvolupar tàctiques que transmetin el missatge de la Campanya. També han d'aprendre a seleccionar tàctiques que aconseguixin això de la manera més eficient, descartant qualsevol tàctica que no arribi a aquest tall. Finalment, han d'aprendre a escriure un Pla de Campanya, per posar tot el que han creat en un document coherent.

Abans de que puguin aconseguir-ho, els participants hauran d'entendre les Campanyes com un concepte. Aquesta no és una habilitat pràctica, però és una part important de la construcció de coneixement sobre les Campanyes.

Ara que entenem millor el procés, podem enumerar els objectius d'aprenentatge:

- Explicar el paper i la importància de les Campanyes en el context estratègic més ampli
- Utilitzar l'anàlisi DAFO per enumerar els Factors interns i externs
- Desenvolupar Escenaris per explorar opcions i entendre els riscos
- Establir els Objectius de la Campanya utilitzant criteris EMART
- Analitzar els Interessats i les seves Percepcions
- Confeccionar un Missatge de Campanya en forma de punts de discussió
- Seleccionar Tàctiques basades en els seus costos i beneficis
- Escriure un Pla de Campanya

Planificació del curs

Per assolir aquests 8 objectius d'aprenentatge, necessitarem aproximadament 8 unitats de 90 minuts cadascuna. La mateixa durada de les unitats assegura que el curs estigui ben organitzat, però encara hi ha temps suficient per als descansos, per ajudar els participants a ser més atents i productius durant les sessions.

A la següent pàgina veureu com serà el pla d'estudis del curs en termes concrets, un cop hàgim fet coincidir els mòduls amb les unitats. Recordeu que aquest horari inclou temps addicional al començament del curs per trencar el gel, presentar-nos (formadors i participants), proporcionar una visió general del curs, cobrir les tasques de neteja (administratives, logístiques), etc. També s'ha afegit un segment al final del curs per donar temps per a preguntes, avaluació del curs i discussió sobre els següents passos. També s'han afegit activitats aquí i allà, per fer que la informació flueixi sense problemes, i permetre als participants planificar una Campanya, i no només aprendre a utilitzar les diverses eines de planificació.

Curriculum del Curs de Desenvolupament de Campanyes

Unitat	Temps	Mòdul	Temps
Introducció a les Campanyes	90	Activitats d'obertura	30 min
		Introducció a les Campanyes	30
		Panorama general de la qüestió del Pla Estratègic i la Campanya	30
Panorama general dels factors externs i interns	90	Activitats d'obertura	15
		Preparació per a l'anàlisi DAFO	15
		Anàlisi DAFO	60
Explorant opcions, entenent els riscos	90	Desenvolupament d'Escenaris	90
Objectius de la Campanya	90	Llistat dels Objectius generals de la Campanya	30
		Criteris EMART	30
		Establir Objectius concrets de la Campanya	30
Anàlisi de les parts interessades	90	Espectre dels Aliats	30
		Caixa de Percepció	60
Missatge de la Campanya	90	Punts de discussió	30
		Pluja d'Idees	60
Tàctiques	90	Introducció a la Tàctiques	30
		Desenvolupament de Tàctiques	30
		Anàlisi de Cost/Benefici	30
Pla de Campanya	90	Desenvolupament del Pla de Campanya	60
		Avaluació, retroalimentació, propers passos	30

Ara podem utilitzar aquesta informació per a construir una visió general del curs de dos dies:

Títol del curs	Curs de Desenvolupament de Campanyes
Objectiu	L'objectiu d'aquest curs és ensenyar als participants a utilitzar diverses eines de planificació per desenvolupar una Campanya.
Objectius d'aprenentatge	Al final d'aquest curs, els participants podran: • Explicar el paper i la importància de les Campanyes en un context estratègic més ampli. • Utilitzar l'anàlisi DAFO per enumerar els Factors interns i externs • Desenvolupar Escenaris per explorar opcions i entendre els riscos • Establir els Objectius de la Campanya utilitzant criteris EMART • Analitzar a les parts interessades i les seves Percepcions • Crear el Missatge de la Campanya elaborat en forma de punts de discussió • Seleccionar Tàctiques basades en els seus costos i beneficis • Escriure un Pla de Campanya
Temps	Temps total: 960 minuts (16 hores) Temps de classe: 720 minuts (12 hores) Pauses: 240 minuts (4 hores)
Materials	Diapositives prefabricades: Piràmide d'Estratègia, Matriu DAFO, Matriu d'Escenaris, Carta de Gandhi, Espectre dels Aliats, Caixa de Percepció. Documents: Matriu DAFO, Matriu d'Escenaris, Fullet de Criteris Emart, Espectre dels Aliats, Caixa de Percepció, Plantilla de Pla de Campanya Pissarra i marcadors permanents Pissarra i marcadors esborrables Cinta adhesiva Quaderns i bolígrafs Notes adhesives

L'agenda del curs es veuria així:

Agenda del curs Desenvolupament de Campanyes (2 dies)		
Primer dia		
09:00-10:30	Introducció a les Campanyes (presentació, discussió)	90 min
10:30-11:00	Descans	30
11:00-12:30	Visió general dels factors externs i interns (Anàlisi DAFO)	90
12:30-13:30	Dinar	60
13:30-15:00	Exploració d'opcions, comprensió de riscos (Desenvolupament d'Escenaris)	90
15:00-15:30	Descans	30
15:30-17:00	Fixació dels Objectius de la Campanya (Criteris EMART)	90
Segon dia		
09:00-10:30	Anàlisi de les parts interessades (Espectre dels Aliats, Caixa de Percepció)	90
10:30-11:00	Descans	30
11:00-12:30	Elaboració del Missatge de la Campanya (Punts de discussió)	90
12:30-13:30	Dinar	60
13:30-15:00	Construir un conjunt de Tàctiques (Pluja d'idees, Anàlisi de Cost/Benefici)	90
15:00-15:30	Descans	30
15:30-17:00	Desenvolupament d'un Pla de Campanya (treball en grup, presentació, discussió)	90

El curs també es podria impartir durant un taller de cap de setmana. Això es fa generalment per a les persones que tenen treballs entre setmana i, per tant, no poden permetre's prendre part d'un curs durant la setmana. En aquest cas, el taller començaria el divendres a la nit i acabaria el diumenge a l'hora de dinar.

L'agenda es veuria així:

Agenda del curs Desenvolupament de Campanyes (Cap de setmana)		
Primer dia (divendres)		
20:00-21:30	Introducció a les Campanyes (presentació, discussió)	90 min
Segon dia (dissabte)		
9:00-10:30	Visió general dels factors externs i interns (Anàlisi DAFO)	90
10:30-11:00	Descans	30
11:00-12:30	Exploració d'opcions, comprensió de riscos (Desenvolupament d'Escenaris)	90
12:30-13:30	Dinar	60
13:30-15:00	Fixació dels Objectius de la Campanya (Criteris EMART)	90
15:00-15:30	Descans	30
15:30-17:00	Anàlisi de les parts interessades (Espectre dels Aliats, Caixa de Percepció)	90
17:00-20:00	Sopar i temps lliure	180
20:00-21:30	Elaboració del Missatge de la Campanya (Punts de discussió)	90
Tercer dia (diumenge)		
9:00-10:30	Construir un conjunt de Tàctiques (Pluja d'idees, Anàlisi de Cost/Benefici)	90
10:30-11:00	Descans	30
11:00-12:30	Desenvolupament d'un Pla de Campanya (treball en grup, presentació, discussió)	90
12:30-13:30	Dinar	60

EPÍLEG

Les eines presentades en aquest llibre divideixen el procés de planificació de la Campanya en diferents passos, cadascun dels quals cobreix un element del Pla final de la Campanya: objectius de la Campanya, missatge, tàctiques, etc. Així és com la difícil i complexa tasca del desenvolupament de Campanyes es simplifica, sense necessitat de la simplificació del Pla de Campanya elaborat com a resultat d'aquest procés.



*Els plans no valen res,
però la planificació ho és
tot.*

-Dwight Eisenhower



El Pla de Campanya és el producte final del procés de planificació, però en certa manera, el procés és més important que el resultat. De vegades, els imprevistos canvien dràsticament l'entorn en què s'implementa la Campanya, sorgeixen noves oportunitats, es materialitzen les amenaces o apareixen sobtadament debilitats ocultes, el que fa que el Pla de Campanya sigui obsolet. Però la informació recopilada, utilitzant diverses eines com a part del procés de planificació, ens dota d'habilitats estratègiques que ens permeten llegir i comprendre l'entorn canviant, adaptar-nos a ell i respondre ràpida i adequadament.

El moviment del qual formeu part pot haver estat actiu només per un any, o cinc anys, o deu anys, o potser molt més temps. El moviment pot estar en un estat d'adrenalina després d'un èxit recent contra el vostre adversari, ja sigui un règim autoritari, un sistema corrupte, o una injustícia duradora. O el moviment pot estar estancat i desesperat després d'haver estat reprimit violentament (o d'una altra manera). El moviment pot estar compost per centenars de milers d'homes, dones, ancians i nens de diversos orígens, o pot haver-hi només unes poques dotzenes d'activistes que s'afanyen a augmentar el nombre de participants.

Qualsevol que sigui el cas, mai és massa aviat o massa tard, massa perfecte o massa inoportú, massa dur o massa ideal per a un context, ni el moviment massa gran o massa petit per començar a incorporar la planificació de Campanyes en la lluita no violenta de la vostra comunitat pels drets, la llibertat i la justícia.

El camí de la major resistència

És una guia pràctica per activistes i organitzadors de tots els nivells que volen fer créixer les seves activitats de resistència no violenta, amb unes Campanyes més estratègiques i de durada determinada. És una guia per als lectors a través del procés de planificació d'una Campanya, dividint-la en diversos passos, i proporcionant eines i exercicis per a cada pas. A l'acabar el llibre, els lectors tindran el que necessiten per guiar els seus companys en el procés de planificació d'una Campanya no violenta. S'estima que aquest procés, tal com es descriu a la guia, dura unes 12 hores de principi a fi.



Ivan Marovic va ser un dels líders d'Otpor, el moviment de resistència d'estudiants que va exercir un paper important en la caiguda de Slobodan Milosevic a Sèrbia.

Després de l'exitosa transició democràtica a Sèrbia, Marovic va començar a assessorar a diversos grups a favor de la democràcia a tot el món, i es va convertir en un dels més importants practicants en el camp del conflicte estratègic no violent.

