

ŚCIEŻKA NAJWIĘKSZEGO OPORU

PRZEWODNIK KROK PO KROKU
JAK PLANOWAĆ KAMPANIE OPORU
SPOŁECZNEGO BEZ PRZEMOCY



Ivan Marovic

ICNC
International Center on
Nonviolent Conflict



ICNC Press

REDAKCJA: Hardy Merriman,
Amber French
Kontakt: icnc@nonviolent-conflict.org
PROJEKT GRAFICZNY: Joe Garcia

Wydawca: ICNC Press,
**International Center on Nonviolent
Conflict**
1775 Pennsylvania Ave. NW, Ste. 1200
Waszyngton DC, 20006 USA

© 2018 International Center on Nonviolent
Conflict, Ivan Marovic
Wszystkie prawa zastrzeżone.
ISBN (książka): 978-1-943271-13-9
ISBN (online): 978-1-943271-14-6

Zdjęcie z okładki: Ivan Marovic jako taran
przy wyłamywaniu drzwi do dziekanatu
Uniwersytetu w Belgradzie podczas
protestów studenckich w latach 1996-1997.
Zdjęcie: Miroslav Petrovic

Zdjęcie na stronie redakcyjnej:
Demonstracje podczas Euromajdanu
w Kijowie na Ukrainie 29 grudnia 2013
r. Zdjęcie: Maksymenko Oleksandr, z
Wikimedia Commons.

Zastrzeżenie: Określenia użyte w niniejszej
publikacji i przedstawione w niej materiały
nie wyrażają opinii ICNC. Autor ponosi
odpowiedzialność za wybór i przedstawienie
faktów zawartych w niniejszej pracy, a także
za wszystkie opinie w niej wyrażone, które
niekoniecznie są opiniami ICNC i w żaden
sposób nie wiążą tej organizacji.

ŚCIEŻKA NAJWIĘKSZEGO OPORU

PRZEWODNIK KROK PO KROKU JAK PLANOWAĆ KAMPANIE OPORU SPOŁECZNEGO BEZ PRZEMOCY



Przedmowa

Gdybyście zapytali mnie o ruch, do którego należałem, Otpor, oraz o kampanie, które prowadziliśmy, mógłbym wam powiedzieć wiele o kampaniach Gotov Je ("Jest skończony") i Vreme Je („Już czas”), które miały na celu zwiększenie frekwencji w czasie wyborów prezydenckich 24 września 2000 r. w Serbii. Te wybory poprzedziły ostateczny upadek Slobodana Milosevicia 5 października tego samego roku. Mógłbym opowiedzieć wam o kampanii „Obserwujemy was”, którą prowadziliśmy bezpośrednio po upadku Milosevicia; jej celem było przedstawienie Otporu jako organizacji strażniczej, ściśle monitorującej działania nowego rządu, a także zdystansowanie się od niego przez nas. Mógłbym powiedzieć o kampanii „Pięść jest salutem”, której celem było zwiększenie liczby osób należących do Otporu, a która doprowadziła do przyłączenia się do naszego ruchu tysięcy ludzi.

Mógłbym mówić o nich dogłębnie, ale nie mógłbym podać nazwy jakiegokolwiek kampanii, którą prowadziliśmy w pierwszym roku naszego istnienia. Mógłbym mówić przez cały dzień o taktykach („działaniach”, jak je nazywaliśmy). Mógłbym również mówić o Deklaracji o Przyszłości Serbii, strategicznym dokumencie Otporu. Ale nie byłbym w stanie podać nazwy jakiegokolwiek kampanii z pierwszego roku naszej działalności.

Dlaczego? Ponieważ nie było wtedy żadnej.

Otpor od samego początku miał w sensie taktycznym bardzo innowacyjny charakter i opracował długookresową strategię w ciągu pierwszych miesięcy swojego istnienia, ale nauczenie się tego, jak prowadzić kampanie, zajęło nam trochę czasu.

Powodem było to, że planowanie i prowadzenie kampanii jest trudne. Według mnie, planowanie kampanii wymaga większego wysiłku niż opracowywanie długookresowych planów strategicznych i krótkookresowych planów taktycznych z kilku powodów. Po pierwsze, plan strategiczny jest zwykle wystarczająco szeroki, żeby uwzględnić zmiany w otoczeniu oraz nieoczekiwane zwroty wydarzeń, które mogą się pojawić w czasie wdrażania strategii (zwykle mierzonym w latach). Z drugiej strony, planowanie taktyczne ma krótkookresowy charakter (zwykle dotyczy dni lub niekiedy tygodni), by można było obserwować i oceniać wyniki, dokonywać potrzebnych modyfikacji i wprowadzać nowe, innowacyjne i ulepszone taktyki.

Kampanie są jednak inne. W odróżnieniu od strategii, powinny być szczegółowe, ich cele konkretne, grupy docelowe dobrze zdefiniowane, a przekazy jasne i bezpośrednie. Kampanie muszą być

dostosowywane do zmieniających się sytuacji w otoczeniu, ale muszą również wspierać długookresową strategię. Ponieważ potrzeba czasu na to, żeby przyniósł skutek, trudniej jest je oceniać. W odróżnieniu od taktyk, wprowadzanie zmian w oparciu o ocenę efektywności kampanii ma sens jedynie po kilku miesiącach.

Jeśli nieskuteczne kampanie powstają w wyniku słabego planowania, staje się przed trudnym wyborem — czy kontynuować prowadzenie nieskutecznej kampanii, czy też zaprzestać jej prowadzenia. Mam nadzieję, że ten przewodnik pomoże w uniknięciu takiej niepożądanego sytuacji.

Zawiera on wiele narzędzi, które pomogą znaleźć odpowiedzi na najważniejsze pytania, które powinniście sobie zadać w czasie planowania kampanii:

1. Co chcecie osiągnąć (jaki jest cel kampanii)?
2. Co chcecie powiedzieć (jaki jest główny przekaz kampanii)?
3. Co chcecie zrobić (jaką taktykę chcecie zastosować)?
4. Jak są wasze potrzeby określone w kategoriach zasobów i struktur organizacyjnych?

Narzędzia zawarte w tym przewodniku pomagają aktywistom i organizatorom lepiej zrozumieć ich wewnętrzny potencjał i zewnętrzne otoczenie, formułować odpowiednie cele, określać grupy docelowe i analizować ich sposób postrzegania, formułować przekaz i decydować, które taktyki najlepiej służą docieraniu z tym przekazem do odbiorców.

Każde narzędzie jest przedstawiane i wyjaśniane bardziej szczegółowo dla tych, którzy nigdy dotąd z niego nie korzystali. Po tym wyjaśnieniu podawana jest krok po kroku metoda korzystania z danego narzędzia w ramach warsztatu, bez względu na to, czy jest to warsztat szkoleniowy mający na celu przekazanie uczestnikom wiedzy o kampaniach, czy też jest to warsztat planowania, mający na celu opracowanie planu konkretnej kampanii. W tym sensie odpowiada on potrzebom zarówno doświadczonych jak i niedoświadczonych działaczy i został zaprojektowany tak, by był użyteczny na wszystkich etapach rozwoju ruchu na rzecz obrony praw, sprawiedliwości i wolności działającego bez użycia przemocy.

Narzędziom towarzyszą moduły, których realizacja zajmie około 12 godzin—na przykład w czasie weekendowego warsztatu planowania kampanii. Wszystkie materiały potrzebne do przeprowadzenia takiego warsztatu są podane w odpowiednich modułach. Materiały te (lub ich dopuszczalne alternatywy) są dostępne po minimalnym koszcie w większości krajów świata.

Streszczenie

Ścieżka największego oporu. Przewodnik pokazujący krok po kroku jak planować kampanie oporu społecznego bez użycia przemocy jest praktycznym przewodnikiem dla aktywistów i organizatorów wszystkich szczebli, którzy chcieliby rozwinąć swoje działania w zakresie oporu bez przemocy w bardziej strategiczną kampanię o określonym terminie trwania. Prowadzi on czytelników przez proces planowania kampanii, dzieląc go na kilka etapów i zapewniając narzędzia i ćwiczenia do każdego z nich. Po zakończeniu lektury niniejszego podręcznika, czytelnicy będą dysponować wszystkim, co jest potrzebne do przeprowadzenia kolegów i koleżanek przez proces planowania kampanii. Proces ten – w formie przedstawionej w niniejszym przewodniku – zajmie od początku do końca około 12 godzin.

Przewodnik jest podzielony na dwie części. Pierwsza część określa i kontekstualizuje narzędzia planowania kampanii i ich cele. Wyjaśnia też logikę leżącą u podstaw tych narzędzi oraz to, jak można je modyfikować, by lepiej pasowały do kontekstu działania każdej grupy. Druga część zawiera konspekty zajęć poświęconych stosowaniu tych narzędzi, które można powielać i dzielić się nimi. Wyjaśnia także w jaki sposób wpisać te narzędzia w szerszy proces planowania.

Spis treści

Kampanie oporu społecznego bez stosowania przemocy	3
Analiza SWOT: rozumienie obecnych możliwości i otoczenia.....	9
Opracowywanie scenariuszy: przewidywanie możliwych rezultatów działań	19
Kryteria SMART – ustalanie celów kampanii	31
Spektrum sojuszników: ustalenie udziałowców.....	41
Skrzynka percepcji: analizowanie wierzeń i odczuć interesariuszy	51
Burza mózgów: opracowywanie taktyki	61
Analiza kosztów/korzyści: wybór najlepszego pomysłu.....	69
Plan kampanii: przelewanie wszystkiego na papier.....	79
Kurs opracowywania kampanii	89
Postowie	97

Tablice i rysunki

Tablica 1: Matryca SWOT	12
Tablica 2: Przykłady silnych stron, słabości, szans i zagrożeń	14
Tablica 3: Opracowywanie scenariuszy	22
Tablica 4: Scenariusze BC, MO, CT i WC	24
Rysunek 1: Piramida Strategii	4
Rysunek 2 i 3: Porównanie planu domu z planem strategicznym ..	5 i 6
Rysunek 4: Plan A i Plan B	25
Rysunek 5: Spektrum Sojuszników	44

Kampanie oporu obywatelskiego bez przemocy

Studium przypadku: Kampanie organizacji Otpor: „Jest skończony” oraz „Już czas”

Kampania „Jest skończony” była najważniejszą (lecz nie jedyną) kampanią mobilizacji wyborców przeprowadzoną przez Otpor. Jej ogólnie określonym celem było obalenie Milosevicia w wyborach, mimo tego, że wybory w Serbii w tym czasie nie były ani wolne ani sprawiedliwe.

Konkretnym celem było zwiększenie liczby głosujących, szczególnie tych, którzy tradycyjnie nie brali udziału w wyborach, oraz, ogólnie, młodzieży. Teoretycznie, jeśli te grupy poszłyby do urn w dniu wyborów, oddałyby głosy na kandydata opozycji, sprawiając, że względna liczba głosów oddanych na Milosevicia spadłaby poniżej 50%. Wysoka frekwencja w wyborach była kluczowym warunkiem osiągnięcia szerszego celu strategicznego, ponieważ im większa liczba ludzi głosowałaby, tym trudniej byłoby dorzucić do urn fałszywie wypełnione karty do głosowania. A im więcej wyborców wzięłoby udział w wyborach, tym większe byłoby oburzenie, gdyby ktoś próbował ukraść nasz głos.

Przekaz kampanii, jak wyraźnie wskazywało hasło „Jest skończony”, był przekazem pewności – bardzo potrzebnej po serii przegranych wyborów, po których wyborcy opozycji popadli w nastrój apatii i podejrzliwości. Poza plakatami, ulotkami oraz sławnymi naklejkami „Jest skończony” (naklejanymi na plakaty Milosevicia), ta kampania obejmowała występy teatrów ulicznych.

Kolejny krok podjęty w ramach naszej strategii obejmował nie tylko mobilizowanie wyborców, ale także podejmowanie wysiłków na rzecz zapobieżenia fałszowaniu głosów. Dlatego zdecydowaliśmy się także zrealizować drugą, równoległą kampanię „Już czas”. Ta kampania była nakierowana na bardziej neutralnych wyborców, którzy byli zainteresowani zmianą, ale byli obojętni lub zniechęceni przez radykalnie opozycyjny przekaz „Jest skończony”.

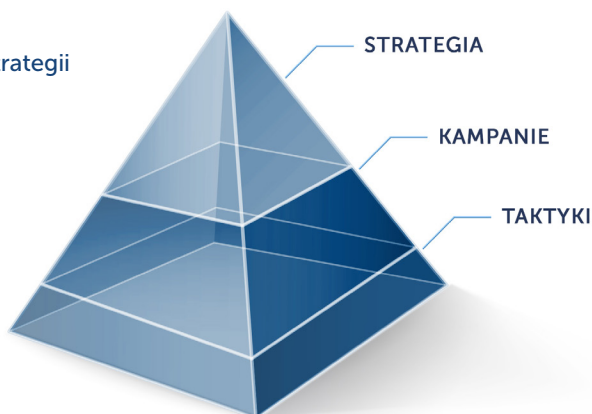
Inaczej niż w przypadku kampanii „Jest skończony”, kampania „Już czas” skupiała się na koncertach rockowych, odwiedzinach celebrytów w terenie i innych formach docierania do mniej zaangażowanych politycznie odbiorców. Podobnie jak kampania „Jest skończony”, która była realizowana jedynie przez Otpor, kampania „Już czas” była prowadzona przez szeroką koalicję organizacji, w której Otpor był jednym z partnerów.

Obie kampanie osiągnęły swój cel i w warunkach rekordowej frekwencji (do 70% wśród wyborców poniżej 30 roku życia), Milosević przegrał wybory.

Czym są kampanie i dlaczego są ważne?

Rdzeniem pojęcia „kampania” jest łacińskie słowo „campus” czyli pole. Armie zwykle wychodziły w pola wiosną, aby prowadzić kampanie - czyli duże operacje stanowiące część szerszych działań wojennych. To pojęcie jest nadal stosowane przez żołnierzy. Nawet poza wojskiem - w biznesie, w marketingu, polityce itd. - „kampanie” służą do określenia szeregu działań mających na celu osiągnięcie konkretnego celu w ramach szerszej strategii. Strategia w związku z tym składa się z różnych operacji, w tym oczywiście z „kampanii”, które z kolei składają się z wielu taktyk, również zwykle określanych mianem działań lub metod. Taktyki składają się na „kampanie”, a kampanie te z kolei - wraz z innymi operacjami takimi, jak rekrutowanie, szkolenie, oraz komunikacja wewnętrzna i zewnętrzna- służą strategii (patrz rys. 1).

Rysunek 1.
Piramida strategii



Opór obywatelski jest sposobem sprawowania władzy przez zwykłych ludzi, którzy nie mają żadnego specjalnego tytułu, statusu lub przywileju, bez groźby użycia lub faktycznego użycia przemocy fizycznej.

Kampanie służą do mobilizowania konkretnych grup odbiorców. Ich celem jest zmiana poglądów, sposobów postrzegania, a nawet zachowań ogółu społeczeństwa. Kampanie w związku z tym są bardzo istotne, jeśli strategia organizacji zależy od zwiększenia zaangażowania społeczeństwa, co zwykle ma miejsce w przypadku strategii politycznej.

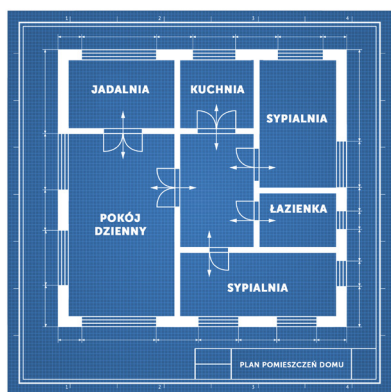
Dotyczy to zarówno polityki instytucjonalnej (w np. lobbyingu), jak i – w szcze-

gólności – walki toczonej poza instytucjami, jak ma to z definicji miejsce w przypadku oporu obywatelskiego.

Często zauważa się, że aktywiści bardziej priorytetowo traktują taktykę niż strategię. Nawet jeśli została opracowana jakaś strategia, często ma miejsce rozziew między poziomem strategicznym a poziomem taktycznym, lub też aktywiści mogą zaplanować coś podczas narad nad strategią, ale improwizować na ulicach. Aktywiści, którzy wypracowali strategię, często nadal zastanawiają się nad tym, jakie konkretne kroki przybliżą ich do danej strategii. Może być tak, że nadal stosują znane taktyki, podczas gdy plan strategiczny nigdy nie zostaje w pełni wcielony w życie.

Kampanie są użyteczne, ponieważ mogą służyć jako ogniwo łączące strategię z taktyką. Po zakończeniu pracy nad opracowaniem planu strategicznego, nie trzeba jeszcze przechodzić od razu do ustalania szczegółów taktyki. Można najpierw określić kampanie będące szerszymi fazami realizacji strategii. Cele każdej kampanii będą służyły jako kamienie milowe na drodze do celu strategicznego i całą tę drogę będzie można podzielić na krótsze odcinki.

Jakie są relacje między strategią, kampaniami i taktyką? Dlaczego są one współzależne?

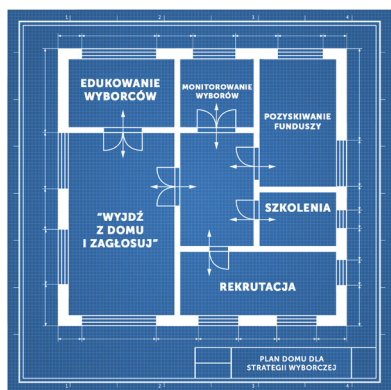


Rysunek 2.
Porównanie domu ze strategią

Pomyślcie o strategii jak o domu, gdzie kampanie są różnymi pokojami w tym domu. Taktyki mogą być rozumiane jako elementy konstrukcji – ściany, okna, drzwi i meblowanie. Te elementy mogą występować poza domem, ale nie są zbyt użyteczne samodzielnie. Gdy zostają wykorzystane wewnątrz domu, sposób ich użycia jest inny w każdym pokoju, w zależności od funkcji, którą dany pokój ma spełniać. Na przykład, zwykle między kuchnią a sypialnią są drzwi, ale między kuchnią a jadalnią może ich nie być (patrz rys. 2).

To samo można powiedzieć o taktyce. Można organizować taktykę bez strategii, ale nie będzie to zbyt przydatne. Nawet w ramach szerszej strategii taktyka powinna być częścią konkretnej kampanii,

podejmowanej w celu przekazania przesłania tej kampanii i wywarcia wpływu na konkretną docelową grupę odbiorców.



Rysunek 3. Porównanie domu ze strategią

funkcjonalności – wymaga określenia wizji, misji i celów, ale potrzebuje również kampanii.

Każdy pokój w domu ma pełnić określoną funkcję, ale są one połączone wzajemnie ze sobą funkcjonalnie i strukturalnie. Kuchnia i jadalnia są połączone ze sobą z racji pełnionych przez nie funkcji—przygotowane jedzenie nie powinno odbywać długiej drogi przed podaniem na stół. Układ przestrzenny domu jest celowy i służy konkretnym, wiążącym się ze sobą celom.

To samo dotyczy kampanii. W szerzej pojmowanej strategii kampanie następują po sobie jak stopnie prowadzące do realizacji długookresowego celu. Czerpią one także od siebie, ponieważ późniejsze kampanie korzystają z rezultatów osiągniętych przez wcześniejsze działania (patrz rys. 3).

Jeśli weźmiemy na przykład strategię wyborczą, kampania „Wyjdź z domu i zagłosuj” zajmuje centralne miejsce na „planie domu” ale jest wspierana przez inne operacje, takie jak monitorowanie wyborów i edukowanie wyborców. „Dachem” jest wizja wolnych i sprawiedliwych wyborów, a „fundamentem” jest misja promowania aktywnego udziału obywateli w procesie wyborczym. „Meblami” w tym „domu” są taktyki takie jak spotkania w ratuszu, warsztaty dla obserwatorów wyborów, wizyty w domach wyborców i tak dalej.

Dłuższe, bardziej złożone strategie mają bardziej rozbudowane „plany domu” z wieloma „pokojami,” „korytarzami,” i „klatkami schodowymi.”

Celem niniejszego przewodnika jest pomoc w opracowaniu planu kampanii wspierającej szerszej zakrojonej strategię (ten temat zostanie omówiony później w odrębnej publikacji). Ten plan kampanii będzie wynikiem procesu obejmującego staranną analizę i twórcze myślenie. Narzędzia zawarte w tym przewodniku pomogą w obu tych grupach działań i doprowadzą was krok po kroku do stworzenia planu kampanii. Mając opracowany plan kampanii, będzie można na jego podstawie opracować inne użyteczne dokumenty, takie jak krótki opis kampanii, kalendarz, budżet i schemat organizacyjny.

Jak korzystać z tej książki

Kolejne rozdziały zawierają krótkie wprowadzenia wyjaśniające różne narzędzia planowania kampanii, a każdemu z nich towarzyszy konspekt zajęć oraz opis realizowanego krok po kroku procesu korzystania z danego narzędzia w czasie kursu opracowywania kampanii. Czytelnicy, którzy będą organizować kurs opracowywania kampanii, powinni zacząć od przeczytania krótkiego wprowadzenia danego narzędzia, poprzedzającego każdy konspekt zajęć. Po zapoznaniu się ze wszystkimi wprowadzeniami do narzędzi, konspektami zajęć oraz objaśnieniami procesu realizacji krok po kroku, w części pt. „Kurs opracowywania kampanii” na str. 89 można znaleźć bardziej szczegółowe instrukcje planowania takiego kursu opracowywania kampanii w ramach ruchu społecznego zakładającego niestosowanie przemocy.

Zaczynamy!

ANALIZA SWOT: ZROZUMIENIE SWOICH OBECNYCH MOŻLIWOŚCI I SWOJEGO OTOCZENIA

Proste strategie mają jeden lub dwa „pokoje,” ale wszystkie cechuje taka sama współzależność występująca między strategią, kampaniami i taktyką.

Planując kampanię, należy przede wszystkim zdefiniować jej cel. Ten cel posłuży wypracowaniu wizji, misji i celów strategicznych, zdefiniowanych w planie strategicznym. Innymi słowy, plan strategiczny będzie podpowiadał, jakie rodzaje kampanii powinniście podejmować. Określanie celu każdej z tych kampanii stanowi część jej planowania i wymaga przeprowadzenia osobnego procesu, który powinien brać pod uwagę nie tylko zapisy planu strategicznego, ale również zrozumienie obecnych możliwości (potencjałów) oraz środowiska w którym prowadzicie działalność.



Aby określić cel kampanii, należy po pierwsze poznać siebie i swoje środowisko, w tym swojego przeciwnika. Przed rozpoczęciem rozważań nad celem, który będzie realistyczny i istotny dla obranego celu strategicznego trzeba zrozumieć wszystkie czynniki: wewnętrzne i zewnętrzne, pomocne i szkodzące.

Narzędzie, które pomoże zidentyfikować te czynniki, jest określane mianem analizy SWOT. SWOT jest akronimem składającym się z pierwszych liter angielskich słów Strengths (mocne strony), Weaknesses (słabe strony), Opportunities (szanse) i Threats (zagrożenia). Jest to narzędzie, którego opracowanie przypisywane jest Albertowi Humphrey'owi ze Stanford Research Institute, chociaż on sam zaprzeczał swojemu autorstwu. Od lat 60. XX w. - używane jest ono w planowaniu działań korporacji, ale także w kampaniach politycznych oraz społecznościach organizujących się na rzecz osiągnięcia zmian społecznych.



Mówi się też: znając przeciwnika i siebie, nie sposób przegrać starcia; nie znając przeciwnika, a znając siebie, na jedną wygraną przypadnie też i jedna porażka; nie znając ani przeciwnika ani siebie, żadnej bitwy wygrać się nie da.



– Sun Tzu, Sztuka Wojny
Przekład: J. Zawadzki

Tablica 1: Macierz SWOT

Czynniki	<i>Pomocne</i>	<i>Szkodzące</i>
Wewnętrzne	Mocne strony	Słabe strony
Zewnętrzne	Szanse	Zagrożenia

Mocne strony to wewnętrzne możliwości (potencjały) takie, jak zasoby (ludzkie lub materialne), umiejętności, lub nawet czynniki niematerialne takie, jak spójność grupy lub silne zaangażowanie jej członków.

Słabe strony to wewnętrzne (organizacyjne) niedostatki, które spowalniają pracę lub wystawiają na różne rodzaje ryzyka. Do tej kategorii należy niewielka liczba aktywistów lub brak zasobów. Czynniki takie, jak brak entuzjazmu lub paraliżujący lęk odczuwany przez kolegów-aktywistów, są również traktowane jako słabe strony. Chociaż są one mniej uchwytne niż brak zasobów materialnych, pozostają jednak nadal pod kontrolą w tym sensie, że z czasem można na nie wpłynąć i mogą ulec zmianie.

Szanse to czynniki zewnętrzne, których nie można kontrolować, ale przynoszą korzyść (sprzyjają) waszej kampanii. Istnieją bez względu na to, co robicie. Można jednak kontrolować wykorzystanie ich w kampanii na swoją korzyść. Szansami mogą być słabe strony przeciwnika, w tym

także jego wewnętrzne podziały oraz brak legitymizacji, ale także ogólne zniechęcenie lub narzekania pojawiające się wśród społeczeństwa, istnienie potencjalnych sojuszników oraz dostępne zasoby.

Zagrożenia to czynniki zewnętrzne szkodzące . kampanii. Są to potencjalne niebezpieczeństwa, które być może nigdy się nie zmaterializują. Jeśli jednak się ziszczą, a nie zostały wzięte pod uwagę lub nie spotkają się z odpowiednią reakcją, mogą zaszkodzić podjętym wysiłkom lub nawet całkowicie je zniweczyć. Zagrożenia mogą obejmować zdolność przeciwnika do zaszkodzenia przy pomocy negatywnej propagandy lub nalotu policji, ale mogą do nich należeć również inne czynniki takie, jak przejawy przemocy – zewnętrzne, ale znajdujące się fizycznie w pobliżu waszego ruchu.

W czasie prowadzenia analizy SWOT ważne jest odróżnianie **czynników wewnętrznych (mocnych i słabych stron, które można kontrolować) od czynników zewnętrznych (szans i zagrożeń, które istnieją bez względu na rodzaj działalności).** Niekiedy aktywiści wpisują na listę mocnych stron niezadowolonych młodych ludzi, chociaż ci młodzi ludzie nie należą do ich organizacji i dlatego też są szansą jako potencjalni aktywiści, a nie mocną stroną. Podobnie brak zaufania wśród organizatorów oraz wewnętrzne podziały są niekiedy uznawane za zagrożenia dla organizacji, ale faktycznie są one słabymi stronami, ponieważ stanowią wewnętrzne cechy ruchu.

Kolejną kwestią jest potrzeba uwzględnienia różnicy między czynnikami przyjaznymi i szkodzącymi. Podczas prowadzenia analizy SWOT aktywiści rzadko myślą ze sobą słabe i mocne strony, ale nie jest to takie proste, gdy weźmiemy pod uwagę czynniki zewnętrzne - zagrożenia są niekiedy postrzegane jako szanse lub odwrotnie. Na przykład represje mogą być postrzegane jako szansa, ale po dalszej analizie okazuje się, że faktycznie szansą jest negatywna reakcja społeczeństwa na działania represyjne podejmowane przez przeciwnika. Lub też, jeśli taka reakcja społeczna nie występuje, wówczas poprzednie przypadki represji mogą okazać się szansą na pobudzenie takich reakcji. Potencjalne represjonowanie waszych działań w czasie kampanii nadal pozostaje zagrożeniem.

W czasie kampanii, wykorzystuje się szanse i unika zagrożeń (lub ogranicza ich skutki), ale trzeba mieć na względzie to, że te czynniki nie mogą być bezpośrednio tworzone lub eliminowane. Na przykład wysokie bezrobocie wśród młodzieży może być szansą na mobilizowanie młodych ludzi, ale mobilizacji tej z pewnością nie można przyjąć za pewnik. Będzie trzeba wykorzystać mocne strony organizacji takie, jak atrakcyjne przesłanie kampanii oraz zdolność do rekrutowania kolejnych młodych aktywistów, na przykład przy pomocy

sieci kontaktów uniwersyteckich. Idąc tą samą linią rozumowania, zagrożenie represjami lub nalot na organizatorów kampanii może nigdy się nie zdarzyć, ale ważne jest, by przewidzieć w planach takie wydarzenia na wypadek, gdyby faktycznie się zdarzyły.

Ograniczenia tego narzędzia

Analiza SWOT nie jest doskonałym narzędziem i ma swoje ograniczenia. Przede wszystkim nie wszystkie czynniki są równie ważne. Ponieważ są one spisywane osobno, nie można ujrzyć ich wzajemnych oddziaływań. Dlatego też pomocne jest dalsze analizowanie tych czynników przy pomocy narzędzia opracowywania scenariuszy, wykorzystując dane zgromadzone w ramach analizy SWOT. Kolejnym ograniczeniem jest to, że analiza SWOT kładzie nacisk na stan obecny, który może ulegać zmianie lub przesunięciom w czasie pomyślnej realizacji planu strategicznego kładącego nacisk na szerszą perspektywę i długookresowy proces.

Tablica 2: Przykłady mocnych stron, słabych stron, szans i zagrożeń

Mocne strony • Kompetentny i zmotywowany zespół • Wizja atrakcyjna dla społeczeństwa • Odpowiedni przekaz i zdolność docierania z nim do odbiorców	Słabe strony • Brak funduszy • Ograniczona obecność w części kraju • Wewnętrzne podziały i atmosfera niezgody
Szanse • Istnienie lokalnych organizacji tworzonych oddolnie • Spontaniczne protesty wywołane brakami w zaopatrzeniu w żywność • Niskie dochody urzędników państwowych	Zagrożenia • Możliwe aresztowania organizatorów kampanii • Nieobiektywne media, negatywne materiały o kampanii • Silne napięcia, ryzyko spontanicznej erupcji przemocy

Otoczenie (środowisko), w którym wdrażana jest, kampania ma charakter dynamiczny i zmienia się w czasie, najlepiej, jeśli dzieje się to w wyniku prowadzonych działań. To samo dotyczy wewnętrznych możliwości (potencjałów). Dlatego warto przeprowadzać analizę SWOT co pewien czas, szczególnie przed rozpoczęciem każdej nowej kampanii. Przy przeprowadzaniu analizy SWOT, ważne jest odróżnianie mocnych i słabych stron od szans i zagrożeń.

Konspekt zajęć warsztatowych

Analiza SWOT			
--------------	--	--	--

Analityczne	Praca w małych grupach	Żadnych materiałów do rozdania	60 minut
-------------	------------------------	--------------------------------	----------

Krótkie streszczenie

Treść	Forma zajęć/działanie	Czas (minuty)
1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5
2. Podzielenie uczestników na cztery małe grupy	Dzielenie na grupy	5
3. Sporządzenie listy czynników (mocne strony, słabe strony etc.)	Praca w małych grupach	15
4. Przedstawienie wyników pracy w małych grupach	Prezentacja przez grupę i krótki czas na informacje zwrotne	30
5. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5
Razem:		60

Potrzebne materiały	Kiedy	Po co
Przygotowana wcześniej matryca SWOT (por. przypis 1, str. 18)	Prezentacja	Wizualne wyjaśnienie
4 czyste kartki	Praca w małych grupach	Tworzenie listy czynników
4 markery		
Taśma przyklepna	Podsumowanie	Umieszczenie list czynników na ścianie

Przed warsztatem	Przed spotkaniem
Prowadzący powinien pomyśleć o przykładzie z własnego doświadczenia jak analiza SWOT pomogła mu w pracy. Doświadczenie to trzeba przekształcić w krótką historię do opowiedzenia w ciągu 2-3 minut.	Należy policzyć uczestników i zdecydować, jak zostaną podzieleni na małe grupy, stosując ustawienie w szeregu, losowe wskazanie lub inny sposób dzielenia na grupy (patrz niżej).

Proces realizowany krok po kroku

1. Wprowadzanie narzędzia	Prezentacja	5 minut
----------------------------------	--------------------	----------------

Rozpocznij od wyjaśnienia po co przeprowadza się analizę SWOT. Przypomnij uczestnikom, że przystępujecie do zdefiniowania celu kampanii, a pierwszym krokiem tego procesu jest zrozumienie stanu obecnego - wewnętrznego i zewnętrznego. Pomoże wam to nakreślić obraz obecnych możliwości (potencjału) i środowiska, w którym działacie. Umieść slajd lub arkusz papieru z macierzą SWOT lub narysuj ją na flipcharcie (tablica podzielona na cztery równe pola z literami S,W,O, i T odpowiednio w każdej z części, por. rys. 1, str. 18).

Wyjaśnij i podaj przykłady każdego z czynników. Oznacz mocne strony i szanse jako czynniki pomocne, a słabe strony i zagrożenia jako czynniki szkodzące. Następnie oznacz mocne i słabe strony jako czynniki wewnętrzne, a szanse i zagrożenia jako czynniki zewnętrzne. Wyjaśnij różnicę między każdą parą czynników (na przykład: „Na czym polega różnica między szansami a zagrożeniami? Szanse są pomocne; zagrożenia szkodzące. Na czym polega różnica między mocnymi stronami a słabymi? Słabe strony są wewnętrzne, a zagrożenia zewnętrzne.”). Zapytaj uczestników, czy mają pytania.

2. Podzielenie uczestników na cztery małe grupy	Dzielenie na grupy	5 minut
--	---------------------------	----------------

W zależności od wielkości grupy, można zastosować różne metody podziału uczestników, by uzyskać cztery małe grupy. Ustawienie w szeregu jest efektywną metodą, jeśli liczba uczestników jest mała (mniej niż 20 osób). Poproś uczestników o ustawienie się według daty urodzenia, godzinę porannej pobudki lub jakiegokolwiek inne arbitralne kryterium. Następnie przejdź się wzdłuż szeregu i podziel go na cztery części, zakładając, że każda z nich będzie obejmować mniej więcej jedną czwartą ogólnej liczby uczestników. W przypadku większych grup (ponad 20 uczestników) można poprosić uczestników o rozejście się do czterech kątów sali, gdzie osoby urodzone między styczniem a marcem idą do pierwszego, osoby urodzone między kwietniem a czerwcem do drugiego etc.

3. Sporządzenie listy czynników	Praca w małych grupach	5 minut
--	-------------------------------	----------------

Po zakończeniu podziału na grupy, daj każdej z grup zadanie sporządzenia listy przydzielonych jej czynników. Jedna mała grupa

powinna przygotować listę mocnych stron, druga słabych stron, trzecia szans a czwarta zagrożenia. Daj każdej grupie jeden duży arkusz papieru i markery. Zapytaj ich, czy mają pytania, a następnie poinformuj ich, że mają 15 minut na przygotowanie list na udostępnionych arkuszach papieru.

Gdy tylko grupy rozpoczną pracę, przejdź się między nimi i zapytaj każdą z nich, czy nie potrzebuje jakichś dodatkowych wyjaśnień oraz poproś, by zawołali cię, gdy będzie potrzebna pomoc. Po pięciu minutach przejdź się ponownie i poinformuj, że upłynęła połowa wyznaczonego czasu pracy. Poproś każdą małą grupę o opowiedzenie o niektórych czynnikach, które udało im się zidentyfikować do tej pory. Jeśli trzeba, udziel im porad, szczególnie dotyczących kwestii rozróżnienia między czynnikami zewnętrznymi i wewnętrznymi. Po kolejnych pięciu minutach poproś każdą z grup, by kończyła pracę i zaczęła zamykać listę, ponieważ pozostało do dyspozycji jedynie kilka minut. Kiedy upłynie 15 minut od rozpoczęcia pracy w grupach, poproś je o dołączenie do wszystkich i zabranie ze sobą wypełnionych arkuszy.

4. Przedstawienie wyników pracy w małych grupach	Prezentacja przez grupę i krótki czas na informacje zwrotne	5 minut
---	--	----------------

Poproś ochotnika z pierwszej grupy (tej, która przygotowywała listę mocnych stron) o wystąpienie i zwięzłe przedstawienie ustaleń. Następnie spytaj członków tej grupy, czy chcieliby coś dodać. Potem zapytaj uczestników, czy mają jakieś krótkie uwagi lub pytania, a szczególnie czy chcieliby dodać jakąś mocną stronę, która nie znalazła się na liście. Jeśli są na niej czynniki, których nie uważasz za mocne strony, zapytaj grupę, dlaczego umieścili je na liście ("Czy te czynniki są pomocne? Czy mają one charakter wewnętrzny?"). Po 6-7 minutach poproś grupę o przyklejenie swojego arkusza z listą czynników na ścianie i przejdź do następnej grupy. Powtórz ten proces z każdą grupą.

Dopilnuj, by ewentualną dłuższą dyskusję przenieść na później. Poproś uczestników o przedstawianie jedynie krótkich uwag, wyjaśniając, że celem analizy SWOT jest sporządzenie listy czynników, natomiast na dyskusję o implikacjach i możliwych skutkach oddziaływania tych czynników będzie czas później.

5. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5 minut
---------------------------------	---------------------	----------------

Podziękuj uczestnikom za ich wkład pracy i wyjaśnij ponownie cel analizy SWOT. Podaj przykład z własnego doświadczenia, jak analiza SWOT pomogła ci w pracy. Spytaj, czy są jakieś końcowe pytania.

Uwagi końcowe

1. Macierz SWOT (patrz rysunek po prawej).

S – mocne strony (*Strengths*),
W – słabe strony (*Weaknesses*),
O – szanse (*Opportunities*), T –
zagrożenia (*Threats*)

2. Jeśli liczba uczestników jest bardzo mała (mniej niż 8 osób), można ich podzielić na dwie grupy. Jedna z nich skupi się na liście czynników wewnętrznych (silnych i słabych stron) a druga na liście czynników zewnętrznych (szans i zagrożeń). W przypadku jeszcze mniejszej liczby uczestników (4 lub mniej), podział na mniejsze grupy nie ma sensu i cała grupa powinna sporządzić listę wszystkich czynników, zaczynając od silnych stron, a następnie przechodząc do słabych stron, szans i zagrożeń. W tym przypadku tworzenie listy czynników zajmie więcej czasu, ale nie będzie potrzeby przedstawiania wyników pracy i pozyskiwania informacji zwrotnych.

	Pomocne	Szkodzące
Wewnętrzne	S	W
Zewnętrzne	O	T

OPRACOWYWANIE SCENARIUSZY: PRZEWIDYWANIE MOŻLIWYCH REZULTATÓW

Aby określić cele kampanii, trzeba po pierwsze zrozumieć obecną sytuację, zarówno w kategoriach wewnętrznych możliwości jak i środowiska, w którym operujemy. Na tej analizie będą oparte opracowywane cele, jak i plan strategiczny. Ale zanim skupicie się na celu, być może warto spróbować przewidzieć możliwe kierunki rozwoju sytuacji w najbliższym czasie i w nieco dalszej perspektywie.

Narzędzie opracowywania scenariuszy można wykorzystywać do rozwinięcia analizy SWOT. Przeprowadzenie analizy dało syntetyczny obraz czynników wewnętrznych i zewnętrznych w konkretnym momencie, ale nie dowiemy się z niej wiele o możliwym wzajemnym oddziaływaniu tych czynników na siebie w przyszłości. Aby zrozumieć, jak sytuacja może się rozwinąć, trzeba opracować scenariusze oparte na informacjach z analizy SWOT.



Niniejsze narzędzie jest dość luźno oparte o analizę TOWS opracowaną przez Heinza Wehricha z Uniwersytetu San Francisco (Kalifornia, USA). Wynikiem etapu opracowywania scenariuszy są cztery scenariusze, które nie muszą się wcale ziścić, ale tworzą ramy graniczne, wewnątrz których może zaistnieć bardziej realistyczny scenariusz. Na etapie opracowywania scenariuszy bierze się pod uwagę czynniki wymienione w analizie SWOT i próbuje przewidzieć, jak mogą one wspólnie wpływać na kształtowanie się sytuacji w przyszłości.

Tablica 3: Opracowywanie scenariuszy

	Mocne strony	Słabe strony
Szanse	BC Scenariusz najlepszego obrotu spraw czyli scenariusz myślenia życzeniowego	MO Scenariusz zmarnowanych szans czyli scenariusz marnotrawstwa
Zagrożenia	CT Scenariusz zneutralizowanych zagrożeń czyli scenariusz mobilizacji	WC Scenariusz najgorszego obrotu spraw czyli scenariusz koszmaru

Przy pomocy tego narzędzia można opracować cztery możliwe scenariusze: scenariusz najlepszego obrotu spraw (Best Case Scenario - BC), scenariusz zmarnowanych szans (Missed Opportunities Scenario - MO), scenariusz zneutralizowanych zagrożeń (Countered Threats Scenario - CT) i scenariusz najgorszego obrotu spraw (Worst Case Scenario - WC) (por. Tablice 3 i 4). W każdym scenariuszu bierze się pod uwagę jedynie szczególne pary

czynników wewnętrznych i zewnętrznych i próbuje przewidzieć, co mogłoby się stać, gdyby jedynie te dwa czynniki miały wpływ na rozwój sytuacji.

Każdy sposób postępowania wiąże się z ryzykiem, więc ostrożność nie polega na unikaniu niebezpieczeństwa (to nie jest możliwe), ale na ocenianiu ryzyka i podejmowaniu zdecydowanych działań.

– Nicolo Machiavelli
„Książę”

W scenariuszu najlepszego obrotu spraw bierze się pod uwagę jedynie mocne strony i szanse. Przewiduje się w nim rozwój sytuacji zakładając, że zagrożenia się nie zmaterializują, a słabe strony są raczej nieznaczne. Jest on nierealistyczny i ma służyć ustaleniu granic możliwie pomyślnego obrotu spraw. Oddaje on

najlepszą możliwą sytuację, na jaką można liczyć. Ten scenariusz opracowuje się analizując szanse i możliwości ich wykorzystania przy uwzględnieniu mocnych stron.

W scenariuszu zmarnowanych szans bierze się pod uwagę jedynie słabe strony i szanse. Przewidujemy w nim rozwój sytuacji zakładając,

że ani zagrożenia, ani mocne strony się nie zmaterializują, natomiast ujawnią się strony słabe. Ma on również nierealistyczny charakter i służy ustaleniu granic negatywnego rozwoju sytuacji wynikającego z „naszej winy”. Jest obrazem tego, czego powinniście się obawiać. Ten scenariusz opracowuje się analizując szanse oraz to, jak mogą zostać przeoczone lub zmarnowane z powodu słabych stron. W scenariuszu zneutralizowanych zagrożeń bierze się pod uwagę zagrożenia i mocne strony. Rozpatruje się w nim sytuację, w której nie ma żadnych szans, a wyłącznie zagrożenia. Jednak ich oddziaływanie jest neutralizowane przez mocne strony, zaś słabe strony nie ujawniają się. Jest to również scenariusz nierealistyczny, ale pozwala na określenie granic możliwie pozytywnego „sprostania przeciwnościom”. Chodzi o przypadek, w którym udało się przetrwać i odnieść zwycięstwo na przekór wszelkim niepomysłnym okolicznościom.

Scenariusz najgorszego obrotu spraw powstaje w wyniku wzięcia pod uwagę wyłącznie zagrożeń i słabych stron. Chodzi o przypadek, w którym nie występują żadne pomocne czynniki wewnętrzne ani zewnętrzne – żadnych szans i żadnych mocnych stron. Określa on granice możliwie negatywnego rozwoju sytuacji typu „brak szczęścia”. Jest to przypadek, w którym wszystko, co mogło pójść źle, poszło źle – scenariusz całkowitej katastrofy.

„Przyszłość jest niezapisaną kartą. Są scenariusze najbardziej pomyślnego obrotu spraw. Są scenariusze najgorszego obrotu spraw. Opisywanie każdego z nich jest świetną rozrywką dla pisarzy science fiction, ale żaden nie zdarza się w realnym świecie. To, co zdarza się w rzeczywistości, zawsze okazuje się scenariuszem gdzieś pomiędzy.”

–Bruce Sterling

Scenariusze powinny być wypracowywane w postaci historii - narracji, która nie musi brzmieć realistycznie.

W rzeczywistości przesada ma sens, ponieważ odciska ona wyraźny obraz w pamięci, pokazując, jak sytuacja może się rozwinąć w skrajnych przypadkach rozciągających się od świetlanego scenariusza najlepszego obrotu spraw po katastrofalny scenariusz najgorszego obrotu spraw. Te cztery scenariusze pomagają lepiej zrozumieć wagę poszczególnych czynników. Na przykład to, dlaczego ważne jest wyeliminowanie danej słabej strony (ponieważ wzmacnia ona skutek jakiegoś zagrożenia) lub też dlaczego powinno się skupić na danej szansie (ponieważ można ją wykorzystać, stosując jedną z mocnych stron).

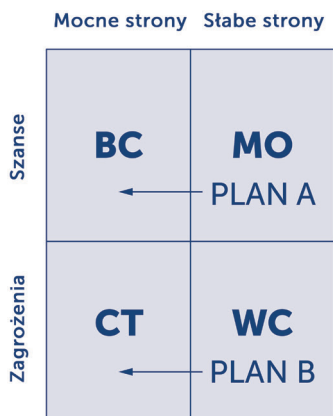
Scenariusze typu BC i WC opracowuje się łatwiej, z pozostałymi dwoma wiążą się pewne ryzyka. Niekiedy aktywiści nie mogą się powstrzymać od uwzględniania szans w scenariuszach typu CT lub używania mocnych stron w czasie opracowywania scenariuszy typu MO. Trzeba to mieć na uwadze w czasie opracowywania tych scenariuszy. Dlatego ważne jest by rozumieć, że scenariusz typu MO to historia z rodzaju nasza wina” a scenariusz CT ma charakter narracji ”przewycięzania przeciwności”. Poniższa tablica pokazuje, jak powinny wyglądać te dwa scenariusze.

Tablica 4. Przykłady scenariuszy BC, MO, CT i WC

	Mocne strony	Słabe strony
	• Utalentowany i zmotywowany zespół • Wizja atrakcyjna dla społeczeństwa • Odpowiedni przekaz i zdolność docierania z nim do odbiorców	• Brak funduszy • Ograniczona obecność w części kraju • Wewnętrzne podziały i atmosfera niezgody
Szanse • Istnienie lokalnych organizacji tworzonych oddolnie • Spontaniczne protesty wywołane brakami w zaopatrzeniu w żywność • Niskie dochody urzędników państwowych	BC (najkorzystniejszy obrót spraw) W wyniku kampanii udaje się stworzyć szeroką koalicję lokalnych organizacji oddolnych, zmobilizować ludzi w sprawie braków w zaopatrzeniu w żywność i dotrzeć do środowiska niezadowolonych urzędników.	MO (zmarnowane szanse) Wasza kampania zostaje wpłątana w rywalizację między różnymi lokalnymi organizacjami. Waszą działalność przystąpią spontaniczne protesty i zostaniecie zmarginalizowani.
Zagrożenia • Możliwe aresztowania organizatorów kampanii • Jednostronne media, negatywne materiały o działaniach • Wysokie napięcie, ryzyko spontanicznego wybuchu przemocy	CT (zagrożenia zneutralizowane) Informacja o aresztowaniach zostaje rozpowszechniona, a próby stłumienia waszych działań wywołują odruch sprzeciwu. Wasza kampania wychodzi obronną ręką z represji i jest kontynuowana.	WC (najgorszy obrót spraw) Po aresztowaniach kampania popada w kryzys z powodu wewnętrznych walk i wzajemnego obarczania się winą. Pojawia się przemoc, media oskarżają o to was i kampania się rozpada.

Opracowywanie scenariuszy ma ograniczony cel i nie powinno być traktowane jako narzędzie przewidywania rozwoju sytuacji, ale raczej jako narzędzie służące do poszerzania wyobraźni i uwzględniania całego spektrum możliwych rezultatów. Scenariusze opracowane przy pomocy tego narzędzia pozostają w tyle głowy podczas dalszego opracowywania kampanii i służą jako ramy graniczne, wewnątrz których zdarzenia mogą z większym prawdopodobieństwem nastąpić. Ponieważ jednak **w planowaniu nie chodzi o przewidywanie realistycznych wyników, ale o uwzględnienie wszystkich możliwych rezultatów**, narzędzie opracowywania scenariuszy pomaga w tym i daje wam właściwą pozycję wyjściową, kiedy zaczniecie opracowywać plan kampanii.

W istocie są dwa plany, które można zbudować na podstawie historii wypracowanych przy pomocy tej techniki. Pierwszy to Plan Kampanii lub Plan A, który przedstawia szczegółowo działania mające doprowadzić do przekształcenia scenariusza MO w scenariusz BC. Ten plan polega na wykorzystaniu szans poprzez zastosowanie mocnych stron przy jednoczesnym użyciu tych szans, by wyeliminować lub co najmniej zredukować słabe strony. Drugi plan, który trzeba opracować, to plan awaryjny lub Plan B, który pokazuje szczegóły działań prowadzących do przekształcenia scenariusza WC w scenariusz CT. Chodzi tu o wykorzystanie mocnych stron do przeciwstawienia się zagrożeniom przy minimalizowaniu słabości.



Plan A jest planem kampanii. Gdy określacie cele kampanii, określacie cele do osiągnięcia w ramach Planu A. Plan B jest planem awaryjnym, który jest wdrażany jedynie wtedy, gdy zachodzą zagrożenia wymienione w analizie SWOT. W idealnej sytuacji kampania, którą uruchamiacie, będzie przebiegać zgodnie z Planem A, ale Plan B powinien także zostać zawczasu sformułowany, ponieważ jeśli zagrożenia się zmaterializują, nie będzie czasu na planowanie sposobu reagowania na nie.

Radzenie sobie ze słabymi stronami jest częścią obu planów, co oznacza, że **redukowanie słabych stron jest istotne dla budowy potencjału poprzez kampanię, bez względu na to, jak się sytuacja rozwine**. Chociaż budowanie potencjału nie może być głównym celem kampanii, kampania może być wykorzystana do tworzenia potencjału

organizacyjnego waszego ruchu lub organizacji (np. rekrutowania większej liczby członków, budowania wspólnotowości, pozyskiwania większych środków finansowych lub wsparcia, czy też wzmacniania obecności w niektórych częściach kraju).

Po zakończeniu procesu opracowywania scenariusza, jesteście gotowi do wykonania pierwszego kroku z planu kampanii: ustalenia celów kampanii zarówno dla Planu A, jak i dla Planu B.

Konspekt zajęć warsztatowych

Opracowywanie scenariuszy			
---------------------------	--	--	--

Twórcze	Praca w małych grupach	Materiały do rozdania	90 minut
---------	------------------------	-----------------------	----------

Krótkie streszczenie		
Treść	Forma zajęć/działanie	Czas (minuty)
1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	10
2. Podzielenie uczestników na cztery małe grupy	Dzielenie na grupy	5
3. Opracowanie scenariuszy (BC, MO, CT i WC)	Praca w małych grupach	15
4. Przedstawienie wyników pracy małych grup	Dramatyzacja i dyskusja	45
5. Spisanie scenariuszy	Praca indywidualna	10
6. Zakończenie ćwiczeń	Podsumowanie	5
Ogółem		90

Potrzebne materiały	Kiedy	Po co
Przygotowany z góry arkusz z macierzą scenariuszy	Prezentacja	Wizualne wyjaśnienie o co chodzi
	Podsumowanie	
Patyki różnej długości	Dzielenie na grupy	Podział uczestników
Materiały nt. SWOT i opracowywania scenariuszy	Praca indywidualna	Spisanie scenariuszy

Przed warsztatem	Przed spotkaniem
	- Upewnij się, że uczestnicy mają dostęp do czynników wymienionych w ramach analizy SWOT (najlepiej przyklejając te listy na ścianie sali warsztatowej).

Proces realizowany krok po kroku

1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5 minut
---------------------------	-------------	---------

Wyjaśnij, dlaczego przystępujecie do opracowywania scenariuszy. Przypomnij uczestnikom, że określacie cel kampanii, że sporządziliście listę wszystkich czynników, zarówno wewnętrznych jak i zewnętrznych, pomocnych jak i szkodzących, kiedy przeprowadzaliście analizę SWOT. Teraz macie sprawdzić, jak te czynniki mogą wpływać na sytuację w przyszłości. Umieść slajd lub arkusz papieru pokazujący macierz scenariuszy lub narysuj ją na flipcharcie (tablica podzielona na cztery pola z literami BC, MO, CT, i WC na każdym z nich; por. uwaga końcowa 1 na str. 18).

Wyjaśnij i przedstaw przykłady czterech scenariuszy: najlepszego obrotu spraw, zmarnowanych szans, zneutralizowanych zagrożeń i najgorszego obrotu spraw (przykład jest przedstawiony w uwadze końcowej 2 na str. 18). Pokaż, że różne czynniki zidentyfikowane w analizie SWOT dają różne scenariusze (mocne strony i szanse dają scenariusz BC, słabe strony i szanse scenariusz MO itd.). Wyjaśnij różnice między każdą parą scenariuszy (na przykład, "Czym się różni scenariusz WC od scenariusza CT? W przypadku scenariusza WC wszystko, co mogło pójść źle, poszło źle, w tym także wasza reakcja na zagrożenia, podczas gdy w przypadku scenariusza CT udało wam się przezwyciężyć te zagrożenia przy pomocy waszych mocnych stron; udało się wam pokonać przeciwności"). Spytaj się, czy są jakieś pytania.

2. Podzielenie uczestników na cztery małe grupy	Dzielenie na grupy	5 minut
---	--------------------	---------

Poproś uczestników o podzielenie się na te same małe grupy, w których byli podczas sporządzania listy czynników w czasie warsztatu z prowadzenia analizy SWOT. Podejdź najpierw do grupy mocnych stron i poproś o wyciągnięcie patyków z wiązki. Połowę grupy z dłuższymi patykami skieruj do jednego z rogów pokoju (rogu BC) a drugą połowę do rogu CT. Powtórz to z grupą słabych stron i wyślij połowę tej grupy do rogu MO, a drugą jej część do rogu WC. Następnie udaj się do grupy szans i w zależności od tego, jaki patyk wyciągną, skieruj połowę z nich do rogu BC, a pozostałą część do rogu WC. Na koniec poproś grupę zagrożeń o wyciągnięcie patyków i skieruj połowę uczestników tej grupy do rogu WC, a jej pozostałą część do rogu CT. Po zakończeniu tych działań, będziecie mieli uczestników podzielonych na cztery nowe małe grupy.

Po dokonaniu podziału, przypisz każdej grupie zadanie wypracowania

ich własnego scenariusza:

- Grupa w rogu BC powinna wypracować scenariusz najlepszego obrotu spraw, uwzględniając jedynie mocne strony i szanse, nie zwracając zaś uwagi na słabe strony i zagrożenia.
- Grupa w rogu MO powinna wypracować scenariusz zmarnowanych szans, uwzględniając szanse i słabe strony, ignorując zaś mocne strony i zagrożenia.
- Grupa w rogu CT powinna wypracować scenariusz zneutralizowanych zagrożeń, wykorzystując mocne strony i zagrożenia, bez zwracania uwagi na słabe strony i szanse.
- Grupa w rogu WC powinna wypracować scenariusz najgorszego obrotu spraw, uwzględniając słabe strony i zagrożenia, ignorując zaś mocne strony i szanse.

Wyjaśnij, że celem tego ćwiczenia nie jest wypracowanie realistycznych lub prawdopodobnych scenariuszy rozwoju sytuacji, ale scenariuszy, które są możliwe, chociaż mało prawdopodobne i na pewno mające skrajny charakter. Chodzi o określenie granic, w ramach których przyszłość będzie się przypuszczalnie kształtować. Poproś uczestników o ewentualne pytania i następnie powiedz im, że mają do dyspozycji 15 minut na opracowanie scenariuszy i przygotowanie krótkiego dramatyzującego przedstawienia, które odegrają przed całą grupą gdy zbieriecie się ponownie.

3. Opracowanie scenariuszy (BC, MO, CT and WC)	Praca w małych grupach	15 minut
---	-------------------------------	-----------------

Gdy tylko małe grupy zaczną pracować, zacznij chodzić po sali i zapytaj każdą grupę, czy nie potrzebują jakichś wyjaśnień oraz poproś o przywołanie cię, jeśli będzie im potrzebna jakakolwiek pomoc. Obejdź wszystkie grupy ponownie 5 minut później i poinformuj, że są w połowie okresu tego etapu pracy. Zapytaj każdą z małych grup o stopień zaawansowania pracy i zaproponuj pomoc, jeśli potrzeba. Następnie zrób kolejny obchód po upływie pięciu minut i poproś każdą z grup o podsumowanie i finalizowanie listy, ponieważ pozostało im jedynie kilka minut. Po piętnastu minutach pracy w małych grupach, zbierz wszystkich ponownie.

4. Przedstawienie wyników pracy małych grup	Dramatyzacja i dyskusja	45 minut
--	--------------------------------	-----------------

Wyjaśnij uczestnikom, że teraz będziecie odgrywać każdy scenariusz i omawiać go, poczynając od scenariusza zmarnowanych szans, po którym nastąpi prezentacja scenariusza najlepszego obrotu spraw. Następnie przeprowadzicie krótką dyskusję, po której odegracie i omówicie pozostałe dwa scenariusze.

Poproś członków grupy MO o wejście na scenę i odegranie swojego przedstawienia. Gdy skończą, poproś członków grupy BC o odegranie swojej sceny. Gdy grupa BC skończy przedstawienie, poproś uczestników o ocenę obu przedstawień i podzielenie się refleksjami dotyczącymi tego, co zobaczyli. Spytaj ich o główne różnice, które zauważyli między obydwoma scenariuszami. Dlaczego grupa BC mogła wykorzystać szanse? Jakie były najważniejsze słabe strony w grupie MO? Zakończ dyskusję po 20 minutach.

Następnie poproś członków grupy WC o przedstawienie swojej dramatyzacji scenariusza najgorszego obrotu spraw. Gdy skończą, poproś grupę CT o wejście na scenę i odegranie swojej sceny. Po jej zakończeniu poproś uczestników o podzielenie się swoimi refleksjami na temat obu przedstawień. Poproś o wymienienie głównych różnic między przedstawionymi scenariuszami. Dlaczego grupa CT mogła przeciwstawić się zagrożeniom? Dlaczego zagrożenia w grupie WC były takie niszczące? Wykorzystaj pozostały czas przeznaczony na tę część warsztatu na dyskusję.

5. Pisanie scenariuszy	Praca indywidualna	10 minut
------------------------	--------------------	----------

Rozdaj uczestnikom materiały dotyczące analizy SWOT i opracowywania scenariuszy i poproś ich o spisanie listy czynników z list umieszczonych na ścianie sali warsztatowej. Następnie poproś ich o pisemne opisanie czterech scenariuszy, których przedstawienie oglądali przed chwilą. Wyjaśnij, że będziecie wykorzystywali te informacje później, podczas definiowania celów kampanii.

6. Zakończenie ćwiczeń	Podsumowanie	5 minut
------------------------	--------------	---------

Podziękuj uczestnikom za ich przedstawienia i pokaż im ponownie macierz scenariuszy. Narysuj dwie strzałki, jedną z MO do BC oznaczoną jako „Plan A” i drugą z WC do CT oznaczoną jako „Plan B.” Wyjaśnij, że jesteście teraz gotowi do opracowania dwóch planów kampanii: Planu A i Planu B. Plan A przeniesie was od scenariusza zmarnowanych szans w kierunku scenariusza najlepszego obrotu spraw. Drugi z planów – awaryjny Plan B - przedstawia to, co zrobicie jeśli Plan A nie zadziała. Ten plan przeniesie was od scenariusza najgorszego obrotu spraw w kierunku scenariusza zneutralizowanych zagrożeń. Spytaj, czy są jeszcze jakieś pytania i zacznijcie pracę.

Uwagi końcowe

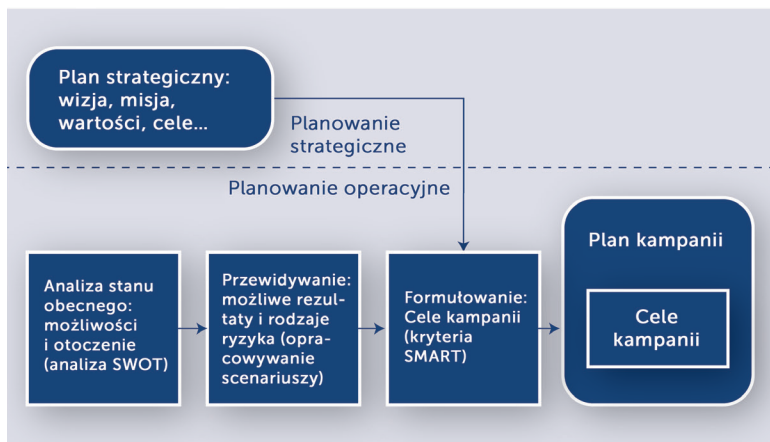
1. Matryca scenariuszy (patrz rysunek po prawej).
2. Przykłady scenariuszy BC, MO, CT i WC:

	S	W
O	BC	MO
Ł	CT	WC

„Wyobraźmy sobie, że mamy faceta, który chce ożenić się z dziewczyną. Jego mocną stroną jest to, że jest czarujący i przystojny, ale jego słabą stroną jest to, że jest sptukany. Szansą jest to, że dziewczyna jest w nim zakochana, a zagrożeniem to, że jej rodzice chcieliby, by wyszła za mąż za kogoś, kto ma mnóstwo pieniędzy... Scenariusz najlepszego obrotu spraw polega na tym, że on jest czarujący i świetnie wygląda, a ona jest w nim zakochana, tak więc biorą ślub. Scenariusz zmarnowanych szans jest taki, że ona jest w nim zakochana, ale on jest sptukany i nie śmie się jej oświadczyć, ale skupia się na szukaniu pracy. Scenariusz zneutralizowanych zagrożeń polega na tym, że on jest czarujący i przystojny i potrafi oczarować jej rodziców tak, że nie sprzeciwiają się ich małżeństwu. Scenariusz najgorszego obrotu spraw jest taki, że on jest sptukany, a jej rodzicom udaje się ją przekonać, że powinna rozglądać się za lepszą partią. Jak widać, w przypadku scenariuszy BC i MO nie uwzględnia się rodziców dziewczyny, a w przypadku scenariuszy CTWC nie zwraca się uwagi na dziewczynę. W przypadku scenariuszy BC i CT nie zwraca się uwagi na to, że facet jest sptukany, podczas gdy w przypadku scenariuszy WC i MO nie zwracacie uwagi na to, że jest on czarujący i przystojny. Wszystkie te scenariusze są nieprawdopodobne, ale określają one granice, w ramach których ziści się scenariusz bardziej realistyczny.”

KRYTERIA SMART: OKREŚLANIE CELÓW KAMPAII

Pierwszym elementem planu kampanii jest cel kampanii. Odpowiada on na pytanie: „Co chcecie osiągnąć podejmując tę kampanię?” Cele kampanii wynikają z planu strategicznego, analizy obecnej sytuacji, możliwości oraz otoczenia, w którym prowadzone są działania. Dobre cele kampanii przyczyniają się do realizacji długookresowej strategii, określonej w planie strategicznym. Uwzględniają one także wszelkie czynniki wewnętrzne i zewnętrzne, jak również oczywiście czynniki pomocne i szkodzące (przeanalizowane przy użyciu analizy SWOT). Dobre cele kampanii można także przetestować w odniesieniu do wszystkich możliwych kierunków rozwoju przyszłej sytuacji – rozciągających się od scenariusza najlepszego obrotu spraw po scenariusz najgorszego obrotu spraw – które mogą powstać w wyniku wzajemnego oddziaływania różnych czynników, przy czym powinna już istnieć zdolność przewidywania tych kierunków (przy użyciu narzędzia opracowywania scenariuszy).



Ustalając cele kampanii, można wykorzystać kryteria SMART. SMART to akronim użyty po raz pierwszy przez George’a T. Dorana w 1981 r. Kryteria Smart są zwykle przypisywane koncepcji zarządzania przez cele opracowanej przez Petera Druckera. W miarę upływu lat kolejnym literom tego akronimu były przypisywane różne kryteria, ale najczęściej były stosowane następujące określenia:

- S - specific (wyspecyfikowany, konkretny)
- M - measurable (mierzalny)
- A - achievable (osiągalny)
- R - relevant (istotny)
- T - time-bound (zakotwiczony w czasie)

Kryterium „konkretny” kładzie nacisk na potrzebę precyzyjnego, a nie ogólnikowego formułowania celów. **Konkretne cele dotyczą raczej**

zmiany zachowań niż opinii. Podnoszenie świadomości i skłanianie do reform są przykładami niejasnych celów. Uzyskanie 10 000 podpisów pod petycją lub doprowadzenie do przyjęcia ustawy w parlamencie są przykładami konkretnych celów.

Drugie kryterium wskazuje na ważność mierzenia efektów działań. **Cele, które można zmierzyć po przeprowadzeniu kampanii, są ważne dla tworzenia historii sukcesów.** Ważna jest także możliwość mierzenia postępów. W przypadku niektórych jest to możliwe (np. przy zbieraniu podpisów pod petycją łatwo można mierzyć postępy w czasie trwania tego procesu), podczas gdy w innych przypadkach możesz dokonać pomiaru dopiero po zakończeniu kampanii (kampanie wyborcze są tutaj dobrym przykładem). Ale nawet w tych przypadkach należy znaleźć sposoby na mierzenie postępów i wprowadzanie ewentualnych modyfikacji sposobu prowadzenia kampanii, gdy zajdzie taka potrzeba.

Cele powinny być także osiągalne, a nie nierealistyczne. To oznacza, że **cel powinien zostać sformułowany po starannej analizie możliwości, otoczenia, a także, co najważniejsze, mocnych stron** jako pomocnych czynników wewnętrznych, które można kontrolować. Przekonywanie ludzi, by wspierali działania i przytaczali się do nich, będzie w dużej mierze zależało od spełnienia tego kryterium. Budowanie historii sukcesów realizowane jest najlepiej przez odnoszenie małych zwycięstw (osiągalnych i rzeczywiście osiągniętych celów).

Mówi się, że cel jest istotny, jeśli odnosi się do długookresowego celu sformułowanego w planie strategicznym oraz **jeśli widać, w jaki sposób ten cel służy realizacji długookresowej strategii.** To kryterium pomaga w utrzymaniu wszystkich kampanii w ramach struktury całościowej strategii tak, by było wiadomo dlaczego dana kampania jest realizowana. Większość ludzi nie przeczyta deklaracji ideowej organizacji (deklaracji misji-celu), ale jej przekaz dotrze do nich za pośrednictwem działań podejmowanych przez w ramach kampanii. Dlatego powinni być w stanie dostrzec i zrozumieć strategię organizacji za pośrednictwem prowadzonych kampanii. Z tego powodu musi być jasny związek między celami kampanii i celami strategicznymi.

Zakotwiczenie celów w czasie określa, jak i kiedy kampania zostanie zakończona. **Kampanie nie powinny być uruchamiane bez terminu końcowego, a powinny mieć swój początek i koniec umieszczone w wyraźnie określonych ramach czasowych.** Ma to zastosowanie nawet jeśli nie uda się zrealizować zakładanych celów, czy osiągnąć zamierzonych rezultatów. Gdy kampania się skończy, można zmierzyć jej sukces. Kampanie rzadko kiedy kończą się całkowitą porażką lub pełnym sukcesem, co pozwala sprawdzić, co zadziałało, a co nie, dając lekcję przydatną w kolejnych kampaniach.

Przykład kryteriów SMART: marsz solny Gandhiego

Jedną z najważniejszych kampanii prowadzonych w ramach walki o niepodległość Indii od rządów brytyjskich bez stosowania przemocy był marsz solny. Gandhi napisał list do wicekróla krótko przed rozpoczęciem 380-kilometrowej pieszej podróży do Oceanu Indyjskiego, by pozyskać tam sól i w ten sposób naruszyć prawo solne. W tym liście określił on cel kampanii, która rzuciła wyzwanie brytyjskiemu monopolowi na sól, a w ostatecznym rozrachunku również brytyjskiemu panowaniu w Indiach:

„Jeśli mój list nie poruszy Pana serca, jedenastego dnia niniejszego miesiąca przystąpię do działania z taką liczbą moich współpracowników z aszramy, jaką zdołam zebrać, by pominąć zapisy prawa solnego. Postrzegam ten podatek jako najbardziej dotkliwie obciążenie ze wszystkich z punktu widzenia ubogiego człowieka. Jako że ruch suwerenności i samorządności jest w swojej istocie ruchem podejmowanym na rzecz najuboższych mieszkańców tej ziemi, od tego zła rozpoczniemy działania.”

- List Gandhiego do wicekróla Indii, lorda Irwina, 2 marca 1930 r.

Spróbujmy zanalizować marsz solny Gandhiego korzystając z kryteriów SMART.

Konkretny	„(...) by pominąć zapisy prawa solnego”
Mierzalny	„przystąpię do działania (...), by pominąć zapisy (...)”
Osiągalny	„(...) przystąpię do działania z taką liczbą moich współpracowników z aszramy, jaką zdołam zebrać (...)”
Istotny	„Postrzegam ten podatek jako najbardziej dotkliwie obciążenie ze wszystkich z punktu widzenia ubogiego człowieka. Jako że ruch suwerenności i samorządności jest w swojej istocie ruchem podejmowanym na rzecz najuboższych mieszkańców tej ziemi, od tego zła rozpoczniemy działania”.
Zakotwiczony w czasie	„(...) jedenastego dnia niniejszego miesiąca przystąpię do działania (...)”

Ważne jest, by zwrócić uwagę na różnicę między celem a wynikiem marszu solnego. Gandhi zaangażował się w kampanię obywatelskiego nieposłuszeństwa i złamał prawo solne o godzinie 6:30 w dniu 6 kwietnia 1930 r., co oznaczało, że konkretny cel kampanii został osiągnięty. Sam z siebie, miał charakter wyłącznie symboliczny. Kampania ta

wywarła jednakże znaczący i szeroko zakrojony wpływ na zmianę zapatrywań ludzi na suwerenność Indii i skłoniła wielu Indusów do przyłączenia się do walki o niepodległość.

Temu kto nie wie do
jakiego portu zmierza,
nie sprzyja żaden wiatr.

– Seneka

Po wykorzystaniu analizy SWOT i narzędzia opracowywania scenariuszy w procesie planowania operacyjnego, można użyć kryteriów SMART do ustalenia celów planu kampanii (Planu A) i planu awaryjnego (Planu B). Cel Planu A jest konkretny, jeśli wykorzystuje konkretne szanse do dalszego przeniesienia organizacji od scenariusza MO w kierunku scenariusza BC. Jest mierzalny, jeśli da się ocenić i zmierzyć jak te szanse zostały wykorzystane. Jest on również mierzalny, jeśli można porównać słabe strony organizacji przed rozpoczęciem kampanii i po jej zakończeniu i ustalić, czy któreś słabe strony uległy zmniejszeniu lub zostały całkowicie wyeliminowane.

Cel Planu B jest konkretny, jeśli uwzględnia konkretne zagrożenia i przeciwstawia się im tak, by odsunąć organizację dalej od scenariusza WC, a w kierunku scenariusza CT. Jest mierzalny, jeśli można zmierzyć, jak te zagrożenia zostały zredukowane – szczególnie, jeśli da się zmierzyć słabe strony i ustalić, czy uległy one pogorszeniu z powodu tych zagrożeń.

Zarówno cele Planu A, jak i cele Planu B są osiągalne, jeśli sięgają do realistycznie ocenionych mocnych stron, ponieważ mocne strony są czynnikami pozytywnymi, pod kontrolą. Są one istotne, jeśli sprzyjają osiągnięciu strategicznych celów. Są zakotwiczone w czasie, jeśli kampania ma swój początek i swój koniec, albo ujęty w kategoriach bezwzględnych (konkretnych datach) lub w kategoriach względnych (w odniesieniu do wydarzeń zewnętrznych lub innych planowanych kampanii).

Uwaga na marginesie: kryteria SMART można wykorzystać do formułowania celów strategicznych, ale nie jest to najlepszy sposób korzystania z tego narzędzia, ponieważ plan strategiczny ma z założenia dość ogólny i szeroko zakrojony charakter, a w związku z tym nie obejmuje konkretnych celów. Mierzenie wyników wdrażania planu strategicznego jest również problematyczne, ponieważ wdrażanie strategii zajmuje wiele lat. Postępy można mierzyć łatwiej niż wyniki. **Cele strategiczne nie zawsze wydają się osiągalne, przynajmniej na początku, ponieważ zdolność ich osiągnięcia będzie tworzona powoli w miarę upływu czasu i rozwijania samej strategii.** Trudno jest także

określić zakotwiczenie długookresowego celu w czasie, ponieważ taka daleka przyszłość nie jest wyraźnie określona i może zająć pięć, dziesięć lub nawet więcej lat. Ale cele strategiczne mogą i powinny być istotne - powinny odnosić się do wizji, misji i wartości organizacji.

Konspekt zajęć warsztatowych

Kryteria Smart			
----------------	--	--	--

Analityczne	Praca indywidualna	Materiały do rozdania	30 minut
-------------	--------------------	-----------------------	----------

Krótkie streszczenie

Treść	Forma zajęć/działanie	Czas (minuty)
1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	10
2. Rozpisanie celów	Praca indywidualna (korzystając z rozdanych materiałów dot. kryteriów SMART)	15
3. Zakończenie ćwiczeń	Podsumowanie	5
Ogółem:		30

Potrzebne materiały	Kiedy	Po co
Przygotowane zestawy arkuszy (flipchart) z listą kryteriów SMART	Prezentacja	Wizualne wyjaśnienie
Fragment listu Gandhiego	Presentation	Przykład
Materiały do rozdania dot. kryteriów SMART	Praca indywidualna	Pisanie celów
Długopisy		

Przed warsztatem	Przed spotkaniem
- Napisz fragment listu Gandhiego do lorda Irwina na dużym arkuszu papieru (patrz uwaga końcowa 1 na str. 40).	- Upewnij się, że uczestnicy mają dostęp do listy szeroko zakrojonych celów (najlepiej umieszczając te listy na ścianie sali warsztatowej).

Proces realizowany krok po kroku

1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	10 minut
---------------------------	-------------	----------

Wyjaśnij cel kryteriów SMART, które mają doprowadzić do określenia jasnych i zrozumiałych celów działań. Umieść arkusz papieru z listą kryteriów w widocznym miejscu i wyjaśnij znaczenie każdej litery w akronimie, podając przykłady.

Pokaż fragment listu Gandhiego na flipcharcie lub na ścianie za tobą (patrz uwaga 1 na str. 40). Wyjaśnij w skrócie kampanię marszu solnego i przekaz uczestnikom że teraz spojrzycie na list, który Gandhi napisał do lorda Irwina. Przeczytaj głośno fragment, który określa cel kampanii.

Spytaj uczestników czy ten cel jest konkretny. Poproś ich o przeczytanie tej części tekstu. Spytaj ich, czy jest on mierzalny. Spytaj także, czy jest on osiągalny. Jeśli powiedzą tak, spytaj dlaczego. Zapytaj ich, na ile jest on istotny. Spytaj, czy jest on zakotwiczony w czasie. Podkreśl każdą część listu, która spełnia kryterium. Następnie przekaz uczestnikom, że będą formułować swoje własne cele spełniające kryteria SMART.

2. Rozpisanie celów	Praca indywidualna	15 minut
---------------------	--------------------	----------

Rozdaj przygotowane materiały dot. kryteriów SMART. Poproś uczestników o wybranie celu kierunkowego i przeformułowanie go na cel operacyjny przez odpowiadanie na pytania, których lista znajduje się w rozdany materiał (co, kiedy, jak i dlaczego). Daj im kilka minut na realizację tego zadania. Następnie poproś ich o przekazanie materiału do osoby siedzącej po prawej stronie i kontynuujcie przekazywanie materiałów (otrzymanych od osoby siedzącej po ich lewej stronie) do osoby siedzącej po prawej stronie aż do momentu, gdy powiesz stop.

Po powiedzeniu: stop, poproś uczestników o odczytanie celu, który trzymają w ręku i postawienie krzyżyka w odpowiednich rubrykach otrzymanych materiałów, jeśli sądzą, że spełnia on którekolwiek z kryteriów SMART. Poproś ich o wpisanie sugestii jak poprawić cel wskazany w materiale, jeśli nie zaznaczyli wszystkich rubryk lub gdy mają świeże pomysły.

Daj im kilka minut, a następnie poproś ich o przekazanie materiału osobie siedzącej po prawej stronie. Kontynuujcie przekazywanie do momentu, gdy w rękach uczestnika znajdzie się jego pierwszy materiał.

Zachęć uczestników do skorygowania swoich celów, jeśli jest to

konieczne w oparciu o otrzymane sugestie.

3. Zakończenie ćwiczeń	Dyskusja	5 minut
------------------------	----------	---------

Zapytaj uczestników, czy są jakiegokolwiek cele, które nie spełniały kryteriów SMART. Jeśli są takie, wówczas zasugeruj sposoby poprawy. Spytaj, czy są jakieś pytania na zakończenie.

Uwagi końcowe

1. Fragment z listu Gandhiego do Lorda Irwina:

„Jeśli mój list nie poruszy Pana serca, jedenastego dnia niniejszego miesiąca przystąpię do działania z taką liczbą moich współpracowników z aszramy, jaką zdołam zebrać, by pominąć zapisy prawa solnego. w celu zlekceważenia zapisów Praw Solnych. Postrzegam ten podatek jako najbardziej dotkliwe obciążenie ze wszystkich z punktu widzenia ubogiego człowieka. Jako że ruch suwerenności i samorządności jest w swojej istocie ruchem podejmowanym na rzecz najuboższych mieszkańców tej ziemi, od tego zła rozpoczniemy działania.”

- List Gandhiego do wicekróla Indii, lorda Irwina, 2 marca 1930 r.

2. Materiał do rozdania z kryteriami Smart wygląda następująco:

Cel kampanii

Co chcemy zrobić?

Kiedy chcemy to zrobić?

Dlaczego chcemy to zrobić?

Jak będziemy to robić?

Konkretny? (S) ☐

Mierzalny? (M) ☐

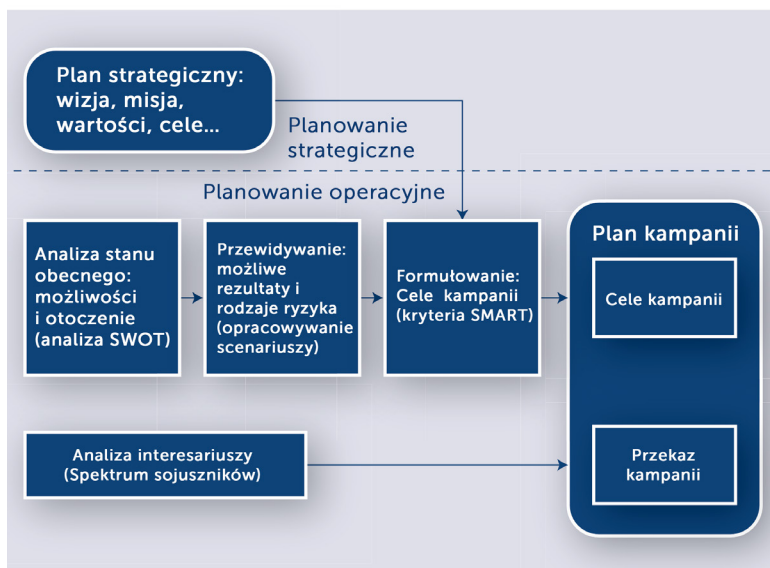
Osiągalny? (A) ☐

Istotny? (R) ☐

Zakotwiczony w czasie? (T) ☐

SPEKTRUM SOJUSZNIKÓW: USTALENIE UDZIAŁOWCÓW

Przekaz ma w kampanii kluczowe znaczenie. Można powiedzieć, że cała kampania jest opracowywana w celu rozpowszechnienia jej przekazu. Cała taktyka, wszystkie działania podejmowane w ramach kampanii, wszystkie jej materiały zawierają ten sam przekaz wzmacniany raz za razem, dopasowany do konkretnych docelowych grup odbiorców. Przekaz ma w ostatecznym rozrachunku zmienić zachowania ludzi, a nie tylko ich percepcje czy przekonania. Dlatego kampanie muszą trwać przez dłuższy czas (zwykle liczony w miesiącach), aby przekaz miał szansę dotrzeć głęboko i wywołać zmianę.



W procesie kształtowania przekazu kampanii trzeba po pierwsze zdefiniować grupy docelowe – odbiorców przekazu. Kampania nie ma możliwości dotarcia do wszystkich członków społeczeństwa i wpłynięcia na ich zachowania, zatem trzeba jasno zdefiniować, kto w taki czy inny sposób jest związany z tematem kampanii, i czy wspiera wasze stanowisko w tej kwestii czy nie. Na przykład jeśli tematem kampanii jest edukacja, odbiorcami będą uczniowie, studenci, nauczyciele i pracownicy administracyjni, ale także rodzice uczniów i studentów. Jeśli jest to reforma rolna, będziemy brali pod uwagę rolników, chłopów bezrolnych i właścicieli ziemskich, ale także robotników rolnych i inne grupy pośrednio lub bezpośrednio związane z rolnictwem.

Weźcie dowolną kwestię i zbadajcie właściwą część ludności wystarczająco szeroko; stwierdzicie wówczas, że nie wszyscy ludzie zajmują takie samo stanowisko w tej kwestii—niektórzy wspierają je,

niektórzy są przeciw, niektórzy są neutralni. Nawet w ramach tej samej grupy ludności nie wszyscy ludzie wspierają lub sprzeciwiają się czemuś z taką samą siłą przekonania i entuzjazmu. Dlatego też przekaz kampanii musi być starannie dopasowany do każdej docelowej grupy odbiorców, by odpowiadał ich wyobrażeniom, istotnie odnosił się do ich sytuacji, przyciągał zainteresowanie i zaangażowanie i prowadził do pożądanych zmian zachowania.

Narzędzie, które pomaga w rozróżnieniu między poszczególnymi docelowymi grupami odbiorców, nazywane jest spektrum (wachlarzem) sojuszników (patrz rys. 4). Zostało opracowane przez George'a Lakey'a z Training for Change prawie pół wieku temu. Opiera się ono na założeniu, że grupa docelowa waszej kampanii nie jest monolitem, ale jest wewnętrznie podzielona na segmenty plasujące się w różnych miejscach spektrum. W rezultacie przekaz kampanii powinien składać się z wielu podprzekazów, odpowiednio dobranych dla każdej poszczegółnej grupy docelowej.

Rys. 5: Spektrum sojuszników



Źródło: Training for Change

Korzystając ze spektrum w celu zdefiniowania docelowych grup odbiorców, można podzielić te grupy na kilka segmentów. Na lewym krańcu spektrum znajdują się tzw. **aktywni sojusznicy**, czyli pojedyncze osoby i grupy, które podzielają stanowisko organizacji wobec tematu kampanii i są skłonne w związku z tym podjąć jakieś działania (zaoferować pomoc lub jakieś zasoby, wyrażać wsparcie kampanii, zaangażować się lub pomóc w inny sposób). Są to osoby, które są już aktywnie zaangażowane i można na nie liczyć w czasie realizowania kampanii

W kolejnym segmencie są tak zwani **pasywni sojusznicy**, czyli pojedyncze osoby i grupy biernie wspierające kampanię, lub też po prostu podzielające pogląd organizacji na daną kwestię nie wiedząc, że jest prowadzona kampania, która jej dotyczy. Są to osoby, które kampania może przekształcić w aktywnych sojuszników najmniejszym

wysiłkiem, ponieważ już są one przekonane o wartości przedstawianego stanowiska—po prostu jeszcze się nie zaangażowały.

Środkowy segment, w większości przypadków największy ze wszystkich, składa się z ludzi, którzy są **neutralni** — ani nie wspierają, ani też nie sprzeciwiają się przedstawianemu stanowisku dotyczącemu danej kwestii. Są oni albo nieświadomi, albo apatyczni, tak czy inaczej nie są zmobilizowani, ani przez organizację, ani przez jej oponentów.

Segment znajdujący się po prawej stronie środka spektrum składa się

Studium przypadku: Amerykański Ruch na rzecz Praw Obywatelskich

W 1964 r. Studencki Komitet Koordynacyjny Działania Bez Przemocy (Student Nonviolent Coordinating Committee -SNCC), główny czynnik ruchu na rzecz praw obywatelskich na południu USA, przeprowadził analizę w stylu „spektrum sojuszników”. Ustalili, że mieli wielu pasywnych zwolenników, którzy byli studentami w północnych stanach USA. Ci studenci byli nastawieni pozytywnie, ale nie mieli żadnego punktu stycznego z ruchem. Nie trzeba było ich „edukować” lub przekonywać, potrzebowali jedynie zaproszenia do współpracy.

Aby przekształcić tych sojuszników z „pasywnych” w „aktywnych”, SNCC wystąpiło autobusy na północ by przywieźć ich tam, gdzie mogli uczestniczyć w walce pod hasłem „Lato Wolności”. Studenci przyjechali w dużych liczbach, wielu z nich mocno zradykałowało się w trakcie, będąc świadkami linczów, nadużyć policji oraz gniewu tłumu białych, w reakcji jedynie na próby wzięcia udziału w wyborach przez czarnoskórych aktywistów.

Wielu z nich pisało listy do swoich rodziców, którzy nagle odczuli osobisty związek z podejmowaną walką. To uruchomiło kolejną zmianę: ich rodziny stały się pasywnymi sojusznikami, często wnosząc ze sobą swoje miejsca pracy i sieci społeczne. Studenci w międzyczasie wrócili jesienią na uczelnie i rozpoczęli organizować się w kampusach. Nastąpiły dalsze zmiany. W wyniku tego nastąpiło głębokie przekształcenie krajobrazu politycznego w USA. To kaskadowe przesunięcie wsparcia, co warto podkreślić, nie było spontaniczne; była to część przemyślanej strategii ruchu, który do dzisiaj jest źródłem głębokiej inspiracji dla wielu innych.

(Joshua Kahn Russell, Spectrum of Allies, Beautiful Trouble)

z pojedynczych osób lub grup, które sprzeciwiają się organizacji i jej kampanii, ale pozostają bierne w tej sprawie.

Nie angażują się w jakiekolwiek działania, które podkopują starania organizacji, ale nie są po jej stronie i nie zgadzają się z jej stanowiskiem, nawet jeśli siła ich przekonania nie jest zbyt duża. Nazywamy ich **pasywnymi przeciwnikami**.

Segment na prawym krańcu spektrum zajmują tak zwani **aktywni przeciwnicy**, czyli pojedyncze osoby lub grupy robiące wszystko, co mogą, by podkopać starania organizacji. Ci ludzie pozostają po przeciwnej stronie w danej kwestii, aktywnie próbując walczyć z przedstawianym stanowiskiem i staraniami organizacji.

Idea stojąca u podstaw spektrum sojuszników polega na zidentyfikowaniu wszystkich istotnych interesariuszy i umieszczeniu ich w odpowiednich miejscach spektrum w oparciu o stanowisko, które zajmują wobec danej kwestii, oraz ich skłonności do walki na rzecz ich stanowiska. Prowadzona kampania musi wywierać na nich bardzo konkretny wpływ — **przesunąć ich co najmniej o jeden krok bliżej waszego stanowiska; tj. jeden krok w lewo**. Innymi słowy, celem nie jest przekształcenie aktywnych oponentów w aktywnych sojuszników (ani nawet przekształcenie pasywnych przeciwników lub osób neutralnych w aktywnych sojuszników), ale przesunięcie ich na tym spektrum o zaledwie jeden krok w lewo. Trzeba przekształcić aktywnych przeciwników w pasywnych przeciwników, pasywnych przeciwników w osoby neutralne, osób neutralnych w pasywnych sojuszników, a wreszcie pasywnych sojuszników w aktywnych sojuszników. Należy mieć świadomość, że przeciwnicy nie pozostają w miejscu i będą starać się, by przesunąć członków poszczególnych grup w przeciwną stronę.

Osiągając niewielkie przesunięcie w lewo w wielu segmentach ludności, organizacja wywrze znaczący wpływ na ogólne pozycjonowanie interesariuszy. Zmiany zachowań, do których organizacja dąży, są dość niewielkie i dlatego realistyczne. Nie potrzeba przekonywać aktywnych przeciwników, że nie mają racji. Mogą nadal żywić swoje przekonania, ale organizacja próbuje podkopać ich determinację do występowania przeciwko niej. Pasywni oponenti nie muszą całkowicie zmieniać zdania, porzucając swoje poglądy i przyjmując poglądy organizacji. Osłabianie ich stanowisk i doprowadzenie do zajęcia przez nich neutralnego stanowiska wystarczy. Jeśli chodzi o osoby neutralne, nie muszą przyjmować aktywnej roli w prowadzonej kampanii. Chodzi o to, by stali się bardziej przychylni sprawie. Aktywne wsparcie i zaangażowanie to oczekiwania wobec pasywnych sojuszników, czyli od tych, którzy już są przekonani, że stanowisko organizacji w danej kwestii jest właściwe.

Przy stosowaniu spektrum sojuszników **ważne jest sporządzenie listy wszystkich istotnych interesariuszy przed umieszczeniem ich w poszczególnych segmentach spektrum.** Najłatwiej zidentyfikować aktywnych sojuszników i aktywnych przeciwników, ale staranna analiza ujawni inne grupy i pojedyncze osoby, obecnie znajdujące się na marginesie konfliktu dotyczącego danego tematu. Może okazać się, że ci ludzie będą mieli kluczowe znaczenie dla przechylenia wahań na waszą stronę, tworząc masę krytyczną, która przestaje milczeć w danym temacie—to znaczy mobilizuje się wokół niego i tworzy dodatkowy nacisk na tych, którzy się przeciwstawiają, by dali za wygraną albo przyznali im rację.

Inną ważną kwestią, o której warto pamiętać jest to, że dążeniem organizacji jest wywołanie stopniowych, inkrementalnych zmian zachowania ludzi, do których kampania jest kierowana. W tym sensie organizacja nie jest aż tak bardzo zainteresowana aktywnymi przeciwnikami, za wyjątkiem dążenia do osłabienia ich entuzjazmu i skłonności do walki. Organizacja jest najbardziej zainteresowana wywieraniem wpływu na segmenty środkowe - osoby neutralne oraz pasywni sojusznicy i pasywni przeciwnicy.

Jednak dla każdego segmentu pożądana zmiana zachowań jest nieco inna i przekaz organizacji powinien to uwzględniać. Pożądaną zmianą zachowań pasywnych sojuszników jest skłonienie ich do większej aktywności, tzn. zaangażowanie w kampanię, w przypadku osób neutralnych jest to skłonienie ich do bardziej przychylnego nastawienia, zaś w przypadku pasywnych przeciwników – zasianie w nich wątpliwości co do zajmowanego przez nich stanowiska. Nawet w ramach jednego segmentu może zachodzić potrzeba różnicowania sposobu docierania z przekazem. Przykładem może być neutralnie nastawiona młodzież w porównaniu z neutralnie nastawionymi emerytami.

Jeśli istnieje narzędzie, które najbardziej dramatycznie ujawnia dynamikę oporu obywatelskiego, będzie nim spektrum sojuszników. Pokazuje ono zarówno zmieniający się poziom wsparcia, którego mogą udzielać różne grupy, oraz stopniowe przesuwanie się lojalności—jeden krok w lewo—który jest celem walki bez użycia przemocy. Dlatego poza użyciem go jako narzędzia pomocnego w ustalaniu przekazu kampanii, spektrum sojuszników może być wykorzystane szerzej do upowszechnienia oporu obywatelskiego jako metody działania.

Konspekt zajęć warsztatowych

Spektrum sojuszników			
----------------------	--	--	--

Analityczne	Praca w grupach	Materiały do rozdania	30 minut
-------------	-----------------	-----------------------	----------

Treść

Zadanie	Forma zajęć/ działanie	Czas (minuty)
1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5
2. Sporządzenie listy interesariuszy	Praca w grupach	10
3. Pozycjonowanie interesariuszy na spektrum	Praca w grupach	10
4. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5
Razem:		30

Potrzebne materiały	Kiedy	Po co
Karteczki przyklejane	Praca w grupach	Sporządzenie listy interesariuszy
Przygotowane wcześniej spektrum sojuszników (patrz uwaga końcowa nr 1 na str. 50)		Pozycjonowanie interesariuszy

Przed warsztatem	Przed spotkaniem
	- Zapewnij dostęp do celu kampanii (najlepiej umieszczając go na ścianie sali warsztatowej)

Proces realizowany krok po kroku

1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5 minut
---------------------------	-------------	---------

Rozpocznij od wyjaśnienia powodu korzystania ze spektrum sojuszników. Przypomnij uczestnikom, że macie już określony cel kampanii, ale nadal pozostaje do opracowania przekaz kampanii. Pierwszym krokiem procesu wypracowania przekazu jest jasne zdefiniowanie docelowych grup odbiorców, a w tym pomoże to narzędzie. Umieść przygotowany arkusz ze spektrum w widocznym miejscu lub narysuj je na białej tablicy. Wyjaśnij i podaj przykłady każdego elementu spektrum. Wyjaśnij różnicę między aktywnymi i pasywnymi sojusznikami a także między aktywnymi i pasywnymi przeciwnikami. Wyjaśnij neutralny segment spektrum. Sprawdź, czy są jakieś pytania.

2. Sporządzenie listy interesariuszy	Praca w grupach	10 minut
--------------------------------------	-----------------	----------

Rozdaj uczestnikom przyklejane karteczki i poproś o przygotowanie długopisów. Zachęć uczestników do pomyślenia o grupie, formalnej lub nieformalnej, która pozostaje w jakimś związku z kwestią, na której planowana kampania się koncentruje. Poproś uczestników o zapisanie nazwania grupy na przyklejanej karteczce. Następnie uczestnicy wymieniają głośno zapisane grupy. Wyjaśnij, że jeśli grupa, o której pomyśleli, została już przez kogoś wymieniona, powinni pomyśleć o innej grupie i zapisać ją.

3. Pozycjonowanie interesariuszy	Praca w grupach	10 minut
----------------------------------	-----------------	----------

Poproś uczestników o powstanie, pojedynczo, po kolei, i podejście do arkusza spektrum w celu umieszczenia swoich przyklejanych karteczek w odpowiednim segmencie spektrum. Spytaj uczestników, czy zgadzają się oni z miejscem umieszczenia danej grupy. Krótko przedyskutuj, czy są jakieś kontrowersje i zwróć się do kolejnego uczestnika. Zwróć uwagę, że niekiedy grupa będzie podzielona i będzie pasować w jednym lub dwóch różnych segmentach takich, jak „postępowa prasa”, „prasa głównego nurtu,” i „rządowa prasa,” lub „fundamentalistyczni chrześcijanie” czy „chrześcijanie – sympatycy teologii wyzwolenia.” Ważne jest zidentyfikowanie tych różnic w ramach szeroko zakrojonych kategorii społeczeństwa. Po umieszczeniu wszystkich karteczek spytaj uczestników, czy wszystkie segmenty zostały wypełnione i czy są jeszcze jakieś inne grupy, które należy umieścić na spektrum.

Podziękuj uczestnikom za ich wkład i ponownie wyjaśnij cel tworzenia spektrum sojuszników. Sprawdź, czy są jeszcze jakieś pytania na zakończenie.

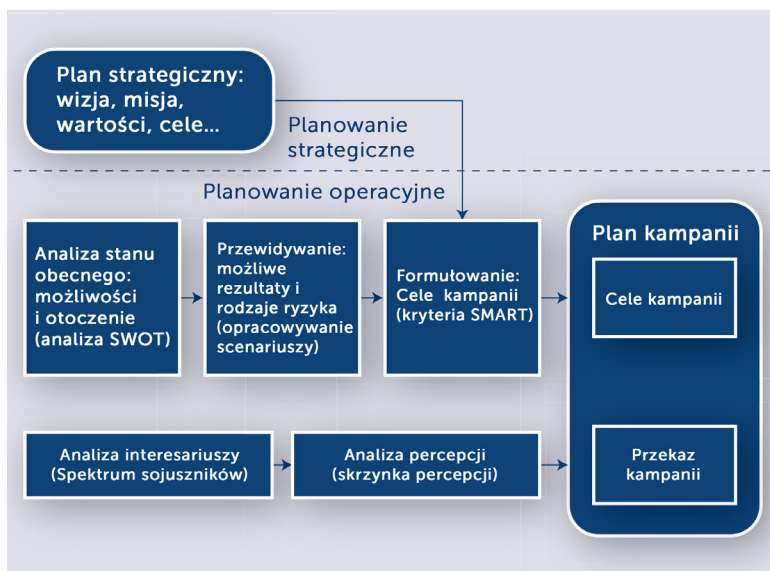
Uwagi końcowe

Spektrum sojuszników (zobacz rysunek poniżej).



SKRZYNKA PERCEPCJI: ANALIZOWANIE PRZEKONAŃ I ODCZUĆ INTERESARIUSZY

Formułowanie przekazu odgrywa kluczową rolę w przygotowywanej kampanii, a jeśli zostanie starannie przeprowadzone, przekaz będzie miał większy efekt. Dlatego poznanie grup docelowych kampanii jest istotnym warunkiem jej sukcesu. Po zdefiniowaniu różnych grup interesariuszy i umieszczeniu ich na spektrum sojuszników można przeanalizować ich sposoby postrzegania, by lepiej poprowadzić proces tworzenia przekazu o optymalnej treści. Przekazy kampanii muszą być starannie dopasowywane do każdej docelowej grupy odbiorców, a zrozumienie ich sposobów postrzegania ma kluczowe znaczenie w opracowywaniu przekazu wywołującego odpowiedni rezonans. Innymi słowy, trzeba wiedzieć, do kogo przekaz jest skierowany oraz jaki jest punkt wyjściowy odbiorców wobec tematu kampanii. To pozwoli na powiedzenie im czegoś, co zbliży ich do organizacji.



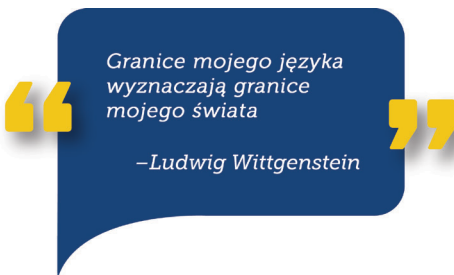
Narzędzie, które pomoże zrozumieć te sposoby postrzegania, określane jest mianem **skrzynki percepcji**. Wersja wykorzystana tutaj jest modyfikacją oryginalnej skrzynki przekazu Tully’ego (Tully Message Box – nazwanej tak od nazwiska teoretyka strategii politycznych Paula Tully’ego), która jest często stosowana w kampaniach wyborczych. Oryginalna skrzynka przekazu jest wykorzystywana do opracowywania przekazu, który pomoże kandydatowi wyróżnić się na tle innych kandydatów. Jej zmodyfikowana wersja przedstawiona tutaj, nazywana skrzynką percepcji, bierze pod uwagę nie tylko aktywnych przeciwników w wyborach, ale każdy segment zdefiniowany w ramach spektrum sojuszników. Skrzynka percepcji ma cztery kwadranty. Pierwszy kwadrant, zatytułowany „My o nas” zawiera wszystko to, co

organizacja mówi sama o sobie i o jej kampanii. Odzwierciedla on zarówno elementy komunikacji strategicznej - tożsamości organizacji/koalicji/ ruchu (marki), jak i twierdzenia odnoszące się do rozpoczynanej kampanii. Ten kwadrant przedstawia kim jest organizacja, czego chce i dlaczego. Przedstawia nie tylko szeroko zakrojoną wizję organizacji (cele) i misję (wasze środki), ale również przedmioty skarg i żądań.

W drugim kwadrancie, nazwanym „My o nich”, wymienia się sposoby postrzegania przez organizację danych docelowych grup odbiorców. Ustalając skrzynkę percepcji dotyczącą pasywnych i aktywnych przeciwników, wypełnia się ten kwadrant sposobami ich postrzegania przez organizację, podobnie jak w skrzynce przekazów Tully’ego. Ale przy opracowywaniu skrzynki percepcji dla osób neutralnych lub pasywnych sojuszników sporządza się listę sposobów postrzegania tej konkretnej docelowej grupy odbiorców, w tym także błędne przekonania, które organizacja może mieć na ich temat.

My o nas	Wy o nich
Oni o nas	Oni o nich

Trzeci kwadrant, zatytułowany „Oni o nas” zawiera listę sposobów postrzegania, które konkretne docelowe grupy odbiorców mają na temat organizacji i jej kampanii, w tym również błędne przekonania. W czasie definiowania tego kwadrantu dla osób neutralnych albo pasywnych lub aktywnych przeciwników, należy wymienić wszystkie zastrzeżenia, jakie mają do organizacji. Przy definiowaniu treści dla pasywnych sojuszników, powinno się uwzględnić wszelkie zahamowania i powody braku ich aktywnego zaangażowania się w kampanię.



W czwartym i ostatnim kwadrancie, „Oni o nich,” umieszczona zostaje lista sposobów, na jakie odbiorcy docelowi postrzegają sami siebie, a w szczególności powody, dla których znajdują się oni w danym segmencie spektrum. Jeśli chodzi o osoby neutralne, trzeba się dowiedzieć, dlaczego są one obojętne wobec danej kwestii, a także czy są świadome istnienia tej kwestii, czy odnoszą się do niej apatycznie etc. Jeśli chodzi o przeciwników, zarówno aktywnych, jak

i pasywnych, trzeba zrozumieć, dlaczego żywią oni takie, a nie inne przekonania, oraz jakie są przyczyny zajmowania przez nich danego stanowiska wobec omawianej kwestii. W przypadku pasywnych sojuszników należy ustalić, dlaczego pozostają bierni, mimo tego, że mają takie same stanowisko w danej kwestii.

Uwaga: W cel uproszczenia analizy oraz dopasowania jej do warunków warsztatu, można wyobrazić sobie, co czują inni i wykorzystać wszelkie posiadane informacje. W celu wypracowania bardziej pewnego zestawu informacji, **można przeprowadzić badania ankietowe, sondy lub nawet dyskusję w grupach fokusowych z tymi segmentami ludności które analizujecie, w celu otrzymania informacji zwrotnych bezpośrednio od nich, ich własnymi słowami.**

Gdy lista sposobów postrzegania została sporządzona, omówiona i zamknięta, można wykorzystać Skrzynkę percepcji do stworzenia mostu ponad podziałem występującym między organizacją a daną docelową grupą odbiorców przy pomocy przekazu, który macie sformułować. Analiza odbiorców docelowych i ich sposobów postrzegania określa podstawy wypracowywania przekazu. Daje ona informacje, na których można się oprzeć formułując przekaz kampanii, który powinien spełniać pewne kryteria:

- Przekaz musi być jasny. Musi zarówno określać problem oraz propozycje lub w jasny sposób sformułowane oczekiwanie kierowane do docelowej grupy odbiorców przy pomocy stosunkowo prostych słów.
- Przekaz musi być chwytliwy, musi przyciągać uwagę docelowych odbiorców, do których jest kierowany i wywierać na nich trwałe wrażenie.
- Wreszcie, przekaz powinien skutkować zmianą zachowań — skłaniać docelową grupę odbiorców do wykonania jednego kroku w lewo na spektrum sojuszników.

Przekaz kierowany do konkretnej grupy odbiorców składa się z dwóch elementów:

- Pierwsza część przekazu wyraża temat przez pryzmat sposobów postrzegania „Oni o nich”, stosowanych przez grupę docelową, przy jednoczesnym unikaniu, a nawet przeciwstawianiu się mylnym przekonaniom o grupie docelowej, przedstawionym w kwadrancie „My o nich”.
- Druga część wiąże waszą kampanię z grupą docelową przy wykorzystaniu podejścia „My o nich”, przy przeciwstawieniu się mylnym przekonaniom występującym w kwadrancie „Oni o nas”.

Pierwsza część przekazu formułuje problem nie tylko z waszego punktu widzenia, ale również z punktu widzenia docelowych odbiorców. Na przykład, jeśli tematem kampanii jest brutalność policji a docelową grupą odbiorców są policjanci, trzeba przedstawić problem nie jako naruszenie praw człowieka, ale jako niewłaściwe użycie sił policji, do której policjanci wstąpili, żeby walczyć z przestępczością, a nie tłumić demokratyczny sprzeciw i bić niewinnych ludzi.

Druga część przekazu zawiera waszą propozycję lub oczekiwanie kierowane do docelowej grupy odbiorców. Co mają zrobić lub przestać robić? W powyższym przykładzie propozycją kierowaną do policjantów jest zaprzestanie stosowania siły wobec aktywistów. Ta propozycja jest wsparta przez powiązanie faktu, że organizacja jest grupą osób protestujących pokojowo z pragnieniem policjantów, by utrzymać spokój i stabilność.

Konspekt zajęć warsztatowych

Skrzynka percepcji			
--------------------	--	--	--

Analityczne	Praca w grupach	Materiały do rozdania	30 minut
-------------	-----------------	-----------------------	----------

Krótkie streszczenie		
Treść	Forma zajęć/działanie	Czas (minuty)
1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5
2. Podzielenie uczestników na cztery małe grupy	Dzielenie na grupy	5
3. Sporządzenie listy sposobów postrzegania (My o nas, My o nich, Oni o nas, Oni o nich)	Praca w małych grupach	15
4. Raportowanie wyników pracy w małych grupach	Prezentacja i dyskusja	30
5. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5
Razem:		60

Potrzebne materiały	Kiedy	Po co
Przygotowany materiał o spektrum sojuszników do rozdania	Prezentacja	Wizualne wyjaśnienie
	Podsumowanie	
Szklane kulki w różnych kolorach	Dzielenie na grupy	Podział uczestników

Duże arkusze papieru	Praca w małych grupach	Tworzenie skrzynek percepcji
Markery		

Przed warsztatem	Przed spotkaniem
Kulki lub inne małe przedmioty w pięciu różnych kolorach, po jednym dla każdego uczestnika. Każdy kolor powinien stanowić około jednej piątej ogólnej liczby przedmiotów.	Upewnij się, że uczestnicy mają dostęp do docelowych grup odbiorców pokazanych na spektrum sojuszników (najlepiej umieszczając spektrum na ścianie sali warsztatowej).

Przykład skrzynki percepcji: Brutalność policji

My o nas: • Jesteśmy osobami protestującymi pokojowo • Nasze prawa człowieka muszą być szanowane • Protestując nie podejmujemy jakichkolwiek działań niezgodnych z prawem	My o nich: • Policja zachowuje się brutalnie i nie odpowiada za swoje działania przed nikim • Policja nie wykonuje swojej pracy – nie walczy z przestępczością, ale pacyfikuje pokojowe wyrażanie niezadowolenia • Policja to straż pretoriańska reżimu
Oni o nas: • Protestujący zakłócają porządek i są niedyscyplinowani • Protestujący utrudniają naszą pracę • Protestujący powinni wykorzystywać legalne kanały wyrażania swoich skarg	Oni o nich: • Chronimy ludzi i utrzymujemy spokój • Walczymy z przestępczością i zapobiegamy brakowi porządku, ale nigdy nie otrzymujemy wyrazów uznania za nasze wysiłki • Po prostu wykonujemy rozkazy

Przekaz: (punkty do dialogu):

- Chcemy, by policja strzegła bezpieczeństwa ludzi, utrzymywała spokój, zwalczała przestępczość i zapobiegała brakowi porządku.
- Wiemy, że policja chce tego samego i powinna móc skupiać się na wykonywaniu tych zadań, a jej działania nie powinny być nadużywane przeciwko ludziom, którzy wyrażają uzasadnione skargi polityczne lub społeczne.
- Problemem nie jest policja, ale rozkazy, które są wydawane policji.
- Protestujemy pokojowo, a pokojowy protest jest legalnym kanałem wyrażania skarg i żądań.
- Powinniśmy współpracować na rzecz utrzymania spokoju i zapobiegania brakowi porządku; jest to nasz wspólny cel.

Na tym etapie przekaz kampanii przybiera formę punktów do dialogu - stwierdzeń, które występują samodzielnie lub w opozycji do tez formułowanych przez adversarzy, z myślą o ich obaleniu. Mają one charakter skondensowany i skrótowy, często występują w formie krótkich fraz lub prostych zdań, niekiedy przedstawiane są w postaci punktowanej listy. Owe punkty do dialogu nie mogą być wykorzystane bezpośrednio w materiałach kampanii, ale służą jako podstawa komunikowania się ze społeczeństwem w miarę postępów kampanii. **Punkty do dialogu można wykorzystywać do opracowywania haseł, materiałów wizualnych czy krótkich materiałów dźwiękowych. Można ich użyć przy opracowywaniu taktyki, pisanu artykułów lub wygłaszaniu przemówień.**

Skrzynka percepcji jest narzędziem analitycznym, które daje wystarczający zasób informacji, by móc rozpocząć twórczą część procesu opracowywania przekazu. Jednakże dobrze zdefiniowana skrzynka percepcji nie gwarantuje sukcesu kampanii i jej przekazu. Nadal zależy to od kreatywności wykazanej przy tworzeniu haseł, taktyki, materiałów kampanii i rozpowszechnienia przekazu. Jednak słabo zdefiniowana skrzynka percepcji nie może wygenerować optymalnego przekazu, bez względu na to, jak wielka będzie kreatywność na późniejszych etapach planowania.

Proces krok po kroku

1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5 minut
---------------------------	-------------	---------

Wyjaśnij, dlaczego tworzycie skrzynkę percepcji. Pokaż różnych interesariuszy na spektrum sojuszników i wyjaśnij, że każda grupa inaczej postrzega organizację i jej kampanię, a trzeba zrozumieć te sposoby postrzegania, by wypracować odpowiedni przekaz, znajdujący odpowiedni rezonans w każdej z tych grup. Wyjaśnij że trzeba poznać nie tylko to, co grupa myśli o was i waszej kampanii, a także co myśli sama o sobie. Jednocześnie musicie ustalić, co wy myślicie o sobie, a także określić, jak obecnie postrzegacie grupę. Taka analiza powinna być przeprowadzona dla każdej z grup umieszczonej w spektrum.

2. Podzielenie uczestników na pięć małych grup	Dzielenie na grupy	5 minut
--	--------------------	---------

Poproś uczestników o wylosowanie kulek i przypisz każdy kolor do odpowiedniego segmentu spektrum sojuszników — jeden do aktywnych sojuszników, inny do pasywnych sojuszników i tak dalej. Poproś uczestników o utworzenie małych grup w zależności od koloru kulek, które wyciągnęli. Gdy podział na grupy zostanie dokonany,

przypisz każdej z małych grup zadanie sporządzenia listy sposobów postrzegania grup w każdym segmencie spektrum oraz w czterech kwadrantach skrzynki percepcji. Powinni sporządzić listę „My o nas” - ze sposobami postrzegania, które mają w odniesieniu do siebie; „My o nich” - wasz sposób postrzegania grupy docelowej; „Oni o nas” - sposób postrzegania was przez członków grupy docelowej; oraz „Oni o nich” - sposoby postrzegania grupy docelowej przez nią samą. Rozdaj duże arkusze papieru (po jednym dla każdej małej grupy) i markery. Sprawdź, czy uczestnicy mają jakieś pytania i poinformuj, że mają 15 minut na sporządzenie list na otrzymanych arkuszach papieru.

3. Sporządzenie listy sposobów postrzegania (My o nas, My o nich, Oni o nas, Oni o nich)	Praca w małych grupach	15 minut
---	-------------------------------	-----------------

Gdy tylko małe grupy rozpoczną pracę, przechadzaj się między nimi i pytaj się każdej grupy, czy potrzebuje wyjaśnień. Powiedz, by zwracali się do ciebie, gdy potrzebują pomocy. Zrób kolejną rundę po 5 minutach i poinformuj ich, że wykorzystali już połowę dostępnego czasu. Spytaj każdą małą grupę, czy nie potrzebuje pomocy i doradź, jeśli zachodzi taka potrzeba. Obejdź grupy po kolejnych 5 minutach i poproś o dokonanie podsumowania i zakończenie pracy nad listami, ponieważ pozostało jedynie kilka minut. Po piętnastu minutach pracy w małych grupach poproś o zakończenie pracy i zaproś wszystkich do dołączenia do reszty.

4. Raportowanie wyników pracy w małych grupach	Prezentacja i dyskusja	30 minut
---	-------------------------------	-----------------

Wyjaśnij uczestnikom, że teraz omówicie skrzynki percepcji dla każdego segmentu spektrum. Zaczniecie od aktywnych sojuszników, następnie przejście do pasywnych sojuszników. Następnie po krótkiej dyskusji przedstawicie i omówicie skrzynki percepcji dla aktywnych i pasywnych przeciwników. Na koniec przedstawicie i przedyskutujecie skrzynkę percepcji dla osób neutralnych.

Poproś członków małej grupy, która pracowała nad aktywnymi sojusznikami, o wyjście na środek i przedstawienie swojej skrzynki percepcji. Gdy skończą, poproś członków grupy, która pracowała nad pasywnymi sojusznikami, o przedstawienie ich skrzynki. Gdy skończą, poproś uczestników o refleksje w odniesieniu do obu skrzynek percepcji. Spytaj ich, jakie są główne różnice między aktywnymi i pasywnymi sojusznikami. Co mają wspólnego, poza zajmowaniem tego samego stanowiska wobec tematu kampanii? Jak można przekształcić pasywnych sojuszników w aktywnych? Po 10 minutach

przejdź do kolejnych dwóch małych grup.

Poproś członków grupy, która pracowała nad aktywnymi przeciwnikami, o przedstawienie swojej skrzynki percepcji. Gdy skończą, poproś członków grupy, która pracowała nad pasywnymi przeciwnikami, o przedstawienie ich skrzynki. Po zakończeniu prezentacji poproś uczestników o komentarze i sugestie. Zapytaj, jakie są główne różnice między aktywnymi i pasywnymi przeciwnikami. Co mają wspólnego, poza zajmowaniem tego samego stanowiska wobec tematu kampanii? Jak można przekształcić aktywnych przeciwników w pasywnych przeciwników? Po 10 minutach przejdź do ostatniej małej grupy.

Poproś członków grupy, która pracowała nad osobami neutralnymi, o przedstawienie swojej skrzynki percepcji. Po zakończeniu prezentacji poproś uczestników o skomentowanie i przedstawienie sugestii. Zapytaj o główne różnice między pasywnymi sojusznikami i osobami neutralnymi, a także, co mają wspólnego ze sobą. Spytaj o to samo w odniesieniu do pasywnych przeciwników i osób neutralnych. Spytaj, jak można przekształcić osoby neutralne w pasywnych sojuszników, a pasywnych przeciwników w osoby neutralne. Po 10 minutach zakończ dyskusję.

5. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5 minut
---------------------------------	---------------------	----------------

Podziękuj uczestnikom za prezentacje i pokaż spektrum sojuszników po raz ostatni. Wyjaśnij, że chodzi o przesunięcie każdej grupy o jedną pozycję w lewo i wykorzystanie skrzynki percepcji do opracowania odpowiedniego przekazu kierowanego do każdej z grup. Przekaz musi być oparty o ich percepcje o nich samych oraz działać na rzecz zbudowania mostu między tymi percepcjami, a waszymi sposobami postrzegania samych siebie i waszej kampanii, przeciwstawiając się błędnym przekonaniom, które oni mają o was, a wy o nich. Sprawdź, czy są jakieś końcowe pytania.

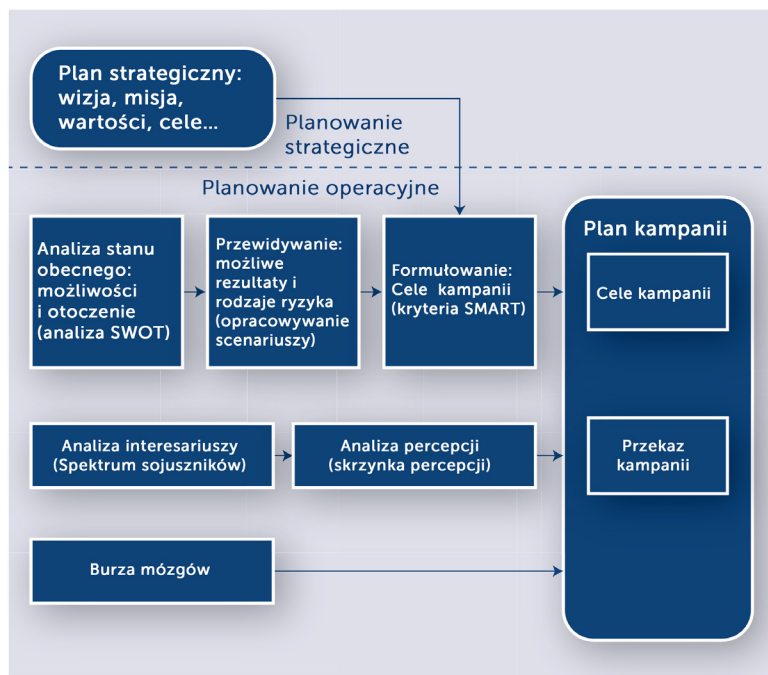
Uwagi końcowe

1. Skrzynka percepcji

My o nas	My o nich
Oni o nas	Oni o nich

BURZA MÓZGÓW: OPRACOWYWANIE TAKTYKI

Wreszcie, po wykonaniu całej pracy analitycznej włożonej w tworzenie przekazu, można rozpocząć kreatywną część procesu wypracowywania kampanii. Przekaz opracowany przy użyciu skrzynki percepcji i przedstawiony w formie punktów do dialogu nie nadaje się jeszcze do rozpowszechniania. Musi zostać skondensowany i zmodyfikowany tak, by można go było rozpowszechniać przy pomocy różnych środków: materiałów kampanii, taktyki, artykułów, przemówień, przez media społecznościowe itd. Po procesie tworzenia punktów do dialogu trzeba zatem przeprowadzić dyskusję o tym, jak przekaz może być kierowany do odpowiednich docelowych grup odbiorców.



Narzędzie, które może pomóc w procesie kreacji, określane jest mianem burzy mózgów. Pojęcie to zostało spopularyzowane przez Aleksa Faickney'a-Osborna w jego książce „Wyobrażenia stosowana” (Applied Imagination) opublikowanej w 1953 r. Osborn sformułował dwie zasady udanego zastosowania burzy mózgów:

- Powstrzymaj się od oceny
- Dąż do ilości

Powodem powstrzymywania się od oceny jest umożliwienie nieskrępowanego generowania pomysłów. Uczestnikom burzy

mózgów zniechęca się do oceniania pomysłów innych osób lub ich własnych z dwóch głównych powodów. Po pierwsze, oceny skupiają uwagę na pomysłach, które już zostały wygenerowane, zamiast skupiać ją na potencjalnych nowych pomysłach.

Po drugie, ocena może zniechęcić niektóre osoby do oferowania nowatorskich i nieortodoksyjnych propozycji, z obawy, że napotkają one na gorzką krytykę lub nawet zostaną wyśmiane. W czasie sesji burzy mózgów nie ma miejsca na krytykowanie; należy je pozostawić na później. Zamiast tego, należy zachęcać do kreatywności i skojarzeń, a uczestniczące w sesji osoby powinny wzajemnie rozwijać swoje pomysły.

Osborn uważa, że należy dążyć do wytworzenia możliwie dużej liczby pomysłów, ponieważ, w jego przekonaniu ilość przełoży się później na jakość. Da to później większy zestaw pomysłów, z których będzie można wybrać najlepsze. Osborn uważał zatem, że w czasie burzy mózgów trzeba redukować ludzkie ograniczenia, stymulować generowanie pomysłów i zwiększać ogólną kreatywność grupy.

Osborn zwracał uwagę, że burza mózgów powinna odnosić się do konkretnej kwestii. Był przekonany, że sesje odnoszące się do wielu tematów były nieefektywne. **Dlatego burza mózgów działa najlepiej, jeśli jest poprzedzona staranną analizą interesariuszy, ich sposobów postrzegania, a także przekazu kierowanego do nich, przedstawionego w postaci punktów do dialogu.** Burza mózgów powinna więc być stosowana do spoglądania osobno na każdy element zestawu punktów do dialogu. Pomysły tworzone w ramach burzy mózgów mogą przybierać dowolne formy lub kierunki i mogą się zmieniać w miarę przebiegu sesji. Mogą one płynnie przechodzić z jednej formy w drugą, mogą się dzielić. Hasła mogą się przekształcać w taktyki, taktyki przekształcać w plakaty, plakaty mogą stawać się filmami wideo itd. Same pomysły mogą wyrastać z początkowego pomysłu, proponowanego przez jednego z uczestników, przekształcając się w zmutowane wersje lub warianty wersji oryginalnej, zaczynając żyć własnym życiem i uruchamiając proces wolnych skojarzeń.

Nie można przewidzieć, do czego to doprowadzi, ponieważ nikt nie może wiedzieć, jakie połączenia mentalne mogą powstać w umysłach ludzi, gdy usłyszą jakiś pomysł. Na przykład luźne skojarzenia były kluczem do stworzenia sławnego hasła ruchu Otpor: „Jest skończony”. Hasło to było stosowane w kampanii trwającej aż do wyborów prezydenckich w 2000 r., kiedy to urzędujący prezydent Serbii Slobodan Miloszević został pokonany, co w rezultacie doprowadziło do jego upadku kilka tygodni później. Hasło tej kampanii powstało w ramach jednej z burzy mózgów, w czasie której pewien aktywista zobaczył akronim GOTV

będący skrótem słów „Get out to Vote” (wyjdź z domu i zagłosuj)” co przypomina słowa GOTOV je — „jest skończony” w języku serbskim. W ten sposób powstało to hasło. Jest to nadal jedno z najbardziej pamiętanych haseł w historii serbskich kampanii politycznych.

Po wygenerowaniu wystarczającej liczby pomysłów, grupa może przejść do ich dalszego opracowywania, nadając im konkretną formę i opisując je bardziej szczegółowo. Można to robić indywidualnie lub w małych grupach, a uczestnicy mogą wybierać własne pomysły lub pomysły zgłaszane przez kogoś innego, rozwijając je dalej. Dopiero po tym etapie możecie ostatecznie wyrazić ocenę —zaproponować komentarze, krytykę i sugerować poprawki.

Ten etap uszczegóławiania to moment, w którym pomysły przekształca się w rozwiązania możliwe do zastosowania w ramach różnych elementów prowadzonej kampanii. Każde rozwiązanie niesie przekaz kampanii i skutkuje zmianami zachowań, choćby niewielkimi, w różnych segmentach spektrum sojuszników. Owe uszczegółowione pomysły mogą następnie być selekcjonowane przy użyciu analizy kosztów/korzyści w celu ustalenia kosztów liczonych w kategoriach zasobów ludzkich i materialnych, czasu potrzebnego do ich zorganizowania i wdrożenia oraz rodzajów ryzyka wiążących się z każdym pomysłem. Korzyści są ustalane w wyniku oglądu przekazu kampanii i pożądaných zmian zachowań docelowej grupy odbiorców.

Jesteśmy tym, co w swoim życiu powtarzamy. Doskonałość nie jest jednorazowym aktem, lecz nawykiem.

—Arystoteles

Burza mózgów nie może być i nie powinna być wykorzystywana do wyboru taktyki lub podejmowania bardziej ogólnych decyzji dotyczących przekazów kampanii. Przekazy kampanii są wynikiem procesu analitycznego i powstają przy zastosowaniu spektrum sojuszników i skrzynki percepcji, podczas gdy taktyki wygenerowane podczas burzy mózgów muszą przejść selekcję przy pomocy analizy kosztów/korzyści. Burza mózgów służy zatem jako kreatywne interludium między analizą interesariuszy i selekcją, która zestawia te taktyki z poprzednio przeprowadzoną analizą interesariuszy.

Burza mózgów daje najlepsze rezultaty jeśli jest prowadzona regularnie, nawet jeśli większość pomysłów generowanych w jej

wyniku okazuje się niezbyt użyteczna. Ale w miarę upływu czasu pojawiają się nowe możliwości i niektóre pomysły okazują się bardziej użyteczne i możliwe do zastosowania w nowych warunkach.

Konspekt zajęć warsztatowych

Burza mózgów			
---------------------	--	--	--

Analityczne	Praca w małych grupach	Brak materiałów do rozdania	75 minut
-------------	------------------------	-----------------------------	----------

Krótkie streszczenie

Zadanie	Forma zajęć/działanie	Czas (minuty)
1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5
2. Generowanie pomysłów	Burza mózgów	20
3. Rozwijanie pomysłów	Praca indywidualna lub praca w parach/małych grupach	15
4. Uszczegóławianie pomysłów	Dyskusja grupowa	30
5. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5
Ogółem:		75

Potrzebne materiały	Kiedy	Po co
Notatniki	Praca indywidualna	Rozwijanie pomysłów
Długopisy lub ołówki		

Przed warsztatem	Przed spotkaniem
	Zapewnij dostęp do przekazu , najlepiej umieszczając go na ścianie.

Proces krok po kroku

1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5 minut
---------------------------	-------------	---------

Zacznij od powiedzenia uczestnikom, że przyszedł czas na kreatywność. Przypomnij im że po zdefiniowaniu docelowych grup odbiorców i przeanalizowaniu ich sposobów postrzegania, możecie teraz bawić się różnymi pomysłami na taktyki, hasła i materiały kampanii, które posłużą do komunikowania jej przekazu tym grupom odbiorców.

Wyjaśnij proces burzy mózgów. Poinformuj uczestników, że spędzą oni pierwsze pół godziny na generowaniu możliwie największej liczby pomysłów powstrzymując się od ich oceny oraz wyrażania uwag i krytyki. Na ocenę i krytykę pomysłów będzie miejsce w kolejnej fazie procesu, po wygenerowaniu wystarczającej liczby pomysłów, by spośród nich wybrać najlepsze.

Sprawdź, czy są jakieś pytania. Powtórz, że celem burzy mózgów jest generowanie pomysłów, z dążeniem do maksymalizacji ich liczby.

2. Generowanie pomysłów	Burza mózgów	20 minut
-------------------------	--------------	----------

Zaproś ludzi do głośnego generowania pomysłów na hasła, taktyki, materiały kampanii etc. Śledź dyskusję, interweniując wtedy, gdy ktoś komentuje już zgłoszone pomysły i zachęcaj, by zamiast tego osoba ta tworzyła nowe pomysły czerpiąc z już zgłoszonych. Przypomnij grupie, że celem jest wygenerowanie maksymalnie dużej liczby pomysłów w ciągu pół godziny.

W połowie procesu (po 15 minutach), zaproś tych, którzy jeszcze nie wypowiadali się, o podzielenie się swymi pomysłami z grupą.

3. Rozwijanie pomysłów	Praca indywidualna w małych grupach	15 minut
------------------------	-------------------------------------	----------

Poproś uczestników o wyjęcie notatników oraz indywidualną pracę nad swoimi pomysłami i ich rozwinięcie. Uczestnicy, którzy mają bardzo podobne pomysły, mogą pracować w parach lub w małych grupach.

Piętnaście minut po rozpoczęciu pracy w małych grupach przywołaj uczestników z powrotem i poproś o przyniesienie swoich arkuszy papieru.

4. Ulepszanie pomysłów	Dyskusja grupowa	30 minut
-------------------------------	-------------------------	-----------------

Poproś ochotnika o wystąpienie i szybkie przedstawienie swojego pomysłu. Po zakończeniu zapytaj uczestników, czy mają jakieś szybkie komentarze lub pytania, a szczególnie czy chcą coś dodać, co poprawiłoby dany pomysł. Jeśli trzeba, poproś uczestników o wyjaśnienie, jak ich pomysł mógłby się zmaterializować w kontekście kampanii – czy przedstawiają plakat, hasło, taktykę lub coś jeszcze innego?

Zadbaj o to, by przesunąć wszelką dyskusję dotyczącą kosztów i korzyści prezentowanej taktyki na później, prosząc uczestników o proponowanie tylko krótkich komentarzy. Podkreśl, że celem burzy mózgów jest generowanie pomysłów, podczas gdy dyskusja na temat użyteczności czy szans realizacji tych pomysłów będzie miała miejsce w kolejnej fazie pracy.

5. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5 minut
---------------------------------	---------------------	----------------

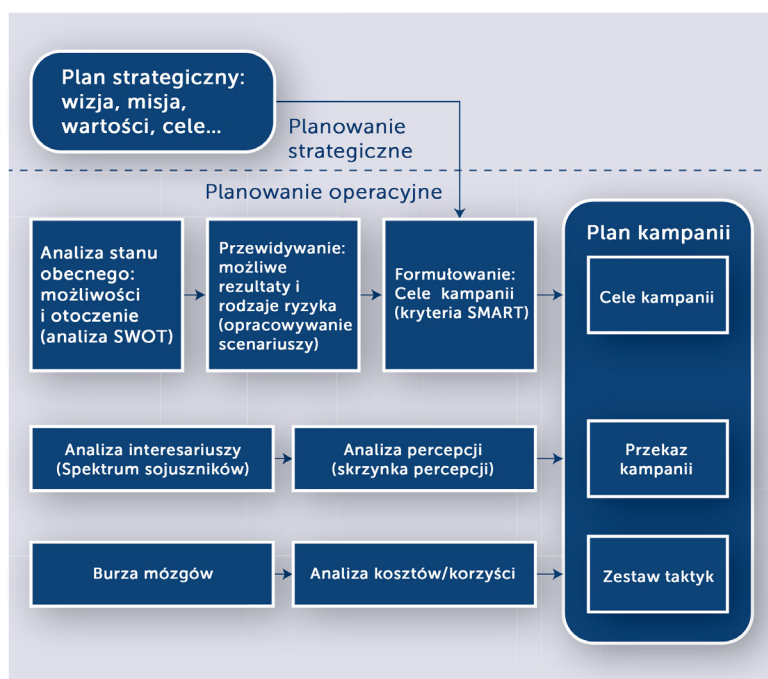
Podziękuj uczestnikom za ich wkład i wyjaśnij ponownie cel burzy mózgów. Przedstaw przykład z własnego doświadczenia, jak burza mózgów pomogła ci w pracy. Podkreśl, że kreatywność uwolniona w tej sesji czerpie z pracy analitycznej wykonanej na poprzednich spotkaniach, a kreatywność bez analizy może być czasem bezużyteczna. Zapytaj, czy są jakieś pytania na koniec.

Uwagi końcowe

1. Niekiedy w początkowej fazie burzy mózgów warto obarczyć jednego z uczestników zadaniem sporządzania notatek, gdy pomysły są rozwijane, ponieważ niektóre pomysły mogą przepaść, jeśli nie zostaną zapisane w tym konkretnym momencie.

ANALIZA KOSZTÓW/KORZYŚCI: WYBÓR NAJLEPSZEGO POMYSŁU

Przekazy kampanii docierają do odbiorców przy pomocy taktyk i materiałów kampanijnych. Każda taktyka, plakat i ulotka może być wykorzystywana do niesienia przekazu kampanii, ale nie wszystkie wygenerowane w ramach burzy mózgów taktyki, plakaty etc. nadają się równie dobrze do tego zadania. Nie wszystkie wymagają takiej samej ilości zasobów. Wiadomo, że zasoby są ograniczone i muszą być starannie wykorzystywane, aby maksymalizować siłę oddziaływania kampanii. Dlatego trzeba dokonać wyboru i ustalić priorytetowe taktyki, które będą stosowane w ramach kampanii. W rezultacie do dyspozycji będzie pewien zasób taktyk, które następnie będzie można dalej rozwijać po przystąpieniu do planowania taktycznego. Będzie wiadomo, skąd się wzięła decyzja, by zastosować daną taktykę z całego zasobu, a nie jej alternatywy – z porównania ich kosztów i korzyści.



Dlatego po burzy mózgów trzeba przeprowadzić analizę kosztów/korzyści. W czasie burzy mózgów celem była ilość, powstało wiele pomysłów, a potrzebne zasoby nie były brane pod uwagę. Nie uwzględniono jeszcze rodzajów ryzyka związanych z pomysłami, ani też największej skuteczności taktyk prowadzących do celu. Sprawdzono już, że pomysły na taktyki, hasła itd. wyrażają przekaz kampanii, ale nie było oceny ich efektywności, zwłaszcza na podstawie porównań z innymi. Jednak w czasie wdrażania kampanii trzeba będzie

wybrać te taktyki, które będą wywierały większy wpływ tym samym kosztem, ponieważ większość kampanii jest realizowana w sytuacji ograniczonych zasobów.

Analiza kosztów/korzyści może być bardzo szeroko zakrojona, a przykłady ze świata biznesu pokazują, jak dogłębnie może ona być prowadzona. Kampanie w kontekście ruchów społecznych są inne niż te, które są realizowane w kontekście biznesu. Kampanie ruchów społecznych mogą przyciągać zewnętrznych zwolenników i wolontariuszy w celu wykorzystania ich zasobów, w ten sposób wzmacniając przekaz kampanii. Kiedy zaczyna się kampanię, prowadzący mają nadzieję, że osoby, które ją wspierają, będą upowszechniały jej przekaz dalej, bez oficjalnego włączania się w pracę zespołu prowadzącego. Kampania może więc w ten sposób stać się 'wiralowa', nie będąc ograniczana możliwościami organizacji, która ją podjęła. Nadal jednak trzeba będzie mieć jakiś pogląd na temat kosztów i korzyści stosowanych taktyk, **stosować najpierw taktyki o niskich kosztach i pozostawiać taktyki wiążące się z ponoszeniem większych kosztów na później**, gdy kampania nabierze rozpędu i możliwości wzrosną.

Prosta analiza kosztów/korzyści w naszym przypadku jest próbą ustalenia w grupie szacunku kosztów i korzyści taktyk, które zostały wypracowane w wyniku burzy mózgów. Opiera się ona raczej o mądrość tłumu i oddolnych wysiłków, o zbiorowe opinie grupy indywidualnych osób, niż pojedynczego eksperta. Zaobserwowano, że takie zbiorowe oszacowanie znosi odchylenia wynikające z oceny indywidualnej i tworzy szacunki, które są tak dobre, a niekiedy nawet lepsze niż szacunki dokonywane przez poszczególnych wykwalifikowanych ekspertów. Ciekawy opis tego zjawiska został przedstawiony w książce Jamesa Surowieckiego, zatytułowanej „The Wisdom of Crowds” (Mądrość tłumu).

Aby uzyskać obraz kosztów i korzyści wiążących się z taktykami wypracowanymi w ramach burzy mózgów, każda taktyka jest przedstawiana osobno grupie prowadzącej analizę kosztów/korzyści. Każdy uczestnik uczestniczący w dokonywaniu analizy niezależnie oszacowuje koszt przedstawionej taktyki i korzyści wynikające z niej. Szacunek kosztów obejmuje takie elementy, jak:

- Potrzebne zasoby (zasoby ludzkie, zasoby materialne oraz czas potrzebny do zaplanowania i zastosowania taktyki);
- Potrzebne możliwości organizacyjne (wymagane umiejętności, koordynacja potrzebna do wdrożenia wybranej taktyki);
- Rodzaje ryzyka wiążące się z wdrażaniem wybranej taktyki, np. jak przemoc, (prawdopodobieństwo represji, gwałtowna reakcja docelowej grupy odbiorców, lub

przemoc spowodowana przez radykalne skrzydła ugrupowań działających w ramach kampanii);

- Koszty potencjalnej utraty części reputacji, spójności, entuzjazmu etc. zespołu realizującego kampanię.

Przy szacowaniu korzyści zwraca się przede wszystkim uwagę na to, na ile taktyka upowszechnia przekaz kampanii i w jakim stopniu wpływa na zachowania grupy docelowej w pożądanym kierunku (zgodnie ze spektrum sojuszników). Niektóre inne czynniki, które należy wziąć pod uwagę, to:

- Czy taktyka uruchamia efekt rezonansu: na inne grupy, poza tymi, do których kierujemy nasz przekaz bezpośrednio?
- Czy taktyka zapewnia możliwości rekrutowania nowych aktywistów?
- Czy wzmacnia ona organizację – jeśli tak, w jakim stopniu?
- Czy stwarza ona szanse dotarcia do innych organizacji i przyczynia się do budowania z nimi koalicji?
- Ogólnie rzecz biorąc, czy rozpatrywana taktyka przyczynia się do postępów w realizacji całościowej strategii ruchu?

Nie każdy będzie świadomy wszystkich kosztów oraz wszystkich potencjalnych korzyści danej taktyki. Dlatego właśnie **wymagana jest zbiorowa mądrość**. Innym czynnikiem, który należy wziąć pod uwagę jest to, że koszty można jeszcze zredukować, a korzyści zwiększać, podczas planowania taktycznego. W tym momencie można dojść do wszystkich szczegółów, optymalnie wykorzystać zasoby, zredukować ryzyko i zwiększyć korzyści wynikające z danej taktyki. Ale na tym etapie, kiedy po raz pierwszy przystępuje się do badania zestawu taktyk wiążących się z planowaną kampanią, trzeba mieć ogólny obraz kosztów i korzyści, by wiedzieć, czy włączyć daną taktykę jako opcję do realizacji w ramach kampanii.

Celem analizy kosztów/korzyści jest dokonanie rozróżnienia między poszczególnymi taktykami i przypisanie każdej z nich do jednej z następujących grup:

- taktyka niskich kosztów/wysokich korzyści
- taktyka niskich kosztów/niskich korzyści
- taktyka wysokich kosztów/wysokich korzyści
- taktyka wysokich kosztów /niskich korzyści

Oczywiście idealną będzie taktyka niskich kosztów/wysokich korzyści: takie taktyki oferują znaczną ilość korzyści w zamian za niewielkie

nakłady kosztów. Po nich następują taktyki niskich kosztów/niskich korzyści, które są co najmniej tanie (niskokosztowe), chociaż mogą nie przynosić największych korzyści. Po nich następują taktyki wysokich kosztów/wysokich korzyści. To jest miejsce, w którym trzeba postawić granicę. Niektóre z tych taktyk okażą się tak nieprzeciętne, że znajdą się w zestawie możliwych taktyk waszej kampanii, ponieważ korzyści są tak wysokie, że uzasadniają koszty. Jednakże niektóre nie zmieszczą się w liniach granicznych i nie będą brane pod uwagę, ponieważ korzyści nie uzasadniają potencjalnych kosztów. Taktyki wysokich kosztów/niskich korzyści zwykle nie są w ogóle rozpatrywane.

Aby przeprowadzić taką analizę, trzeba najpierw opracować skalę dla kosztów i korzyści. Mogą to być proste binarne opcje (wysokie - niskie koszty, małe lub żadne korzyści wobec znacznych korzyści) lub bardziej skomplikowana skala (np. punkty od 1 do 10). Zaletą binarnych opcji jest to, że przesuwają szacunki do skrajności, co pozwala na łatwiejszy wybór, ponieważ przebiega on między diametralnie przeciwstawnymi opcjami. Słabością tej metody jest jednak brak subtelności i możliwości uwzględniania niuansów; dlatego też niekiedy bardziej skomplikowana skala jest odpowiedniejsza. Jednocześnie problem z bardziej skomplikowanymi skalami polega na tym, że wyniki analizy mogą się plasować wokół środka, więc na koniec można mieć do dyspozycji wiele taktyk z kosztami oszacowanymi na poziomie od 4 do 6 i brak jakiegokolwiek opcji oszacowanej na poziomie skrajnym, takim jak 1 lub 2 czy też 9 lub 10.

Bez względu na to, na jaką skalę zostanie zastosowana, trzeba zrozumieć, że na koniec analizy taktyki powinny trafić do jednej z czterech grup przedstawionych powyżej, nawet jeśli oznacza to, że taktyka oszacowana na poziomie 4,9 spada do grupy taktyk o niskich kosztach, podczas gdy inna, oszacowana na poziomie 5,1 zaliczona zostanie do segmentu taktyk wysokokosztowych.

Użyteczne jest sporządzenie wykresu z dwiema osiami – jedną ze skalą dotyczącą kosztów, drugą dotyczącą korzyści. Każdą taktykę da się umieścić na wykresie po przeprowadzeniu głosowania na jej temat. Granica, która oddziela taktyki, które warto stosować od taktyk, które nie powinny być brane pod uwagę, ma charakter arbitralny i można ją nakreślić później, po umieszczeniu wszystkich taktyk na wykresie. Granicę nanosi się tak, by odciąć wszystkie taktyki, z którymi wiążą się koszty przekraczające pewną wartość, lub też takie, które dostarczają korzyści poniżej pewnej wartości albo kombinacje obu tych kryteriów. Można także nakreślić granicę tak, by wyeliminować pewną liczbę taktyk, których punktacja plasuje je poniżej granicy. Tak sporządzony ranking nie musi być perfekcyjny, ale trzeba go opracować tak, by można było na jego podstawie podejmować decyzje.

Gdy granica zostanie zakreślona, zostaje gotowy zestaw taktyk do wykorzystania później w czasie warsztatu planowania taktycznego. **Ważne jest, by zachować taktyki, które nie zmieściły się w akceptowanym zestawie, ponieważ mogą one zostać potencjalnie przerobione później tak, by zredukować ich koszty.** Mogą one także służyć jako inspiracja dla niskokosztowych alternatyw. Ponadto jest możliwe, że niektóre taktyki nie zmieściły się w zestawie z powodu wysokich kosztów, bez względu na to, że byłyby dla kampanii źródłem znacznych korzyści. Te taktyki, trudne do wdrożenia na początku kampanii, mogą być łatwiejsze do zastosowania, jeśli kampania nabierze pędu i pojawiają się nowe, nieprzewidziane opcje.

Konspekt zajęć warsztatowych

Analiza kosztów/korzyści			
Analityczne	Praca w grupach	Brak materiałów do rozdania	30 minut
Krótkie streszczenie			
Zadanie	Forma zajęć/działanie	Czas (minuty)	
1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	10	
2. Ewaluowanie taktyk	Ewaluacja grupowa	15	
3. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5	
Razem:		30	
Potrzebne materiały	Kiedy	Po co	
Małe tablice, jedna dla każdego uczestnika	Ocena grupowa	Ocena taktyk	
Kreda			
Przed warsztatem		Przed spotkaniem	
		Zapewnij dostęp do taktyk wygenerowanych w czasie burzy mózgów. Najlepiej byłoby, gdyby każda osoba uczestnicząca ,miała jedną taktykę w swoim notatniku.	

Proces realizowany krok po kroku

1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5 minut
---------------------------	-------------	---------

Rozpocznij od wyjaśnienia, dlaczego przeprowadzacie analizę kosztów/korzyści. Przypomnij uczestnikom, że opracowaliście już szereg taktyk i uszczegółowiliście je. Teraz zachodzi potrzeba ich ewaluacji. Sprawdź, czy są jakieś pytania.

2. Przeprowadź ewaluację taktyk	Ewaluacja grupowa	15 minut
---------------------------------	-------------------	----------

Zaproś obecnych do przedstawienia swoich taktyk, materiałów etc. w jednym lub dwóch zdaniach. Następnie poproś uczestników o napisanie na tablicy liczby dotyczącej przedstawionej taktyki: najpierw liczbę obrazującą koszt danej taktyki, a następnie liczbę obrazującą korzyść, która się z nią wiąże. Po kilku sekundach poproś o obliczenie średnich wartości kosztów i korzyści. Umieść taktykę na wykresie kosztów/korzyści tak, by wartość x odpowiadała kosztowi, a wartość y korzyściom. Powtórz ten proces w odniesieniu do każdej z taktyk.

Po 15 minutach, lub, w idealnym układzie, po ewaluacji wszystkich taktyk, podziękuj wszystkim za ich wkład i pokaż im wykres kosztów/korzyści ze wszystkimi taktykami umieszczonymi na nim.

3. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5 minut
--------------------------	--------------	---------

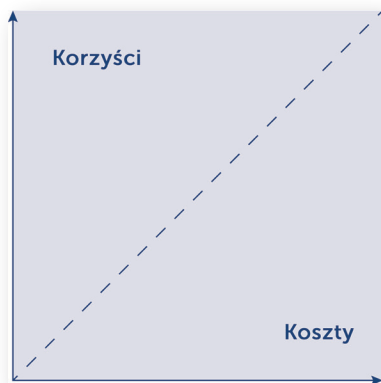
Narysuj linię na wykresie kosztów/korzyści, która podzieli taktyki na dwie kategorie: te o wyższych kosztach i niższych korzyściach oraz te, które cechują się niższymi kosztami i wyższymi korzyściami. Linia może być przekątną położoną w równej odległości od obu osi pod kątem 45 stopni w stosunku do obu osi (jak pokazano poniżej), albo też kąt jej położenia może być całkowicie arbitralny i narysowany tak, by podzielić taktyki na względnie równe grupy.

Przeczytaj listę taktyk które znalazły się powyżej linii dzielącej. Poproś wolontariusza o spisywanie uwag.

Podziękuj wszystkim i wyjaśnij, że wszystkie elementy potrzebne do opracowania planu kampanii są teraz gotowe. Pogratuluj im wyników wykonanej pracy. Zakończ zajęcia.

Uwagi końcowe

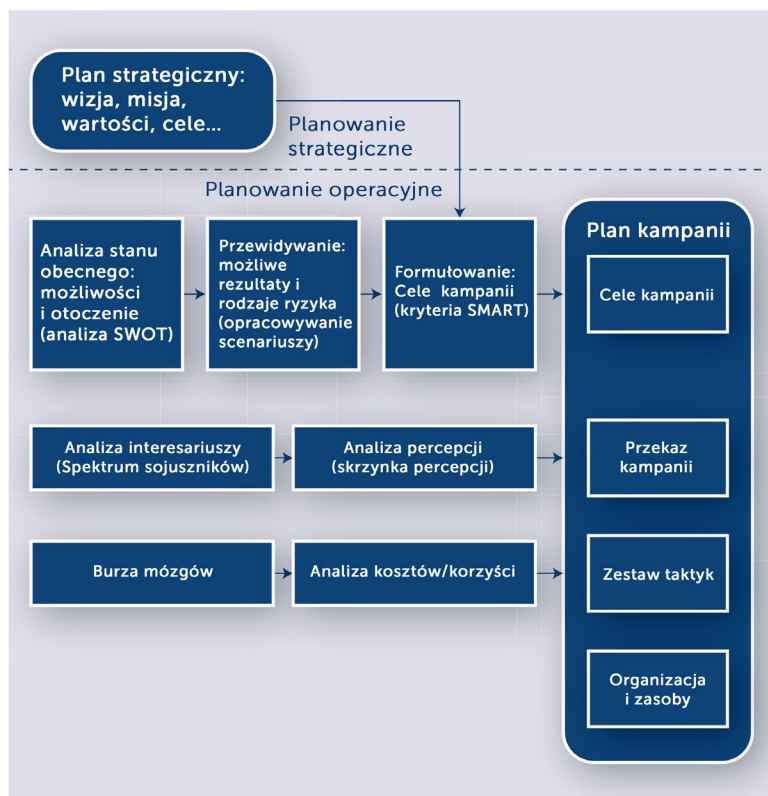
1. Wykres kosztów/korzyści.



PLAN KAMPANII: PRZELEWANIE CAŁOŚCI NA PAPIER

Plan kampanii to wewnętrzny dokument, który będzie stanowił materiał referencyjny dla zespołu prowadzącego kampanię, ale będzie również służył do rekrutowania osób chcących pracować na jej rzecz, do proszenia o wsparcie i pozyskiwania zasobów, do negocjowania z innymi interesariuszami oraz do budowania koalicji wokół kampanii. Jest to względnie krótki dokument, którego treść można skrótowo przedstawić w następujących czterech punktach:

1. Cele kampanii
2. Przekaz kampanii
3. Taktyka
4. Organizacja i zasoby



Pierwsza część, cele kampanii, zapewnia, że spełniają one kryteria SMART. Powinny być konkretne, mierzalne, osiągalne, istotne i zakotwiczone w czasie. Ta część planu kampanii wskazuje co ma zostać osiągnięte w wyniku przeprowadzenia kampanii oraz dlaczego ma zostać

osiągnięte. Należy także zastanowić się, jak cel odnosi się do szerszej strategii i jak przybliży organizację do realizacji celów długookresowych, zdefiniowanych w planie strategicznym.

Druga część koncentruje się na przekazie. Określa ona do kogo kierowany jest przekaz, jakiego rodzaju zmiany zachowań są oczekiwane, oraz co konkretnie i jak będzie komunikowane docelowym grupom odbiorców. Ta część jest oparta o analizę interesariuszy przeprowadzoną wcześniej i wykorzystuje wypracowany przekaz kampanii w formie punktów do dialogu.

W trzeciej części wymienione są taktyki, które będą realizowane w czasie kampanii, materiały do wykorzystania oraz wszelkie inne metody, które mogą być użyte do upowszechniania przekazu kampanii. W tej części znajdują się też informacje o harmonogramie przebiegu kampanii, jej fazach oraz rozszerzeniach. Określa się w niej również, jak i kiedy kampania zostanie zakończona.

Czwarta i ostatnia część odnosi się do zdolności organizacyjnych i zasobów, które będą potrzebne do wdrożenia kampanii. W tej części szacuje się ilość materiałów kampanii, liczbę wolontariuszy i organizatorów potrzebnych do prowadzenia kampanii i realizacji taktyk, czas potrzebny na opracowanie i wdrożenie kampanii, jak również inne zasoby, w tym także fundusze potrzebne do wsparcia organizacji kampanii. Wskazuje się w niej także proces podejmowania decyzji, zakres lokalnej autonomii oraz komunikację wewnątrz organizacji. Po opracowaniu plan kampanii może być następnie wykorzystany do wypracowania innych dokumentów niezbędnych do pełnego zdefiniowania opracowanej kampanii. Należą do nich:

- Krótki opis (tzw. brief) kampanii
- Kalendarz kampanii
- Budżet kampanii
- Schemat organizacyjny kampanii

Krótki opis kampanii (brief) jest bardziej szczegółowym dokumentem niż plan kampanii. Jest to dokument o charakterze technicznym, zwykle przygotowany przez klientów dla agencji marketingowych jako pewien rodzaj instrukcji. Przekazuje się w nim agencji, co ma zostać osiągnięte dzięki kampanii, kim są odbiorcy docelowi i jaki będzie przekaz. W briefie określa się też terminy i kamienie milowe (najważniejsze etapy), jak również przewidywany budżet. Agencje odpowiadają na ten dokument tworząc tzw. creative brief – krótki kreatywny opis - który jest jej spojrzeniem na wszystkie elementy z krótkiego opisu kampanii (briefu) (cel, grupa docelowa, przekaz etc.), wraz z proponowanym harmonogramem oraz dodatkowymi elementami oczekiwanymi przez klienta.

Plan (Szablon)

Tło kampanii:

Kto inicjuje kampanię i jakiej kwestii kampania dotyczy?
Jak tematyka kampanii wiąże się z wizją i misją organizacji?

Cel:

Jakie konkretne cele mają zostać osiągnięte przy pomocy podejmowanej kampanii? W jaki sposób będzie mierzony sukces kampanii? Na jakiej podstawie cele te uznano za osiągalne? Na ile są one ważne dla szerszej strategii organizacji? Jak długo będzie trwała kampania?

Przekaz:

Jaka jest grupa docelowa kampanii? Na jakie grupy i osoby o określonych cechach społeczno-demograficznych ma ona wpłynąć? Jaki rodzaj zmian zachowań docelowych odbiorców ma zająć w wyniku prowadzonej kampanii? Co będzie treścią przekazu? Jaki przekaz przyniesie kampania? W jakim tonie? Na ile przekaz będzie wspierany przez strategiczną komunikację organizacji (wizja, misja i wartości)? Jak jest główne hasło kampanii? Jakich innych haseł lub obrazów można w niej użyć?

Taktyki:

Jaka taktyka (lub rodzaje taktyki) będą stosowane w ramach kampanii? Jakże materiały kampanii będą tworzone? Jak będzie wyglądała inauguracja kampanii? Jakże etapy będą następować po jej zainaugurowaniu? Jaka taktyka i jakie materiały kampanii będą wykorzystywane w ramach każdego kolejnego etapu kampanii? Jak będzie wyglądało zakończenie kampanii? Czy są jakieś potencjalne taktyki, które można będzie wykorzystać, gdy pojawią się nowe możliwości?

Zasoby:

Ilu wolontariuszy, aktywistów i organizatorów będzie potrzebnych do udanego przeprowadzenia kampanii? Jakże zasoby materialne będą niezbędne do przeprowadzenia kampanii? Jak wygląda harmonogram kampanii? Kiedy kampania się rozpocznie i kiedy się zakończy? Jakże wsparcie logistyczne jest potrzebne przy prowadzeniu kampanii?

Organizacja:

Jakże są role, obowiązki i zakresy odpowiedzialności, a także jakże są one podzielone? Jakże są procedury podejmowania decyzji? Jakże wyglądają kanały komunikacji wewnętrznej? Jakim poziomem autonomii cieszy się pojedynczy aktywista w ramach kampanii? W jaki sposób inne osoby mogą wspierać kampanię w czasie jej trwania?

Organizacje mogą zdecydować się, że nie będą prosić zewnętrznych agencji marketingowych o pomoc, ale wciąż mogą opracować krótki opis kampanii (brief) dla swoich zespołów kreatywnych do wykorzystania jako materiał referencyjny przy opracowywaniu materiałów kampanii i planowaniu taktycznym. Krótki opis kampanii można opracować na podstawie planu kampanii. Główną różnicą między tymi dokumentami jest stopień ich szczegółowości, ponieważ brief jest przygotowywany dla osób, które mają niewielką lub żadną wiedzę na temat organizacji podejmującej kampanię oraz na temat procesu planowania, przy pomocy którego plan kampanii został opracowany.

Innym dokumentem, który powinien zostać przygotowany po opracowaniu planu kampanii, jest szczegółowy kalendarz kampanii. Wskazane w nim będą daty rozpoczęcia i zakończenia kampanii oraz fazy kampanii między jej uruchomieniem i zakończeniem. Taktyki są rozciągnięte w tym okresie tak, by zwiększać dynamikę kampanii. W kalendarzu są także podane terminy przygotowania materiałów kampanii i ich dystrybucji.

Budżet kampanii określa przewidywane koszty kampanii i obejmuje wszystko, od kosztów realizacji taktyk, wytworzenia i dystrybucji materiałów kampanii oraz zakupu czasu/miejsca w mediach po koszty logistyczne wspierania organizacji (komunikacja, transport, posiłki, płatności etc.).

Schemat organizacyjny kampanii jest rodzajem dokumentu pokazującego przepływy zadań i wizualnie określa, kto podejmuje jakie decyzje w czasie kampanii, jakie są kanały komunikacji, a także kto jest odpowiedzialny za co w ramach kampanii, np. za pracę z wolontariuszami, public relations, finanse i kwestie prawne.

Poza tymi dokumentami plan kampanii może być wykorzystany do opracowania krótkiej prezentacji zwanej niekiedy „prezentacją w windzie” (elevator pitch). Jest ona wykorzystywana do zwracania się do sympatyzujących z kampanią osób lub grup (tej części spektrum sojuszników, która określana jest jako pasywni sojusznicy), by przekonać ich do wspierania kampanii. Przyczyną, dla której taką prezentację nazywa się „prezentacją w windzie”, jest to, że ma ona bardzo zwięzły charakter i można ją przedstawić w czasie krótkiego przejazdu windą. Proszę sobie wyobrazić, że wchodzicie do windy, a tuż obok was stoi ważny potencjalny sojusznik. Macie mniej niż minutę na zainteresowanie tej osoby poparciem kampanii.

Wszystkie informacje potrzebne do sformułowania „prezentacji w windzie” pochodzą z planu kampanii. Kondensuje ona plan do postaci zawierającej kilka zdań o zapraszającym i intrygującym wydźwięku. Jej treść jest oparta o zrozumienie sposobów postrzegania odbiorców

(patrz skrzynka percepcji dla pasywnych sojuszników).

Jeśli „prezentacja w windzie” wywoła zainteresowanie, a dana osoba chce dowiedzieć się więcej, wszystkie odpowiedzi na potencjalne pytania można wyciągnąć z planu kampanii, przede wszystkim to, jak dana osoba może pomóc i wesprzeć kampanię.

„Prezentacja w windzie” powinna być praktykowana i gdy tylko zostanie opanowana do perfekcji może być wykorzystywana przy wielu okazjach, takich jak oficjalne lub nieformalne spotkania czy też nawet, być może, w czasie faktycznych przejazdów windą.

Konspekt zajęć warsztatowych

Plan kampanii			
---------------	--	--	--

Analityczne	Praca w grupach	Materiały do rozdania	30 minuty
-------------	-----------------	-----------------------	-----------

Krótkie streszczenie

Zadanie	Forma zajęć/ działanie	Czas (minuty)
1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5
2. Podzielenie uczestników na cztery małe grupy	Dzielenie na grupy	5
3. Spisanie segmentów planu kampanii	Praca w małych grupach	30
4. Przedstawienie planu kampanii	Prezentacja i dyskusja	15
5. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5
Ogółem:		60

Potrzebne materiały	Kiedy	Po co
Pióra lub długopisy	Praca w małych grupach	Pisanie planu kampanii
Przygotowany materiał dotyczący planu kampanii		

Przed warsztatem	Przed spotkaniem
	Zapewnij dostęp do celu kampanii, przekazu kampanii i zestawu taktyk (najlepiej umieszczając je na ścianie).

Proces krok po kroku

1. Wprowadzenie narzędzia	Prezentacja	5 minut
---------------------------	-------------	---------

Zacznij od wyjaśnienia celu tworzenia planu kampanii. Przypomnij uczestnikom, że macie już ustalony cel kampanii, jej przekaz oraz zestaw taktyk, a teraz trzeba je zebrać w jednym dokumencie: planie kampanii. Ten plan będzie wykorzystywany jako punkt odniesienia w miarę dalszego opracowywania kampanii, tworzenia materiałów na potrzeby kampanii, realizowania taktyk lub organizowania wydarzeń.

Rozdaj przygotowany materiał dotyczący planu kampanii. Wyjaśnij każdą część planu, poczynając od segmentu, który określa cele kampanii. Następnie przejdź do tej części planu, który dotyczy przekazu, następnie do segmentu z listą potencjalnych taktyk, a na koniec do pozostałych dwóch części, obejmujących zasoby potrzebne do przeprowadzenia kampanii oraz organizację kampanii. Powiedz uczestnikom, że powinni wypełnić każde pole planu kampanii odpowiadając na pytania, których lista jest podana w przekazanych materiałach przy wzięciu pod uwagę całej pracy, która została dotychczas wykonana przy ustalaniu celów, przekazu i taktyk.

2. Podzielenie uczestników na małe grupy	Dzielenie na grupy	5 minut
--	--------------------	---------

Poproś uczestników o ustawienie się w rzędzie według zwyczajowej godziny porannej pobudki. Ci, którzy wstają wcześniej, powinni znaleźć się na jednym końcu, a ci, którzy lubią dłużej spać, na drugim. Po ustawieniu się podziel uczestników na cztery małe grupy, gdzie osoby wstające późno będą zajmować się celami kampanii, następna grupa zajmie się przekazem kampanii, następna taktykami a wreszcie ostatnia grupa uczestników, która wstaje najwcześniej, zajmie się kwestiami zasobów kampanii i jej organizacją.

3. Spisanie segmentów planu kampanii	Praca w małych grupach	30 minut
--------------------------------------	------------------------	----------

Poinformuj każdą grupę, który segment planu kampanii powinna opracować. Wyjaśnij że mogą wystać emisariusza do innej grupy, jeśli odczuwają potrzebę konsultacji z jej członkami. Przekaż, że na wykonanie zadania mają 30 minut, a po napisaniu swojej części planu przedstawią prezentację i przystąpią do dyskusji. Zaznacz wyraźnie, że nie będzie to ostateczna wersja planu kampanii, ponieważ poszczególne segmenty trzeba będzie skompilować w jeden dokument, który przypuszczalnie

będzie później wymagał dalszej pracy redakcyjnej.

Gdy grupy zaczną pracować, przechadzaj się między nimi i pytaj, czy mają jakieś pytania, udzielając porad w miarę potrzeby. Zrób drugą rundę po kolejnych 10 minutach i ostateczną rundę około 10 minut przed końcem, prosząc każdą grupę o to, by kończyła pracę i przygotowała się do prezentacji. Po 30 minutach poproś uczestników o zakończenie pracy i przedstawienie planu.

4. Przedstawienie planu kampanii	Prezentacja i dyskusja	15 minut
---	-------------------------------	-----------------

Poproś przedstawiciela każdej z grup o przedstawienie segmentu planu kampanii, nad którym grupa pracowała. Pierwsza będzie grupa zajmująca się celami, a następnie przekaz, taktyki, zasoby i organizacja. Po przedstawieniu wyników pracy każdej z grup, przejdź do dyskusji. Zamknij dyskusję po 15 minutach.

5. Zakończenie ćwiczenia	Podsumowanie	5 minut
---------------------------------	---------------------	----------------

Podziękuj uczestnikom za ich wkład pracy i ponownie wyjaśnij cel tworzenia planu kampanii. Wyjaśnij, że dokument będzie wymagał dodatkowej pracy redakcyjnej. Sprawdź, czy są jeszcze jakieś pytania.

KURS OPRACOWYWANIA KAMPANII

Uczenie planowania zajmuje czas i wymaga wysiłku. Ale opłaca się, ponieważ gdy tylko uczestnicy opanują te narzędzia, mogą je z łatwością stosować w planowaniu swoich kampanii. Narzędzia przedstawione w niniejszej książce mogą być wykorzystane do przeprowadzenia dwudniowego kursu opracowywania kampanii, mającego na celu nauczenie uczestników sposobu opracowywania planów ich kampanii.

Kurs opracowywania kampanii przebiega powoli, krok po kroku. Na każdy krok wpływ miały cele nauczania, konkretne umiejętności i wiedza, którą uczestnicy mają osiągnąć, oraz ograniczenia związane z czasem dostępnym na przeprowadzenie kursu, lokalizacją, liczbą uczestników itd.

Szybki przegląd kursu dla trenerów

Kurs rozpoczyna się przedstawieniem jego ogólnego celu, którym jest nauczenie uczestników sposobów korzystania z różnych narzędzi planowania do opracowania kampanii. Następnie cel nabiera większej precyzji i jest nim uczenie uczestników sposobów stosowania różnych narzędzi do określenia celów kampanii, formułowania jej przekazu, wypracowania taktyk i wreszcie do sporządzania planu kampanii.

Następnie trzeba spojrzeć na każdy kolejny element ogólnego celu i zastanowić się, co będzie potrzebne. Aby wypracować cele kampanii, uczestnicy będą analizować otoczenie i swoje możliwości, co pozwoli im zrozumieć stan obecny w kategoriach czynników zewnętrznych i wewnętrznych. To da im obraz obecnego stanu rzeczy. Zdolność do przewidywania wzajemnego oddziaływania czynników zewnętrznych i wewnętrznych pozwoli im także zidentyfikować różne opcje i wziąć pod uwagę różne rodzaje ryzyka przed sformułowaniem celów. To pomoże im trzymać się wyznaczonego kursu w każdym przyszłym scenariuszu. Rekapituluując, aby właściwie określić cele kampanii uczestnicy muszą:

- Sporządzić listę wszystkich istotnych czynników
- Opracować różne scenariusze
- Określić konkretne cele

Następnie przystępujemy do opracowania przekazu kampanii, a uczestnicy identyfikują różne grupy, poznają ich sposoby postrzegania, a następnie wypracowują odpowiedni przekaz. Rekapitulując, by właściwie opracować przekaz kampanii, uczestnicy będą mieli za zadanie:

- Sporządzić listę wszystkich istotnych interesariuszy
- Zidentyfikować ich sposoby postrzegania

- Zaproponować odpowiedni przekaz

Ponadto uczestnicy muszą nauczyć się, jak opracowywać taktyki, które będą niosły przekaz kampanii. Muszą także nauczyć się, jak wybierać taktyki, które osiągną to w najbardziej efektywny sposób, odrzucając wszelkie taktyki, które nie spełnią tego kryterium. Muszą oni wreszcie także nauczyć się, jak sporządzić plan kampanii, by wszystko to, co opracują, znalazło się w wewnętrznie spójnym dokumencie.

Zanim będą w stanie to zrobić, uczestnicy będą musieli zrozumieć samą koncepcję kampanii. Nie jest to umiejętność praktyczna, ale jest to ważna część budowania wiedzy dotyczącej kampanii.

Teraz, lepiej rozumiejąc cały ten proces, można sporządzić listę celów dydaktycznych:

- Wyjaśnienie roli i ważności kampanii w szerszym kontekście strategicznym
- Wykorzystanie analizy SWOT do sporządzenia listy czynników wewnętrznych i zewnętrznych
- Opracowanie scenariuszy w celu zbadania opcji i zrozumienia rodzajów ryzyka
- Określenie celów kampanii przy użyciu kryteriów SMART
- Przeprowadzenie analizy interesariuszy i ich sposobów postrzegania
- Wypracowanie przekazu w formie punktów do dialogu
- Wybranie taktyk w oparciu o związane z nimi koszty i korzyści
- Przygotowanie pisemnego planu kampanii

Planowanie kursu

W celu osiągnięcia tych ośmiu celów dydaktycznych będzie potrzeba około ośmiu jednostek lekcyjnych trwających po 90 minut. Jednakowa długość tych jednostek zapewni, że kurs będzie przebiegał w równym rytmie, ale będzie dość czasu na przerwy, by pomóc uczestnikom zachować koncentrację i wydajność pracy w czasie zajęć.

Na kolejnej stronie przedstawiamy dokładny program kursu po dopasowaniu modułów do jednostek lekcyjnych. Należy zwrócić uwagę na to, że ten harmonogram zawiera dodatkowy czas na początku zajęć na przełamanie lodów, wzajemne przedstawienie się osób uczestniczących (trenerów i uczestników), przedstawienie ogólnego zarysu kursu, kwestie porządkowe (administracyjne, logistyczne) itd. Na końcu kursu została dodana część, w czasie której przewiduje

się czas na zadawanie pytań, ocenę przebiegu kursu oraz dyskusję na temat kolejnych kroków. Tu i ówdzie zostały także przewidziane zajęcia prowadzące do lepszego przepływu informacji i umożliwiające uczestnikom faktyczne zaplanowania kampanii, a nie tylko opanowanie stosowania różnych narzędzi planowania.

Program kursu opracowywania kampanii

Jednostka lekcyjna	Czas (min.)	Moduł	Czas (min.)
Wprowadzenie do tematyki	90	Ćwiczenia otwierające	30
		Wprowadzenie do tematyki	30
		Zarys tematyki planu strategicznego/planu kampanii	30
Przegląd ogólny czynników zewnętrznych i wewnętrznych	90	Ćwiczenia otwierające	15
		Przygotowanie do analizy SWOT	15
		Analiza SWOT	60
Badanie opcji, rozumienie rodzajów ryzyka	90	Opracowywanie scenariuszy	90
Cele kampanii	90	Tworzenie listy szeroko rozumianych dążeń kampanii	30
		Kryteria SMART	30
		Ustalanie konkretnych celów kampanii	30
Analiza interesariuszy	90	Spektrum sojuszników	30
		Skrzynka percepcji	60
Przekaz kampanii	90	Punkty do dialogu	30
		Burza mózgów	60
Taktyka	90	Wprowadzenie do taktyk	30
		Wypracowanie taktyk	30
		Analiza kosztów/korzyści	30
Plan kampanii	90	Opracowywanie planu kampanii	60
		Ewaluacja, informacje zwrotne, kolejne kroki	30

Teraz te informacje można wykorzystać do stworzenia ogólnego zarysu dwudniowego kursu:

Tytuł kursu	Kurs opracowywania kampanii
Cel	Celem tego kursu jest nauczenie uczestników jak korzystać z różnych narzędzi planowania do zaplanowania kampanii.
Cele dydaktyczne	Po zakończeniu niniejszego kursu, uczestnicy będą posiadać następujące umiejętności: • Wyjaśnienie roli i ważności kampanii w szerszym kontekście strategicznym • Wykorzystanie analizy SWOT do sporządzenia listy czynników wewnętrznych i zewnętrznych • Opracowanie scenariuszy w celu zbadania opcji i zrozumienia rodzajów ryzyka • Określenie celów kampanii przy użyciu kryteriów SMART • Przeprowadzenie analizy interesariuszy i ich sposobów postrzegania • Wypracowanie przekazu kampanii w formie punktów do dialogu • Wybranie taktyk w oparciu o związane z nimi koszty i korzyści • Przygotowanie pisemnego planu kampanii
Czas	Ogólny czas: 960 minut (16 godzin) Czas w sali warsztatowej: 720 minut (12 godzin) Przerwy: 240 minut (4 godziny)
Materiały	Przygotowane slajdy: PS-1/CDC (piramida strategii), PS-2/CDC (matryca SWOT), PS-3/CDC (macierz scenariuszy), PS-4/CDC (list Gandhiego), PS-5/CDC (spektrum sojuszników), PS-6/CDC (skrzynka percepcji) Materiały do rozdania: HO-1/CDC (macierz scenariuszy), HO-2/ CDC (kryteria SMART), HO-3/ CDC (szablon planu kampanii) Flip-chart i markery permanentne Biała tablica i markery ścieralne Taśma klejąca Notatniki i długopisy Przyklejane karteczki (post-it)

Plan kursu mógłby wyglądać następująco:

Plan dwudniowego kursu opracowywania kampanii		
Dzień pierwszy		
09:00-10:30	Wprowadzenie do tematyki kampanii (prezentacja, dyskusja)	90 min
10:30-11:00	Przerwa	30
11:00-12:30	Przegląd ogólny czynników zewnętrznych i wewnętrznych (analiza SWOT)	90
12:30-13:30	Lunch	60
13:30-15:00	Badanie opcji, rozumienie rodzajów ryzyka (opracowywanie scenariuszy)	90
15:00-15:30	Przerwa	30
15:30-17:00	Ustalanie celów kampanii (kryteria SMART)	90
Dzień drugi		
09:00-10:30	Analiza interesariuszy (spektrum sojuszników, skrzynka percepcji)	90
10:30-11:00	Przerwa	30
11:00-12:30	Tworzenie przekazu kampanii (punkty do dialogu)	90
12:30-13:30	Lunch	60
13:30-15:00	Budowanie zasobu taktyk (burza mózgów, analiza kosztów/korzyści)	90
15:00-15:30	Przerwa	30
15:30-17:00	Opracowywanie planu kampanii (praca w grupach, prezentacja, dyskusja)	90

Kurs można przeprowadzić także w ramach weekendowego warsztatu. Zwykle robi się to dla osób, które pracują w ciągu tygodnia i nie mają w związku z tym możliwości uczestniczenia w kursie w dni robocze. W tym przypadku kurs można rozpocząć w piątek po południu i zakończyć w niedzielę w porze obiadowej.

Plan mógłby wyglądać następująco:

Plan weekendowego kursu opracowywania kampanii		
Dzień pierwszy (piątek)		
20:00-21:30	Wprowadzenie do kampanii (prezentacja, dyskusja)	90
Dzień drugi (sobota)		
9:00-10:30	Przegląd ogólny czynników zewnętrznych i wewnętrznych (analiza SWOT)	90
10:30-11:00	Przerwa	30
11:00-12:30	Badanie opcji, rozumienie rodzajów ryzyka (opracowywanie scenariuszy)	90
12:30-13:30	Lunch	60
13:30-15:00	Ustalanie celów kampanii (kryteria SMART)	90
15:00-15:30	Przerwa	30
15:30-17:00	Analiza interesariuszy (spektrum sojuszników, skrzynka percepcji)	90
17:00-20:00	Kolacja i czas wolny (zajęcia integracyjne)	180
20:00-21:30	Tworzenie przekazu kampanii (punkty do dialogu)	90
Dzień trzeci (niedziela)		
9:00-10:30	Budowanie zasobu taktyk (burza mózgów, analiza kosztów/korzyści)	90
10:30-11:00	Przerwa	30
11:00-12:30	Opracowywanie planu kampanii (praca w grupach, prezentacja, dyskusja)	90
12:30-13:30	Lunch	60

POSŁOWIE

Narzędzia przedstawione w niniejszej książce dzielą proces planowania kampanii na wyraźnie odrębne etapy. Każdy z nich jest poświęcony jednemu z elementów ostatecznego planu kampanii: cele kampanii, przekaz, taktyka etc. W ten sposób trudne i skomplikowane zadanie opracowywania kampanii staje się prostsze, bez upraszczania planu kampanii wytworzonego w wyniku tego procesu.

*Plany są bezużyteczne,
ale planowanie jest
nieodzowne.*

–Dwight Eisenhower

Plan kampanii jest produktem finalnym procesu planowania kampanii, ale w pewnym

sensie proces jest ważniejszy niż jego rezultat. Niekiedy nieprzewidziane wydarzenia drastycznie zmieniają otoczenie, w którym kampania jest realizowana, pojawiają się nowe szanse, materializują się zagrożenia lub ujawniają się ukryte słabe strony, czyniąc plan kampanii nieaktualnym. Ale informacje zebrane przy użyciu różnych narzędzi w ramach procesu planowania dają strategiczne umiejętności, które pozwalają odczytywać i rozumieć zmieniające się otoczenie, dostosowywać się do niego i reagować szybko i odpowiednio.

Ruch, którego częścią jesteście, może działać dopiero od roku, pięciu lat lub dziesięciu lat, a być może dużo dłużej. Ruch może być na fali euforii po niedawnym sukcesie w walce z adwersarzem, bez względu na to, czy jest to autorytarny reżim, skorumpowany system, lub długotrwała niesprawiedliwość. Ruch może też być w stagnacji i zniechęcenia po doświadczeniu represji charakteryzujących się stosowaniem przemocy lub przejawiających się w inny sposób. Ruch może składać się z setek tysięcy mężczyzn, kobiet, osób starszych i dzieci wywodzących się z różnych środowisk, lub też może polegać na zaangażowaniu kilkudziesięciu aktywistów usilnie próbujących zwiększyć liczbę swoich zwolenników.

Bez względu na sytuację, nigdy nie jest ani za wcześnie ani za późno, żaden moment nie jest zbyt doskonały lub zbyt zły, żaden kontekst nie jest zbyt surowy lub zbyt idealny, ani też żadna liczba członków nie jest za duża lub za mała, by zacząć wprowadzać planowanie kampanii do waszej obywatelskiej walki o prawa, wolność i sprawiedliwość bez stosowania przemocy.

Scieżka największego oporu

Jest praktycznym przewodnikiem dla działaczy i organizatorów wszystkich szczebli, chcących przekształcić swój opór bez przemocy w bardziej strategiczną, określoną w czasie kampanię. Czytelnicy są prowadzeni przez proces planowania kampanii podzielony na kilka kroków, a każdemu z tych kroków towarzyszą narzędzia i ćwiczenia. Po zakończeniu lektury niniejszej książki czytelnicy będą mieli do dyspozycji wszystko, co potrzebne, by poprowadzić swoje koleżanki i kolegów przez proces planowania kampanii. Proces ten, jak przedstawiono w przewodniku, zajmie około 12 godzin od początku do końca.



Ivan Marovic był jednym z liderów Oporu, studenckiego ruchu oporu, który odegrał ważną rolę w doprowadzeniu do upadku Slobodana Milosevicia w Serbii.

Po pomyślnie zakończonej transformacji demokratycznej w Serbii, Marovic rozpoczął pracę w charakterze konsultanta różnych prodemokratycznych grup na całym świecie i stał się jednym z wiodących praktyków w dziedzinie strategicznych konfliktów rozwiązywanych bez użycia przemocy.

ISBN 978-1-943271-14-6

