

A LEGNAGYOBB **ELLENÁLLÁS** ÚTJA

ÚTMUTATÓ ERŐSZAKMENTES KAMPÁNYOK TERVEZÉSÉHEZ



2. KIADÁS

Ivan Marovic

ICNC
International Center on
Nonviolent Conflict

A LEGNAGYOBB ELLENÁLLÁS ÚTJA

ÚTMUTATÓ ERŐSZAKMENTES KAMPÁNYOK TERVEZÉSÉHEZ

Második kiadás

ICNC Press

SZERKESZTŐK: Hardy Merriman és
Amber French
Kapcsolat: icnc@nonviolent-conflict.org
Design: Joe García

Fordította: Misetics Bálint

Az ICNC Press kiadása.
**International Center on
Nonviolent Conflict**
600 New Hampshire Ave. NW, Ste. 710
Washington, D.C. 20037 USA

© 2018, 2021
International Center on Nonviolent Conflict,
Ivan Marovic
Minden jog fenntartva.

Első kiadás: 2018
Második kiadás: 2021
ISBN: 978-1-943271-37-5

Borítón szereplő kép: Ivan Marovic mint
faltörő kos a Belgrádi Egyetem dékáni
hivatala ajtajának a betörésekor az 1996-97-
es diáktüntetések idején.
A fényképet Miroslav Petrovic készítette.

Impresszumoldalon szereplő kép:
Euromaidan tüntetések Kijevben,
Ukrajnában, 2013. december 29. A fényképet
Maksymenko Oleksander készítette.
Licenz: CC BY 2.0. A kép az eredeti
módosított (megvágott) változata.
<https://creativecommons.org/licenses/by/2.0/>

Kiadói nyilatkozat: A kiadvány tartalma és
az abban használt kifejezések semmilyen
módon nem jelentenek véleménynyilvánítást
az ICNC részéről. A jelen munkában szereplő
tények kiválasztása és bemutatása a szerző
felelőssége, mint ahogyan az abban
kifejezett vélemények is, amelyek nem
feltétlenül tükrözik az ICNC véleményét, és a
szervezet részéről semmilyen elköteleződést
nem jelentenek.

Tartalomjegyzék

Hardy Merriman előszava.....	1
Bevezetés	3
1. Erőszakmentes ellenállási kampányok	5
2. SWOT-elemzés: A képességeitek és a környezet megértése	11
3. Forgatókönyvek kidolgozása: Felkészülés a lehetséges kimenetekre	25
4. A SMART-kritériumok: A kampánycélok kijelölése	33
5. Szövetségesek spektruma: Az érdekeltek feltérképezése.....	43
6. Véleménydoboz: Az érdekeltek meggyőződéseinek és érzéseinek az elemzése	53
7. Ötletbörze: A taktikák megidézése	64
8. Költség-haszon elemzés: A legjobb ötlet kiválasztása	71
9. Kampányterv: Az ötletek papírra vetése.....	79
10. Taktikák.....	87
11. Kampánytervező kurzus	101
12. Taktikai tervezés műhely	109
Utószó	113

Táblázatok és ábrák

1. táblázat: SWOT-mátrix	13
2. táblázat: Példa az erősségekre, gyengeségekre, lehetőségekre és veszélyekre.....	15
3. táblázat: Forgatókönyvek kidolgozása	23
4. táblázat: Példa az egyes forgatókönyvekre.....	25
1. ábra: Stratégia, kampányok és taktikák.....	6
2 és 3. ábra: Alaprajzok.....	7, 8
4. ábra: „A terv” és „B terv”	26
5. ábra: Szövetségesek spektruma	46

Hardy Merriman előszava

Emlékszem rá, hogy az 1990-es években sokat hallottam Szlobodan Milosevics nevét. Az Egyesült Államokban rendszeresen szóba került a hírekben. Milosevics, akire néha „a Balkán hóhérjaként” utaltak, üldözte a politikai ellenfeleit, és később népirtás, háborús bűnök és emberiség elleni bűntettek miatt állították bíróság elé. Amikor 1999-ben a hadserege etnikai tisztogatást követett el Koszovóban, a NATO légi csapásokat intézett Jugoszlávia ellen. A bombák elérték, hogy Milosevics visszavonja az erőit, de nem mozdították el a hatalomból.

Diktatúrája azonban mégis összeomlott 2000 októberében. A társadalom, amelyen több mint egy évtizeden keresztül uralkodott, egy erőszakmentes népi mozgalmat indított a demokráciáért, amely erősebbnek bizonyult a rezsimjénél. Egy Otpor („Ellenállás”) nevű, gyorsan növekvő csoport, amelyet szerbiai fiatalok kezdeményeztek, ügyszerepet játszott ebben a folyamatban.

Az Otport egy tucat fiatal aktivista hozta létre, két évvel később viszont már akkorára nőtt, hogy Szerbia különböző részeiből emberek tízezreit foglalta magában. A decentralizált, országos terjeszkedésével és helyi csoportok megalakulásával az Otpor politikai mozgósításba tudta átfordítani az emberek politikai fásultságát. A Milosevics-diktatúra aláásása érdekében a csoport nagy hangsúlyt fektetett az újonnan bevontak képzésére, az aktivizmus kultúrájának az átadására, valamint újszerű erőszakmentes akciók (köztük sokféle tiltakozás, és később sztrájkok és bojkottok) kidolgozására. Az Otpor bátor volt, okos és leleményes – és végül győzedelmes.

Ivan Marovic az Otpor eredeti vezetőinek az egyike, aki birtokában van a diktatúrával szembeni erőszakmentes ellenállás kritikus éveiből származó történeteknek, bölcsességnek és megélt tapasztalatoknak. Legalább két évtizede az állampolgári ellenállás egyik meghatározó képzője és gondolkodója, aki meglátásaiban és tanácsaiban azokra az ismereteire is támaszkodhat, amelyeket a világ különböző részein az elnyomás ellen küzdő mozgalmakkal való kapcsolata során szerzett.

Melegen ajánlom ezt az erőteljes könyvet. Ivan előadása logikus és jól felépített. A siker receptjével nem szolgálhat (minden aktivista egyedi körülmények között dolgozik, amelyek között neki magának kell döntéseket hoznia), de megosztja azokat az alapvető kérdéseket és gyakorlatokat, amelyek segítségével az olvasó kialakíthatja a saját válaszait a hatásos erőszakmentes kampányok szervezésének a mibenlétével kapcsolatban. Ha rászánod az időt, ez a könyv segíteni fog téged és aktivistatársaidat a saját utatokon, hogy jobban kidolgozott stratégia mentén folytathassátok a küzdelmeteket a jogokért, a szabadságért és az igazságért.

Bevezetés

Ha arról a mozgalomról, az Otporról kérdeznél, amelyben részt vettem, és annak a kampányairól, sokat tudnék mesélni a Gotov je (Neki vége) és a Vreme je (Itt az idő) kampányokról, amelyek célja a 2000. szeptember 24-én tartott szerbiai elnökválasztáson való választói részvétel növelése volt. Ez a választás volt az előjátéka Szlobodan Milosevics végső bukásának, amelyre ugyanabban az évben, október 5-én került sor. Mesélhetnék a „Figyelünk titeket” kampányról, amit Milosevics bukása után indítottunk azért, hogy az Otport eltávolítsuk az új kormánytól, szervezetünket pedig az annak tevékenységét felügyelő örkutya-szervezetként pozicionáljuk. Mesélhetnék az „Ököllet üdvözlünk” kampányról is, amelynek az Otporba való toborzás volt a célja, és amelyen keresztül ezek kapcsolódtak be a mozgalomba.

Ezekről mind hosszasan tudnék beszélni, a szervezet működésének az első évéből azonban egyetlen kampányt sem tudnék megnevezni. Napestig tudnék beszélni az alkalmazott taktikákról – az „akciókról”, ahogyan mi hívtuk őket. Mesélhetnék a „Nyilatkozat Szerbia Jövőjéről” is, ami az Otpor stratégiai dokumentuma volt. Az első évből azonban tényleg nem tudnék egyetlen kampányról sem beszámolni.

Miért? Azért, mert nem volt egyetlen sem.

Az Otpor a kezdetektől fogva nagyon újszerű volt a taktikák tekintetében, és már néhány hónappal a szervezet megalapítását követően rendelkezett hosszútávú stratégiával, az azonban némi időbe telt, amíg kampányolni is megtanultunk.

Ennek az volt az oka, hogy egy kampányt nehéz megtervezni, és nehéz végrehajtani. A kampánytervezés véleményem szerint több okból kifolyólag is jelentősebb erőfeszítésbe telik, mint akár a hosszútávú stratégiai tervezés, akár a rövidtávú taktikai tervezés. Egyrészt azért, mert egy stratégiai terv többnyire eléggé általános ahhoz, hogy kezelni tudja az eseményeknek azokat a nem várt fordulatait, amelyekre a stratégia (tipikusan évekig tartó) megvalósítása közben kerül sor. Másrészt pedig azért, mert a taktikai tervezés elég rövid távra (tipikusan napokra vagy néha hetekre) szól, így lehetővé teszi az eredmények megfigyelését és értékelését, a szükséges változtatások meghozatalát, valamint új, újszerű és jobb taktikák bevetését.

A kampányok mások. Szemben a stratégiával, egy kampánynak részletesnek kell lennie, konkrét célokkal, jól körülhatárolt célpontokkal, és tiszta, egyértelmű üzenetekkel. A kampányoknak összhangban kell lenniük a változó feltételekkel, ugyanakkor a hosszútávú stratégiát is támogatniuk kell. Mivel a kampányok hosszabb idő alatt fejtik csak ki a hatásukat, ezért az értékelésük is nehezebb. Szemben a taktikákkal, akár hónapokra is szükség lehet azokra a változásokhoz, amelyek mentén értékelhetnénk a kampány hatásosságát.

Amikor a rossz tervezés hatástalan kampányokhoz vezet, akkor az a nehéz döntési helyzet áll elő, hogy vagy egy hatástalan kampányt folytatunk, vagy beszüntetjük a kampányunkat. Remélem, hogy ez az útmutató segít majd megelőzni ezeket a szerencsétlen helyzeteket.

Ez a tervezési útmutató számos olyan eszközt mutat be, amelyek segítenek megválaszolni a legfontosabb kérdéseket egy kampánnyal kapcsolatban:

1. Mi az, amit el akarsz érni (mi a kampány célja)?
2. Mit fogsz mondani (mi a kampány üzenete)?
3. Mit fogsz csinálni (milyen taktikákat fogsz megvalósítani)?
4. Milyen erőforrásokra és szerveződésre van szükség mindehhez?

Az útmutatóban szereplő eszközök célja, hogy hozzásegítsék az aktivistákat és szervezőket a saját erőforrásaik és a külső feltételek jobb megértéséhez, megfelelő célok kijelöléséhez, a célközönségek meghatározásához és vélekedéseik elemzéséhez, az üzenetek megfogalmazásához, valamint annak eldöntéséhez, hogy mely taktikák a legalkalmasabbak a választott üzenet megjelenítésére.

Az útmutató mindegyik eszközt külön-külön ismerteti és részletesen elmagyarázza azok számára, akik azt korábban még nem használták. A magyarázatot annak a lépésről lépésre történő kibontása követi, hogy az adott eszköz miként használható akár egy a kampányokról szóló képzésen, akár egy olyan műhely során, amelynek egy konkrét kampány összeállítása a célja. Az útmutató ebben a tekintetben egyaránt hasznára válhat tapasztalt és tapasztalatlan aktivisták számára, a jogokért, igazságért és szabadságért küzdő erőszakmentes mozgalmak bármely szakaszában.

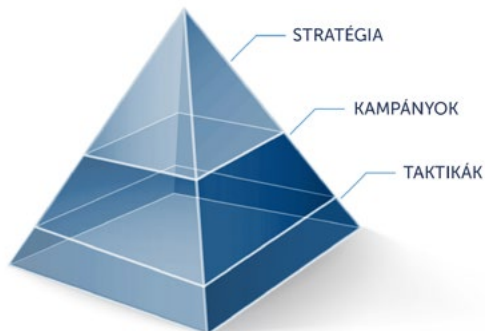
Az eszközökhöz olyan modulok kapcsolódnak, amelyek teljesítésére összesen mintegy 12 órára van szükség – például egy hétvége hosszúságú kampánytervező foglalkozásra. Az útmutató minden felszerelést nevesít, amelyre szükség lehet egy ilyen képzés során. Ezek, vagy ezek elfogadható alternatívái a világ legtöbb részén minimális áron elérhetőek.

1. ERŐSZAKMENTES ELLENÁLLÁSI KAMPÁNYOK

Mik azok a kampányok, és miért fontosak?

A kifejezés a latin campus, vagyis föld vagy földterület kifejezésből származik. A hadseregek tavasszal indítottak kampányokat egy-egy területen – olyan jelentősebb hadműveleteket, amelyek egy nagyobb háborús erőfeszítés részei voltak. A katonák körében ma is használják a kifejezést ebben az értelemben. A **kampányok** a katonaságon kívül – például az üzleti világban, a marketingben vagy a politikában – is **tevékenységek olyan sorozatára utalnak, amelyek adott célok elérésére irányulnak egy nagyobb stratégián belül**. A stratégia tehát különböző műveletekből, köztük kampányokból áll, amelyek maguk is számos taktikát, vagy más nevén akciót és feladatot foglalnak magukban. A taktikákból áll össze a kampány, a kampányok pedig – más műveletekkel, például a toborzással, képzéssel, belső és külső kommunikációval együtt – egy stratégia megvalósítását szolgálják (ld. az 1. ábrát).

1. ábra: Stratégia, kampányok és taktikák



A kampányok konkrét célközönségek megszólítására és mozgósítására szolgálnak. Céljuk a közvélemény nézeteinek, véleményeinek és akár viselkedésének a megváltoztatása. A kampányoknak tehát kritikus jelentőségük van akkor, ha a stratégiánk a társadalmi részvétel növelésén alapul – mint a politikai stratégiák általában.

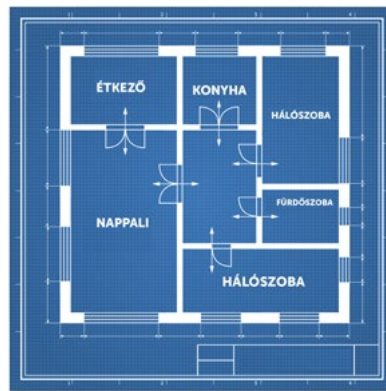
Ez az intézményes politika (például a lobbitevékenység) esetben is igaz, és különösen igaz az intézményen kívüli küzdelem esetében, mint amilyen – definíció szerint – az állampolgári ellenállás is.

„Az állampolgári ellenállással olyan hétköznapi emberek tehetnek szert hatalomra fizikai erőszak alkalmazása vagy az azzal való fenyegetés nélkül, akiknek semmilyen különleges tiszttségük, státuszuk vagy kiváltságuk nincsen.

Sokszor felmerül, hogy az aktivisták a taktikákat helyezik előtérbe a stratégiával szemben. Még ha ki is dolgoztak egy stratégiát, a stratégiai és a taktikai szint gyakran elszakad egymástól, vagy az aktivisták elterveznek ugyan valamit a stratégiaalkotás során, az utcákon azonban rögtönöznek. Azok az aktivisták is, akik ugyan megalkották a stratégiájukat, esetleg bizonytalanok lehetnek abban, hogy milyen konkrét lépéseket tegyenek annak megvalósítása érdekében. Előfordulhat, hogy a megszokott taktikákat alkalmazzák, miközben a stratégiai terv teljeskörű végrehajtása elmarad.

A kampányok azért hasznosak, mert össze tudják kapcsolni a stratégiát a taktikákkal. A stratégiai terv befejezése után nem feltétlenül kell azonnal belemerülnünk a taktikai részletkérdésekbe. Először meghatározhatjuk a kampányainkat, amelyek a stratégiánk egyes átfogóbb részeit jelentik. A kampányaink céljai kijelölhetik a stratégiai célhoz vezető út mérföldköveit, ami lehetővé teszi ennek az útnak a rövidebb szakaszokra bontását.

Hogyan kapcsolódnak egymáshoz a stratégia, a kampányok és a taktikák? Miért függnek egymástól?



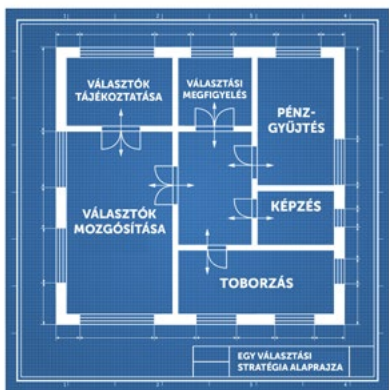
2. ábra

Gondolj úgy a stratégiára, mint egy házra, a kampányokra pedig mint a ház különböző szobáira. A taktikákat értelmezhetjük építőelemeknek – falaknak, ablakoknak, ajtóknak és bútoroknak. Ezek létezhetnek a ház kívül is, de önmagukban nem különösebben hasznosak. A házban belül ezeket az elemeket máshogy használjuk az egyes szobákban, attól függően, hogy mi az adott szoba funkciója. A konyha és az étkező között például általában van egy ajtó, a konyha és a hálószoba között viszont nincs szükség ajtóra (ld. a 2. ábrát).

Ugyanez igaz a taktikákra. **Alkalmazhatunk egy taktikát stratégia nélkül, de ez nem különösebben hasznos.** A taktikáknak egy átfogó stratégián belül is egy adott kampány részeinek kell lenniük, a végrehajtásuknak a kampány üzenetét kell átadniuk, és egy konkrét célközönségre kell hatással lenniük.

A taktikákkal szemben a kampányok nem tudnak stratégia nélkül létezni, mint ahogyan egy szoba sem létezhet a ház nélkül. Még egy egyszobás ház is ház; alapokkal és tetővel. Hasonlóképpen, egy olyan stratégia is stratégia, amelynek csak egy kampánya van; egy adott vízióval, küldetéssel és célokkal. Egy megfelelő ház természetesen stabil, de célszerű is. Ehhez pedig a szobák megfelelő elrendezésére van szükség. Egy stratégiához vízió, küldetés és célok kellenek, de egy működőképes stratégiához kampányokra is szükség van.

A ház mindegyik szobájának megvan a maga célja, de funkciójuk és felépítésük összefügg egymással. A konyha és az étkező, a funkciójukra tekintettel, egymás mellett vannak – az étel elkészítését és felszolgálását célszerű egymáshoz közel megvalósítani. A ház elrendezése szándékos és konkrét, egymással összefüggő célokat szolgál. Ugyanez igaz a kampányokra. A kampányok egy átfogó stratégia keretein belül követik egymást, mint a hosszútávú célokhoz vezető út lépései. Ugyanakkor építenek is egymásra, amennyiben a későbbi kampányok hasznosítják a korábbi kampányok által elért eredményeket (ld. a 3. ábrát).



3. ábra

A választási stratégia példájában a választók mozgósítása van az „alaprajz” középpontjában, azt azonban más műveletek segítik, például a választási megfigyelés és a választók tájékoztatása. A „háztető” a szabad és tisztességes választások víziója, az „alapozás” pedig a választási folyamatban való aktív állampolgári részvétel elősegítésének a küldetése. A „házban” lévő „bútorok” az alkalmazott taktikákat jelentik, például a lakossági fórumokat, a választási megfigyelőknek szervezett képzéseket, a „kopogtatást” és így tovább.

A hosszabb, összetettebb stratégiáknak bonyolultabb „alaprajza” van, több „szobával”, „folyosókkal” és „lépcsőkkel”. Az egyszerűbb stratégiáknak csak egy vagy két „szobájuk” van, de egyaránt jellemző rájuk a stratégia, a kampányok és a taktikák kölcsönös összefüggése.

Ennek az útmutatónak az a célja, hogy segítséget nyújtson egy olyan kampány kidolgozásához, amely egy átfogóbb stratégiába illeszkedik (ami egy későbbi könyv témája lesz majd). A kampányterv egy gondos elemzésekből és kreatív gondolkodásból álló folyamat eredménye. Az útmutató eszközei mindkettőhöz segítséget nyújtanak a kampányterv lépésről lépésre történő kidolgozása során. A kampányterv elkészítése olyan további dokumentumok elkészítését is megalapozza, mint amilyen a kampány brief, a naptár, a költségvetés és a szervezeti ábra.

Esettanulmány: Az Otpor Neki vége és Itt az idő kampányai

A Gotov je (Neki vége) kampány az Otpor elsődleges (noha nem az egyetlen) választói mozgósítási kampánya volt. Távlatos célja Milosevics megdöntése volt a választásokon keresztül, annak ellenére, hogy Szerbiában abban az időben a választások nem voltak sem szabadok, sem tisztességesek.

A kampány konkrét célja a választási részvétel növelése volt, különös tekintettel a választásoktól hagyományosan távolmaradók, valamint általában a fiatalok körében. Ha ezek a csoportok elmentek volna szavazni, akkor elvben az ellenzéki jelöltekre adták volna a voksukat, és ezáltal 50 százalék alá csökkentették volna a Milosevicsre leadott szavazatok arányát. A magas választási részvétel elengedhetetlen előfeltétele volt a távlatos stratégiai cél elérésének, mivel minél többen mentek volna el szavazni, annál nehezebb lett volna a választások elcsalása. És minél többen vettek volna részt a választásokon, annál nagyobb felháborodáshoz vezetett volna, ha megpróbálták volna elcsalni a szavazatunkat.

A kampány üzenete, amint azt a „Neki vége” szlogen tisztán mutatja, a bizonyosság volt – amire nagy szükség volt azok után a választási vereségek után, amelyek az ellenzéki választókat fásulttá és gyanakvókká tették. A plakátokon, szórólapokon és a híres „Neki vége” matricákon kívül (amelyeket Milosevics plakátjaira ragasztottunk), a kampányban utcai színházi akciókra is sor került.

A stratégiánk nem csak a választók mozgósítására irányult, hanem a szavazatok meghamisításának a megelőzésére is. Emiatt döntöttünk egy párhuzamos kampány, a Vreme je (Itt az idő) megvalósítása mellett. Ez a kampány azokat a kevésbé elkötelezett választókat szólította meg, akik érdekeltek voltak a változásban, ugyanakkor közönyösek voltak a „Neki vége” kampány keményvonalas ellenzéki üzenete iránt, vagy az kifejezetten riasztotta őket.

Szemben a „Neki vége” kampánnyal, az „Itt az idő” kampány középpontjában rockkoncertek, hírességek bevonása és más olyan eszközök álltak, amelyek alkalmasak voltak a politikailag kevésbé elkötelezett célcsoportok megszólítására. A két kampány abban is különbözött egymástól, hogy míg a „Neki vége” kampányt egyedül az Otpor valósította meg, az „Itt az idő” kampányt egy olyan széleskörű koalíció szervezte, amelynek az Otpor csak az egyik szövetséges tagja volt.

Mindkét kampány elérte a célját, a választásokat pedig, példátlanul magas részvétel mellett (ami a 30 évnél fiatalabb választók körében 70 százalékot jelentett), Milosevics elvesztette.

Hogyan használd ezt a könyvet?

A következő fejezetek röviden bemutatják az egyes kampánytervezési eszközöket. Ezt azok használati útmutatója, valamint annak a lépésről lépésre történő magyarázata követi, hogy az adott eszközt miként alkalmazhatjuk kampánytervező kurzusok során. Azoknak az olvasóknak, akik kampánytervező kurzust szerveznek, elsőként az eszközök használati útmutatóját megelőző rövid ismertetőket érdemes elolvasniuk. Az összes eszköz ismertetésének, használati útmutatójának, valamint az eszközök alkalmazását lépésről lépésre bemutató leírásoknak a feldolgozását követően érdemes elolvasni a 103. oldaltól kezdődő „Kampánytervező kurzus” fejezetet, amely részletesebb iránymutatást ad ilyen kurzusok megtervezéséhez egy erőszakmentes mozgalom keretein belül.

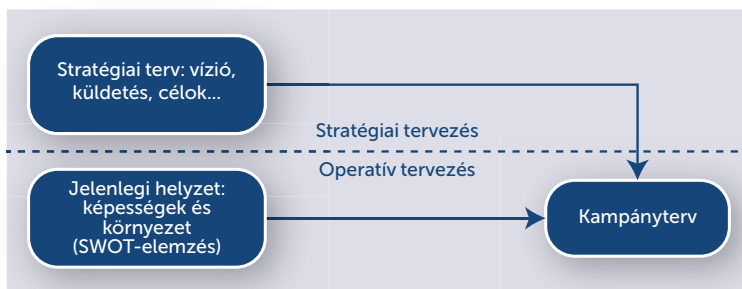
Kezdjünk neki!

2. SWOT-ELEMZÉS: A KÉPESSÉGEITEK ÉS A KÖRNYEZET MEGÉRTÉSE

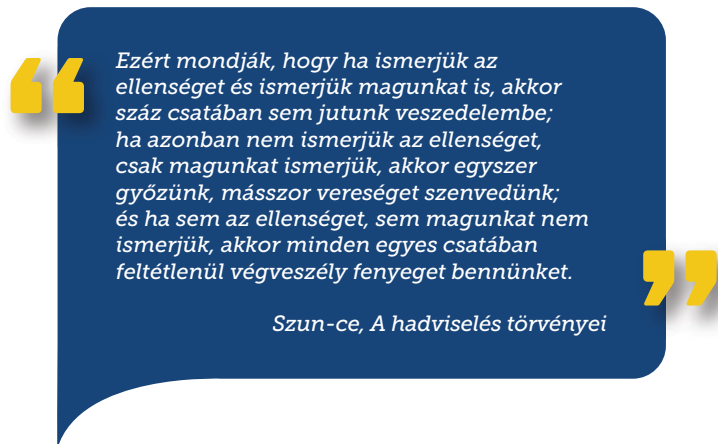
Bevezetés

Egy kampány tervezésekor a legeslegelső feladat a kampány céljának a meghatározása. Ennek a célnak a stratégiai tervben meghatározott víziót, küldetést és stratégiai célokat kell szolgálnia. Más szavakkal: a stratégiai terv alapján dönthetjük el, hogy miféle kampányokba kell belefognunk. Az egyes kampányok céljának a meghatározása a kampánytervezés része, és egy olyan külön folyamatra van hozzá szükség, amely a stratégiai terv mellett a jelenlegi képességeinknek és a tevékenységünk környezeti adottságainak a megértésére támaszkodik.

A kampány céljának a meghatározásához először is ismernünk kell magunkat és a környezetünket, ideértve az ellenfelünket is. Ahhoz, hogy el tudjunk kezdeni gondolkodni egy olyan célon, ami egyrészt életszerű, másrészt a stratégiai célkitűzéseink szempontjából is fontos, meg kell értenünk minden tényezőt: a belső és külső tényezőket is; azokat is, amelyek segítik, és azokat is, amelyek hátráltatják a céljaink elérését.



A SWOT-elemzés az egyik olyan eszköz, amely segít beazonosítani ezeket a tényezőket. A SWOT egy betűszó, amely az Erősségek [Strengths], Gyengeségek [Weaknesses], Lehetőségek [Opportunities] és Veszélyek [Threats] kategóriáira utal. Az eszköz megalkotását Albert Humphreynek (Stanford Research Institute) tulajdonítják, noha ő ezt tagadta. Az eszközt az 1960-as évek óta használják a vállalati tervezésben, valamint politikai kampányokban és a társadalmi változások elérésére irányuló közösség-szervezésben.



1. táblázat: SWOT-mátrix

Tényezők	Segítik a céljaink elérését	Hátráltatják a céljaink elérését
Belső	Erősségek	Gyengeségek
Külső	Lehetőségek	Veszélyek

Az erősségek belső képességeket jelentenek, például (emberi vagy anyagi) erőforrásokat, készségeket vagy akár olyan kevésbé kézzelfogható tényezőket, mint amilyen a csoportegység vagy az elköteleződés.

A gyengeségek olyan belső (szervezeti) sérülékenységeket jelentenek, amelyek lelassítanak minket, vagy kiszolgáltatottá tesznek minket a veszélyekkel szemben. Ebbe a kategóriába tartozik például az aktivisták csekély száma vagy az erőforrások hiánya. Szintén gyengeségnek tekintjük a lelkesedés hiányát vagy a bénító félelmet az aktivisták körében. Ezek kevésbé kézzelfogható tényezők, mint az erőforrások hiánya, de abban az értelemben belső tényezőknek tekinthetők, hogy idővel tudunk rajtuk változtatni.

A lehetőségek olyan külső tényezőket jelentenek, amelyekre nincsen befolyásunk, viszont előnyösek a kampányunk szempontjából. Ezek attól függetlenül léteznek, hogy mi mit csinálunk. Az viszont rajtunk múlik, hogy kihasználjuk-e ezeket a lehetőségeket a kampány során. A lehetőségek lehetnek az ellenfél gyengeségei (ideértve a legitimáció hiányát és a belső

megosztottságot), sérelmek és általános elégedetlenség a népesség körében, lehetséges szövetségesek léte, valamint a rendelkezésre álló erőforrások is.

A veszélyek szintén külső tényezők, azonban olyanok, amelyek kedvezőtlenül érintik a kampányunkat. Ezek olyan lehetséges veszélyek, amelyek végül esetleg nem válnak valóra. De ha igen, és nem készültünk fel rájuk, vagy nem tudunk rájuk megfelelő választ adni, akkor árthatnak az erőfeszítéseinknek, és akár katasztrofális következményeik is lehetnek. Ilyen veszély lehet az ellenfél arra való képessége, hogy ártson nekünk negatív propagandával vagy rendőrségi elnyomással, de ide tartozhatnak olyan egyéb tényezők is, mint például az erőszakos elemek jelenléte – akár a mozgalmon kívül, de ahhoz közel.

A SWOT-elemzés elvégzése során fontos, hogy megkülönböztessük **a belső tényezőket (erősségek és gyengeségek – amelyekre befolyásunk van) a külső tényezőktől, amelyek attól függetlenül léteznek, hogy mi mit teszünk (lehetőségek és veszélyek)**. Előfordul, hogy az aktivisták mint erősséget veszik számításba az elégedetlen fiatalokat, akkor is, ha ezek a fiatalok nem vesznek részt a szervezetben, és emiatt valójában lehetőségnek számítanak, mint potenciális aktivisták – nem pedig erősségnek. Hasonlóképpen, a szervezők közötti bizalomhiányra vagy belső megosztottságra alkalmanként mint a szervezetet fenyegető veszélyekre gondolunk, de ezek valójában, mint mozgalmakon belüli tényezők, gyengeségek.

A másik fontos dolog a céljaink elérését segítő és az azokat hátráltató tényezők közötti különbség. A SWOT-elemzés elvégzésekor az aktivisták ritkán keverik össze a gyengeségeket és az erősségeket, ez viszont nem olyan egyszerű a külső tényezők esetében – a veszélyekre alkalmanként mint lehetőségekre gondolunk, és fordítva. Az elnyomást például tekinthetjük lehetőségnek, de a további elemzés megmutatja, hogy a lehetőség valójában a közvélemény haragjában rejlik, amit az ellenfél elnyomó intézkedései váltanak ki. Vagy, ha ilyen harag nincsen, akkor az elnyomás korábbi esetei adhatnak lehetőséget annak a kiváltására. Ebben az esetben az esetleges elnyomás a kampányra továbbra is veszélyt jelent.

A kampány során kihasználjuk a lehetőségeket és elkerüljük a veszélyeket (vagy mérsékeljük azok hatását), de fontos észben tartanunk, hogy ezeket a tényezőket nem tudjuk közvetlenül létrehozni vagy megszüntetni. A magas munkanélküliség a fiatalok körében például lehetőséget adhat a fiatalok mozgósítására, de a mozgósítás maga semmiképpen nem eleve adott. Ehhez olyan szervezeti erősségek kihasználására lesz szükség, mint amilyen egy vonzó kampányüzenet, vagy a fiatal aktivisták toborzására való képesség, például az egyetemi hálózatokon keresztül. Ehhez hasonlóan, noha előfordulhat, hogy az elnyomó intézkedések vagy rendőrségi razziák fenyegetése végül sosem következik be, azért még fontos, hogy legyen terünk arra az esetre, ha ez mégis megtörténik.

Az eszköz korlátai

A SWOT-elemzés nem egy tökéletes eszköz, és megvannak a maga korlátai. Legelőször is, nem minden tényező ugyanolyan fontos. Mivel azokat külön-külön listázzuk, a közöttük lévő kapcsolatok nem láthatóak. Ezért hasznos ezeknek a tényezőknek a további vizsgálata a „Forgatókönyvek kidolgozása” eszközzel, a SWOT-elemzés során összegyűjtött adatokra építve. Az eszköz egy másik korlátja, hogy a SWOT-elemzés középpontjában a jelenlegi helyzet áll, ami azonban elmozdulhat vagy változhat az összképre és a hosszútávú folyamatokra összpontosító stratégiai terv sikeres végrehajtása során.

2. táblázat: Példák az erősségekre, gyengeségekre, lehetőségekre és veszélyekre

Erősségek (Strengths) • Képzett és motivált csapat • A közvélemény számára vonzó vízió • Megfelelő üzenet és az üzenet eljuttatására való képesség	Gyengeségek (Weaknesses) • Pénz hiánya • Korlátozott jelenlét az ország egy részében • Belső megosztottság és viszályok
Lehetőségek (Opportunities) • Helyi, alulról szerveződő csoportok léte • Spontán tüntetések az élelmiszerhiány miatt • Alacsony fizetések a kormányzati bürokráciában	Veszélyek (Threats) • A kampányszervezők esetleges letartóztatása • Elfogult média, a kampány negatív ábrázolása • Intenzív társadalmi feszültségek, spontán erőszak kockázata

Az a környezet, amelyben a kampányunkat végrehajtjuk, maga is mozgásban van, idővel változik, remélhetően a tevékenységünk hatására. Ugyanez igaz a belső képességeinkre. Ezért fontos, hogy időről-időre elvégezzük a SWOT-elemzést, különösen az egyes kampányokat megelőzően.

Használati útmutató

SWOT-elemzés			
Elemzés	Kiscsoportos munka	Nincs nyomtatott segédlet	60 perc

Rövid összefoglalás		
Tartalom	Tevékenység	Idő (perc)
1. Eszköz bemutatása	Előadás	5
2. Résztevők négy csoportra osztása	Csoportokra oszlás gyakorlat	5
3. Tényezők számba vétele (erőségek, gyengeségek stb.)	Kiscsoportos munka	15
4. Kiscsoportok beszámoló	Csoportok előadásai és rövid visszajelzések	30
5. Lezárás	Összegzés	5
Összesen:		60

Milyen eszközökre van szükség?	Mikor	Mihez
Előre elkészített SWOT-mátrix (ld. az 1. jegyzetet)	Előadás	Vizuális megjelenítés
4 üres papír	Kiscsoportos munka	Tényezők számba vétele
4 filctoll		
Ragasztószalag	Összefoglalás, lezárás	Listák falra ragasztása

A képzés előtt	A foglalkozás előtt
- Gondolj egy konkrét példára a saját tapasztalataidból, amely bemutatja, hogy a SWOT-elemzés miként segítette a munkádat. Gondolj ki ebből egy 2-3 perces, rövid történetet.	- Számold meg a résztvevőket, és dönts el, hogy miként fogod őket kisebb csoportokra osztani, pl. sorbaállással, szétszóródással vagy valamilyen más gyakorlaton keresztül (ld. lentebb).

Az eszköz használata – lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	5 perc
----------------------	---------	--------

Kezdd azzal, hogy elmagyarázod, hogy miért csináltok SWOT-elemzést. Emlékeztess a résztvevőket, hogy a kampány célját szeretnétek meghatározni, és ennek első lépése a jelenlegi helyzet megértése, ideértve a belső és külső tényezőket is. Ez segíteni fog a jelenlegi képességeitek és a környezet feltérképezésében. Vetítsd ki dián vagy mutasd be egy nagyméretű lapon a SWOT-mátrixot, vagy rajzolj fel egyet egy táblára (a mátrix egy négyzetből áll, ami négy azonos részre oszlik, egy az erősségek, egy a gyengeségek, egy a lehetőségek és egy a veszélyek számára, ld. a képet az 1. jegyzetben vagy a 22. oldalon).

Magyarázd el, és mondj példákat mindegyik tényezőre. Mutass rá, hogy az erősségek és a lehetőségek a céljaitok elérését segítő, a gyengeségek és veszélyek pedig a céljaitok elérését hátráltató tényezők. Mutass rá, hogy az erősségek és a gyengeségek belső, a lehetőségek és a veszélyek pedig külső tényezőknek számítanak. Magyarázd el a tényezőpárok közötti különbséget (például: „Mi a különbség a lehetőségek és a veszélyek között? A lehetőségek segítik, a veszélyek hátráltatják a céljaink elérését. És mi a különbség a veszélyek és a gyengeségek között? A gyengeségek belső, a veszélyek külső tényezők”). Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése!

2. Résztevők négy csoportra osztása	Csoportokra oszlás gyakorlat	5 perc
-------------------------------------	------------------------------	--------

A résztvevők kisebb csoportokra való felosztására különböző módszereket alkalmazhatunk, a csoport méretétől függően. A sorbaállítás akkor célra-vezető, ha a résztvevők száma alacsony (kevesebb mint 20 fő); kérd meg a résztvevőket, hogy álljanak sorba a születési idejük vagy bármilyen más önkényes jellemző, például aszerint, hogy általában mikor szoktak felkelni reggel. Aztán menj végig a soron, és oszd azt fel négy olyan részre, amelyek mindegyikében nagyjából a teljes résztvevői létszám negyede tartozik. Nagyobb létszám (több mint 20 fő esetén) a szétszóródás módszerét is alkalmazhatod: kérd meg a résztvevőket, hogy menjenek a terem négy sarkába, például úgy, hogy a január és március között születettek a terem egyik sarkába, az április és június között születettek a terem másik sarkába mennek, és így tovább.

3. Tényezők számba vétele (erősségek, gyengeségek stb.)	Kiscsoportos munka	15 perc
--	--------------------	---------

Miután megalkottátok a kisebb csoportokat, kérd meg az egyes csoportokat, hogy készítsenek listát a rájuk bízott tényezőkről. Az első csoport listázza az erősségeket, a második a gyengeségeket, a harmadik a lehetőségeket, a negyedik a veszélyeket. Adj mindegyik csoportnak egy-egy nagy lapot és filctollakat. Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése, majd ismertesd, hogy 15 percük van rá, hogy összeállítsák a listát, és azt leírják a kapott papírra!

Amint a csoportok megkezdik a munkát, járj körbe és kérdezz rá mindegyik csoportnál, hogy van-e bármilyen tisztázó kérdésük, és kérd meg őket, hogy hívjanak oda, ha segítségre van szükségük. Menj körbe újra 5 perc múlva, és jelezd, hogy nagyjából most tartotok a kiscsoportos munka fél-idejénél. Egyesével kérd meg a csoportokat, hogy osszanak meg veled néhányat azok közül a tényezők közül, amelyeket már beazonosítottak. Add meg nekik a szükséges iránymutatást, különös tekintettel a külső és belső tényezők közötti különbségtételre. Majd ismét menj körbe 5 perccel később, és kérd meg a csoportokat, hogy összegezzék és véglegesítsék a listájukat, mert már csak néhány perc van hátra a kiscsoportos foglalkozásból. A 15 perc elteltével kérd meg őket, hogy jöjjenek vissza, és hozzák magukkal az elkészült listájukat.

4. Kiscsoportok beszámolója	Csoportok előadásai és rövid visszajelzések	30 perc
------------------------------------	---	---------

Kérd meg, hogy az első (az erősségeket listázó) csoportból valaki röviden ismertesse, hogy mire jutottak. Miután ez megtörtént, kérdezd meg, hogy a csoport többi tagjának van-e bármi kiegészítése vagy hozzáfűznivalója. Ezt követően kérdezd meg a többi résztvevőt, hogy van-e bármilyen rövid megjegyzésük vagy kérdésük, különös tekintettel arra, ha ki szeretnének egészíteni az erősségek listáját. Ha a listában olyan tényezők is szerepelnek, amelyek szerinted nem erősségek, kérdezz rá az adott csoportnál, hogy miért szerepeltették azt az erősségek között („Ezek a tényezők segítik a céljaink elérését? Ezek belső tényezők?”). 6-7 perc elteltével kérd meg a kiscsoportot, hogy függesszék ki a listájukat a falra, és haladjatok tovább a következő csoportra. Ismételjétek meg ugyanezt a folyamatot egyesével a többi csoport esetében!

Ne hagyj, hogy hosszabb vita alakuljon ki egy-egy kérdésről! Kérd meg a résztvevőket, hogy ezúttal csak röviden szóljanak hozzá, és magyarázd el nekik, hogy a SWOT-elemzés célja csak a tényezők számba vétele, a következtetések levonására és a tényezők lehetséges hatásainak a megvitatására majd később kerül sor.

5. Lezárás	Összegzés	5 perc
-------------------	-----------	--------

Köszönd meg a résztvevőknek a hozzájárulásait, és magyarázd el még egyszer a SWOT-elemzés célját. Mondj egy példát a saját tapasztalataidból, amely bemutatja, hogy a SWOT-elemzés miként segítette a munkát. Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése!

Jegyzetek

1. SWOT-mátrix (jobboldali kép).

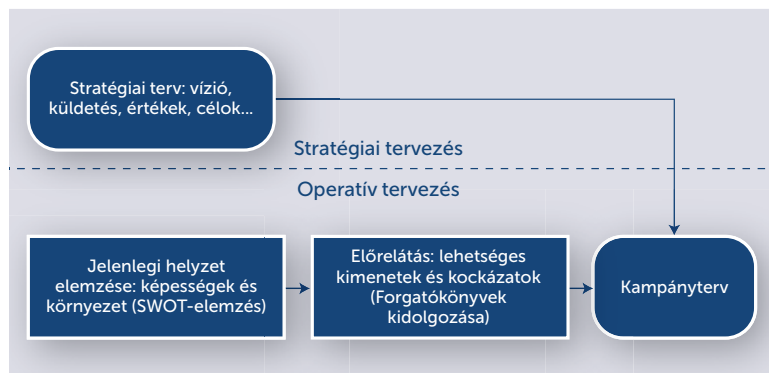
Ha a résztvevők száma nagyon alacsony (kevesebb mint 8 fő), akkor két csoportra is feloszthatod őket, úgy, hogy az egyik listázza a belső tényezőket (erősségeket és gyengeségeket), a másik pedig a külső tényezőket (lehetőségeket és veszélyeket). Ennél is alacsonyabb létszám (négy vagy annál kevesebb fő) esetén nincs értelme kisebb csoportokra osztani a résztvevőket. Ebben az esetben az egész csoport készítsen listát az összes tényezőről, elsőként az erősségekről, majd a gyengeségekről, lehetőségekről és veszélyekről. Ebben az esetben a tényezők számba vételéhez több időre lesz szükség, viszont nem lesz szükség a kiscsoportok beszámolóira és a visszajelzésekre.

	Segítik a céljaink elérését	Hátráltatják a céljaink elérését
Belső	S (Erősségek)	W (Gyengeségek)
Külső	O (Lehetőségek)	T (Veszélyek)

3. FORGATÓKÖNYVEK KIDOLGOZÁSA: FELKÉSZÜLÉS A LEHETSÉGES KIMENETEKRE

Bevezetés

A kampánycélok meghatározásához először meg kell értenünk a dolgok jelenlegi állását, a belső képességeinket és a környezetünket egyaránt. A kiválasztott célok részben ezen az elemzésen alapulnak majd, részben pedig a stratégiai terven. Hasznos lehet ugyanakkor, ha még a célok meghatározását megelőzően átgondoljuk a rövid- és középtávon várható fejleményeket.



A „Forgatókönyvek kidolgozása” eszköz használható a SWOT-elemzés kiterjesztéseként. Utóbbi egy pillanatképet ad a belső és külső tényezőkről, de nem mond sokat arról, hogy ezek miként hathatnak egymásra a jövőben. Hogy a dolgok lehetséges kifizetéséről is kapjunk egy képet, forgatókönyveket kell kidolgoznunk, a SWOT-elemzésben beazonosított tényezők alapján.

Ez az eszköz nagyjából a Heinz Weirich (University of San Francisco, California, USA) által kidolgozott TWOS-elemzésen alapul. Az eszköz használatával négy olyan forgatókönyvet dolgozhatunk ki, amelyek talán sosem valósulnak meg, ugyanakkor kijelölik azokat a kereteket, amelyekben belül egy valószínűbb forgatókönyv kibontakozhat. A forgatókönyvek kidolgozása a SWOT-elemzés során beazonosított tényezők mentén történik, és azt igyekszünk vele előre jelezni, hogy azok közösen miként befolyásolhatják a dolgok jövőbeni kifizetését.

3. táblázat: Forgatókönyvek kidolgozása

	Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Legjobb esetben forgatókönyv vagy Vágyvezérelt gondolkodás forgatókönyv	Elszalasztott lehetőségek forgatókönyv vagy Elfecsérelt forgatókönyv
Veszélyek	Ellensúlyozott veszélyek forgatókönyv vagy Mozgósítás forgatókönyv	Legrosszabb esetben forgatókönyv vagy Rémálmom forgatókönyv

Ezzel az eszközzel négy lehetséges forgatókönyvet dolgozunk ki: a „Legjobb esetben” forgatókönyvet, az „Elszalasztott lehetőségek” forgatókönyvét, az „Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyvet és a „Legrosszabb esetben” forgatókönyvet. Mindegyik forgatókönyv csak a belső és külső tényezők egy adott párosítását veszi tekintetbe, és azt igyekszik előre jelezni, hogy mi történne, ha csak ez a két tényező befolyásolná a fejleményeket.



A „Legjobb esetben” forgatókönyv csak az erősségeket és a lehetőségeket veszi tekintetbe. Azt jelzi előre, hogy mi történne, ha a veszélyek sose válnának valóra, a gyengeségek pedig jelentéktelenek volnának. Ez nem valószínű, ugyanakkor kijelöl egy határt a pozitív oldalon. Megmutatja, hogy mi a legjobb, amiben reménykedni lehet. A forgatókönyv kidolgozásához azt vesszük tekintetbe, hogy mik a lehetőségeink, és azokat hogyan tudjuk az erősségeinkre építve kihasználni.

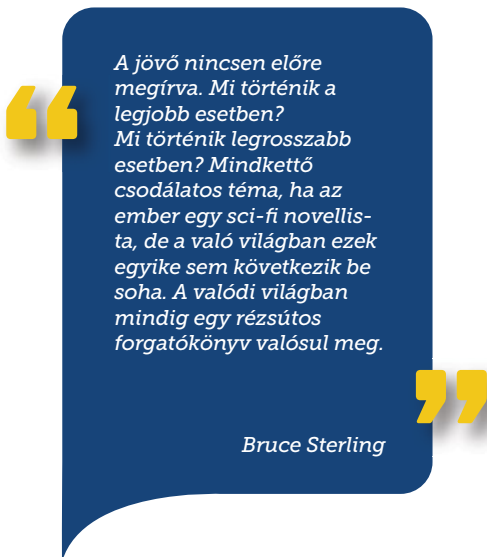
Az „Elszalasztott lehetőségek” forgatókönyv, amit „Elfecsérelt” forgatókönyvnek is hívnak, csak a gyengeségeket és a lehetőségeket veszi tekintetbe. Azt jelzi előre, hogy mi történne, ha a veszélyek sem válnak valóra, de az erősségeink sem érvényesülnek, csak a gyengeségeink. Ez sem valószínű, de ez is kijelöl egy határt a negatív „mi hibánk” oldalon. Ez az, ami miatt aggódni kell. A forgatókönyv kidolgozásához azt vesszük tekintetbe, hogy miként mulasztathatjuk el a lehetőségeink kihasználását a gyengeségeink miatt.

Az „Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyv, vagy más néven „Mozgósítás” forgatókönyv, a veszélyeket és az erősségeket veszi tekintetbe. Azt az eshetőséget jelzi előre, amelyben nincsenek lehetőségek, csak veszélyek – azokat azonban az erősségeinkre építve kezeljük, a gyengeségeink pedig sosem kerülnek felszínre. Ez a forgatókönyv sem valószerű, de kijelöl egy határt a pozitív „mindennek ellenére” oldalon. Ez az az eset, amikor annak ellenére sikerült túlélnünk és győznünk, hogy minden összejátszott ellenünk.

A „Legrosszabb esetben” forgatókönyv kidolgozásához csak a veszélyeket és a gyengeségeket vesszük tekintetbe. Ez az az eset, amikor nincsenek a céljaink elérését segítő belső és külső tényezők – se lehetőségek, se erősségek. Ez a negatív „nem volt szerencsénk” oldal határát jelöli ki. A forgatókönyv arról az esetről szól, amikor minden elromlik, ami elromolhat – a teljes katasztrófáról.

A forgatókönyvek kidolgozása-
kor fontos, hogy csak azokkal a
tényezőkkel számoljunk, ame-
lyek hatással vannak az adott
forgatókönyvre, a többi ténye-
zőt viszont hagyjuk teljesen
figyelman kívül. A „Legrosszabb
esetben” forgatókönyvben pél-
dául a veszélyek kizárólag a
gyengeségeinkkel lépnek köl-
csönhatásba, ami pusztító hatá-
súvá teszi ezeket a veszélye-
ket. A kampányszervezők elleni
elnyomó intézkedésekre csak
belső megosztottsággal tudunk
válaszolni, ami felnagyítja az
elnyomás hatását. Az „Ellen-
súlyozott veszélyek” forgató-
könyvben éppen ellenkezőleg:
a veszélyek csak az erőssége-
inkkel lépnek kölcsönhatásba.
Az elnyomásra egy felkészült és
motivált csapat válaszol egy megfelelő üzenettel és az üzenet célba juttatá-
sára való képességgel, ami azt eredményezi, hogy az elnyomó intézkedé-
sek visszafelé sülnek el.

A forgatókönyveket egy-egy történet formájában dolgozzuk ki – olyan elbeszéléseként, amelyek nem kell, hogy hihetőek legyenek. A túlzások valójában hasznosak is lehetnek, mivel élénk emlékeket hagynak az emlé-
kezetünkben arról, hogy mi történhet szélsőséges helyzetekben, akár a
rőzsaszínű „Legjobb esetben”, akár a katasztrofális „Legrosszabb esetben”
forgatókönyv szerint. A négy forgatókönyv segít jobban megérteni az
egyes tényezők jelentőségét. Például azt, hogy miért fontos felszámolni



egy adott gyengeségünket (mivel egy adott veszély hatását felerősíti), vagy azt, hogy miért érdemes egy adott lehetőségre összpontosítani a figyel-
münket (ha az adott lehetőséget ki tudjuk használni az erősségeink jóval-
tából).

A „Legjobb esetben” és a „Legrosszabb esetben” forgatókönyveket köny-
nyebb kidolgozni, a másik kettő azonban kockázatokkal jár. Az aktivisták
alkalmanként nem tudják megállni, hogy ne lássanak lehetőségeket az
„Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyvben, vagy eltekintsenek az erős-
ségektől az „Elszalasztott lehetőségek” forgatókönyvben. Erre érdemes
odafigyelni azok kidolgozása során. Ezért is fontos megértenünk, hogy az
„Elszalasztott lehetőségek” forgatókönyv a „mi hibánk” történet, az „Ellen-
súlyozott veszélyek” forgatókönyv pedig a „mindennek ellenére” eset. Len-
tebb látható, hogy miként kellene kinézniük az egyes forgatókönyveknek.

4. táblázat: Példa az egyes forgatókönyvekre

	Erősségek	Gyengeségek
	• Képzett és motivált csapat • A közvélemény számára vonzó vízió • Megfelelő üzenet és az üzenet eljuttatására való képesség	• Pénz hiánya • Korlátozott jelenlét az ország egy részében • Belső megosztottság és viszályok
Lehetőségek	Legjobb esetben A kampány eredményeként létrehozottak a helyi, alulról szerveződő csoportok széleskörű koalícióját, mozgósítják az embereket az élelmiszerhiány mentén, és megszólítják az elégedetlen bürokratákat.	Elszalasztott lehetőségek A kampány belekeveredik a különböző helyi szervezetek közötti rivalizálásba, a közvélemény figyelmét pedig spontán tüntetések terelik el róla. Eljelentéktelenedtek.
Veszélyek	Ellensúlyozott veszélyek A letartóztatások hírére a közvélemény, az elnyomó intézkedések visszafelé sülnek el. A kampány túléli az elnyomást és folytatódik.	Legrosszabb esetben A letartóztatásokat követően a kampány válságba kerül a belső viszályok és egymás hibáztatása miatt. Erőszak tör ki, amiért a média titeket hibáztat, a kampány szétesik.

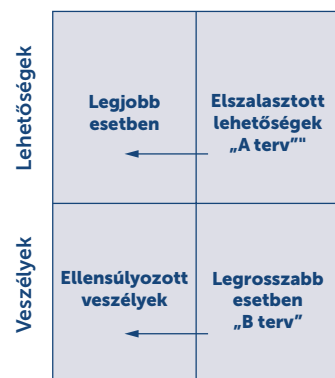
A forgatókönyvek kidolgozásának korlátozott célja van, és ez nem az, hogy megjósoljuk, hogy mi fog történni. Az eszköz célja, hogy kitágítsa a képzületünket a lehetséges kimenetek tárháza felé. A kidolgozott forgatókönyvek akkor is ott motoszkálnak majd a fejünkben, amikor tovább dolgozunk a kampányunk előkészítésén, és kijelölik azokat a kereteket, amelyek között nagyobb valószínűséggel bontakoznak ki a jövőbeli fejlemények. A tervezés nem a valószínű kimenetek előrejelzéséről, hanem minden lehetséges kimenet előrelátásáról szól, a forgatókönyvek kidolgozásának az eszköze pedig ebben az előrelátásban segít, hogy megalapozottabban dolgozhassunk tovább a kampányterven.

Az eszköz révén kidolgozott történetek valójában két terv összeállítását teszik lehetővé. Az első a „Kampányterv” vagy „A terv”, ami az arra irányuló erőfeszítéseket részletezi, hogy miként tudunk elmozdulni a „Legjobb esetben” forgatókönyvből az „Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyvbe. Ez a terv arról szól, hogy miként tudjuk kihasználni a lehetőségeket az erősségeink által, és egyúttal felhasználni ezeket a lehetőségeket a gyengeségeink felszámolására, vagy legalább azok csökkentésére. A másik kidolgozandó terv a „Készenléti terv” vagy „B terv”, ami az arra irányuló erőfeszítéseket részletezi, amelyek lehetővé teszik a „Legrosszabb esetben” forgatókönyvről az „Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyvre való áttérést. Ez a terv arról szól, hogy miként tudjuk az erősségeinket felhasználni a veszélyek ellensúlyozására és a gyengeségeink minimalizálására.

Az „A terv” a kampánytervünk. Amikor kijelöljük a kampányunk céljait, akkor az „A terv” céljait jelöljük ki. A „B terv” a készenléti tervünk, amit csak akkor léptetünk életbe, ha a SWOT-elemzés során beazonosított veszélyek elkezdnek bekövetkezni. Ideális esetben csak az „A tervben” részletezett kampányt kell majd végrehajtani, de a „B tervet” is előre ki kell dolgoznunk, mivel ha a veszélyek bekövetkeznek, nem lesz idő a válaszok megtervezésére.

A gyengeségek kezelése mindkét tervnek része, ami azt jelenti, hogy **a gyengeségek csökkentése elengedhetetlen a kampányban a szervezetünk megerősítéséhez, függetlenül attól, hogy a dolgok miként alakulnak.** Noha a kapacitásfejlesztés nem lehet a kampányunk elsődleges célja, a kampányt felhasználhatjuk a mozgalmunk vagy szervezetünk kapacitásainak a bővítésére (új emberek toborzására, az egység megerősítésére, a finanszírozás és a támogatás növelésére, vagy például jelenlét kiépítésére az ország egyes részeiben).

4. ábra: „A terv” és „B terv”
Erősségek Gyengeségek



A forgatókönyvek kidolgozását követően már készen állunk rá, hogy megalkossuk a kampányterv első elemét, a kampány célját, úgy az „A terv”, mint a „B terv” esetében.

Használati útmutató

Forgatókönyvek kidolgozása			
Kreatív	Kiscsoportos munka	Nyomatott segédletek	90 perc

Rövid összefoglalás		
Feladat	Tevékenység	Idő (perc)
1. Eszköz bemutatása	Előadás	10
2. Résztevők négy csoportra osztása	Csoportokra oszlás gyakorlat	5
3. Forgatókönyvek kidolgozása	Kiscsoportos munka	15
4. Kiscsoportok beszámolója	Forgatókönyvek eljátszása és megbeszélése	45
5. Forgatókönyvek leírása	Egyéni munka	10
6. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5
Összesen:		90

Milyen eszközökre van szükség?	Mikor	Mihez
Előre elkészített Forgatókönyv-mátrix	Előadás	Vizuális megjelenítés
	Összegzés	
Különböző hosszúságú pálcák	Csoportokra oszlás	Résztevők csoportokra osztása
SWOT-elemzés és Forgatókönyv kidolgozás nyomtatott vázlatok	Egyéni munka	Forgatókönyvek leírása

A képzés előtt	A foglalkozás előtt
	- Gondoskodj róla, hogy a résztvevők hozzáférjenek a SWOT-elemzés során beazonosított tényezőkhöz (az a legjobb, ha ezek fel vannak ragasztva a terem falára).

Az eszköz használata – lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	10 perc
----------------------	---------	---------

Magyarázd el, hogy miért foglalkoztok a forgatókönyvek kidolgozásával. Emlékeztess a résztvevőket, hogy a kampánycélok meghatározásán dolgoztok; hogy a SWOT-elemzés során beazonosítottátok a kampány szempontjából fontos összes belső és külső, a céljaitok elérését segítő és azokat hátráltató tényezőt. Most azt kell megnéznetek, hogy ezek a tényezők miként bontakozhatnak ki a jövőben. Vetíts ki, mutass meg vagy rajzolj fel egy Forgatókönyv-mátrixot (egy négy részre osztott négyzetet, amelyek a négy forgatókönyvet jelölik, ld. az 1. jegyzetet).

Magyarázd el a négy forgatókönyvet: a „Legjobb esetben”, az „Elszalasztott lehetőségek”, az „Ellensúlyozott veszélyek” és a „Legrosszabb esetben” forgatókönyvet, és mondj rájuk példákat (egy példához ld. a 2. jegyzetet). Mutasd meg, hogy a SWOT-elemzés során beazonosított különböző tényezők különböző forgatókönyveket hoznak létre (az erősségek és a lehetőségek a „Legjobb esetben” forgatókönyvet, a gyengeségek és a lehetőségek az „Elszalasztott lehetőségek” forgatókönyvet, és így tovább). Magyarázd el, hogy mi a különbség az egyes forgatókönyv-párok között (például, „Mi a különbség a »Legrosszabb esetben« és az »Ellensúlyozott veszélyek« forgatókönyv között? Az előbbiben minden rosszul sült el, köztük a veszélyekre adott válaszaink, míg az utóbbiban az erősségeink jóvoltából sikerült felülkerekednünk a veszélyeken; sikerül rácafolnunk az esélyeinkre”). Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése!

2. Résztvevők négy csoportra osztása	Csoportokra oszlás gyakorlata	5 perc
--------------------------------------	-------------------------------	--------

Kérd meg a résztvevőket, hogy alkossák újra azokat a kisebb csoportokat, amelyekben a SWOT-elemzés során összeszedték a tényezőket. Elsőként fordulj az „erősségek” csoporthoz, és kérd meg őket, hogy húzzanak egyet-egyet a pálcák közül. A csoport egyik felét, azokat, akik hosszabb pálcát húztak, küldd a terem egyik sarkába (a „Legjobb esetben” sarokba), a csoport másik felét küldd az „Ellensúlyozott veszélyek” sarokba. Ismételd meg ugyanezt a „gyengeségek” csoporttal, és küldd a csoport egyik felét az „Elszalasztott lehetőségek” sarokba, a csoport másik felét a „Legrosszabb esetben” sarokba. Aztán lépj oda a „lehetőségek” csoporthoz, és attól függően, hogy milyen hosszú pálcát húztak, küldd el a csoport felét a „Legjobb esetben” sarokba, a másik felét a „Legrosszabb esetben” sarokba. Utoljára a „veszélyek” csoport tagjai húzzanak a pálcák közül, és a csoport egyik felét a „Legrosszabb esetben” sarokba, a másik felét az „Ellensúlyozott veszélyek” sarokba küldd. Így módon újraosztottad a résztvevőket négy új kisebb csoportra.

Miután a kiscsoportok megalakultak, bízd meg azokat egy-egy forgatókönyv kidolgozásával:

A „Legjobb esetben” sarokban lévő csoport csak az erősségeket és a lehetőségeket vegye tekintetbe, figyelmen kívül hagyva a gyengeségeket és a veszélyeket.

- Az „Elszalasztott lehetőségek” sarokban lévő csoport csak a lehetőségekkel és a gyengeségekkel számoljon, és ne törődjön az erősségekkel és a veszélyekkel.

- Az „Ellensúlyozott veszélyek” sarokban lévő csoport az erősségekből és a veszélyekből induljon ki, és ne foglalkozzon a gyengeségekkel és a lehetőségekkel.

- A „Legrosszabb esetben” sarokban lévő csoport csak a gyengeségekkel és a veszélyekkel foglalkozzon, és ne figyeljen az erősségekre és a lehetőségekre.

Magyarázd el, hogy a gyakorlat célja nem az, hogy valószínű vagy valószínű forgatókönyveket dolgozzatok ki, hanem a lehetséges, noha valószínűtlen és mindenesetre szélsőséges forgatókönyvek számba vétele. Ez azoknak a kereteknek a kijelölését szolgálja, amelyek között a jövő valószínűleg kibontakozik majd. Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése, majd mondd el, hogy 15 percük van rá, hogy kidolgozzák az egyes forgatókönyveket, és kitaláljanak egy rövid jelenetet, amit majd eljátszanak minden résztvevő előtt, a kiscsoportos munka után.

3. Forgatókönyvek kidolgozása	Kiscsoportos munka	15 perc
-------------------------------	--------------------	---------

Amint elkezdik a kisebb csoportok a munkát, járj körbe, és kérdezz rá mindegyik csoportnál, hogy van-e bármilyen értelmező kérdésük, és kérd meg őket, hogy hívjanak magukhoz, ha segítségre van szükségük. Menj újra körbe 5 perccel később, és szólj a csoportoknak, hogy nagyjából félidőnél tartanak. Kérdezd meg a csoportokat, hogy hol tartanak, és szükség esetén adj nekik tanácsokat a továbbiakhoz. 5 perccel később ismét menj körbe, és kérd meg a csoportokat, hogy összegezzék és véglegesítsék a munkájukat, mivel már csak néhány perc van hátra a foglalkozásból. 15 perc elteltével kérd meg a kiscsoportokat, hogy térjenek vissza!

4. Kiscsoportok beszámolója	Forgatókönyvek előkészítése és megbeszélése	45 perc
-----------------------------	---	---------

Magyarázd el a résztvevőknek, hogy most eljuttatszátok majd és megbeszélitek az egyes forgatókönyveket, elsőként az „Elszalasztott lehetőségek”, majd a „Legjobb esetben” forgatókönyvet. Ezt követően lesz lehetőség

rövid beszélgetésre, majd a maradék két forgatókönyv eljátszására és megbeszélésére.

Kérd meg az „Elszalasztott lehetőségek” csoportot, hogy álljanak ki, és játsszák el a rövid jelenetüket. Miután befejezték, kérd meg a „Legjobb esetben” csoportot, hogy játsszák el a jelenetüket. Miután a „Legjobb esetben” csoport befejezte a jelenetet, kérdezd meg a résztvevőktől, hogy hogy tetszett nekik a két jelenet, és van-e bármi gondolatuk a látottakról. Kérdezd meg, hogy mik voltak a fontosabb különbségek a két forgatókönyv között. Miért tudta a „Legjobb esetben” csoport kihasználni a lehetőségeket? Mik voltak a legsúlyosabb gyengeségek az „Elszalasztott lehetőségek” forgatókönyvben? 20 perc után zárd le a beszélgetést!

Most kérd meg a „Legrosszabb esetben” csoportot, hogy játsszák el az ő forgatókönyvükhöz kapcsolódó jelenetet. Miután befejezték, kérd meg az „Ellensúlyozott veszélyek” csoportot, hogy adják elő az ő jelenetüket. Miután befejezték, kérd meg a résztvevőket, hogy osszák meg a gondolataikat az imént látott két jelenetről. Kérdezd meg őket a két forgatókönyv közötti legfontosabb különbségekről. Miért sikerült a második jelenetben „ellensúlyozni a veszélyeket”? Miért jártak a veszélyek olyan pusztító következményekkel a „Legrosszabb esetben” forgatókönyvben? A foglalkozásra szánt idő fennmaradó részében beszélgetsek a felmerült kérdésekről!

5. Forgatókönyvek leírása	Egyéni munka	10 perc
---------------------------	--------------	---------

Oszd ki a résztvevőknek a SWOT-elemzésről és a forgatókönyvek kidolgozásáról szóló nyomtatott vázlatokat, majd kérd meg őket, hogy írják le a terem falaira kirakott listákon szereplő tényezőket, majd írják le azt a négy forgatókönyvet, amit az imént láttak rövid jelenetekben eljátszva. Magyarázd el, hogy ezeket majd felhasználjátok a későbbiekben, amikor neki-kezdték a kampány céljának a meghatározásához.

6. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5 perc
-------------------------	-----------	--------

Köszönd meg a résztvevőknek a jelenetek eljátszását, és mutasd meg nekik még egyszer a Forgatókönyv-mátrixot. Rajzolj két nyilat, egyet az „Elszalasztott lehetőségek” forgatókönyvtől a „Legjobb esetben” forgatókönyv felé, amit nevezz el „A terv”-nek; egyet a „Legrosszabb esetben” forgatókönyvtől az „Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyv felé, amit nevezz el „B terv”-nek. Ez utóbbi lesz a készenléti terv, amelyre akkor kell majd áttérnetek, ha az „A terv” nem működik. Kérdezd meg, hogy maradt-e bárkiben kérdés a gyakorlattal kapcsolatban!

Jegyzetek

Forgatókönyv-mátrix (ld. a 34. oldalon lévő képet).

Példa az egyes forgatókönyvekre:

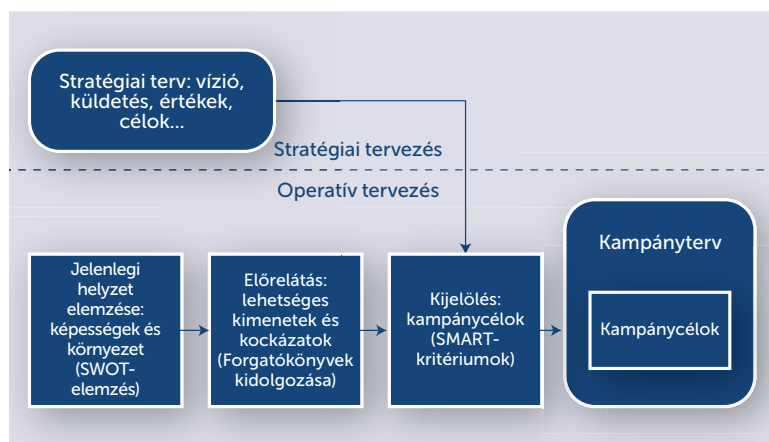
Vegyünk egy férfit, aki el szeretne venni feleségül egy nőt. A férfi erőssége, hogy jóképű és elragadó, a gyengesége, hogy egyáltalán nincs pénze. Ha a nő szerelmes belé, az egy lehetőség, de ha a szülei azt szeretnék, hogy a lányuk egy gazdag férfihoz menjen feleségül, az egy veszély... A „Legjobb esetben”, mivel jóképű és elragadó, a nő pedig szerelmes belé, összeházasodnak. Az „Elszalasztott lehetőség” forgatókönyvben a nő szerelmes belé, de a férfi, mivel egyáltalán nincs pénze, nem meri megkérni a kezét, hanem inkább elmegy munkát keresni. Az „Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyvben a férfi elragadó és jóképű, így a nő szüleit is elvarázsolja, akik ezért nem ellenzik a házasságot. A „Legrosszabb esetben” a férfinak nincs pénze, a nő szülei pedig meggyőzik a lányukat, hogy keressen magának egy jobb férjet. Ahogy a példa mutatja, a „Legjobb esetben” és az „Elszalasztott lehetőség” forgatókönyvben nem foglalkoztunk a nő szüleivel, az „Ellensúlyozott veszélyek” és a „Legrosszabb esetben” forgatókönyvben pedig nem foglalkoztunk a nővel. A „Legjobb esetben” és az „Elszalasztott lehetőség” forgatókönyvben nem foglalkoztunk azzal, hogy a férfinak nincsen pénze, a „Legrosszabb esetben” és az „Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyvben pedig nem foglalkoztunk vele, hogy jóképű és elragadó. Ezek a forgatókönyvek egyaránt valószínűtlenek, de kijelölik azokat a kereteket, amelyeken belül egy valószínűbb forgatókönyv lejátszódhat.

	Erősségek	Gyengeségek
Lehetőségek	Legjobb esetben	Elszalasztott lehetőség
Veszélyek	Ellensúlyozott veszélyek	Legrosszabb esetben

4. A SMART-KRITÉRIUMOK: A KAMPÁNYCÉLOK KIJELÖLÉSE

Bevezetés

A kampányterv első eleme a kampánycél. A kampánycél a „Mit akarunk elérni a kampánnyal?” kérdésre adott válasz. A kampánycélok egyrészt a stratégiai tervre, másrészt arra az elemzésre támaszkodnak, amelyet a jelenlegi helyzetről, a képességeinkről és a működésünk környezetéről készítettünk. A jó kampánycélok előmozdítják a hosszútávú stratégiánkat, amit a stratégiai tervben lefektettünk. Tekintetbe vesszük ugyanakkor azokat a belső és külső tényezőket, legyenek azok kedvezők vagy kedvezőtlenek, amelyeket a SWOT-elemzés segítségével azonosítottunk be. A jó kampánycélok kiállják a próbájukat azoknak a jövőbeli eshetőségeknek a bármelyikével kapcsolatban – a lehető legjobb forgatókönyvtől egészen a lehető legrosszabb forgatókönyvig –, amelyek ezeknek a különböző tényezőknek az összjátékából előállhatnak, és amelyeket szintén előre kell tudnunk látni (a forgatókönyvek kidolgozásán keresztül).



A kampánycélok kijelöléséhez használhatjuk a SMART kritériumokat, hogy SMART [angolul: okos] célokat tűzzünk ki magunk elé. A SMART betűszót először George T. Doran használta 1981-ben, a SMART kritériumokat pedig általában Peter Drucker „cél-vezérelt menedzsment” fogalmához kötik. Az évek során különböző kritériumokat társítottak ezekhez a betűkhöz, de a rövidítés leggyakoribb jelentése a következő:

- S – specific – konkrét
- M – measurable – mérhető
- A – achievable – elérhető
- R – relevant – releváns
- T – time-bound – időhöz kötött

A „konkrét” kritérium lényege az, hogy kézzel fogható, nem pedig homályos célokra van szükségünk. A konkrét célok inkább a viselkedés, nem pedig a vélemények megváltoztatására irányulnak. Homályos cél például a közvélemény felkeltése, vagy egy reform előmozdítása. Konkrét cél például 10,000 aláírás összegyűjtése egy petícióhoz, vagy egy törvényjavaslat benyújtása a parlamentben.

A második kritérium a mérhetőség jelentőségére hívja fel a figyelmet. **A kampány után lemérhető célok fontosak ahhoz, hogy a szervezethez konkrét győzelmek kapcsolódjanak.** Az is fontos, hogy meg tudjuk mérni, hogy mennyit haladtunk. Egyes kampányok esetében erre lehetőség van (egy aláírásgyűjtés esetén például könnyedén lemérhetjük menet közben az eredményeket), máskor viszont csak a kampány végeztével van lehetőség az eredmények megmérésére (amire jó példa egy választási kampány). Még ezekben az esetekben is meg kell találnunk azonban annak módját, hogy megmérjük, hogy hol tartunk, és ennek mentén változtassunk a kampányunkon.

A céloknak egyúttal elérhetőeknek kell lenniük, nem pedig valószerűtleneknek. Ez azt jelenti, hogy **a célt azt követően kell kiválasztanunk, hogy gondosan megvizsgáltuk a képességeinket, a környezetünket, és ami a legfontosabb, az erősségeinket,** vagyis azokat a belső tényezőket, amelyek a befolyásunk alatt állnak. Az, hogy meg tudjuk-e győzni az embereket arról, hogy csatlakozzanak az erőfeszítéseinkhez, jórészt ezen a kritériumon múlik majd. Azt, hogy egy szervezetnek legyenek győzelmei, leginkább kisebb győzelmekkel (elérhető és végül elért célokkal) lehet biztosítani.

Akkor mondjuk egy célra, hogy releváns, ha az kapcsolódik a stratégiai tervben lefektetett hosszútávú célhoz, és **ha az a hosszútávú stratégia megvalósulását szolgálja.** Ez a kritérium abban segít, hogy az összes kampányunkat a stratégiánk keretein belül tervezzük meg, hogy értsük, hogy miért is dolgozunk az adott kampányon. A legtöbb ember nem fogja elolvasni az alapító nyilatkozatunkat, hanem azokon az akciókon keresztül találkozik majd vele, amelyeket egy kampányon belül megvalósítunk. A kampányainkban kell tehát meglátniuk és azok által kell megérteniük a stratégiánkat. Emiatt kell egyértelmű kapcsolatnak lennie a kampánycélok és a stratégiai célok között.

Az időhöz kötött célok meghatározzák, hogy a kampányunk hogyan és mikor fog véget érni. **A kampányoknak nem szabad nyíltvégűeknek lenniük; kell, hogy legyen egy egyértelmű időkeretük, egy kezdő- és egy végponttal.** Ez akkor is így van, ha a kampánycélokat nem sikerült elérni, vagy ha a kampány nem hozta meg az elvárt eredményeket. Ha a kampány véget ért, megmérhetjük a sikereit. A kampányok ritkán teljesen kudarcosak vagy teljesen sikeresek, ami lehetővé teszi, hogy megvizsgáljuk, hogy mi működött, és mi nem – és ebből tanulságokat vonjunk le a következő kampányainkra nézve.

Példa a SMART-kritériumokra: Gandhi sómenete

A brit uralom alóli felszabadulásért vívott erőszakmentes küzdelem egyik legfontosabb kampánya a Sómenet volt. Gandhi, röviddel azelőtt, hogy belekezdett egy 380 kilométeres gyalogútba egészen az Indiai-óceánhoz, hogy ott sőt pároljon és ezáltal megszegje a sőtörvényt, levelet írt az alkirálynak. Ebben a levélben kinyilvánította a kampány célját, amely kihívást intézett a brit sómonopóliummal és végeredményben a britek indiai uralmával szemben:

„Ha levelem nem szólítja meg a szívet, e hónap tizenegyedik napján útra kelek az Ashram annyi munkatársával együtt, ahányukat csak magammal tudom vinni, hogy figyelmen kívül hagyjuk a sőtörvény előírásait. Ezt az adót tekintem a legigazságtalanabbnak mind közül a szegény ember szempontjából. Mivel a szuverenitás és önkormányzás mozgalma lényegében a legszegényebbekért van, ezzel a gonoszsággal fogjuk kezdeni.”

- Gandhi levele Lord Irwin alkirálynak, 1930. március 2.

Elemezzük Gandhi sómenetét a SMART-kritériumok alapján!

Konkrét	„...hogy figyelmen kívül hagyjuk a sőtörvény rendelkezéseit.”
Mérhető	„útra kelek [...] hogy figyelmen kívül hagyjuk a sőtörvény előírásait...”
Elérhető	„útra kelek az Ashram annyi munkatársával együtt, ahányukat csak magammal tudom vinni...”
Releváns	„Ezt az adót tekintem a legigazságtalanabbnak mind közül a szegény ember szempontjából. Mivel a szuverenitás és önkormányzás mozgalma lényegében a legszegényebbekért van, ezzel a gonoszsággal fogjuk kezdeni.”
Időhöz kötött	„...e hónap tizenegyedik napján útra kelek...”

Fontos megkülönböztetni a Sómenet-kampány célját és hatását. Gandhi 1930. április 6-án polgári engedetlenséget gyakorolt, és megsértette a sőtörvényt, ami azt jelentette, hogy a kampány konkrét célja megvalósult. Ez önmagában jelképes eredmény volt. A kampány ugyanakkor jelentős és széleskörű hatással volt arra és annak megváltozására, hogy az emberek mit gondolnak India szuverenitásáról, és nagyszámú indiait ösztönzött arra, hogy bekapcsolódjon a függetlenségi harcba.

Miután az operatív tervezési folyamatban túl vagyunk a SWOT-elemzésen és a forgatókönyvek kidolgozásán, a SMART-kritériumok segítségével kialakíthatjuk a kampánytervünk („A terv”) és a készenléti tervünk („B terv”) céljait. Az „A terv” célját akkor tekinthetjük konkrétnek, ha az kihasználja a konkrét lehetőségeket, annak érdekében, hogy az „Elszalasztott lehetőségek” forgatókönyvtől a „Legjobb esetben” forgatókönyv felé mozdítson el minket. Akkor tekinthetjük mérhetőnek, ha meg tudjuk ítélni és meg tudjuk mérni, hogy mennyiben sikerült ezeket a lehetőségeket kihasználni. Akkor is mérhetőnek tekinthetjük, ha össze tudjuk hasonlítani a gyengeségeinket a kampány kezdetekor és annak befejezését követően, és ennek nyomán meg tudjuk állapítani, hogy a gyengeségek egy része csökkent vagy teljes mértékben eltűnt.

Semmilyen szél sem kedvez annak, aki nem tudja, melyik kikötőbe tart.

Seneca

A „B terv” célja akkor konkrét, ha felismeri és ellensúlyozza a konkrét veszélyeket, és ezáltal a „Legrosszabb esetben” forgatókönyvtől az „Ellensúlyozott veszélyek” forgatókönyv felé mozdít el minket. Akkor mérhető, ha meg tudjuk állapítani, hogy mennyiben sikerült elhárítani ezeket a veszélyeket – különösen, ha meg tudjuk mérni a gyengeségeinket, és meg tudjuk határozni, hogy ezeket súlyosbították-e a veszélyek.

Az „A terv” és a „B terv” célja egyaránt akkor elérhető, ha a valóságos erősségeinkre építenek, mivel ezek az erősségek azok a kedvező tényezők, amelyek a befolyásunk alatt állnak. Akkor relevánsak, ha kapcsolódnak a stratégiai céljainkhoz. Akkor időhöz kötöttek, ha a kampánynak van egy eleje, és van egy vége, akár abszolút értelemben (konkrét dátumok formájában), akár relatív értelemben (valamilyen külső esemény vagy egy másik tervezett kampány függvényében).

Mellékszál: a SMART-kritériumokat akár a stratégiai célok meghatározásához is használhatjuk, de ez nem az eszköz legjobb felhasználása, mivel a stratégiai terv általános és messzire mutat, és ezért nem tartalmaz konkrét célokat. Egy stratégiai terv kimeneteinek a mérése ugyancsak nehézkes, hiszen egy stratégia végrehajtása éveket vesz igénybe. A haladás könnyebben lemérhető lesz, mint az eredmények. **A stratégiai célok nem mindig tűnnek elérhetőnek, legalábbis kezdetben, mivel az elérésükhöz szükséges képességek csak idővel, a stratégia lassú megvalósulása során fognak kiépülni.** Szintén nehéz elképzelni egy időhöz kötött hosszútávú célt, mivel a távoli jövő kevésbé időhöz kötött, és akár 5 évre, 10 évre vagy ennél is több időre lehet szükség az eléréshez. A stratégiai célok ugyanakkor lehetnek relevánsak, és annak is kell lenniük – vagyis kapcsolódnuk kell a vízióinkhoz, a küldetésünkhöz és az értékeinkhez.

Használati útmutató

SMART-kritériumok			
-------------------	--	--	--

Elemzés	Egyéni munka	Nyomtatott segédletek	30 perc
---------	--------------	-----------------------	---------

Rövid összefoglalás		
Feladat	Tevékenység	Idő (perc)
1. Eszköz bemutatása	Előadás	10
2. Célok leírása	Egyéni munka (SMART-vázlat alapján)	15
3. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5
Összesen:		30

Milyen eszközökre van szükség?	Mikor	Mihez
Előre elkészített nagyméretű lista a SMART-kritériumokról	Előadás	Vizuális megjelenítés
Részlet Gandhi leveléből	Előadás	Példa
SMART-vázlat	Egyéni munka	Célok leírása
Tollak		

A képzés előtt	A foglalkozás előtt
- Írd fel Gandhi, Lord Irwinnek küldött levelének a részletét egy nagyméretű papírra (ld. az 1. jegyzetet).	- Gondoskodj róla, hogy a résztvevők hozzáférjenek az általános célok listájához (az a legjobb, ha ezek fel vannak ragasztva a terem falára).

Az eszköz használata – lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	10 perc
----------------------	---------	---------

Magyarázd el, hogy a SMART-kritériumok célja, hogy minél tisztább és érthetőbb célokat jelöljünk ki magunk számára. Mutasd meg a kritériumok listáját tartalmazó papírt, és magyarázd el azokat úgy, hogy a rövidítés mindegyik betűjéhez mondasz egy-egy példát is.

Mutasd meg a Gandhi leveléből származó részletet egy nagyméretű papír felmutatásával vagy falra való felfüggesztésével (ld. az 1. jegyzetet). Ismertesd röviden a Sómenet-kampányt és mondd el a résztvevőknek, hogy most azzal a levéllel fogtok foglalkozni, amit Gandhi írt Lord Irwinnek. Olvasd fel a részletet, amely kijelöli a kampány célját.

Kérdezd meg a résztvevőket, hogy a cél konkrét-e. Kérd meg őket, hogy olvassák fel a szöveg vonatkozó részét. Kérdezd meg, hogy a cél mérhető-e. Kérdezd meg, hogy elérhető-e. Ha igennel válaszolnak, kérj indoklást. Kérdezd meg, hogy releváns-e. Kérdezd meg, hogy időhöz kötött-e. Húzd alá a levélnek azokat a szövegrészeit, amelyek megfelelnek az adott kritériumnak. Ezt követően mondd el a résztvevőknek, hogy most ők fognak SMART célokat kitalálni.

2. Célok leírása	Egyéni munka (SMART-vázlat alapján)	15 perc
------------------	-------------------------------------	---------

Oszd ki a SMART-vázlatokat! Kérd meg a résztvevőket, hogy válasszanak egy általánosabb célt, és a kiosztott segédleten szereplő kérdések (mit, mikor, hogyan és miért) megválaszolásával fogalmazzák azt újra kampánycélként. Adj nekik néhány percet erre a feladatra. Aztán kérd meg őket, hogy adják tovább a segédletet a tőlük jobbra lévő résztvevőnek, és a tőlük balra lévő résztvevőtől kapott segédleteket is adják tovább ugyanígy, amíg nem szólsz.

Miután megállítottad a segédletek továbbadását, kérd meg a résztvevőket, hogy olvassák fel a kezükben lévő segédleten szereplő célt, és jelöljék be a segédleten a megfelelő négyzeteket aszerint, hogy az adott cél szerintük kielégíti-e a SMART-kritériumokat. Kérd meg őket, hogy ha nem jelölték be az összes négyzetet, vagy új ötleteik támadtak, akkor tegyenek javaslatot arra, hogy miként lehetne javítani a cél megfogalmazásán.

Adj néhány percet erre a feladatra, majd kérd meg őket, hogy adják tovább a segédletet a tőlük jobbra lévő résztvevőnek, és a tőlük balra lévő résztvevőtől kapott segédleteket is adják tovább ugyanígy, amíg vissza nem jut hozzájuk az a segédlet, amivel eredetileg dolgoztak.

Kérd meg a résztvevőket, hogy a kapott javaslatok alapján, szükség szerint módosítsák a céljaikat!

3. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5 perc
-------------------------	-----------	--------

Kérdezd meg a résztvevőket, hogy maradtak-e olyan célok, amelyek nem felelnek meg a SMART-kritériumoknak, majd tégy javaslatot azok fejlesztésére. Kérdezd meg, hogy maradt-e bárkiben kérdés!

Jegyzetek

1. Gandhi levele Lord Irwinnek, részlet:

„Ha levelem nem szólítja meg a szívét, e hónap tizenegyedik napján útra kelek az Ashram annyi munkatársával együtt, ahányukat csak magammal tudom vinni, hogy figyelmen kívül hagyjuk a sőtörvény előírásait. Ezt az adót tekintem a legigazságtalanabbnak mind közül a szegény ember szempontjából. Mivel a szuverenitás és önkormányzás mozgalma lényegében a legszegényebbekért van, ezzel a gonoszsággal fogjuk kezdeni.”

- Gandhi levele Lord Irwin alkirálynak, 1930. március 2.

2. A SMART-kritériumokról szóló segédlet így nézzen ki:

Kampánycél	
Mit akarunk tenni?	
Mikor akarjuk megtenni?	
Miért akarjuk ezt tenni?	
Hogyan fogjuk megtenni?	
Konkrét?	☐
Mérhető?	☐
Elérhető?	☐
Releváns?	☐
Időhöz kötött?	☐

5. SZÖVETSÉGESEK SPEKTRUMA: AZ ÉRDEKELTEK FELTÉRKÉPEZÉSE

Bevezetés

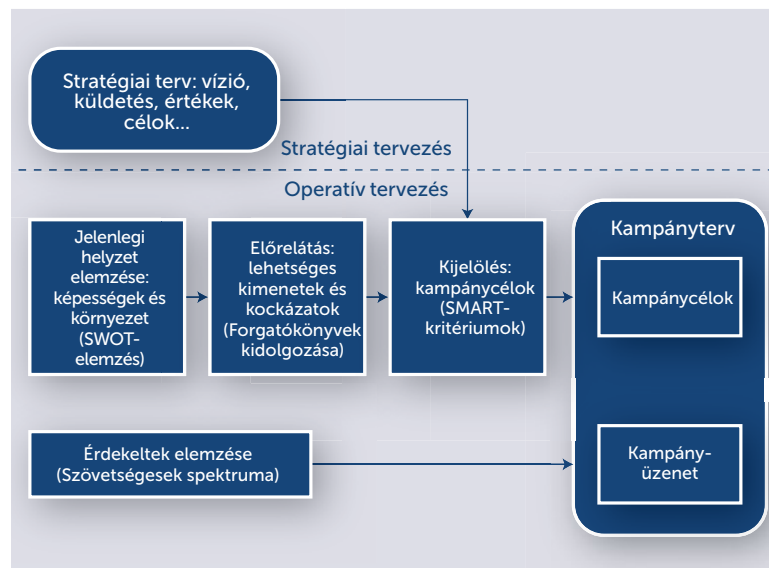
Az üzenetnek központi jelentősége van egy kampányban. Azt is mondhatjuk, hogy az egész kampányt abból a célból hozzuk létre, hogy kifejezze a kampányüzenetet. A kampányban alkalmazott minden taktikának, minden tevékenységnek és minden használt anyagnak ezt az üzenetet kell hordoznia, újra és újra megerősítenie, konkrét célközönségekhez igazodva. Az üzenet célja az emberek vélekedéseinek és meggyőződéseinek, végső soron pedig a viselkedésüknek a megváltoztatása. A kampányoknak éppen ezért hosszabb ideig (általában hónapokig) kell tartaniuk, hogy lehetővé tegyék az üzenet leülepedését, és változást tudjanak elérni.

A kampányüzenet megfogalmazásakor először a célközönségeket, vagyis az üzenet címzettjeit kell meghatározni. Egy kampány nem tudja elérni a társadalom minden tagját, nem tud mindenre hatást gyakorolni, ezért egyértelműen meg kell határozni, hogy kik azok, akik így vagy úgy, de kapcsolódnak ahhoz az ügyhöz, amelyről a kampány szól, akár támogatják az adott ügyet, akár nem. Ha például a kampány az oktatással foglalkozik, akkor a kampány közönségébe beletartoznak a diákok, a tanárok, az adminisztratív munkatársak, de a diákok szülei is. Ha a földreform ügye köré szervezzük a kampányt, akkor a farmerekkel, földnélküli parasztokkal és a földtulajdonosokkal foglalkozunk, de a mezőgazdasági munkásokkal és más olyan csoportokkal is, amelyek közvetlenül vagy közvetve kapcsolódnak a mezőgazdasághoz.

Bármilyen ügyet is válasszunk, ha elég széles körben vizsgáljuk meg a társadalmat, akkor azt fogjuk találni, hogy nem mindenki van azonos állásponton az ügyben – vannak, akik támogatják, vannak, akik ellenzik, végül vannak, akik semlegesek. A társadalom egyes csoportjaiban is azt találjuk majd, hogy **nem mindenki támogat vagy ellenez valamit ugyanazzal a meggyőződéssel és lelkesedéssel. A kampány üzenetét ezért kell az egyes célközönségekhez igazítani** annak érdekében, hogy az kapcsolódjon a vélekedéseikhez, releváns legyen az ő helyzetükben, érdeklődést és bevonódást váltson ki, és elérje a viselkedésük kívánatos megváltoztatását. A Szövetségek spektruma egy olyan eszköz, amely segít nekünk megkülönböztetni a különböző célközönségeket (ld. az 5. ábrát). Az eszközt közel fél évszázada dolgozta ki George Lakey és Martin Oppenheimer (Training for Change), lényege pedig az a gondolat, hogy egy kampány célközönsége nem egységes, hanem rétegzett, és egy spektrumon helyezkedik el. Ebből következik, hogy a kampányüzenetnek számos alüzenetet is kell tartalmaznia, az adott célközönségekhez igazítva.

Ha a Spektrum segítségével határozzuk meg a célközönségeinket, akkor azokat a következő kategóriákba sorolhatjuk. A spektrum szélsőbaloldali oldalán vannak az ún. **aktív szövetségesek**, vagyis olyan egyének és csoportok, akiknek a mienkkel azonos az álláspontja az adott ügyben, és hajlandók is tenni azért valamit (pl. támogatást vagy erőforrásokat ajánlani fel, nyilvánosan elköteleződni a kampány mellett, bevonódnak vagy bármilyen más módon segítenek). Ezek azok az emberek, akik már aktívan részt vesznek, akikre számíthatunk a kampányunkban.

A következő cikkely az ún. **passzív szövetségesek**: olyan emberek és csoportok, akik passzívan támogatják a kampányunkat, vagy csak anélkül értenek egyet velünk, hogy tudomást szereztek volna róla, hogy folyik egy kampány az adott ügyben. Ezek azok az emberek, akiket a legkevesebb erőfeszítés árán tud a kampányunk aktív szövetségesekké változtatni, mivel már eleve meg vannak győződve az álláspontunk igazáról – csak még nem vonódtak be.



A középső cikkely, ami a legtöbb esetben a legnépesebb, azokat az embereket foglalja magában, akik **semlegesek** – nem támogatják, de nem is ellenzik az ügyben elfoglalt álláspontunkat. Lehetnek tájékoztatlanok, lehetnek fásultak, de mindenesetre sem mi, sem az ellenfelünk nem mozgósította őket.

A jobbközep cikkelybe azok az emberek és csoportok tartoznak, akik elleneznek minket és a kampányunkat, de tétlenek maradnak ezzel kapcsolatban. Nem vesznek részt olyan tevékenységekben, amelyek aláássák az erőfeszítéseinket, ugyanakkor nincsenek a mi oldalunkon, és nem értenek egyet az álláspontunkkal – még akkor se, ha egyébként nekik sincsen különösebben szilárd álláspontjuk a kérdésben. Őket nevezzük **passzív ellenfeleknek**.

A spektrum szélsőjobboldali cikkelyében helyezkednek el az ún. **aktív ellenfelek**, akik olyan emberek és csoportok, akik minden tőlük telhetőt megtesznek az erőfeszítéseink aláásása érdekében. Ezek azok az emberek, akik a mienkkel ellentétes álláspontot képviselnek az adott ügyben, és fel is lépnek az álláspontunk és az erőfeszítéseink ellen.

A Szövetségesek spektruma lényege az ügyben érdekelt összes jelentős szereplő [a „stakeholderek” vagy „érdekgazdák”] beazonosítása és elhelyezése egy spektrumon aszerint, hogy mi az álláspontjuk az ügyben, és mennyire hajlandók küzdeni azért az álláspontért. A kampányunknak arra kell irányulnia, hogy precízen meghatározott hatással legyen ezekre az emberekre – **hogy legalább egy lépéssel közelebb hozza őket a mi álláspontunkhoz; vagyis, hogy elmozduljanak egyet baloldali irányba.** A cél tehát nem az, hogy az aktív ellenfeleinket aktív szövetségesekké (vagy akár, hogy a passzív ellenfeleinket vagy a semlegeseket aktív szövetségesekké) változtassuk, hanem az, hogy csak egyet lépjenek balra a spektrumon. Az aktív ellenfeleket passzív ellenfelekké, a passzív ellenfeleket semlegesekké, a semlegeseket passzív szövetségesekké, és végül, a passzív szövetségeket aktív szövetségesekké kell változtatnunk. Tudatában kell persze lennünk annak, hogy az ellenfeleink sem tétlenek, hanem azon dolgoznak mindeközben, hogy ezeket a csoportokat az ellenkező irányba mozgítsák el.

Ha sikerül elérnünk, hogy a népesség számos csoportja kismértékben elmozduljon a baloldali irányba, akkor ezáltal összességében az érdekelt felek pozíciójának a jelentős átrendeződését valósítjuk meg. A viselkedésnek az a megváltozása, amire törekszünk, aránylag csekély, és ezért valószínű. Nem kell meggyőznünk az aktív ellenfeleinket, hogy tévednek. Megtarthatják a véleményüket, csak az ellenünk irányuló elköteleződésüket igyekszünk aláásni. A passzív ellenfeleinknek sem kell teljesen meggondolnuk magukat, elhagyni a saját álláspontjukat és átvenni a miénket; elegendő, ha az álláspontjuk meggyengül, és semlegessé válnak. A semlegesek esetében sincsen szükség rá, hogy aktív szerepet vállaljanak a kampányunkban. Csak azt kell elérnünk, hogy szimpatizáljanak az ügyünkkel. Az ügyben elfoglalt álláspontunkat már eleve helyeslő passzív szövetségesek azok, akiknek az aktív támogatását és bevonódását szeretnénk elérni.

5. ábra: Szövetségesek spektruma



Forrás: Training for Change

Amikor a Szövetségesek spektrumát használjuk, **fontos, hogy először szedjük össze az összes jelentősebb szereplőt, és csak ezt követően helyezzük el őket a spektrumon.** Az aktív szövetségeket és az aktív ellenfeleket a legkönnyebb beazonosítani, gondos elemzés révén azonban feltárulnak majd azok a további csoportok és egyének is, akik jelenleg az

adott ügy körüli konfliktus szélén helyezkednek el. Ezeknek az embereknek ügödöntő jelentősége lehet az inga felénk való átlendítésében egy olyan kritikus tömeg létrehozásán keresztül, amely immár nem hallgat az adott ügyben – vagyis, akiket sikerült az ügy mentén mozgósítani, ami további nyomást helyez az ellenfelekre, hogy változtassák meg, vagy adják fel az álláspontjukat.

Azt is fontos megjegyeznünk, hogy a kampányunkkal megcélzott emberek viselkedésében fokozatos változást szeretnénk elérni. Ebben a tekintetben az aktív ellenfeleink csak annyiban érdekesek számunkra, hogy csökkenteni akarjuk a lelkesedésüket és a harci kedvüket. Leginkább abban vagyunk

Esettanulmány: Az amerikai polgárjogi mozgalom

1964-ben, az Amerikai Egyesült Államok déli államaiban működő polgárjogi mozgalom egyik fő mozgatórugója, a Student Nonviolent Coordinating Committee (SNCC) [Diákok Erőszakmentes Koordinációs Bizottsága] elvégzett egy „szövetségesek spektruma” típusú elemzést. Megállapították, hogy nagyon sok passzív szövetséggel rendelkeznek az északi diákok körében: ezek a diákok szimpatizáltak az ügyükkel, de nem volt belépési pontjuk a mozgalomba. Nem volt szükség az „oktatásukra” vagy a meggyőzésükre, csak egy meghívóra.

Annak érdekében, hogy „passzív” szövetségesből „aktív” szövetségesekké váljanak, a SNCC buszokat küldött északra, hogy azok lehozzák őket délre, majd a „Szabadság nyara” szlogenje alatt bekapcsolódjanak a küzdelembe. A diákok tömegesen érkeztek, és sokan közülük mélyen radikalizálódtak eközben, ahogy megtapasztalták a lincseléseket, a rendőri erőszakot, a dühös fehér tömegeket – mindezt csak azért, mert fekete aktivisták megpróbáltak részt venni a választásokon.

Sokan közülük leveleket írtak a szüleiknek, akiknek ezáltal hirtelen lett egy személyes kötődésük a küzdelemhez. Ez egy további elmozdulást is előidézett: családjaik passzív szövetségekké váltak, gyakran a munkahelyüket és a társas kapcsolataikat is magukkal hozva. A diákok időközben visszatértek ősszel az iskolába, és szerveződésekbe kezdtek az egyetemeken. Ez további elmozdulásokat idézett elő. Az eredmény: az amerikai politikai tájkép mélyreható átalakulása. Fontos, hogy a növekvő támogatás domináns folyamat nem magától következett be: egy szándékos mozgalmi stratégia része volt, ami a mai napig is komoly tanulságokkal szolgál más mozgalmak számára.

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

érdekeltek, hogy hatással legyünk a spektrum középső cikkelyeiben elhelyezkedő csoportokra – a semlegesekre, a passzív szövetségekre és a passzív ellenfelekre.

A viselkedés elérni kívánt változása azonban minden cikkely esetében különbözik valamelyest egymástól, és ezt az üzeneteinknek is tükröznie kell. A passzív szövetségek esetében a viselkedés kívánatos megváltozása abban áll, hogy tegyenek valamit, vagyis kapcsolódjanak be a kampányunkba, a semlegesek esetében a szimpátiájuk felkeltése, a passzív ellenfelek esetében pedig az, hogy elbizonytalanodjanak az ügyben elfoglalt álláspontjukban. Az egyes csoportok eléréséhez még egy-egy cikkelyen belül is az üzenetátadás eltérő típusára lehet szükség. Ez más lehet például a semleges fiatalok és a semleges nyugdíjasok esetében.

A Szövetségek spektruma az az eszköz, ami a legdramatikusabban tárja fel az állampolgári ellenállás dinamikáját. Megmutatja a támogatás csoportonként eltérő szintjét, valamint az egyes csoportok elköteleződésének azt a fokozatos – egy-egy cikkellyel balra történő – elmozdulását, amely az erőszakmentes küzdelem célja. A Szövetségek spektruma ezért nem csak egy kampány üzenetének a meghatározására, hanem általában az állampolgári ellenállás bemutatására is alkalmas lehet.

Használati útmutató

Szövetségesek spektruma			
Elemzés	Csoportos munka	Nyomtatott segédlet	30 perc
Tartalom			
Feladat	Tevékenység	Idő (perc)	
1. Eszköz bemutatása	Előadás	5	
2. Érdekeltek (stakeholderek) számba vétele	Csoportos munka	10	
3. Érdekeltek (stakeholderek) spektrumon való elhelyezése	Csoportos munka	10	
4. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5	
Összesen:		30	
Milyen eszközökre van szükség? Mikor Mihez			
Ragadós cetlik („post-it”-ek)	Csoportos munka	Érdekeltek (stakeholderek) számba vétele	
Előkészített Szövetségesek spektruma (ld. az 1. jegyzetet)		Érdekeltek (stakeholderek) elhelyezése	
A képzés előtt		A foglalkozás előtt	
		Biztosítsd a kampánycélhoz való hozzáférést (a legjobb, ha az fel van függesztve a terem falára)	

Az eszköz használata – lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	5 perc
----------------------	---------	--------

Kezdd azzal, hogy elmagyarázod, hogy miért használják a Szövetségesek spektrumát. Emlékeztess a résztvevőket, hogy már van egy kampánycélok, de még előttetek áll a kampány üzenetének a megfogalmazása. Az üzenet meghatározásának az első lépése a célközönségek tiszta beazonosítása, ez az eszköz pedig ehhez nyújt segítséget. Mutasd be az előre elkészített spektrumot, vagy rajzolj fel egyet a táblára. Magyarázd el a spektrumot és példákon keresztül segítsd a spektrumok cikkelyeinek az értelmezését. Magyarázd el az aktív és passzív szövetségesek, valamint az aktív és passzív ellenfelek közötti különbséget! Magyarázd el a spektrum semleges cikkelyét. Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése!

2. Érdekeltek (stakeholderok) számba vétele	Csoportos munka	10 perc
---	-----------------	---------

Ossz ki ragadós cetliket („post-it”-eket) a résztvevőknek, és kérd meg őket, hogy vegyék elő a tollukat. Bíztsd a résztvevőket arra, hogy gondoljanak egy olyan – formális vagy informális – csoportra, amelyik valamilyen módon kapcsolódik ahhoz az ügyhöz, amellyel a kampányotok foglalkozik. Kérd meg a résztvevőket, hogy írják le a csoport nevét egy ragadós cetlire. Kérd meg a résztvevőket, hogy mondjanak egyet-egyet a saját cetlieiken szereplő csoportok közül. Magyarázd el, hogy ha elhangzik annak a csoportnak a neve, amit leírtak, próbáljanak egy másik csoportra gondolni, és írják le azt egy cetlire.

3. Érdekeltek (stakeholderok) spektrumon való elhelyezése	Csoportos munka	10 perc
---	-----------------	---------

Kérd meg a résztvevőket, hogy egyesével álljanak fel, menjenek oda a spektrumhoz, és ragasszák fel a cetliket a spektrum megfelelő cikkelyébe. Kérdezd meg a résztvevőktől, hogy egyetértenek-e az adott csoport elhelyezkedésével. Röviden beszéljétek meg, ha nincs egyetértés, majd haladjatok tovább a következő résztvevőre. Egy csoport alkalmanként maga is megosztott lesz a spektrumon való elhelyezkedés tekintetében, és ennek megfelelően egy vagy több különböző cikkelyben lesz elhelyezhető, például a „progresszív sajtó”, „mainstream sajtó” és „kormányzati sajtó”, vagy éppen a „fundamentalista keresztények” és a „felszabadítás teológiáját valló keresztények” esetében. Fontos, hogy tekintettel legyetek ezekre a különbségekre, amelyek a népesség nagyobb csoportjain belül jelentkeznek. Mivel a résztvevők minden cetlit felragasztottak, kérdezd meg a résztvevőket, hogy mindegyik szegmensbe kerültek-e csoportok, és hiányzik-e valami a spektrumról.

4. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5 perc
-------------------------	-----------	--------

Köszönd meg a résztvevőknek a hozzájárulásukat és magyarázd el még egyszer a Szövetségesek spektruma célját. Kérdezd meg, hogy maradt-e bárkiben kérdés!

Jegyzetek

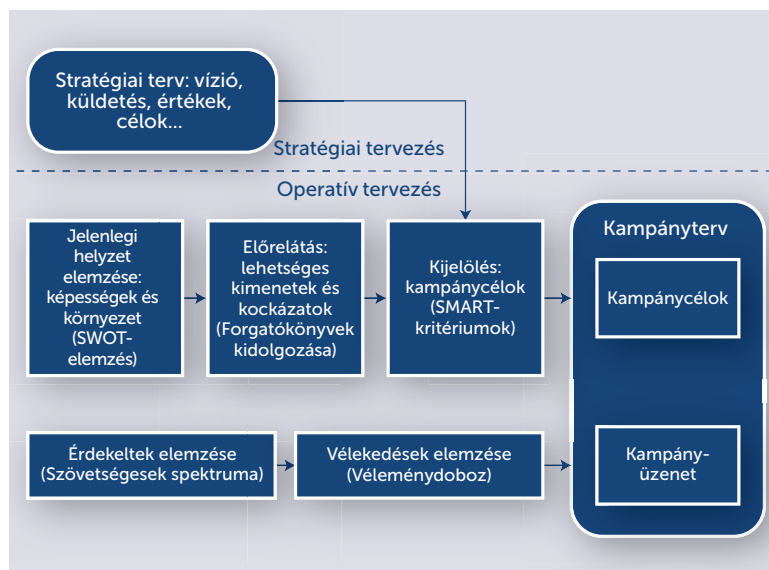
1. Szövetségesek spektruma (ld. az alábbi képet).



6. VÉLEMÉNYDOBOZ: AZ ÉRDEKELTEK MEGGYŐZŐDÉSEINEK ÉS ÉRZÉSEINEK AZ ELEMZÉSE

Bevezetés

Az üzeneteknek központi jelentősége van egy kampányban, és ha gondosan alkotjuk meg őket, nagyobb hatásuk lesz. Ezért nagyon fontos egy kampány sikere szempontjából, hogy megértsük a célközönségeinket. Miután beazonosítottuk az ügyben érdekelt feleket és elhelyeztük őket a Szövetségesek spektrumán, hozzáfoghatunk a vélekedéseik elemzéséhez, ami hozzásegít minket az üzenetek kidolgozásához és a lehető legjobb üzenet megalkotásához. Az üzeneteket gondosan hozzá kell igazítanunk az egyes célközönségekhez: a közönség vélekedéseinek a megértése kulcsfontosságú ahhoz, hogy a megfogalmazott üzenetünk rezonáljon velük. Tudnunk kell tehát, hogy kihez beszélünk, és hogy ők hogyan állnak ahhoz az üggyhöz, ami köré kampányt építünk. Ez teszi lehetővé számunkra, hogy valami olyat mondjunk nekik, ami közelebb hozza őket hozzánk.



A Véleménydoboz egy olyan eszköz, ami segít nekünk megérteni ezeket a vélekedéseket. Az itt használt eszköz a választási kampányokban gyakran alkalmazott Tully Üzenetdoboz (a név Paul Tully politikai stratégára utal) egy módosított változata. Az eredeti Üzenetdobozt olyan üzenet megalkotására használják, amelynek segítségével egy jelölt kitűnhet a vetélytársai közül. Az itt bemutatott, módosított változat, amit Véleménydoboznak hívunk, nem csupán azokat a szereplőket foglalja magában, akik aktív ellenfelek egy választáson, hanem a Szövetségesek spektruma minden cikkelyét.

A Véleménydoboznak négy része van. Az első négyzet a „Mi – Magunkról”, és mindazokat a dolgokat tartalmazza, amelyeket mi mondunk magunkról és a kampányunkról. Ebben egyaránt megjelennek a stratégiai kom-

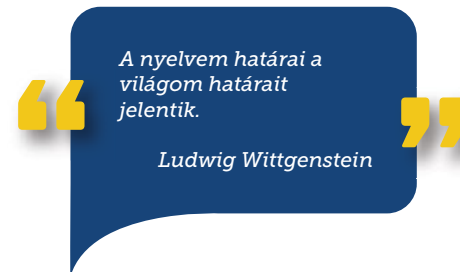
munikációnk elemei – a szervezeti, koalíciós vagy mozgalmi identitásunk (a márkanévünk) – és az elindítandó kampányunkhoz kapcsolódó állásfoglalásaink. Azt veszi számba, hogy kik vagyunk, mit akarunk, és miért. Nem csak az átfogó víziókat (a céljainkat) és a küldetésünket (az eszközeinket) határozza meg, hanem a sérelmeinket és a követeléseinket is.

A második négyzet a „Mi – Róluk”. Ez a mi vélekedéseinket tartalmazza az adott célközönséggel kapcsolatban. Amikor a passzív és aktív ellenfelek vonatkozásában töltjük ki a Véleménydobozt, akkor azokat a vélekedéseinket szerepeltetjük majd ebben a négyzetben, amelyek velük kapcsolatosak, a Tully-féle Üzenetdobozhoz hasonlóan. Amikor azonban a semlegesek és a passzív szövetségesek vonatkozásában dolgozzuk ki a véleménydobozt, akkor az ezekkel a célközönségekkel kapcsolatos vélekedéseinket vesszük majd számba, ideértve a velük kapcsolatos esetleges félreértéseinket is.

Mi – Magunkról	Mi – Róluk
Ők – Rólunk	Ők – Magukról

A harmadik négyzet az „Ők – Rólunk”. Ez az adott célközönségnek a velünk és a kampányunkkal kapcsolatos vélekedéseit tartalmazza, ideértve a félreértéseket is. Amikor ezt a négyzetet a semlegesek, valamint a passzív és aktív ellenfelek vonatkozásában töltjük ki, mindazokat a fenntartásokat számba kell vennünk, amelyeket ezekben a cikkelyekben éreznek velünk kapcsolatban. Amikor a passzív szövetségesek esetében töltjük ki a cikkelyt, akkor a gátlásait és annak az okát kell megtalálnunk, amiért nem vesznek részt tevőlegesen a kampányunkban.

A negyedik és utolsó négyzetbe, az „Ők – Magukról” négyzetbe az adott célközönségnek a magukkal kapcsolatos vélekedéseik tartoznak, különös tekintettel arra, hogy miért helyezkednek el a spektrum adott cikkelyében. A semlegesek esetében arra vagyunk kíváncsiak, hogy miért nincsen álláspontjuk az adott ügyben, hogy egyáltalán tudatában vannak-e az ügy létezésének, vagy a fásultságuk miatt semlegesek, és így tovább. Az ellenfelek esetében, legyenek akár aktívak vagy passzívok, azt kell kitalálnunk, hogy miért azok a meggyőződések, amik, és hogy miért az adott álláspontot foglalják el a szóban forgó ügyben. A passzív szövetségesek kapcsán pedig arra szeretnénk rájönni, hogy miért maradnak annak ellenére is tétlenek, hogy az ügyben elfoglalt álláspontjuk megegyezik a miénkkel.



Megjegyzés: Az elemzés leegyszerűsítése és annak érdekében, hogy az beilleszthető legyen a foglalkozás keretei közé, elképzelhetjük mások érzéseit, illetve felhasználhatunk bármilyen róluk rendelkezésre álló információt. Megalapozottabb információk felhasználása érdekében **használatunk kérdőíveket, közvélemény-kutatásokat vagy akár fókusz-csoportokat is a népesség elemzett szegmensei körében, hogy közvetlenül tőlük származó visszajelzéseket is kapjunk.**

Miután ezeket a vélekedéseket számba vettük, megbeszéltük és véglegesítettük, a Véleménydobozt arra használhatjuk, hogy a megalkotandó üzenet segítségével áthidaljuk a köztünk és az adott célközönség között feltárt távolságot. A célközönség és a célközönség vélekedéseinek a vizsgálata alapozza meg az üzenetek kidolgozását. Ez biztosítja azt az alapot, amelyre építve megalkothatjuk a kampányunk üzenetét, amelynek meg kell felelnie bizonyos kritériumoknak:

- Az üzenetnek egyértelműnek kell lennie. Egyaránt ki kell fejeznie a problémát és a javaslatunkat, illetve a célközönség felé megfogalmazott „kérszünk” – tisztán, és aránylag egyszerű megfogalmazásban.
- Az üzenetnek ragadósnak kell lennie, meg kell ragadnia a célközönség figyelmét, és tartós benyomást kell kiváltania.
- És végül, az üzenetnek elő kell idéznie a viselkedés megváltozását – végtermékben azt, hogy a célközönség egy lépéssel balra mozduljon el a Szövetségesek spektrumán.

Egy adott célközönség számára megfogalmazott üzenet két részből áll:

Az üzenet első fele a célközönség „Ők – Magukról” nézőpontjából fogalmazza meg a kampány ügyét, elkerülve, sőt ellensúlyozva azokat a velük kapcsolatos félreértéseinket, amelyeket a „Mi – Róluk” négyzetben szerepelnek.

Az üzenet második fele a célközönséget köti össze a kampányunkkal, a „Mi – Magunkról” négyzet tartalmának a felhasználásával, és az „Ők – Rólunk” négyzetben szereplő félreértések ellensúlyozásával.

Az üzenet első fele nem csak a mi nézőpontunkból fogalmazza meg a problémát, hanem a célközönség nézőpontjából is. Például, ha a kampány ügye a rendőri erőszak, a célközönség pedig a rendőri állomány, akkor a problémát nem a mi emberi jogaink sérelmeként kell megfogalmaznunk, hanem annak a rendőri erőnek a rossz célokra való felhasználásaként, amihez a rendőrök azért csatlakoztak, hogy küzdjenek a bűnözés ellen, nem pedig azért, hogy elhallgattassák a demokratikus ellenzéket és ártatlan embereket verjenek össze.

Az üzenet második fele a javaslatunkat, illetve azt fogalmazza meg, amit „kérvünk” a célközönségtől. Mit szeretnénk, hogy megtegyenek vagy ne tegyenek meg? A fenti példában a javaslat az, hogy a rendőrök tartózkod-

janak az erőszak alkalmazásától az aktivistákkal szemben. Ezt a javaslatot annak az összekapcsolása támasztja alá, hogy mi békés tüntetők vagyunk, ők pedig a békét és stabilitást szeretnék fenntartani.

Példa a Véleménydobozra: rendőri erőszak	
Mi – Magunkról • Békés tüntetők vagyunk • Tiszteletbe kell tartani az emberi jogainkat • Nem követünk el semmilyen törvénysértést, amikor tüntetünk	Mi – Róluk • A rendőrség brutális és számonkérhetetlen • A rendőrség nem teszi a dolgát (ami a bűnüldözés), hanem ehelyett elfojtja a békés ellenzéket • A rendőrség a rezsim testőrsége
Ők – Rólunk • A tüntetők felforgatók és engedetlenek • A tüntetők megnehezítik a munkánkat • A tüntetőknek törvényes csatornákat kellene használniuk a sérelmeik kifejezésére	Ők – Magukról • Az embereket védjük és fenntartjuk a békét • A bűncselekmények ellen küzdünk és megelőzzük a káoszt, és soha nem kapunk ezért elismerést • Csak parancsokat követünk
Üzenet (Tételmondatok) • Azt akarjuk, hogy a rendőrség az embereket védje, megőrizze a békét, küzdjön a bűncselekmények ellen, és megelőzze a káoszt. • Tudjuk, hogy a rendőrök ugyanezt akarják, és azt akarjuk, hogy hagyják őket ezzel foglalkozni. Azt akarjuk, hogy a rendőrséget ne használják fel rossz célokra, azokkal az emberekkel szemben, akiknek megalapozott politikai vagy társadalmi sérelmeik vannak. • Nem a rendőrséggel van probléma, hanem a nekik adott parancsokkal. Békés tüntetők vagyunk, a békés tüntetés pedig egy jogszerű formája a sérelmeink és követeléseink kifejezésre juttatásának. • Dolgozzunk együtt a béke megőrzésén és a rendetlenség elkerülésén; ez a közös célunk.	

Ebben a szakaszban a kampány üzenete tételmondatok formáját ölti – olyan kijelentéseket, amelyek akár magukban állnak, akár azokkal az állításokkal szemben, azok cáfolataként, amelyeket az ellenfelünk fogalmaz

meg. Tömörök és rövidke: gyakran rövid kifejezések vagy egyszerű mondatok, néha pedig pontokba szedett állítások. Ezeket a tételmondatokat nem használhatjuk fel közvetlenül a kampányunk kiadványaiban, hanem arra szolgálnak, hogy megalapozzák a közvéleménnyel való kommunikációt, ahogy a kampányunk kibontakozik. **A tételmondatokat arra használjuk, hogy szlogeneket, plakátokat készítsünk belőlük, azok mentén találjuk ki a taktikáinkat, írjunk cikkeket vagy mondjunk beszédeket.**

A Véleménydoboz egy elemzési eszköz, amely elegendő információt biztosít számunkra az üzenetek kidolgozásának a kreatív részéhez.

Egy jól kidolgozott Véleménydoboz sem garantálja ugyanakkor a kampányunk és annak üzeneteinek a sikerét. Ez továbbra is azon múlik, hogy mennyire vagyunk kreatívak a szlogenek, taktikák, kampányanyagok kidolgozásával és az üzenetek eljuttatásával kapcsolatban. Egy rosszul meghatározott Véleménydoboz mentén azonban akkor sem tudjuk megtalálni a lehető legjobb üzenetet, ha a tervezési folyamat további feladataira egyébként kreatív megoldásokat találunk.

Használati útmutató

Véleménydoboz			
Elemzés	Csoportos munka	Nyomatott segédlet	30 perc

Rövid összefoglalás

Tartalom	Tevékenység	Idő (perc)
1. Eszköz bemutatása	Előadás	5
2. Résztevők négy csoportra osztása	Csoportokra oszlás gyakorlat	5
3. Vélekedések számba vétele (M-M, M-R, Ö-R, Ö-M)	Kiscsoportos munka	15
4. Kiscsoportok beszámolója	Előadás és beszélgetés	30
5. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5
Összesen:		60

Milyen eszközökre van szükség?	Mikor	Mihez
Előre elkészített Szövetségesek spektruma	Előadás	Vizuális megjelenítés
	Összegzés	
Különböző színű üveggolyók	Csoportokra oszlás gyakorlat	Résztevők csoportokra osztása
Nagyméretű papírok	Kiscsoportos munka	Véleménydobozok megalkotása
Filctollak		

A képzés előtt	A foglalkozás előtt
Üveggolyók vagy egyéb kisméretű tárgyak, öt különböző színben, minden résztvevő számára egy. A különböző színek nagyjából egyenlő arányban legyenek jelen.	Gondoskodj róla, hogy a résztvevők hozzáférjenek a Szövetségesek spektrumán megjelenített célközönségekhez (a legjobb, ha mindez fel van függesztve a terem falára).

Az eszköz használata – lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	5 perc
----------------------	---------	--------

Magyarázd el, hogy miért dolgozzátok ki a Véleménydobozt. Mutass rá a Szövetségek spektrumán elhelyezett egyes szereplőkre, és magyarázd el, hogy mindegyik csoportnak saját vélekedéseik vannak rólatok és a kampányotokról, és hogy ezeket a vélekedéseket meg kell értenetek, ha megfelelő, az adott csoporttal rezonáló üzeneteket akartok megfogalmazni. Magyarázd el, hogy nem csak azt kell tudnotok, hogy mit gondolnak rólatok és a kampányotokról, hanem azt is, hogy mit gondolnak magukról. Ugyanakkor meg kell állapítanotok, hogy mit gondoltok magatokról, és hogy miként látjátok őket. Ezt a spektrumon szereplő összes csoport esetében meg kell tennetek.

2. Résztevők négy csoportra osztása	Csoportokra oszlás gyakorlat	5 perc
-------------------------------------	------------------------------	--------

Kérd meg a résztvevőket, hogy húzzanak az üveggolyók közül, és párosítsd össze azok színeit a Szövetségek spektruma egyes cikkelyeivel – az egyik szín jelölje az aktív szövetségeket, a másik a passzív szövetségeket, és így tovább. Kérd meg a résztvevőket, hogy alkossanak kiscsoportokat az általuk húzott üveggolyók színei mentén. Miután a kiscsoportok megalakultak, kérd meg őket, hogy szedjék össze a spektrum adott cikkelyében elhelyezkedő egyes csoportok vélekedéseiket, külön-külön a Véleménydoboz egyes négyzetei szerint. A „Mi – Magunkról” négyzetbe írják fel a saját vélekedéseiket saját magatokkal kapcsolatban; a „Mi – Róluk” négyzetbe az adott célközönséggel kapcsolatos saját vélekedéseiket; az „Ők – Rólunk” négyzetbe az adott célközönség veletek kapcsolatos vélekedéseit; az „Ők – Magukról” négyzetbe pedig a célközönség saját magával kapcsolatos vélekedéseit. Adj nekik egy nagyméretű papírt (egy-egy kiscsoportoknak) és filctollakat. Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése, és ismertesd, hogy 15 perc van rá, hogy összeállítsák ezeket a listákat a kapott papírra.

3. Vélekedések számba vétele (M-M, M-R, Ő-R, Ő-M)	Kiscsoportos munka	15 perc
---	--------------------	---------

Amint a kiscsoportok elkezdnek dolgozni, járj körbe, és kérdezd meg mindegyik csoporttól, hogy van-e értelmező kérdésük. Kérd meg őket, hogy hívjanak oda magukhoz, ha segítségre van szükségük! 5 perccel később ismét menj körbe és szólj nekik, hogy nagyjából most tartanak a kiscsoportos munka felénél. Kérdezd meg minden csoporttól, hogy van-e szükségük segítségre, és adj nekik iránymutatást, ha arra szükség van. 5 perccel ezután ismét menj körbe, és kérd meg a csoportokat, hogy összegezzék és véglegesítsék a listájukat, mivel már csak néhány perc van hátra a kiscsoportos munkából. 15 perc elteltével kérd meg a kiscsoportokat, hogy fejezzék be a munkát, és térjenek vissza.

4. Kiscsoportok beszámoló	Előadás és beszélgetés	30 perc
---------------------------	------------------------	---------

Magyarázd el a résztvevőknek, hogy a továbbiakban a Véleménydobozokat fogjátok megbeszélni, külön-külön a spektrum szegmensei szerint, és hogy ezt az aktív szövetségekkel kezditek majd, és a passzív szövetségekkel folytatjátok. Ezt követően rövid beszélgetésre kerül sor, ami után az aktív és passzív ellenfelekről készített Véleménydobozok bemutatása és megvitatása következik. Utolsóként tértek majd rá a semlegesekről elkészített Véleménydoboz bemutatására és megbeszélésére.

Kérd meg az aktív szövetségekkel dolgozó kiscsoportot, hogy ismertesse a Véleménydobozukat! Miután befejezték, kérd meg a passzív szövetségekkel dolgozó kiscsoportot, hogy mutassák be a Véleménydobozukat. Miután befejezték, kérdezd meg a résztvevőket, hogy van-e bármilyen gondolatuk az eddig bemutatott Véleménydobozokkal kapcsolatban. Kérdezd meg, hogy miben látják a legfontosabb különbségeket az aktív és a passzív szövetségek között. Mi az, ami közös bennük, azon túl, hogy az adott ügyben ugyanazon az állásponton vannak? Hogyan tudnátok a passzív szövetségeket aktív szövetségekké változtatni? 10 perc után haladjatok tovább a következő két kiscsoportra.

Kérd meg az aktív ellenfelekkel dolgozó kiscsoportot, hogy mutassák be a Véleménydobozukat. Miután befejezték, kérd meg a passzív ellenfelekkel dolgozó kiscsoportot, hogy ismertesse a Véleménydobozukat. Ha végeztek, kérj véleményeket és javaslatokat a résztvevőktől. Kérdezd meg, hogy szerintük mi a különbség az aktív és a passzív ellenfelek között. Mi az, ami közös bennük, azon túl, hogy az adott ügyben ugyanazon az állásponton vannak? Hogyan tudnátok passzív ellenfelekké változtatni az aktív ellenfeleket? 10 perc után haladjatok tovább az utolsó kiscsoportra.

Kérd meg a semlegesek csoportjával dolgozó kiscsoportot, hogy mutassák be a Véleménydobozukat. Miután befejezték az előadásukat, bíztasd a résztvevőket vélemények és javaslatok megfogalmazására. Kérdezd meg, hogy miben látják a legfontosabb különbségeket a passzív szövetségek és a semlegesek között, és hogy mi az, ami közös bennük. Kérdezz rá ugyanerre a passzív ellenfelek és a semlegesek vonatkozásában. Kérdezd meg, hogy miként tudnátok a semlegeseket passzív szövetségekké, a passzív ellenfeleket pedig semlegesekké változtatni. 10 perc elteltével fejezzétek be a beszélgetést!

5. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5 perc
-------------------------	-----------	--------

Köszönd meg a résztvevőknek az előadásait, és mutasd meg még egy

utolsó alkalommal a Szövetségesek spektrumát! Magyarázd el, hogy mind-egyik csoportot egy-egy cikkelyel balra kell tudnotok elmozdítani, és ehhez használjátok a Véleménydobozt, hogy minden egyes csoport esetében megtaláljátok a megfelelő üzenetet. Az üzenetnek az adott célközönség magával kapcsolatos vélekedéseire kell építenie, és át kell tudnia hidalni azt a távolságot, ami ezek között a vélekedések, és a saját magatokról és a kampányotokról szóló vélekedéseitek között van – ellensúlyozva a vele-tek kapcsolatos félreértéseiket és a ti velük kapcsolatos félreértéseiteket is. Kérdezd meg, hogy maradt-e bárkinek kérdése.

Bevezetés

Az üzenet megalkotásába befektetett összes elemzői munka után, végre

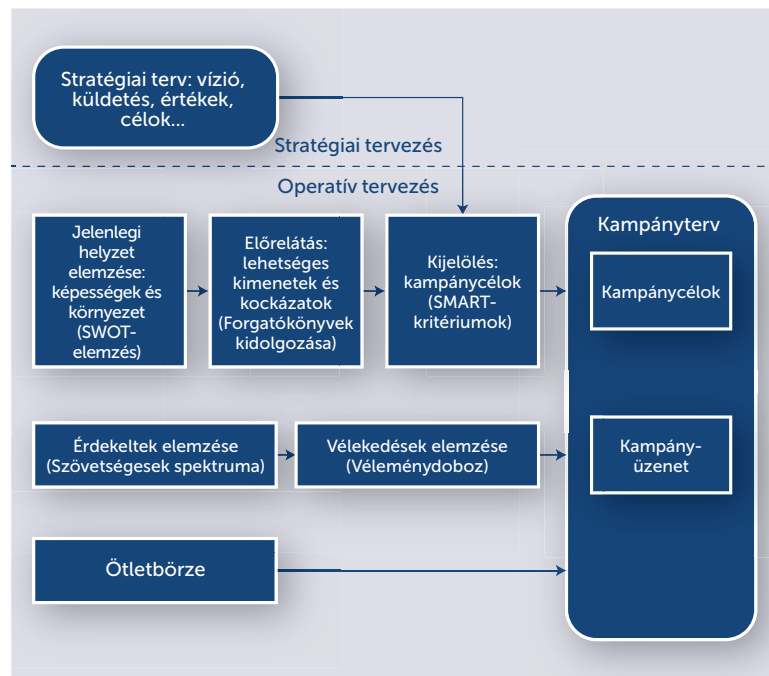
Jegyzetek

1. Véleménydoboz (ld. az alábbi képet).

Mi – Magunkról	Mi – Róluk
Ők – Rólunk	Ők – Magukról

7. ÖTLETBÖRZE: A TAKTIKÁK MEGIDÉZÉSE

elkezdődhet a kampánytervezés kreatív része. A Véleménydoboz eszközzel kidolgozott, tételmondatokban összefoglalt üzenet nem alkalmas a terjesztésre. Az üzenetet tömöríteniünk és módosítaniunk kell ahhoz, hogy azt különböző eszközökkel terjeszteni tudjuk: kampányanyagokon, taktikákon keresztül, cikkeken, beszédekben, a közösségi médiában, és így tovább. A tételmondatok kidolgozását tehát annak a közös átgondolásának kell követnie, hogy miként lehet az üzenetünket átadni az egyes célközönségeknek. Az Ötlebörze [Brainstorming] egy olyan eszköz, ami segít nekünk ebben a kreatív folyamatban. A kifejezés Alex Faickney Osborn Alkalmazott képzelet [Applied Imagination] című, 1953-ban megjelent könyve nyomán vált ismertté. Osborn a sikeres ötletelés két alapelvét határozta meg:



- Ítéletalkotás elhalasztása
- Mennyiségre törekvés

Az ítéletalkotás elhalasztása arra szolgál, hogy lehetővé tegye az ötletek megfogalmazását. Az ötlebörze résztvevőit arra kérjük, hogy tartózkodjanak attól, hogy ítéletet alkossanak mások és saját ötleteik felett. Ennek alapvetően két oka van. Az első az, hogy az ötletek értékelésekor a már megfogalmazódott ötletekre figyelünk, nem pedig a lehetséges új ötletekre. Másrészt, az ötletek értékelése elbátortalaníthat egyes embereket attól, hogy újszerű vagy szokatlan javaslatokat fogalmazzanak meg, ha azt hiszik,

hogy ezeket éles kritika fogadná, vagy kinevetnék azokat. Egy ötletbörze során nincs helye a kritikának; azt későbbre kell halasztanunk. Ehelyett a kreativitást és a kapcsolódásokat igyekszünk ösztönözni, és az a cél, hogy az emberek építsenek egymás ötleteire.

Osborn azt írja, hogy arra kell törekednünk, hogy minél több ötlettel álljunk elő, mivel, véleménye szerint, a mennyiség később minőséghez vezet majd. Az ötletek szélesebb tárházából tudjuk majd kiválasztani a legjobbakat. Osborn tehát abban hitt, hogy az ötletelés során csökkentenünk kell az emberek gátlásait, ösztönöznünk az ötletek megfogalmazását, és összességében növelnünk a csoport kreativitását.

Osborn szerint az ötletelés során egy konkrét kérdés megválaszolására kell törekednünk. Úgy hitte, hogy egy olyan ötletelés, ami egyszerre több kérdést igyekszik megválaszolni, nem lesz hatékony. Az **ötletbörze ezért akkor működik a legjobban, ha arra az egyes érdekelt felek, az ő vélekedéseik és a nekik címzett, tételmondatok formájában bemutatott üzenetek gondos elemzését követően kerül sor**. Az ötletelés során tehát külön-külön foglalkozunk az egyes tételmondatokkal. Az ötletbörze során felmerülő ötletek bármilyen formát és irányt vehetnek, és változhatnak is, ahogy haladunk előre az ötletelésben. Ötletek összetársulhatnak vagy különválhatnak. A szlogenekből taktika lehet, a taktikákból plakátok, a plakátokból videók, és így tovább. Egy-egy korábbi ötletből számos más ötlet felé ágazhatunk el a gondolkodás során, amelyek különböző átalakult verziókban vagy variációkban élhetnek a saját életüket, a szabad gondolatársítás folyamatában.

Nem lehet megjósolni, hogy ez a folyamat hova vezet majd el, mivel nem tudhatjuk előre, hogy az emberekben milyen mentális kapcsolatokat idéz majd elő egy-egy felmerült ötlet. A szabad gondolatársításnak például kulcsszerepe volt az Otpor híres „Neki vége” szlogenjének a megalkotásában. A szlogent a 2000-es szerbiai elnökválasztáshoz kapcsolódó kampányunkban használtuk; ezen a választáson szenvedett vereséget Szlobodan Milošević, ami végül a bukásához vezetett, néhány héttel később. A kampány szlogenjét egy olyan ötletelésen találtuk ki, amelyen az egyik aktivista látta a „Get out to Vote” [Menj el szavazni] szlogent rövidítő GOTV betűszót, ami hasonlít arra, hogy GOToV je – ami pedig szerbül azt jelenti, hogy „neki vége”. Így született meg a szlogen, ami azóta is az egyik legemlékeztetesebb szlogen a szerbiai politikai kampányok történetében.

Azok vagyunk, amit ismételtén teszünk. A kiválóság ezért nem egy cselekedet, hanem szokás.
Arisztotelész

Miután elégséges számú

ötlet merült fel, a csoport áttérhet az ötletek további kidolgozására, arra, hogy formát adjon a felmerült ötleteknek, illetve részletesebben kidolgozza azokat. Erre sor kerülhet egyéni munkában vagy kisebb csoportokban is, és az emberek egyaránt dolgozhatnak a saját ötletükön vagy valaki másén. Csak ezt követően tudjuk végül értékelni az ötleteket – véleményt alkotni róluk, illetve kritikát vagy jobbitó javaslatokat megfogalmazni velük kapcsolatban.

A részletesebb kidolgozás szakaszában tudjuk az ötleteket a kampány egyes elemeiben alkalmazható megoldásokká formálni. Mindegyikük a kampány üzenetét fejezi ki, és viselkedési változást idéz elő, még ha csak kismértékűt is, a Szövetségesek spektruma különböző cikkelyeiben. A kidolgozott ötletek közül a Költség-haszon elemzés segítségével választhatunk majd, miután megállapítottuk az emberi és anyagi erőforrásokban jelentkező költségeket, azt az időt, amit a megvalósításuk jelentene a szervezet számára, és a hozzájuk kapcsolódó kockázatokat. A haszon mértékét a kampányüzenet és célközönségek körében elérni kívánt viselkedési változások alapján állapíthatjuk meg.

Az **ötletbörzét nem lehet, és nem is szabad taktikák kiválasztására vagy a kampány üzeneteivel kapcsolatos általánosabb döntések meghozatalára használnunk.** A kampányüzenetek kidolgozása egy elemző folyamat eredménye, amit a Szövetségesek spektruma és a Véleménydoboz eszközök segítségével vihetünk végbe, az ötletelés során felmerült taktikák közül pedig a Költség-haszon elemzés alkalmazásával választhatunk. Az ötletelés tehát egy kreatív közzjáték az érdekelt felek elemzése és a taktikák kiválasztása között, ami pedig az érdekelt felek korábban elvégzett elemzéséhez csatol vissza.

Az **ötletbörze akkor vezet a legjobb eredményekhez, ha rendszeresen alkalmazzuk,** még akkor is, ha a legtöbb, a gyakorlat során felmerülő ötlet végül nem bizonyul majd nagyon hasznosnak. Az idő előrehaladtával azonban új lehetőségek merülnek fel, és így az ötletek egy része is hasznosabbá vagy alkalmazhatóbbá válik az új körülmények között.

Használati útmutató

Ötletbörze			
Kreatív	Kiscsoportos munka	Nincs nyomtatott segédlet	75 perc

Rövid összefoglalás		
Feladat	Tevékenység	Idő (perc)
1. Eszköz bemutatása	Előadás	5
2. Ötletek kigondolása	Ötletbörze	20
3. Ötletek továbbgondolása	Egyéni munka vagy páros/kiscsoportos munka	15
4. Ötletek továbbfejlesztése	Közös beszélgetés	30
5. Gyakorlat lezárása	Összegzés	5
Összesen:		75

Milyen eszközökre van szükség?	Mikor	Mihez
Jegyzetfüzetek	Egyéni munka	Ötletek továbbgondolása
Tollak		

A képzés előtt	A foglalkozás előtt
	Gondoskodj a kampányüzenethez való hozzáférésről, ideális esetben annak a terem falára való kifüggesztésével.

Az eszköz használata – lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	5 perc
----------------------	---------	--------

Kezdd annak bejelentésével, hogy itt az idő a kreatitásra! Emlékeztess a résztvevőket rá, hogy a célközönségek meghatározása és a vélekedéseik elemzése után most eljátszhattok különböző taktikák, szlogenek és kampányok gondolatával. Ezeknek mind az lesz a célja, hogy közvetítsék a kampány üzenetét az egyes célközönségek felé.

Magyarázd el az ötletbörze folyamatát. Mondd el a résztvevőknek, hogy elsőként fél órát töltsötek majd azzal, hogy ötleteket találjatok ki. A cél az, hogy minél több ötletetek legyen. Kérd meg a résztvevőket, hogy az ötletelés közben tartózkodjanak a felmerült ötletek véleményezésétől és kritikájától. Erre majd a folyamat egy későbbi szakaszában kerül sor, miután elegendő ötletet összegyűjtöttetek ahhoz, hogy kiválasszátok közülük a legjobbakat.

Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése. Ismételd el, hogy az ötletbörze célja az, hogy minél több ötlet merüljön fel!

2. Ötletek kigondolása	Ötletbörze	20 perc
------------------------	------------	---------

Ösztönözd a résztvevőket arra, hogy kiabáljanak be szlogeneket, taktikákat, kampányanyagokat és bármi hasonlót! Kövesd a beszélgetést, és avatkozz be, ha bárki véleményt alkotna egy korábban felmerült ötletről, és kérd meg őt, hogy inkább építsen a korábban felmerült ötletekre. Emlékeztess a csoportot rá, hogy a cél az, hogy minél több ötletet összegyűjtsenek fél óra alatt.

A folyamat félénél (15 perc elteltével) bíztasd azokat a résztvevőket, akik még nem szólaltak meg, hogy osszák meg az ötleteiket a csoporttal!

3. Ötletek továbbgondolása	Egyéni munka vagy páros/ kiscsoportos munka	15 perc
----------------------------	--	---------

Kérd meg a résztvevőket, hogy vegyék elő a jegyzetfüzetüket, és egyedül dolgozzanak tovább egy-egy ötleten. Azok a résztvevők, akik hasonló ötleteken dolgoznak, párosával vagy kisebb csoportokban is dolgozhatnak.

15 perc elteltével kérd meg a résztvevőket, hogy térjenek vissza, és hozzák magukkal a jegyzeteiket.

4. Ötletek továbbfejlesztése	Közös beszélgetés	30 perc
------------------------------	-------------------	---------

Egy önként jelentkező adja elő az ötletét. Miután befejezte, kérdezd meg a résztvevőket, hogy van-e gyors hozzászólásuk vagy kérdésük, különös tekintettel bármilyen kiegészítésre, ami jobbá tehetné az ötletet. Ha szükséges, kérd meg a résztvevőket: magyarázzák el, hogy az adott ötlet hogy valósulna meg a kampány keretei között – egy plakátra, szlogenre, taktikára vagy valami másra gondoltak?

Kérd meg a résztvevőket, hogy csak röviden szóljanak most hozzá, és gondoskodj róla, hogy még ne kezdjete bele az előadott ötletek költségeivel és hasznáival kapcsolatos beszélgetésbe. Ismételd meg, hogy az ötletbörze célja az, hogy minél több ötlet felmerüljön, azok megvalósíthatóságának és hasznosságának a megbeszélésére majd később kerül sor.

5. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5 perc
-------------------------	-----------	--------

Köszönd meg a résztvevők hozzájárulásait, és magyarázd el még egyszer az ötletelés célját. Idézz fel egy konkrét példát a saját tapasztalataidból, amely bemutatja, hogy az miként segítette a munkádat. Hangsúlyozd, hogy az ennek a foglalkozásnak a során szabadjára engedett kreativitás a korábbi foglalkozások során elvégzett elemzői munkára épült, és hogy a kreativitás, elemzés nélkül, kárba mehet. Kérdezd meg, hogy maradt-e bárkiben kérdés.

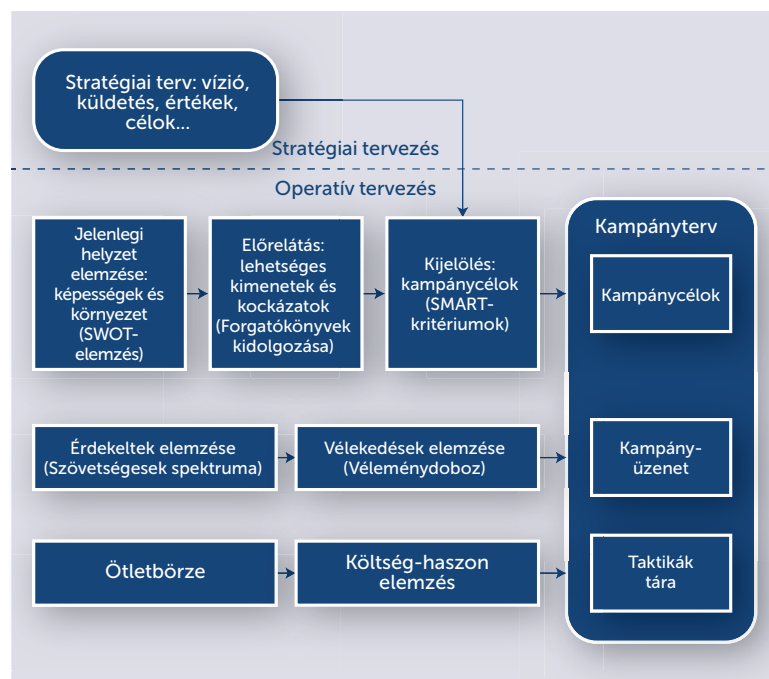
Jegyzetek

Hasznos lehet, ha az egyik résztvevőt megbízzátok, hogy jegyzeteljen az ötletbörze első szakaszában, amikor az ötleteket összeszeditek, mivel az ötletek egy része elveszhet, ha nem jegyzitek fel őket az adott pillanatban.

8. KÖLTSÉG-HASZON ELEMZÉS: A LEGJOBB ÖTLET KIVÁLASZTÁSA

Bevezetés

A kampányunk üzeneteit taktikákon és kampányanyagokon keresztül tudjuk útjukra bocsátani. Minden taktika, plakát vagy szórólap alkalmas lehet a kampányüzenet célba juttatására, de nem minden, az ötletelés során felmerült taktika, plakát vagy más eszköz lesz ugyanolyan mértékben alkalmas erre a célra. Abban is különböznek majd egymástól, hogy mennyi erőforrást igényel a kivitelezésük. Jól tudjuk, hogy az erőforrások korlátozottak, ezért azokat gondosan kell felhasználnunk a kampány hatásainak maximalizálása érdekében. Emiatt rangsorolnunk kell a taktikákat, és ki kell választanunk közülük azokat, amelyeket felhasználnunk majd a kampány során. Ennek nyomán alakul ki a taktikáknak az a tára, amit a későbbiekben továbbfejleszthetünk majd, a kampányunk taktikai tervezése során.



Ezért kell az ötletbörzét a Költség-haszon elemzésnek követnie. Az ötletelés során a mennyiségre törekedtünk, összegyűjtöttünk számos ötletet, és nem foglalkoztunk az azokhoz szükséges erőforrásokkal. Még nem vettük tekintetbe az egyes ötletekhez kapcsolódó kockázatokat, vagy hogy melyik taktika volna a leghatásosabb a céljaink elérésében. Arról gondoskodtunk, hogy a taktikákkal, szlogenekkel és egyebekkel kapcsolatban felmerült ötletek mindegyike kifejezze a kampány üzenetét, azt azonban nem értékeltük, hogy mennyire jól fejezik ki azt, különösen egymással összehasonlítva. A kampány megvalósítása során azonban ki kell majd választanunk azokat

a taktikákat, amelyek ugyanannyi költséggel nagyobb hatást érnek el, mivel a legtöbb kampány korlátozott erőforrásokkal rendelkezik.

A Költség-haszon elemzés lehet terjedelmes, és – amint azt az üzleti világból származó példák mutatják – nagyon alapos. A kampányok a mozgalmak kontextusában mások, mint az üzleti világban. A mozgalmi kampányok felsorakoztathatnak maguk mögött külső támogatókat és önkénteseket az erőforrásaik kihasználása érdekében, felhangosítva ezáltal a kampány üzenetét. Amikor elindítjuk a kampányunkat, azt reméljük, hogy az azt támogató emberek majd anélkül is továbbadják annak az üzenetét, hogy csatlakoznának a kampánycsaphoz. Egy kampány terjedésének nem feltétlenül szabnak korlátokat annak a szervezetnek a képességei, amely elindította azt. Ezzel együtt is át kell látnunk a taktikák költségeit és hasznait, **az alacsonyabb költségű taktikákat kell először megvalósítanunk, későbbre hagyva a magasabb költségű taktikákat**, akkora, amikor a kampánynak már híre ment, és bővültek a szervezetünk kapacitásai.

Egy egyszerű Költség-haszon elemzés esetünkben a csoportos megbecslése az ötletelés során felmerült taktikák költségeinek és hasznainak. Alapja nem egy szakértő, hanem a tömegek és alulról szerveződő csoportok bölcsessége, egy csoportnyi ember közös véleménye. Megfigyelések szerint ez a kollektív becslési folyamat kiegyenlíti az egyes személyek kiugró értékeléseit, és legalább olyan jó becslésekhez vezet, mint amit egy képzett szakértő adna. Ennek a jelenségnek egy érdekes leírását adja James Surowiecki „A tömegek bölcsessége” [The Wisdom of Crowds] című könyve.

Annak érdekében, hogy legyen egy elképzelésünk az ötletelés során felmerült taktikák költségeiről és hasznairól, a taktikák mindegyike külön-külön bemutatásra kerül a Költség-haszon elemzést végző csoportban. Minden résztvevő külön becsüli meg a bemutatott taktika költségét és hasznát. A költségek megbecslése a következő elemekre terjed ki:

- Szükséges erőforrások (emberi erőforrások, anyagi erőforrások és a taktika megtervezéséhez és megvalósításához szükséges idő);
- Szükséges szervezeti erőforrások (szükséges készségek, a taktika megvalósításához szükséges szervezői munka);
- A taktikához kapcsolódó kockázat, például az erőszak kockázata (az elnyomás valószínűsége, a célközönség erőszakos válaszreakciója vagy a kampány radikális szárnya által elkövetett erőszak);
- A csoport megítélésével, egységével, lelkesedésével stb. kapcsolatos költségek.

A hasznok megbecslése során elsősorban azt nézzük meg, hogy egy taktika mennyire jól közvetíti a kampány üzenetét, és mennyire alkalmas a célközönség viselkedésének a kívánatos irányba való megváltoztatására (a Szövetségesek spektruma szerint). Néhány további megfontolandó szempont:

- Van-e bármilyen tovaggyűrűző hatása a megcélzott csoporton túl?
- Biztosít-e a taktika lehetőségeket új aktivisták toborzására?
- Erősíti-e a szervezetet, és ha igen, mennyire?
- Biztosít-e lehetőségeket más szervezetek megszólítására, és esetleg a velük való koalícióépítésre?
- Összességében előmozdítja-e a vizsgált taktika a mozgalom stratégiáját?

Nem mindenki előtt lesz ismert egy taktika összes költsége és összes lehetséges haszna. Ezért van **szükség a kollektív bölcsességre**. Arra is érdemes tekintettel lenni, hogy a költségek tovább csökkenthetők és a hasznok növelhetők a taktikai tervezés szakaszában. Annak során lehetőségünk lesz majd minden részlet kibontására, az erőforrások lehető legjobb felhasználásának a kialakítására, a kockázatok csökkentésére, valamint a taktika hasznainak a növelésére. Ezen a ponton azonban, amikor még csak összeállítjuk a kampányunkhoz kapcsolódó taktikák tárházát, már kell, hogy legyen egy hozzávetőleges képünk a költségekről és a hasznokról, mivel ez alapján tudjuk eldönteni, hogy beválogassuk-e az adott taktikát a kampány során végrehajtható lehetőségek közé.

A Költség-haszon elemzés célja, hogy megkülönböztesse a taktikákat, és besorolja azokat a következő kategóriák valamelyikébe:

- **alacsony költségű, magas haszonnal járó taktikák**
- **alacsony költségű, alacsony haszonnal járó taktikák**
- **magas költségű, magas haszonnal járó taktikák**
- **magas költségű, alacsony haszonnal járó taktikák**

Az alacsony költségű, magas haszonnal járó taktikák nyilvánvalóan a legjobbak; számos haszonnal járnak, alacsony költségek mellett. Ezeket az alacsony költségű, alacsony haszonnal járó taktikák követik, amelyeknek legalább kevés a költségük, noha nem feltétlenül a leghasznosabbak. Ezeket a magas költségű, magas haszonnal járó taktikák követik. Itt érdemes meghúzni egy vonalat. Ezen taktikák némelyike a határvonal fölé kerül majd, és beválasztjuk őket a kampány lehetséges taktikáinak a tárházába, mivel olyan jelentős haszonnal kecsegtetnek, ami igazolja a magas költségeiket. Más taktikák viszont nem kerülnek be a válogatásba, ezeket kihúzzuk, mivel a hasznaik nem igazolják a magas költségeiket. A magas költségű, alacsony haszonnal járó taktikákkal általában nem is foglalkozunk.

Az elemzés elvégzéséhez először ki kell találnunk egy rendszert a költségek és a hasznok megállapítására. Ez történhet egy egyszerű kétértékű megoldással (magas költség – alacsony költség; semennyi vagy csekély

haszon – jelentős haszon), vagy egy bonyolultabb (például 1-től 10-ig terjedő) skálán keresztül. A kétértékű változat előnye, hogy a becsléseket a szélsőségek irányába tolja el, ami leegyszerűsíti a döntést, hiszen két egymással élesen szembeálló lehetőség közül kell majd választani. Ebből a módszerből azonban hiányoznak a részletek és az árnyalatok, ezért néha egy bonyolultabb skála használata az indokolt. A bonyolultabb skálákkal ugyanakkor az a probléma, hogy az eredményeket a középértékek köré összpontosíthatják, vagyis ahhoz vezethetnek, hogy sok taktikánk költsége helyezkedik majd el a skála 4 és 6 közötti értékein, és egyetlen egy sem a skála szélső, az 1-2-es vagy 9-10-es értékein.

Bármelyik skálát is választjuk, arra kell figyelni, hogy az elemzés végére mindegyik taktikát a fentebb említett négy kategória egyike alá kell tudnunk besorolni, még akkor is, ha egy taktika 4.9-re becsült értékkel az alacsony költségű, egy másik taktika pedig, 5.1-re becsült értékkel, a magas költségű kategóriába kerül.

Hasznos lehet egy olyan két tengelyű grafikon használata, amelynek egyik tengelye a költségeket, a másik a hasznokat jelöli. A taktikákról való szavazást követően azok mindegyikét elhelyezhetjük a grafikonon. A grafikonon feltüntethetjük azt a vonalat is, amely elválasztja egymástól azokat a taktikákat, amelyek érdemes tovább dolgozni, azoktól a taktikáktól, amelyek nem kerülnek be a kampány taktikai tárházába. A vonal elhelyezkedése azonban önkényes, ezért ráérünk később, azt követően felrajzolni, hogy az összes taktikát elhelyeztük a grafikonon. Ezt a vonalat felrajzolhatjuk úgy, hogy kihagyja mindazokat a taktikákat, amelyek költsége meghalad egy meghatározott értéket, vagy azokat, amelyek haszna alatta van egy meghatározott értéknek, vagy használhatjuk az előbbieket valamilyen kombinációját is. A vonalat úgy is felrajzolhatjuk, hogy egy adott értékkel rendelkező taktikák mind a vonal alá kerüljenek. A rangsorolásnak nem kell tökéletesnek lennie, de lehetővé kell tennie, hogy döntéseket hozzunk.

A vonal berajzolását követően rendelkezésünkre áll azoknak a taktikáknak a tára, amelyekkel tovább dolgozhatunk majd a taktikai tervezés gyakorlatában. **Fontos, hogy megőrizzük azokat a taktikákat is, amelyek nem kerültek kiválasztásra, mivel később esetleg azokat is átdolgozhatjuk a költségeik csökkentése érdekében.** Alacsonyabb költségű alternatívák kigondolásához is hasznosak lehetnek. Továbbá, a taktikák egy része esetleg annak ellenére sem került be a taktikák tárházába a magas költségeik miatt, hogy közben pedig nagyon jelentős haszonnal járnának a kampányra nézve. Ezeket a taktikákat nehéz lehet megvalósítani a kampány kezdetekor, később azonban megvalósíthatóvá válhatnak, ahogyan a kampány lendületet kap, és előre nem látott, új lehetőségek nyílnak meg.

Használati útmutató

Költség-haszon elemzés			
------------------------	--	--	--

Elemzés	Csoportos munka	Nincs nyomtatott segédlet	30 perc
---------	-----------------	---------------------------	---------

Rövid összefoglalás		
Tartalom	Tevékenység	Idő (perc)
1. Eszköz bemutatása	Előadás	10
2. Taktikák értékelése	Csoportos értékelés	15
3. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5
Összesen:		30

Milyen eszközökre van szükség?	Mikor	Mihez
Kisméretű táblák, minden résztvevőnek egy	Csoportos értékelés	Taktikák értékelése
Kréta		

A képzés előtt	A foglalkozás előtt
	Gondoskodj az ötletelés során összeszedett taktikákhoz való hozzáférésről. Az a legjobb, ha mindegyik résztvevő jegyzetfüzetében szerepel egy taktika.

Az eszköz használata - lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	10 perc
----------------------	---------	---------

Kezdd azzal, hogy elmagyarázod, hogy miért végzik el a Költség-haszon elemzést. Emlékeztess a résztvevőket, hogy összegyűjtöttek számos taktikát, majd továbbfejlesztették azokat. Most értékelnetek kell őket. Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése.

2. Taktikák értékelése	Csoportos értékelés	15 perc
------------------------	---------------------	---------

Kérd meg a résztvevőket, hogy egy-két mondatban mutassák be a taktikájukat, kampányanyagukat, stb. Ezután kérd meg a résztvevőket, hogy írjanak egy-egy számot a táblájukra az előadott taktikáról: egyet a taktika költségeihez, egyet a taktika hasznaihoz. Néhány másodperccel később kérd meg őket, hogy számolják ki egyrészt a költségek, másrészt a hasznok átlagértékét. Helyezd el a taktikát a Költség-haszon grafikonon úgy, hogy az x érték jelölje a költséget, az y érték a hasznot. Ismételjétek meg ugyanezt a folyamatot minden egyes taktika esetében.

15 perccel később, vagy ideális esetben azt követően, hogy mindegyik taktikát értékeltétek, köszönd meg mindenkinek a hozzájárulásait, és mutasd meg nekik a Költség-haszon grafikont, amelyről mostanra mindegyik taktika elhelyezkedése leolvasható.

3. Gyakorlat befejezése	Összegzés	5 perc
-------------------------	-----------	--------

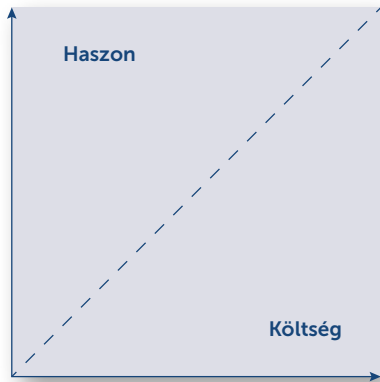
Rajzolj egy vonalat a Költség-haszon grafikonra úgy, hogy az két kategóriára ossza a taktikákat: az egyik kategóriába a magasabb költségű és alacsonyabb hasznú, a másik kategóriába az alacsonyabb költségű és magasabb hasznú taktikák kerüljenek. Ez a vonal lehet egy átló, egyenlő távolságra a grafikon tengelyeitől, 45 fokos szöget bezárva azokkal (amint az lentebb látható), de bezárhat bármilyen más szöget is a tengelyekkel annak érdekében, hogy a taktikákat két, nagyjából azonos nagyságú csoportra ossza fel.

Olvasd fel azokat a taktikákat, amelyek a határvonal fölé kerültek! Kérj meg egy önként jelentkezőt, hogy készítsen jegyzeteket.

Köszönd meg a részvételt, és magyarázd el, hogy most már a rendelkezésekre áll minden, ami egy kampányterv kidolgozásához szükséges. Gratulálj a résztvevőknek a munkájukhoz! Zárd le a foglalkozást.

Jegyzetek

1. Költség-haszon grafikon (ld. az alábbi ábrát).

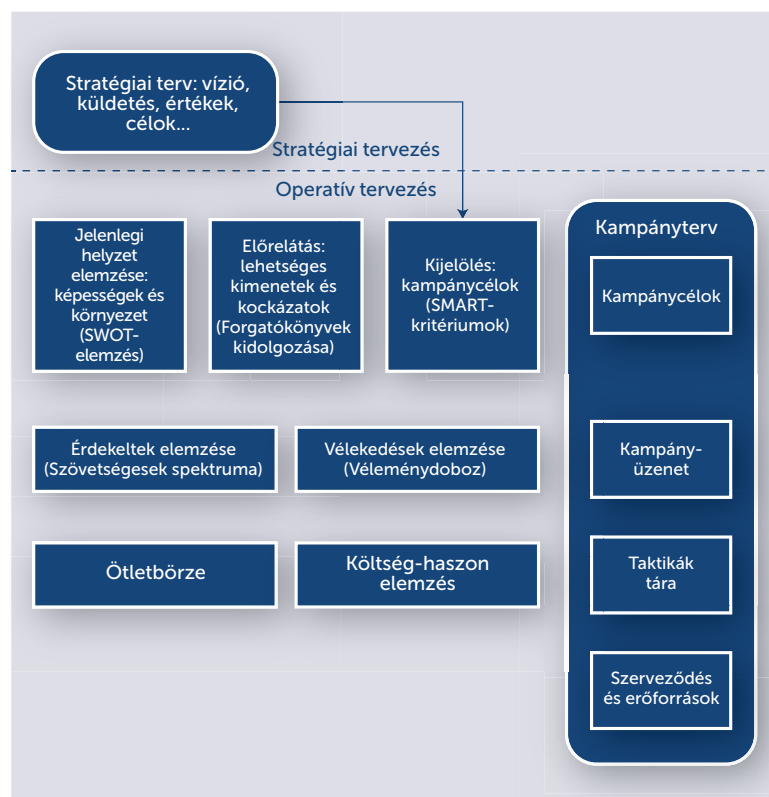


9. KAMPÁNYTERV: AZ ÖTLETEK PAPIRRA VETÉSE

Bevezetés

A kampányterv egy olyan belső dokumentum, amit a kampánycsapat használ. Akkor is használjuk, amikor a kampányba toborzunk embereket, támogatást vagy erőforrásokat kérünk valakitől, más érdekelt felekkel egyeztetünk, vagy koalíciót építünk a kampányunk köré. Egy aránylag rövid dokumentumról van szó, amit a következő négy fejezetbe lehet besűríteni:

1. A kampány céljai
2. A kampány üzenete
3. Taktikák
4. Szerveződés és erőforrások



A kampánycélokról szóló első fejezet annak biztosítására szolgál, hogy a kampány céljai megfelelnek a SMART-kritériumoknak. A céloknak konkrétak, mérhetőek, elérhetőek, relevánsnak és időhöz kötöttnek kell lenniük. A kampánytervnek ez a fejezete azt mutatja meg, hogy mit akarunk elérni a kampányunkkal, és azt is, hogy miért akarjuk elérni azt. A fejezet

arra is kitér, hogy a kampánycél hogyan kapcsolódik az általánosabb stratégiahoz, és miként mozdítja elő a stratégiai tervben meghatározott hosszútávú céljainkat. A második fejezet az üzenetről szól. Azt mutatja meg, hogy kit célzunk meg az üzenetünkkel, miféle viselkedési változásokat szeretnénk elérni, és konkrétan mit és hogyan fogunk kommunikálni az egyes célközönségek felé. Ez a fejezet az érdekelt felek korábban elvégzett elemzésére épít, és a tételmondatokba foglalt kampányüzeneteket használja fel.

A harmadik fejezet számba veszi mindazokat a taktikákat, amelyek megvalósításra kerülnek a kampány során, az ezekhez felhasznált anyagokat, és az üzenetek átadásának bármilyen egyéb módszerét. Ez a fejezet tájékoztat a kampány menetrendjéről is, annak szakaszairól és építkezéséről. Azt is meghatározza, hogy a kampány mikor és hogyan ér véget.

A negyedik és utolsó fejezet azokkal a szervezeti képességekkel és erőforrásokkal foglalkozik, amelyekre szükség lesz a kampány megvalósítása során. Becsléseket közöl a kampány működtetéséhez és a taktikák végrehajtásához szükséges kampányanyagok mennyiségéről, az ehhez szükséges önkéntesek és szervezők számáról, a kampány elindításához és megvalósításához szükséges időről, valamint bármilyen más erőforrásról, ideértve a kampányszervezet támogatásához szükséges forrásokat is. A fejezet ezen kívül meghatározza a döntéshozatal rendjét, a helyi önállóság terjedelmét, valamint a belső kommunikáció mikéntjét.

Ha elkészültünk a kampánytervvel, azt felhasználhatjuk azoknak a további dokumentumoknak a kidolgozásához, amelyekre a megalkotott kampány teljeskörű kidolgozásához van szükség. Ilyen dokumentum egyebek mellett:

- A kampány brief
- A kampány naptárja
- A kampány költségvetése
- A kampány szervezeti ábrája

A kampány brief egy részletesebb dokumentum, mint a kampányterv. Egy technikai jellegű dokumentum, amit általában egy megrendelő készít egy marketing ügynökség számára, útmutatóként. Ez a dokumentum arról tájékoztatja az ügynökséget, hogy a megrendelő mit akar elérni a kampánnyal, kit akar megcélózni vele, és mi lesz annak az üzenete. Meghatározza a határidőket és a mérföldköveket, valamint a tervezett költségvetést. Az ügynökségek erre válaszként elkészítik az ún. kreatív brief-et, ami ismerteti a saját megoldásukat a kampány brief egyes elemeire (a célra, a célcsoportra, az üzenetre stb.), továbbá a javasolt menetrendet és bármilyen további kérést.

Egy szervezet dönthet úgy, hogy nem kér segítséget külső marketing ügynökségektől, de mégis elkészíti a kampány brief-et, hogy a kreatív csapataik azok alapján dolgozzanak a kampányanyagok elkészítése és a taktikai tervezés során. A kampány brief-et össze lehet állítani a kampányterv alapján. Ezek elsősorban abban különböznek egymástól, hogy mennyire részletesek: a kampány brief olyan embereknek készül, akiknek kevés vagy semennyi

Kampányterv (Vázlat)

Háttér:

Ki indítja el a kampányt? Mi az az ügy, ami a kampány közép-pontjában áll? Hogyan kapcsolódik ez az ügy a víziótokhoz és a küldetésekhez?

Cél:

Milyen konkrét célokat akartok elérni a kampányotokkal? Min fogjátok lemérni a kampány sikerét? Miért gondoljátok, hogy ezek a célok elérhetőek? Hogyan kapcsolódik a kampány az általános stratégiátokhoz? Mennyi ideig tart majd a kampány?

Üzenet:

Kit céloztok meg a kampányotokkal? Mely csoportokra vagy társadalmi rétegekre igyekeztetek hatással lenni? A viselkedés milyen megváltozását kívánjátok előidézni a célközönségek körében? Mit fogtok mondani? Mi lesz az üzenetetek? Milyen lesz a kampány hangneme? Hogyan támogatja ezt a stratégiai kommunikációtok (a víziótok, a küldetések, az értékeitek)? Mi a fő szlogenje a kampánynak? Milyen egyéb szlogenek vagy képi megjelenítések használatát tervezitek?

Taktikák:

Milyen taktikákat (vagy milyen típusú taktikákat) fogtok használni a kampány során? Milyen kampányanyagokat fogtok előállítani? Hogy fog kinézni a kampány elindítása. Milyen szakaszai lesznek ezt követően? Milyen taktikákat és kampányanyagokat használtok majd ezekben a szakaszokban? Hogy lesz a kampánynak vége? Vannak olyan további taktikák, amelyeket akkor használnátok, ha erre lehetőség adódik?

Erőforrások:

Mennyi önkéntesre, aktivistára és szervezőre lesz szükség a kampány sikeres megvalósításához? Milyen kampányanyagokra lesz szükség a kampány megvalósításához? Mi a kampány menetrendje? Mikor kezdődik, és mikor fog véget érni? Milyen logisztikai támogatásra van szüksége a kampánynak?

Szerveződés:

Mik a szerepek, feladatok és felelősségek, és mi ezeknek a leosztása? Hogyan fogtok döntéseket hozni? Mik a belső kommunikáció csatornái? Mekkora önállósággal rendelkezik egy aktivista a kampányon belül? Hogyan tudják az emberek támogatni a kampányt?

tudása nincs a kampány mögött álló szervezetről, valamint arról a tervezési folyamatról, amelynek során a kampányterv kidolgozásra került.

A kampányterv nyomán egy másik dokumentumot is össze kell állítanunk: a kampány részletes naptárját. Ez tartalmazza a kampány kezdő- és végpontját, valamint a kampány elindítása és annak befejezése közötti szakaszokat. A taktikákat úgy osztjuk el ezen az időszakon belül, hogy az biztosítsa a kampány építkezését. Ugyanez igaz a kampányanyagok elkészítéséhez és elosztásához kapcsolódó határidőkre.

A kampány költségvetése részletesen meghatározza a kampány tervezett költségeit, mindent ideértve: a taktikák végrehajtásának a költségeitől a kampányanyagok előállításának, elosztásának és a médiavásárlásnak a költségein át egészen a kampányszervezet támogatására szolgáló logisztikai kiadásokig (kommunikáció, közlekedés, étkezés, fizetések stb.)

A kampány szervezeti ábrája a munkafolyamatot, vagyis azt ábrázolja, hogy ki hoz miről döntést a kampánnyal kapcsolatban, hogyan néznek ki a kommunikációs csatornák, és ki miért felelős a kampányban, ideértve az önkéntesekkel való munkát, a sajtómegkeresések kezelését, a pénzügyeket és a jogi ügyeket.

A fenti dokumentumokon kívül, a kampánytervet arra is felhasználhatjuk, hogy készítsünk belőle egy nagyon rövid összefoglalót, amit néha elevator pitch-nek is hívnak. Ezt arra használhatjuk, hogy meggyőzzünk a kampányunkkal szimpatizáló egyéneket és csoportokat (a Szövetségesek spektruma szerinti passzív szövetségeseket), hogy támogassák azt. Az angol kifejezés arra utal, hogy ennek az összefoglalónak annyira tömörnek kell lennie, hogy el tudjuk mondani valakinek annyira gyorsan, mint amennyi időt együtt töltünk egy liftben. Képzeld el, hogy beszállsz egy liftbe, és egy fontos potenciális szövetséges áll melletted. Kevesebb mint egy perced van rá, hogy felkeltsd az érdeklődését a kampány támogatása iránt.

Az ehhez a rövid összefoglalóhoz szükséges minden információ rendelkezésre áll a kampánytervben. Az alapjában a tervet tömöríti néhány mondatba, érdekes és bizalomgerjesztő megfogalmazásban. Ez a közönségünk vélekedéseinek a megértése révén lehetséges (ld. a passzív szövetségesek Véleménydobozát).

Ha a rövid összefoglalónkkal sikerült felkeltenünk valaki figyelmét, aki ily módon többet szeretne megtudni a kampányunkról, akkor a kampányterv alapján minden lehetséges kérdését meg kell tudnunk válaszolni, különös tekintettel arra, hogy miként tudja segíteni és támogatni a kampányt.

Ezt a beszédhelyzetet érdemes gyakorolnunk, és ha már jók vagyunk benne, a legkülönbözőbb alkalmakkor hasznosíthatjuk, a hivatalos találkozóktól kezdve az informális partikon át, akár egészen a tényleges liftezésekig.

Használati útmutató

Kampányterv			
-------------	--	--	--

Elemzés	Csoportos munka	Nyomtatott segédlet	60 perc
---------	-----------------	---------------------	---------

Rövid összefoglalás		
Feladat	Tevékenység	Idő (perc)
1. Eszköz bemutatása	Előadás	5
2. Résztevők négy csoportra osztása	Csoportokra oszlás gyakorlat	5
3. Kampányterv egyes fejezeteinek a megírása	Kiscsoportos munka	30
4. Kiscsoportok beszámolója	Előadás és beszélgetés	15
5. Gyakorlat lezárása	Összegzés	5
Összesen:		60

Milyen eszközökre van szükség?	Mikor	Mihez
Tollak	Kiscsoportos munka	Kampányterv megírása
Kampányterv nyomtatott segédlet		

A képzés előtt	A foglalkozás előtt
	Gondoskodj a kampány céljához, üzenetéhez, valamint a taktikák tárához való hozzáférésről (az a legjobb, ha ezek fel vannak függesztve a terem falára).

Az eszköz használata - lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	5 perc
----------------------	---------	--------

Kezdd azzal, hogy elmagyarázod a kampányterv célját! Emlékeztess a résztvevőket, hogy már rendelkezésekre áll a kampány célja, a kampány üzenete és a taktikák tárháza, és hogy most mindezt egy dokumentumba kell összerendeznetek: a kampánytervbe. Ez a terv lesz majd az alap a kampány további kidolgozásához, a kampányanyagok előállításához, a taktikák megvalósításához vagy események szervezéséhez.

Oszd ki a kampánytervezésről szóló nyomtatott segédletet. Magyarázd el a terv minden egyes fejezetét, kezdve azzal, ami kijelöli a kampány céljait. Ezt követően térj rá a tervnek arra a részére, ami a kampány üzenetével foglalkozik, majd a lehetséges taktikákról szóló részre, végül a két fennmaradó fejezetre, amelyek a kampányhoz szükséges erőforrásokról, valamint a kampány szerveződéséről szólnak. Mondd el a résztvevőknek, hogy fel kell töltenetek tartalommal minden egyes fejezetet, részben a kiosztott nyomtatott segédleten szereplő kérdések megválaszolásával, részben pedig mindarra a korábbi munkára építve, amit a kampány céljaival, üzeneteivel és taktikaival kapcsolatban végeztek el.

2. Résztevők négy csoportra osztása	Csoportokra oszlás gyakorlat	5 perc
-------------------------------------	------------------------------	--------

Kérd meg a résztvevőket, hogy álljanak sorba aszerint, hogy általában mikor szoktak felébredni reggelente. A koránkelők álljanak a sor egyik vége felé, azok pedig, akik szeretnek tovább aludni, a sor másik vége felé! Ha felállt a sor, oszd négy kiscsoportra a résztvevőket úgy, hogy a későn kelők dolgozzanak a kampány célján, a következő csoport a kampány üzenetén a következő a taktikákkal, és végül, a legkorábban kelő csoport a kampány erőforrásaival és szerveződésével.

3. Kampányterv egyes fejezeteinek a megírása	Kiscsoportos munka	30 perc
--	--------------------	---------

Tájékoztasd a csoportokat arról, hogy a kampányterv melyik részét kell kidolgozniuk. Magyarázd el, hogy egy küldöttön keresztül nyugodtan felvehetik a kapcsolatot más csoportokkal, hogy szükség szerint egyeztessenek velük. Mondd el, hogy erre 30 perc áll rendelkezésre, és a terv adott fejezetének a megírását követően előadják majd a munkájukat, és megbeszélnek azt a többi résztvevővel. Hangsúlyozd, hogy ennek nem kell a kampányterv végleges változatának lennie, mivel ezekből a részekből egy egységes dokumentumot kell majd előállítani, ami valószínűleg később még további munkát igényel.

Ahogy a kiscsoportok elkezdik a munkát, járj körbe és kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése, és válaszold meg a felmerülő kérdéseket. Ismét menj körbe 10 perccel később, majd újra 10 perccel a kiscsoportos munka vége előtt, és kérd meg a csoportokat, hogy összegezzék a munkájukat, és készüljenek fel az előadásra. 30 perc elteltével kérd meg a résztvevőket, hogy fejezzék be a munkát, és mutassák be a tervet.

4. Kiscsoportok beszámolója	Előadás és beszélgetés	15 perc
-----------------------------	------------------------	---------

Kérd meg a csoportok egy-egy képviselőjét, hogy mutassák be a kampányterv általuk kidolgozott részét, kezdve a célokkal, amit az üzenetek, a taktikák, majd az erőforrások és a szerveződés kövessen. Miután sor került az összes csoport előadására, beszélgetsetek az elhangzottakról! Összegezzétek a beszélgetést 15 perc elteltével.

5. Gyakorlat lezárása	Összegzés	5 perc
-----------------------	-----------	--------

Köszönd meg a résztvevők hozzájárulását, és magyarázd el még egyszer a kampányterv célját! Magyarázd el azt is, hogy a dokumentum véglegesítéséhez még további munkára lesz szükség. Kérdezd meg, hogy maradt-e bárkiben kérdés.

10. TAKTIKÁK

Bevezetés

Mi egy taktika? A kifejezés gyökere a görög taktikē, ami a haderők „elrendezését” vagy „elrendezésének művészetét” jelenti. A „kampányhoz” hasonlóan ez a kifejezés is a katonai szótárból származik, a fogalmat magát viszont az üzleti világban és a politikában is használják. A katonák olyan taktikákról beszélnek, mint amilyen a lesben állás, az összetűzés vagy az ostrom. Az üzletházak leszámításáról, visszatérítésről és „Egyet fizet, kettőt kap” ajánlatokról. A parlamenti képviselők pedig előterjesztésekről, módosító indítványokról és obstrukcióról beszélnek.

Az állampolgári ellenállás taktikái – mint amilyenek a sztrájkok, bojkottok, a polgári engedetlenség és számos egyéb akció – az állampolgári ellenállás legizgalmasabb részét jelentik még akkor is, ha azok alkalmazására különálló eseményekként kerül sor. A taktikák azonban akkor váltják ki a legerősebb hatást, ha egy kampányban egymást követik. Ekkor építenek egymásra, lendületet adnak a kampánynak és különféle közönségekre gyakorolnak ezáltal hatást. Az állampolgári ellenállás taktikaiban hatalmas erő rejlik.

Hatásos taktikák kidolgozása, mint ahogyan a taktikai ütemezés megalkotása is, kihívásokkal jár. Ehhez arra van szükség, hogy gondolkodás közben elszakadjunk a megszokásainktól, hiszen mindannyian hajlamosak vagyunk rá, hogy azokat a taktikákat ismételgessük, amelyek már kényelmesek számunkra, és ódzkodunk az újakkal való kísérletezéstől.

A taktikák kiválasztását követően azonban, azok tervezése már egy aránylag egyszerű feladat. Ha már kidolgoztuk a kampánytervet, akkor tudjuk a kampány célját, az üzenetet, beazonosítottuk azokat a szövetségeket, képességet és erőforrásokat, amelyekre esetleg szükség lehet az egyes taktikákhoz. Amint megértettük, hogy a taktikáink miként illeszkednek a kampányunk szélesebb kereteibe, át kell gondolnunk, hogy miként vezethetünk be újításokat az alkalmazott taktikák terén.

Taktikai újítások

Amint azt említettük, a taktikai tervezés során a kulcsfontosságú kihívást az újítás jelenti, vagyis az, hogy újszerű taktikákat gondoljunk ki. Ha egy taktika ötlete már megfogalmazódott, akkor annak kidolgozása már egy aránylag egyszerű és egyenes folyamat; egy taktika kitalálásához viszont kreativitásra, erőfeszítésre és inspirációra van szükség. Nagyon fontos a taktika célpontjának a kutatása, a célpontnak a Szövetségesek spektrumán való elhelyezése, valamint az elhelyezkedése okainak a Véleménydoboz használatával való megértése. Mindez nem csak segít nekünk jobban megérteni a célpontot, a taktikákhoz is ötleteket adhat. Amikor kutatunk, új lehetőségeket és lehetséges beavatkozási pontokat fedezünk majd fel. Ha ezzel végeztünk, akkor a következő három gyakorlat segíthet abban, hogy ötletes taktikákat találjunk ki:

- Gyűjtés
- Ötlebörze
- Kísérletezés

A *gyűjtés* azoknak a taktikáknak az összegyűjtését jelenti, amelyeket a múltban alkalmaztak, más országokban alkalmaznak vagy az adott országban is alkalmaznak, csak más csoportok. Ehhez egyaránt inspirációt adhatnak újságcikkek, könyvek és filmek. Az utóbbi időben minden korábbinál könnyebbé vált példákat találni különböző taktikák alkalmazására, hála ezek online megosztásának, blogokon, videókon vagy akár élő közvetítéseken keresztül. De ebben veszélyek is rejlenek: az inspiráció alkalmanként egyszerű másoláshoz vezethet, pedig egy valahonnan átvett, egy új terepre az ahhoz való hozzáigazítás nélkül átültetett taktika kudarcos lehet vagy visszafelé sült el. Minden taktikát hozzá kell igazítanunk tehát a helyi adottságokhoz. Ahhoz, hogy ezt meg tudjuk tenni, a taktika alkalmazásának az eredeti kontextusát is meg kell értenünk. Ennek egyik aspektusa, hogy az egyes taktikáknak például különböző szimbolikus jelentései vannak különböző országokban. Ahelyett tehát, hogy lemásolunk egy másik országban alkalmazott taktikát, helyesebben tesszük, ha – kutatáson keresztül – megértjük, hogy mi az adott taktika szimbolikus jelentősége az adott ország történelmi sajátosságainak a tükrében. Ha ezt megértettük, megpróbálhatunk kitalálni egy olyan másik taktikát, amelynek hasonló szimbolikus jelentősége van a mi kontextusunkban.

Az *ötlebörze*, amint azt a könyv korábbi részében kibontottuk, akkor vezet a legjobb eredményre, ha rendszeresen elvégezzük. Ismét hangsúlyozzuk, hogy a mennyiség minőséghez vezet – az ötletelés során felmerülő ötletek jelentős része ugyan használhatatlannak bizonyulhat, de ezek is hozzájárulhatnak olyan új ötletek felmerüléséhez, amelyek hatásosabbak lehetnek a kampányunk előmozdításában. A múltban alkalmazott taktikák összegyűjtése szintén elősegítheti, hogy az ötletelés során kreatívabb taktikák merüljenek fel, mivel egyes ötleteknek a hasznára válik, ha van idejük továbbfejlődni. A felkészült ötletelésen keresztül válhatnak az ötletek kivitelezhetővé. Néha a kontextus megváltozik, és a kezdetben gyengének tűnő ötletek egy része hirtelen kivitelezhetővé válik.

A *kísérletezés* egy másik olyan gyakorlat, amelynek révén a taktikák hosszabb távon hatásosabbá válhatnak. Minden taktikának van egy helyi kontextusa, és megtehetjük, hogy egyes taktikákat először kisebb városokban próbálunk ki, és ha ott működnek, akkor alkalmazzuk őket azokban a nagyvárosokban is, ahol a média felerősíti majd a hatásukat. Ha egy adott taktika elbukik, akkor még mindig tanulhatunk a kísérlet kudarcából, ha megértjük, hogy az miért nem vezetett a kívánatos eredményhez.

Taktikai ütemezés

Ösztönösen tudjuk, hogy ugyanannak a taktikának az ismételtetése nem nagyon hatásos. Ha a taktikai megvalósítás időzítését megvizsgáljuk, valójában azt találjuk, hogy az a légzéshez hasonló. A belégzést a kilégzés követi, a koncentráció taktikáit (amelyekben emberek egy helyre tömörülnek össze) legjobb, ha a szétszóródás taktikái követik (amelyekre egy nagyobb területen kerül sor), a magas kockázatú taktikákat pedig alacsony kockázatú taktikák. A nagyobb, egy helyen tartott olyan összejöveteleket, mint amilyenek a felvonulások és a tüntetések, követhetik azok a taktikák, amelyekben az emberek nem gyűlnek össze ugyanazon a helyen, hanem a saját szomszédságukban találkozhatnak, vagy akár a saját otthonukból vesznek részt bennük. Ha mindennap arra kéred az embereket, hogy menjenek ki tüntetni, elkerülhetetlenül lesznek olyan napok, amelyeken alacsonyabb a részvétel, és az emberekben felmerülhet, hogy a mozgalom hanyatlik. Ha egy sikeres tüntetés után az embereket arra kérjük, hogy találkozzanak a saját városrészükben, akkor elviszik majd oda az energiájukat és lelkesedésüket, és talán még a szomszédaik egy részét is beszervezik a mozgalomba. A szétszóródás taktikái az ellenfél lehetőségét is korlátozzák, mivel nehezebb különleges rendőri erőket küldeni egy széleskörű, de helyi ellenállás letörésére, mint egy központi téren lévő tüntetés elfojtására.

Ezért van rá szükség, hogy a taktikai tervezés során átgondoljuk a korábban alkalmazott taktikákat, hogy rákérdezzünk, hogy egy tervezett taktika miként illeszkedik a kampány ütemébe, hogyan járul hozzá a kampány építkezéséhez, és hogyan ad lendületet majd a kampánynak, és mozdítja elő ezáltal a kampány üzenetét és céljait.

Taktikai tervezés

A taktikák hordozzák a kampány üzenetét, ezért aztán a lehető legjobb taktikákat kell megtalálnunk a feladatra. Azzal kezdjük, hogy kiválasztunk egyet azoknak a taktikáknak a tárából, amelyeket az ötletelés nyomán gyűjtöttünk össze, majd a becsült költségeik és hasznaik alapján rangsoroltunk (amint azt az ötletbörzéről és a Költség-haszon elemzésről szóló fejezetek leírják). A kiválasztás kapcsán az újítás és az ütemezés jelentőségét is tekintetbe kell vennünk. Ezt követően pedig meg kell terveznünk a taktikát, sokkal részletesebben, mint ahogyan eddig bármit megterveztünk a kampány szintjén.

Először is át kell alakítanunk az adott taktikát: egy ötletből a feladatok egy olyan kezelhető sorozatává, amelyek – ha megfelelő sorrendben kerülnek végrehajtásra – a kívánt hatást váltják ki.

Ezt követően be kell vezetnünk ezeket a feladatokat egy naptárba, meg kell határoznunk, hogy mikor veszi kezdetét, és mikor ér véget a taktika megvalósítása – figyelemmel arra, hogy a tervezés szempontjából egy taktika megvalósítása mindig korábban kezdődik és tovább tart, mint egy megfigyelő szempontjából. Egy tüntetés például lehet egy egynapos esemény



a résztvevők szempontjából, de a tervezők és a szervezők szempontjából „a tüntetés taktika” hetekkel „a tüntetés esemény” előtt kezdődik. A „tüntetés taktika” vége is lehet napokkal vagy akár hetekkel később, mint hogy „a tüntetés esemény” véget ért – miután nyilvánosságra hoztuk az eseményről készült cikkeket vagy kiképeztük az eseményen toborzott embereket. Mindezek összességében alkotják „a tüntetés taktikát” és együtt váltják ki a kívánt hatást, noha a külső megfigyelő szempontjából esetleg csak „a tüntetés esemény” létezik.

Amikor egy taktikát feladatok sorozatává alakítunk, akkor a taktika megszervezésének minden aspektusára tekintettel kell lennünk, a legfontosabb feladatoktól egészen az apró részletkérdésekig. A hangosbeszélő vagy „bömbik” egy tüntetés elengedhetetlen kellékei, míg egy molinó kilógatása egy közeli épületből részletkérdés, noha elég jó, ha van rá lehetőség. Az energiánk és az erőforrásaink összpontosítása érdekében meg kell különböztetnünk a teljes mértékben szükséges feladatokat (amelyek nélkül a taktika kudarcot vall) azoktól az egyéb feladatoktól, amelyek az adott taktikát hatásosabbá, emlékezetesebbé vagy élvezetesebbé tennék. Jelöljük be az elengedhetetlen feladatokat, ahogy összeállítjuk a feladatlistánkat, mivel ez később a segítségünkre lesz a feladatoknak a naptárba való felvezetése, valamint az azok elvégzésével megbízott felelősök kijelölése során.

Amikor beütemezzük a feladatokat, a „fordított” – időben visszafele történő – tervezés módszerét alkalmazzuk. Azzal kezdjük, hogy meghatározzuk annak a központi eseménynek a dátumát, amit külső megfigyelők is észre tudnak venni majd. Ha a taktika egy esemény vagy egy fontos szimbolikus dátum köré szerveződik, akkor azzal kezdjük. Ha nincs ilyen megkötöttség, akkor a dátumot az erőforrások és szervezeti kapacitások rendelkezésre állása alapján jelölhetjük ki – vagyis akkorra tervezzük a taktikát, amikor van rá elegendő időnk, és van rá elegendő emberi és anyagi erőforrásunk. Miután meghatároztuk a központi esemény időpontját, meghatározzuk azokat az azonnali, elengedhetetlen feladatokat, amelyeket idejekorán el kell végeznünk ahhoz, hogy az esemény megvalósuljon. Azokat a feladatokat írjuk be először a naptárba, amelyeket az eseményt közvetlenül megelőző héten kell elvégeznünk, ami egyúttal kijelöli az „esemény hetét”.

Ezt követően, hátrafele haladva, benépesítjük az akkor aktuális feladatokat az esemény hetét megelőző hetet. Ezt követően vesszük számba azokat a feladatokat, amelyeknek még korábban kell megtörténniük. A taktika ezekkel a legkorábbi taktikákkal veszi kezdetét, legalábbis a tervezők szempontjából, még akkor is, ha a külső megfigyelő számára ezeknek nincsen jelentőségük.

Miután végeztünk a fordított tervezéssel és felvettük a naptárba az összes olyan feladatot, amelyet az esemény előtt kell elvégezni, rátérünk azoknak a feladatoknak a meghatározására, amelyekre csak az esemény után kerül sor. Ezek magukba foglalják azokat a feladatokat is, amelyeket közvetlenül az esemény után, és azokat is, amelyeket egy héttel vagy még később kell elvégezni, az esemény hatásainak a növelése érdekében. Amikor ezeket a feladatokat is elvégeztük, akkor mondhatjuk majd, hogy a taktika – a tervezők és a szervezők szempontjából is – véget ért.

Taktikai naptár							
Még korábban	Készíts listát azokról a feladatokról, amelyeket a korai előkészületek részeként kell elvégezni: 1. 2. 3. ...						
	H	K	Sze	Cs	P	Sz	V
1 héttel az esemény hete előtt							
Esemény hete				Fordított tervezés	Esemény		
1 héttel az esemény hete után							
Még később	Készíts listát azokról a feladatokról, amelyeket elegendő több mint egy héttel az esemény után elvégezni 1. _____ 2. _____ 3. _____ ...						

Amikor a feladatokat felvettük a naptárba, figyeljük meg, hogy azok hogyan helyezkednek el egymáshoz képest. A feladatok egy részét párhuzamosan kell majd elvégezni, míg más feladatok egymást követik majd, de a feladatoknak összességében egyenletesen kell időben eloszlaniuk,

hogy ne legyenek olyan napjaink, amelyeken tétlenek vagyunk, míg más napokon a túlhajtjuk a szervezetünket. Jó ötlet lehet felírni a feladatokat olyan ragadós cetlikre („post-it”-ekre), amelyeket ide-oda mozgathatunk a naptáron belül annak biztosítása érdekében, hogy ne legyen egyes napokon túl sok, más napokon pedig egyetlen cetli sem.

Miután a feladatokat felvettük a naptárba, hozzárendeljük őket azokhoz az emberekhez, akik felelősek lesznek azok elvégzéséért. Ennek során megemlíthetünk bármi fontosat a feladatokkal kapcsolatban, ha arról a feladattal megbízott embernek tudnia kell. Ilyen például, ha a feladat elvégzéséhez valamilyen különleges erőforrásra vagy készségre van szükség, vagy ha az valamiféle kockázattal jár.

Szimuláció

A taktikákat meg kell tervezni ahhoz, hogy hatásosak legyenek, de számos olyan tényező is felmerül, amelyek növelik a taktikák hatásosságát, ugyanakkor nem lehet velük előre tervezni – ilyen például egy szenvedélyes beszéd, egy fülbemászó szlogen, vagy egy erőteljes pillanat, amit valaki felvesz és aztán online terjed, valamint további olyan tényezők, amelyek nem kézzel foghatóak, illékonyak és nincsenek teljesen a befolyásunk alatt. Az, hogy a megvalósítás minden aspektusát nem tudjuk az ellenőrzésünk alatt tartani, nem jelenti azt, hogy ne lehetne azt gyakorolni és ezáltal fejleszteni.

Ehhez lehet hasznos a szimuláció. A szimuláció egy helyzet vagy egy folyamat eljátszását jelenti, ami révén megtaníthatjuk valakinek, hogy miként csináljon valamit. Esetünkben egy taktika szimulációja olyan, mint egy főpróba, ami lehetőséget ad a taktika végrehajtásának a begyakorlására és a lehetséges kimenetek átélésére, feldolgozására és belsővé tételére a résztvevők számára. Nem adja teljesen vissza a szimulált gyakorlatot, de átérezhetővé teszi a résztvevők számára, hogy a taktika miként játszódhat le majd.

Egy sikeres szimulációhoz fontos, hogy berendezzük a terepet és leosszuk a szerepeket a taktikai terv mentén. A próba során az egyes feladatokkal megbízott emberek gyakorolhatják azok végrehajtását. Azoknak a szerepét is fontos kiosztanunk, akikkel kapcsolatba kerülhetünk vagy találkozhatunk a taktika megvalósítása során. Ilyenek például az ellenfelek, az ellenfeleink támogatói, az újságírók vagy a nézelődők. Ezeknek a szereplőknek a megjelenítése eseménydúsabb szimulációt tesz lehetővé.

A taktikai felkészülésen túl, a szimulációkat arra is használhatjuk, hogy felkészítsük az embereket a médiaszereplésre, az előállításokra és kihallgatásokra, az ellenséges környezetben való nyilvános beszédre, a tárgyalásokra és mindazokra a további helyzetekre, amelyek kezeléséhez alapvető jelentőségű a felkészültség.

Felelősségek listája		
Feladat	Felelős	Fontos információ
1. _____		
2. _____		
3. _____		
...		

A naptár és a felelősségek listája együtt alkotják a taktikai tervet, ami mindazokat a fontos, közös információkat tartalmazza, amelyekre mint csoportnak szükségünk van egy taktika megtervezéséhez és megvalósításához. Az egyes feladatokért felelős emberek elkészíthetik a saját külön terveiket, amelyek segíthetik őket a feladatuk végrehajtásában, a taktikai tervhez azonban a csapat minden tagjának hozzá kell férnie. Valakire rá kell bízunk az egész taktikai terv megvalósításának a felügyeletét. Ez az ember követi majd nyomon a különböző feladatok végrehajtásának a menetét, és rendszeresen jelzi a csoportnak, hogy aktuálisan hol tartunk, és felhívja a figyelmet rá, ha valahol probléma van. Az is hasznos, ha rendszeres rövid találkozókat tartunk, amelyeken mindenki jelen van, aki részt vesz a taktikai terv végrehajtásában.

Végül, a taktikai terv véglegesítése után, de még mielőtt belekezdenénk annak végrehajtásába, érdemes megszervezni a tervezett taktika szimulációját, amelynek során a csapat tagjai gyakorolhatják a feladataikat, kipróbálhatják magukat különböző szerepekben, és benyomásokat szerezhetnek arról, hogy milyen helyzetekbe kerülhetnek a taktika kivitelezése során. A szimuláció a különböző eshetőségek beazonosításában, és az azokra való felkészülésben is a segítségünkre lehet, amint az a következő alfejezetből kiderül.

Használati útmutató

Taktikai tervezés			
Kreatív	Kiscsoportos munka	Nyomtatott segédlet	90 perc

Rövid összefoglalás		
Feladat	Tevékenység	Idő (perc)
1. Eszköz bemutatása	Előadás	10
2. Feladatok összeszedése	Kiscsoportos munka	30
3. Feladatok kifüggesztése a taktikai naptárra	Csoportos munka	20
4. Feladatok kiosztása	Csoportos munka	15
5. Taktikai terv leírása	Egyéni munka	10
6. Gyakorlat lezárása	Összegzés	5
Összesen:		90

Milyen eszközökre van szükség?	Mikor	Mihez
Előre elkészített taktikai naptár	Kiscsoportos munka	Feladatok kifüggesztése
Ragadós cetlik („post-it”-ek)		
Tálka (vagy doboz)		
Vázlat a felelősségek listájához	Csoportos munka	Feladatok leosztása
Taktikai terv nyomtatott segédlet	Egyéni munka	Taktikai terv leírása
Tollak		

A képzés előtt	A foglalkozás előtt
A taktikai tervezés foglalkozás előtt válaszd ki a taktikát a kampány taktikáinak a tárházából.	Gondoskodj a kampánytervhez való hozzáférésről.

Az eszköz használata - lépésről lépésre

1. Eszköz bemutatása	Előadás	10 perc
----------------------	---------	---------

Köszöntsd a résztvevőket a taktikai tervezés foglalkozáson. Mutasd be a kampánytervhez kapcsolódó taktikai tárházból választott taktikát. Magyarázd el, hogy az adott taktika hogyan illeszkedik általában a kampányba, és hogyan jeleníti meg a kampány üzenetét. Kérdezd meg, hogy van-e bárkinek kérdése vagy megjegyzése.

Magyarázd el, hogy egy olyan taktikával fogtok dolgozni, amit az ötletelés során gondoltatok ki, és amit aztán a Költség-haszon elemzés alkalmazásával vizsgáltatok meg. Most az a feladat, hogy az ötletet kezelhető feladatok sorozatává alakítsátok át! Ha ezeket a feladatokat megfelelő sorrendben elvégzitek, azzal végrehajjátok a taktikát.

2. Feladatok összeszedése	Kiscsoportos munka	30 perc
---------------------------	--------------------	---------

Alakíts ki a résztvevőkből kisebb csoportokat. A résztvevők száma mindegyik csoportban páros legyen. Kérd meg a csoportokat, hogy üljenek külön asztalokhoz, vagy szóródjanak szét. Amikor ez megtörtént, kérd meg őket, hogy vegyenek elő papírt és tollat, és 5 perc alatt külön-külön szedjék össze azokat a feladatokat, amelyek szükségesek vagy hasznosak a taktika sikeres kivitelezéséhez.

5 perc elteltével, kérd meg a résztvevőket, hogy forduljanak a mellettük lévő emberhez, és párokban egyeztessék egymással a feladatok általuk összeállított listáit, és dolgozzanak ki azokból egy listát. Erre is 5 percet biztosíts a számukra.

5 perc elteltével, kérd meg a résztvevőket, hogy közösen egyeztessék a korábban összeállított feladatlistákat, és hozzanak létre azokból kiscsoportonként egy listát. Ehhez 10 percet biztosíts a számukra. Közben járj körbe, és kérdezz rá, hogy van-e bárkinek tisztázó kérdése. 10 perc elteltével hívd vissza őket.

Kérd meg egyenként a csoportokat, hogy olvassák fel az általuk összeállított feladatlistákat. Ha ezzel végeztek, kérdezz rá, hogy vannak-e olyan feladatok, amelyek hasonlóak egymáshoz, vagy akár azonosak egymással, és ezért esetleg össze lehetne őket vonni. Itt engedj teret néhány hozzászólásnak, majd kérj két önként jelentkezőt: egyet az elkészült feladatlistának a felelőségek listájához előkészített lapra való átvezetésére, egyet pedig a feladatok ragadós cetlikre való felírására. A cetliket ezután tegyék bele egy tábla.

3. Feladatok kifüggesztése a taktikai naptárra	Csoportos munka	20 perc
--	-----------------	---------

Kérd meg a résztvevőket, hogy vegyék ki a cetliket a táblából, és ragasszák fel azokat a naptárra. Bátorítsd őket, hogy eközben vegyüljenek el egymással, beszélgessenek, mozgassák ide-oda a cetliket, érveljenek amellett, hogy az adott feladatot miért kellene egy adott időpontban elvégezni, de legyenek nyitottak rá, hogy egy másik résztvevő meggyőzze őket egy másik megoldásról.

Ehhez 20 percet biztosíts a résztvevők számára, de kövesd szorosan a csoportdinamikát, ahogy a naptáron dolgoznak, és avatkozz be, ha elakadnak valahol. Ha a csoport konszenzusra jut, akkor előbb is befejezhetitek a gyakorlatot, és áttérhettek a következő feladatra. Ha nem készültek el 20 perc alatt, akkor kérd meg a csoportot, hogy hagyják abba ott, ahol éppen tartanak a naptár összeállításával, és térjete át a következő feladatra.

4. Feladatok kiosztása	Csoportos munka	15 perc
------------------------	-----------------	---------

Miután a feladatokat már beütemezték, mondd el a résztvevőknek, hogy most ki fogjátok választani, hogy melyik feladat végrehajtásáért ki lesz a felelős. Kérdezd meg, hogy vannak-e, akik önként vállalnának egy feladatot. Ha egy résztvevő önként jelentkezik egy feladatra, írjátok fel a nevét a feladat mellé a felelőségek listájára. Ezt folytassátok addig, amíg már nincs több önkéntes vagy nincs több felelős nélküli feladat. Ha 15 perc elteltével is vannak még le nem osztott feladatok, javasold a csoportnak egy további találkozó megtartását, kifejezetten a felelőségek listájának a befejezése céljából. Erre a további találkozóra sort keríthettek egy szünetben vagy a nap végén.

5. Taktikai terv leírása	Egyéni munka	10 perc
--------------------------	--------------	---------

Oszd ki a taktikai tervről szóló nyomtatott segédletet! Magyarázd el a terv egyes részeit, elsőként a naptárat, majd a felelőségek listáját, ami kijelöli az egyes feladatok végrehajtásáért felelős embereket. Biztosíts 10 percet a terv vázlatának a kitöltésére.

6. Gyakorlat lezárása	Összegzés	5 perc
-----------------------	-----------	--------

Mondj köszönetet a résztvevőknek a munkájukért, és mondd el nekik, hogy ez az a taktikai terv, amelyet használhatnak majd a taktika kivitelezése során, és amely segíteni fog nekik a taktikához kapcsolódó feladatok és annak nyomán követésében, hogy ki felelős azok elvégzéséért.

Jegyzetek

1. Egy példa a fordított tervezésre:

Mondjuk, hogy szeretnénk szervezni egy közös vacsorát. Eldöntjük, hogy mikor legyen: két hét múlva szombaton. Először kigondoljuk azoknak a feladatoknak a listáját, amelyeket el kell végeznünk, ha azt szeretnénk, hogy a vacsora megvalósuljon. Ezeknek a feladatoknak egy része elengedhetetlen (például az emberek meghívása), mások fontosak (például italok vásárlása), mások pedig olyanok, hogy jó volna, ha megvalósulnának (például emlékeztetőt küldeni az embereknek, hogy jöjjenek el, vagy később megköszönni nekik, hogy eljöttek). Fontos, hogy az összes feladatot összeszedjük, és megjelöljük azokat, amelyek elengedhetetlenek:

- Kitalálni a menüt
- Elkészíteni az ételt*
- Beszerezni az alapanyagokat*
- Italokat vásárolni
- Meghívni a vendégeket*
- Összeállítani egy listát a meghívandó vendégekről
- Emlékeztetőt küldeni a meghívottaknak
- Megköszönni a részvételt
- Kitakarítani a lakást

Most, hogy összeállítottuk a feladatlistát, a feladatokat felvezethetjük a naptárba, kezdve a vacsora napjával, visszafelé haladva. Ha végeztünk azokkal a feladatokkal, amelyeket a vacsorát megelőzően kell elvégezni, felvezethetjük azokat a feladatokat is a naptárba, amelyeknek a vacsora után kell megtörténniük.

A végén valahogy így fog kinézni a naptárunk:

Taktikai naptár							
Még korábban	Készíts listát azokról a feladatokról, amelyeket a korai előkészületek részeként kell elvégezni: 1. Lista összeállítása a meghívandó vendégekről 2. 3.						
	H	K	Sz	Cs	P	Sz	V
1 héttel az esemény hete előtt					Vendégek meghívása	Menü összeállítása	
Esemény hete		Takarítás	Emlékeztető kiküldése	Italok megvásárlása	Alapanyagok beszerzése	Étel elkészítése Vacsora	Részvétel megköszönése
1 héttel az esemény hete után	Maradékok elfogyasztása						
Még később	Készíts listát azokról a feladatokról, amelyeket elegendő több mint egy héttel az esemény után elvégezni 1. 2. 3.						

11. KAMPÁNYTERVEZŐ KURZUS

Bevezetés

A kampánytervezés megtanításához időre és erőfeszítésekre van szükség. Ezek a befektetések viszont megtérülnek: ha sikerül átadnunk a képzés résztvevőinek ezeknek az eszközöknek a használatát, a jövőben már könnyedén használhatják azokat a kampányaik megtervezésekor. A könyvben bemutatott eszközök felhasználhatók egy olyan kétnapos kampánytervező kurzuson, amelynek az a célja, hogy átadja a kampánytervek kidolgozásához szükséges tudnivalókat.

Egy kampánytervező kurzus lassan, lépésről lépésre halad. Az egyes lépéseket az azokhoz kapcsolódó sajátos tanítási célok, az átadni kívánt készségek vagy ismeretek, valamint azok a kötöttségek határozzák meg, amelyek a kurzusra rendelkezésre álló időből, a helyszínből, a résztvevők számából és egyebekből következnek.

A kurzus rövid összefoglalása a képző(k) számára

A kurzus kezdetekor ismertetjük annak alapvető célját: hogy megtanítsa a résztvevőket a különböző tervezési eszközök használatára egy kampány kidolgozásához. Ezt követően kifejtjük a célt, ami a résztvevők megtanítása a különböző tervezési eszközök használatára egy kampány céljainak a kijelöléséhez, az üzenetek kidolgozásához, a taktikák kidolgozásához, és végül egy kampányterv összeállításához.

Ezt követően számba vesszük a képzés céljának az egyes elemeit, és kitáljuk, hogy mire lesz ezekhez szükség. A kampánycélok kidolgozásához a résztvevőknek elemezniük kell a környezetüket és a képességeiket, ami lehetővé teszi számukra a kiinduló állapotot meghatározó külső és belső tényezők megértését. Ez egy pillanatképet ad a dolgok jelenlegi állásáról. A külső és belső tényezők összjátékának az előrelátására való képesség lehetővé teszi majd számukra, hogy beazonosítsák a különböző eshetőségeket és a kockázatokat is tekintetbe végyék a célok kijelölését megelőzően. Ez segíteni fog nekik abban, hogy a kijelölt pályán maradjanak bármilyen jövőbeli forgatókönyv esetén. Megismételve a korábbiakat, a kampánycélok megfelelő kijelöléséhez a résztvevőknek:

- Számba kell venniük az összes releváns tényezőt
- Ki kell dolgozniuk a különböző forgatókönyveket
- Konkrét célokat kell kitalálniuk

Ezt követően áttérünk a kampány üzeneteinek a kidolgozására. A résztvevők beazonosítják a különböző csoportokat, megértik a véleményeiket, majd kitalálják a megfelelő üzeneteket. A korábbiak ismétléseként, a kampányüzenetek megfelelő kialakításához a résztvevőknek:

- Számba kell venniük az összes érdekelt felet
- Be kell azonosítaniuk azok vélekedéseiket
- Ki kell találniuk a megfelelő üzenetet

A résztvevőknek ezen kívül meg kell tanulniuk kitalálni olyan taktikákat, amelyek megjelenítik a kampányüzenetet. Azt is meg kell tanulniuk, hogy az előbbiekből miként tudják kiválasztani azokat a taktikákat, amelyek ezt a feladatot a leghatékonyabban tudják elvégezni, és el kell hagyniuk azokat a taktikákat, amelyek nem felelnek meg ennek a feltételnek. Végül, a résztvevőknek meg kell tanulniuk összeállítani egy olyan kampánytervet, amely egységes formában tartalmazza majd mindazt, amire az előbbieknél jutottak.

Mielőtt erre képessé válhatnak, a résztvevőknek meg kell érteniük a kampány fogalmát. Ez nem egy sajátos készség, de fontos része a kampányokról szóló ismeretek bővítésének.

Most, hogy jobban értjük a kurzus folyamatát, számba tudjuk venni a tanítási célokat:

- A kampányok szélesebb stratégiai kontextusban betöltött szerepének és jelentőségének az elmagyarázása
- A SWOT-elemzés használata a belső és külső tényezők beazonosítására
- Forgatókönyvek kidolgozása az eshetőségek feltárása és a kockázatok megértése érdekében
- Kampánycélok kijelölése a SMART-kritériumok használatával
- Az érdekelt felek és azok vélekedéseinek az elemzése
- Kampányüzenet tételmondatokba foglalása
- Taktikák kiválasztása azok költségei és hasznai alapján
- Kampányterv megírása

A kurzus megtervezése

Ennek a nyolc tanítási célnak az eléréséhez nagyjából 8, egyenként 90 perces szekcióra lesz szükségünk. Az egyenlő időtartamú szekciók biztosítják a kurzus megfelelő ütemezését, és azt, hogy ugyanakkor maradjon elég idő szünetekre is annak érdekében, hogy a résztvevők figyelmesebbek és termelékenyebbek legyenek a szekciókon.

A következő oldalon látható, hogy miként néz ki a kurzus tematikája azt követően, hogy az egyes modulokat összepárosítottuk az egyes szekciókkal. Ez a tematika további időt szán a kurzus elején jég-törő gyakorlatokra, a bemutatkozásra (a képzőkére és a résztvevőkére), a kurzus áttekintésére, különböző gyakorlati (adminisztratív, logisztikai) feladatokra, és így tovább. Egy külön rész a kurzus végén azt szolgálja, hogy legyen idő további kérdésekre, a kurzus értékelésre, illetve a következő lépések megbeszélésére. A tematika néhol további tevékenységekkel került kiegészítésre az információáramlás megkönnyítése és annak érdekében, hogy a résztvevőknek ténylegesen lehetősége legyen egy kampány megtervezésére – nem csak a különböző tervezési eszközök használatának a megtanulására.

Kampánytervező kurzus tematika

Szekció	Idő (perc)	Modul	Idő (perc)
Bevezetés a kampányokba	90	Felvezető tevékenységek	30
		Bevezetés a kampányokba	30
		Áttekintés: A stratégiai terv és a kampányok viszonya	30
A külső és belső tényezők áttekintése	90	Felvezető tevékenységek	15
		A SWOT-elemzés előkészítése	15
		SWOT-elemzés	60
Eshetőségek feltérképezése, kockázatok megértése	90	Forgatókönyvek kidolgozása	90
Kampánycélok	90	Az általános kampánycélok meghatározása	30
		SMART-kritériumok	30
		Konkrét kampánycélok kijelölése	30
Érdekeltek elemzése (Stakeholder-elemzés)	90	Szövetségesek spektruma	30
		Véleménydoboz	60
Kampányüzenetek	90	Tételmondatok	30
		Ötletbörze	60
Taktikák	90	Taktikák bevezetése	30
		Taktikák kidolgozása	30
		Költség-haszon elemzés	30
Kampányterv	90	Kampányterv kidolgozása	60
		Értékelés	30

Ezeknek az információknak az alapján már össze tudjuk állítani egy kétnapos kurzus vázlatát:

Kurzus címe	Kampánytervező kurzus
Cél	A kurzus célja, hogy megtanítsa a résztvevőket, hogy miként tudják a különböző tervezési eszközöket használni egy kampány megtervezéséhez.
Tanítási célok	A kurzus végén a résztvevők képesek lesznek rá, hogy: • Elmagyarázzák a kampányok stratégiai szerepét és jelentőségét • A SWOT-elemzés segítségével beazonosítsák a belső és külső tényezőket • Különböző forgatókönyveket dolgozzanak ki az eshetőségek feltérképezésére és a kockázatok megértésére • Kijelöljék egy kampány céljait a SMART-kritériumok használatával • Elemezzék az érdekelt feleket és azok vélekedéseit • Kidolgozzák a kampányüzeneteket, tételmondatok formájában • Kiválasszák a taktikákat azok költségei és hasznai alapján • Összeállítsanak egy kampánytervet
Idő	Teljes idő: 960 perc (16 óra) Tantermi idő: 720 perc (12 óra) Szünetek: 240 perc (4 óra)
Segédanyagok	Előre elkészített diák: Stratégia-piramis, SWOT-mátrix, Forgatókönyv-mátrix, Gandhi levele, Szövetségesek spektruma, Véleménydoboz Nyomtatott segédletek: Forgatókönyv-mátrix, SMART-kritériumok vázlat, Kampányterv vázlat Nagyméretű papírok („flip chart”) és filctollak Fehértábla és letörölhető filctollak Ragasztószalag Jegyzetfüzetek és tollak Ragadós cetlik („post-it”-ek)

A kurzus órarendje így nézne ki:

Kétnapos kampánytervező kurzus – órarend		
Első nap		
09:00-10:30	Bevezetés a kampányokba (előadás, beszélgetés)	90 min
10:30-11:00	Szünet	30
11:00-12:30	Külső és belső tényezők áttekintése (SWOT-elemzés)	90
12:30-13:30	Ebéd	60
13:30-15:00	Eshetőségek feltérképezése, kockázatok megértése (Forgatókönyvek kidolgozása)	90
15:00-15:30	Szünet	30
15:30-17:00	Kampánycélok kijelölése (SMART-kritériumok)	90
Második nap		
09:00-10:30	Érdekelt felek elemzése (Szövetségesek spektruma, Véleménydoboz)	90
10:30-11:00	Szünet	30
11:00-12:30	Kampányüzenetek kidolgozása (Tételmondatok)	90
12:30-13:30	Ebéd	60
13:30-15:00	A taktikai tárház összeállítása (Ötletbörze, Költség-haszon elemzés)	90
15:00-15:30	Szünet	30
15:30-17:00	Kampányterv kidolgozása (csoportmunka, előadás, beszélgetés)	90

A kurzust egy hétvégi képzés keretei között is meg lehetne tartani. Ez lehetővé teszi azoknak az embereknek a részvételét, akik munkanapokon dolgoznak, ezért nem engedhetik meg maguknak, hogy hét közben részt vegyenek egy kurzuson. Ebben az esetben a képzés péntek este kezdődne, és vasárnap ebéddőben lenne vége.

Az órarend valahogy így nézne ki:

Hétvégi kampánytervező kurzus – órarend		
Első nap (péntek)		
20:00-21:30	Bevezetés a kampányokba (előadás, beszélgetés)	90
Második nap (szombat)		
9:00-10:30	Külső és belső tényezők áttekintése (SWOT-elemzés)	90
10:30-11:00	Szünet	30
11:00-12:30	Eshetőségek feltérképezése, kockázatok megértése (Forgatókönyvek kidolgozása)	90
12:30-13:30	Ebéd	60
13:30-15:00	Kampánycélok kijelölése (SMART-kritériumok)	90
15:00-15:30	Szünet	30
15:30-17:00	Érdekelt felek elemzése (Szövetségesek spektruma, Véleménydoboz)	90
17:00-20:00	Vacsora és pihenő	180
20:00-21:30	Kampányüzenetek kidolgozása (Tételmondatok)	90
Harmadik nap (vasárnap)		
9:00-10:30	A taktikai tárház összeállítása (Ötletbörze, Költség-haszon elemzés)	90
10:30-11:00	Szünet	30
11:00-12:30	Kampányterv kidolgozása (csoportmunka, előadás, beszélgetés)	90
12:30-13:30	Ebéd	60

12. TAKTIKAI TERVEZÉS MŰHELY

Egy olyan taktikai tervezés műhelyre, amely egy taktikai terv kidolgozásából és az eltervezett taktika szimulációjából áll, elegendő egy délután. A műhely elemei a következők:

Szekció	Idő összesen (perc)	Modul	Idő (perc)
Taktikai terv	90	Feladatok meghatározása	60
		Feladatok leosztása	15
		Taktikai terv összeállítása	15
Szimuláció	90	Szimuláció előkészítése	15
		Szimuláció eljátszása	45
		Levezetés	30

A fentiek alapján összeállíthatjuk a műhely vázlatát:

Kurzus címe	Taktikai tervezés műhely
Cél	A kurzus célja, hogy megtanítsa a résztvevőket, hogy miként tudják a különböző tervezési eszközöket használni egy taktika megtervezéséhez.
Tanítási célok	A kurzus végén a résztvevők képesek lesznek rá, hogy: • Egy taktika megszervezését kezelhető feladatok sorozatává bontsák alá • A fordított tervezés technikájával kitöltsenek egy taktikai naptárt • Összeállítsanak egy taktikai tervet
Idő	Teljes idő: 195 perc (3 ¼ óra) Tantermi idő: 180 perc (3 óra) Szünetek: 15 perc (¼ óra)
Segédanyagok	Előre elkészített diák: Taktikai naptár, felelősségek listája Nyomtatott segédletek: Taktikai tervezés vázlat Nagyméretű papírok („flip chart”) és filctollak Fehértábla és letörölhető filctollak Ragasztószalag Jegyzetfüzetek és tollak Ragadós cetlik („post-it”-ek) Tál

Az órarend valahogy így nézne ki:

Esti taktikai tervezés műhely		
18:00-19:30	Taktikai terv: feladatok meghatározása, feladatok leosztása, terv elkészítése	90
19:30-19:45	Szünet	15
19:45-21:15	Szimuláció: felkészülés, eljátszás, levezetés	90

UTÓSZÓ

A könyvben bemutatott eszközök oly módon bontják alá szakaszokra a kampánytervezés folyamatát, hogy mindegyik szakasz a végleges kampányterv egy-egy elemének felel meg: kampánycélok, üzenet, taktikák, és így tovább. Így tehetjük a kampányok kidolgozásának bonyolult és összetett feladatát egyszerűbbé – anélkül, hogy leegyszerűsítsük magát a folyamat végére előálló kampánytervet is.



A tervezési folyamat vég-eredménye a kampányterv, de bizonyos szempontból a folyamat fontosabb, mint az eredménye. Előre nem látott események néha nagymértékben átalakítják azt a környezetet, amelyben a kampány megvalósításra kerül: új lehetőségek merülnek fel, veszélyek válnak valóra vagy gyengeségek kerülnek a felszínre. Ezek nyomán a kampánytervünk elavulttá válhat. A tervezési folyamat részeként alkalmazott eszközök használatával összegyűjtött információk ugyanakkor felvérteznek minket azokkal a stratégiai készségekkel, amelyek lehetővé teszik számunkra, hogy felismerjük és megértsük a változó feltételeket, alkalmazkodjunk hozzájuk, és gyors és megfelelő válaszokat adjunk rájuk.

Az a mozgalom, amelynek része vagy, talán csak egy éve létezik, talán öt éve, talán 10 éve – talán sokkal hosszabb ideje. A mozgalomnak talán éppen magas az adrenalin-szintje egy az ellenfél – egy tekintélyelvű rezsim, egy korrupt rendszer vagy egy tartós igazságtalanság – felett aratott közeli siker eredményeként. De az is előfordulhat, hogy a mozgalom éppen stagnál vagy reményvesztett, miután erőszakos (vagy más módon) elnyomás áldozatává vált. Lehet, hogy a mozgalom nők és férfiak, idősek és gyerekek százazreiből áll, akik a társadalom különböző részeiből érkeztek – de az is lehet, hogy éppen csak néhány tucatnyi aktivista küzd azért, hogy többeket bevonjanak.

Bármilyen legyen a helyzet: soha sincs túl késő vagy túl korán, az időzítés sosem túl tökéletes vagy túl rossz, a környezet sohasem túlságosan kemény vagy túlságosan kedvező, a résztvevők száma sosem túl nagy vagy túl alacsony ahhoz, hogy elkezdjük beépíteni a kampánytervezést a közösségünk jogokért, szabadságért és igazságért vívott erőszakmentes küzdelmébe.

A legnagyobb ellenállás útja egy gyakorlati útmutató azoknak a legkülönbözőbb felkészültségű aktivistáknak és szervezőknek, akik az erőszakmentes ellenállási erőfeszítéseiket egy stratégiailag inkább átgondolt, meghatározott időtartamú kampány formájába szeretnék önteni. A könyv végigvezet minket a kampánytervezési folyamaton, amit külön-külön feladatokra bont, és minden egyes feladat elvégzéséhez eszközöket és gyakorlatokat bocsát az olvasó rendelkezésére. A könyv befejezése után az olvasók rendelkezni fognak mindazzal, ami ahhoz szükséges, hogy átvezessék társaikat a kampánytervezés folyamatán. Ez a folyamat, amint azt az útmutató kifejti, nagyjából 12 órába telik az elejétől a végéig.



Ivan Marovic az Otpornak, annak a szerbiai ellenállási diákmozgalomnak az egyik vezetője volt, amelynek fontos szerepe volt Szlobodan Milosevics megdöntésében.

Szerbia sikeres demokratikus átalakulása óta Marovic különböző democráciapárti csoportok mellett kezdett el tanácsadóként dolgozni a világ különböző részein, és a stratégikus erőszakmentes konfliktus területének az egyik vezető gyakorlati szakemberévé vált.



9 781943 271375