

Nadácia otvorenej spoločnosti

# STRUČNÁ PRÍRUČKA KU KAMPANIAM



Dana Mareková a Milan Šagát

O tom, ako si pripraviť a viesť úspešnú a cieľavedomú kampaň v treťom sektore je len málo ucelených informácií.

V rámci grantového programu Active Citizens Fund (ACF) sme preto v spolupráci s *Via Juris* a konkrétne Milanom Šagátom a Danou Marekovou pripravili vzdelávací miniprojekt pod názvom – **Kampaňové plánovanie - od aktivizmu k advokácii.**

Verejnú výzvu sme adresovali občianskym organizáciám, ktoré potrebujú zlepšiť svoje stratégie a zručnosti v oblasti kampaňového plánovania a realizácie advokačných aktivít. Cielené štvordielne vzdelávanie sa uskutočnilo v období október 2019 - apríl 2020.

Spomedzi uchádzačov sme vybrali 4 organizácie – *Ipčko, Saplinq, Cyklokoalícia* a *Centrum Slniečko*, ktoré pod vedením skúsených mentorov absolvovali niečo z teórie prípravy kampaní a následne si pripravili aj vlastné kampaňové plány pre najbližšie obdobie.

Na záverečnom hodnotiacom stretnutí zaznelo o.i. nasledovné: “...výnimočný program”, “...že sa to dá... problémov je mega... ale naučili sme sa, že môžeme zmeniť náš prístup a postupne sa nimi dá niečo robiť...” Organizácie tiež ocenili, že projekt im pomohol “...rozlišovať ciele a nástroje, realizovať aktivity krok za krokom, rozdeľovať prácu v tíme, triediť veci a zvážiť finančné aj ľudské capacity.” Ohlas zo strany absolventov programu svedčí nielen o ich spokojnosti, ale aj reálnom zlepšení v cílení ich advokačných aktivít.

Naše srdečné poďakovanie za spoluprácu patrí rovným dielom mentorom aj účastníkom programu a tešíme sa na ďalšie spoločné aktivity.

ACF podporuje slovenské občianske organizácie pri zapájaní občanov do rozhodovania atvorby verejných politík, v ich snahách o vytváranie lepších podmienok pre dobrú správu vecí verejných, pri ochrane ľudských práv, pri poskytovaní občianskeho vzdelávania a pri zlepšovaní postavenia zraniteľných skupín v spoločnosti. Táto príručka, vznikla ako súčasť programu ACF Slovakia - programu podpory rozvoja občianskych organizácií.

## Zuzana Čáčová

Programová manažérka

Nadácia otvorenej spoločnosti



*Active Citizens Fund je súčasťou finančnej pomoci Islandu, Lichtenštajnska a Nórska 15 členským štátom Európskej únie určenej pre vyrovnávanie hospodárskych a spoločenských rozdielov v rámci EÚ.*

*ACF na Slovensku spravuje Nadácia Ekopolis v partnerstve s Nadáciou otvorenej spoločnosti a Karpatskou nadáciou.*

# 1. ČO JE KAMPAŇ

Pre angažovaného a občiansky aktívneho človeka nie je krajší pocit, ako keď jeho konanie prispeje k riešeniu spoločenského problému, ktorý trápi jeho alebo určitú skupinu ľudí alebo prinesie spoločenskú zmenu, na ktorej mu záleží. Ak je takéto konanie organizované, premyslené a logicky štruktúrované, chápeme ho ako *občiansku kampaň*. Občianske kampane sú zároveň ideálnym spôsobom, ako zaktivizovať a vtiahnuť konkrétnu komunitu respektíve širšiu verejnosť do verejného života a ako im pomôcť uvedomovať si svoju vlastnú „občiansku identitu“.

Občianske kampane sú pre verejnosť legitímnym (a aj efektívnym) nástrojom, ako sa zapájať do správy vecí verejných. Opierajú sa a vychádzajú z viacerých, Ústavou SR garantovaných, občianskych práv a slobôd, ako napríklad sloboda prejavu, petičné právo, právo pokojne sa zhromažďovať, ale využívajú napríklad aj slobodný prístup k informáciám či participatívne práva. Je teda namieste, že verejnosť sa zapája do vecí verejných nielen prostredníctvom základných demokratických inštitútov, akými sú voľby alebo referendá, ale jednoducho využíva všetky svoje dostupné ústavné a právne možnosti.

Občianske kampane môžeme definovať z rôznych uhlov pohľadu. Tak napríklad „guru“ kampaní, Chris Rose na ne nazerá „rezom“ komunikácie. *„Kampane sú najmä komunikáciou: konverzáciou so spoločnosťou. Táto komunikácia slúži na presvedčenie veľkého počtu ľudí konať. Na rozdiel od PR je však kampaňovanie vyjadrením demokracie ľudu; vytvára pre verejnosť nové kanály vplyvu, vo verejnom záujme. ... Kampane sú vojnami presvedčovania.“* (Rose, 2005: xii-xiii) Ku komunikácii sa ešte krátko dostaneme.

Naša optika je viac funkčná a pre potreby tejto krátkej príručky sme si my sami sformulovali nasledovnú definíciu (občianskej) kampane:

*„Kampaň chápeme ako premyslený, naplánovaný (a priebežne vyhodnocovaný) sled krokov realizovaný v rámci jednotnej stratégie, ktoré vedú z východiskovej pozície (štart) k želanému výslednému stavu (cieľ). Kampaň je nastavená na riešenie spoločenského problému a výsledný stav má charakter systémovej zmeny, napríklad zmeny postojov populácie, praxe úradov, zmeny verejnej politiky a pod.“* Občianska kampaň má špecifiká, a preto je dobré vnímať rozdiely v porovnaní s inými typmi kampaní. Napríklad politická kampaň má cieľ získanie politickej moci, reklamná kampaň predáva produkt, naše kampane prinášajú spoločenské zmeny apod.

Pozor tiež na rozdiel medzi občianskou kampaňou a občianskym vzdelávaním. Vzdelávanie rozširuje naše poznanie, kampaň smeruje k výsledku. Spomínaný Chris Rose tiež odlišuje kampaňovanie od „advokácie“ (v zmysle anglického *advocacy*) a síce, že kampaňovanie si, na rozdiel od advokácie, vyžaduje zapojenie verejnosti.

## 2. PLÁNOVANIE KAMPANE

Pred tým, než sa pustíte do plánovania kampane, je dobré premyslieť si zopár základných bodov. Hovoríme im „*východiská na ľahké zamyslenie*“:

- čo vám ide: Je téma, ktorú riešite, vhodná na kampaň? Vnímajú ju ľudia ako dôležitú? Dá sa v nej dosiahnuť zmena?
- Máte dosť vhodných ľudí na naplánovanie kampane a realizáciu aktivít kampane? Kto bude motorom kampane, kto ju bude viesť ako líder/líderka?
- Ako dlho by mala kampaň trvať - máte približný odhad?
- Máte na „to“ peniaze, čas, zručnosti?

Ak ste si tri-štyrikrát odpovedali áno, môžete prejsť ku plánovaniu kampane. K tomu budete potrebovať:

**Background materiál:** Ide o základný popis východiskového stavu, spoločenského a politického kontextu kampane a prieskum, respektíve sumarizácia najdôležitejších faktov. Kampaň sa vám bude lepšie plánovať, ak sa niekto z tímu podujme na prípravu kontextu. Nejde o hlbokú analýzu, ale je užitočné, ak plánovanie vychádza zo základného popisu situácie, v ktorej má kampaň prebiehať. Najlepší prípad je, ak taký materiál pripraví niekto, kto je dobre zorientovaný. Stačí popis na 1-2 stránkach, ktorý je potrebné poslať plánujúcemu tímu a tiež predniesť na úvod plánovania. Ide o to, aby ste boli všetci „informačne vyladení“ a mali dobrú východiskovú pozíciu k plánovaniu.

**Čas** (cca 0,5 - 3 dni): Závisí od typu kampane a tímu. Sú kampane, ktoré sa dajú naplánovať za pár hodín a sú také, kde vám plánovanie môže trvať niekoľko dní.

**Ľudia:** Plánovania sa musí zúčastniť tím ľudí, ktorí budú na kampani spolupracovať. Výber tímu je osobitne dôležitý, ak kampaň realizujú spolu viaceré organizácie.

**Pomôcky:** Flipchart, lepy, fixky... Pri niektorých kampaniach odporúčame nepoužívať elektronické zariadenia, ako sú počítače a mobily, najmä ak ide o plánovanie kampaní v citlivých témach alebo so silnými protivníkmi.

Stretnutie by malo byť facilitované a postup plánovania by mal zodpovedať všeobecnej štruktúre kampaňového plánu. Konkrétny **kampaňový plán** je výsledkom plánovania. Zostaví ho člen tímu (alebo skupina) na základe pripraveného background materiálu a podľa zápisu z plánovania.

Kampaňový plán:

- **NIE JE:** dlhý, analytický, nemenný
- **JE:** stručný, jasný, prehľadný, flexibilný... materiál, s ktorým sa dobre pracuje, ktorý počas kampane reaguje na zmeny okolností a prostredia

Prehľadná a logická štruktúra aj spôsob vzniku (zapojenie dôležitých ľudí v tíme) robia z

kampaňového plánu viacúčelový nástroj. Pomôže pri presvedčaní donorov, že váš projekt či aktivity stojí za to podporiť, kolegov a šéfov, keď treba internú podporu pre vaše aktivity, podporovateľov či partnerov, ktorých treba vtiahnuť do vašich aktivít zvonka.

Kampane - postup a aktivity, ktoré ich naplňajú - sú vlastne veľmi logické a účinne pri nich funguje „sedliacky rozum“. Viacerí šikovní kampanieri a kampanierky postupujú do istej miery intuitívne. Ale pozor, plánovanie sa neoplatí podceňiť!

Na plánovanie kampaní sa používajú rôzne metodiky, respektíve rôzne metodologické prístupy. My používame metódu, ktorá má nasledovnú štruktúru kampaňového plánu a má tieto súčasti:

**Problém** → zadaný spoločenský problém, ktorý chceme našou kampaňou vyriešiť;

**Kontext** → ide o popis spoločenského, politického, prípadne inak relevantného kontextu, respektíve stavu/situácie, v ktorom budeme našou kampaňou definovaný problém riešiť (v tejto fáze sa často robí napríklad analýza *P.E.S.T.*, analýza *SWOT* a pod.). Treba sa zamerať na tú časť kontextu, ktorá jasne ukazuje bariéry (prečo tu problém je a prečo sa nerieši) a súčasne naznačuje možnosti, ako problém riešiť;

**Riešenie** → čo má byť výstupom našej kampane a teda ako má vyzeráť riešenie nami zadaného problému? Kľúčovou súčasťou riešenia je dobre zadaný cieľ (prípadne rozdelený na konkrétnejšie ciele) kampane, ktorý musí byť SMART (špecifický, merateľný, v danom kontexte dosiahnuteľný, realistický a časovo špecifický);

**Stratégia** → zadané najefektívnejšie stratégie, ktorá nás dostane od problému k riešeniu; je to cesta, spôsob ako naplniť ciele (niekedy sa označuje aj „teória zmeny“), obsahuje aj tzv. *analýzu moci*, teda analýzu toho „kto je kto“ na našej kampaňovej „mape“, kto sú naši partneri, oponenti, prípadne cieľová skupina a ako na nich má kampaň reagovať alebo s nimi v kampani pracovať; kto je *terčom kampane* - je to hráč na mape, ktorý/ktorá má moc priniesť riešenie našej kampane do života;

**Aktivita** → v rámci kampaňového tímu si určíme „kto-kedy-čo“, vyjasnenie, kto má za čo zodpovednosť, odhad kapacít, rozpočet a pod.;

**Evaluácia** → priebežná kontrola a hodnotenie realizácie kampane aj jednotlivých aktivít, „čo funguje a čo nefunguje“.

Samostatná pozornosť sa v kampaniach venuje komunikácii. Často vzniká *komunikačný plán* logicky previazaný so stratégiou, respektíve plánom kampane, ktorý obsahuje cieľ komunikácie, cieľovú skupinu komunikácie, nástroje (konvenčné médiá - ktoré najmä?; sociálne médiá a pod.) a naratív komunikácie.

Rovnako bývajú občianske kampane často (ale nie vždy!) pre kampaňujúce organizácie aj fundraisingovou príležitosťou. Preto rovnako ako v oblasti komunikácie, ak je to vhodné, kampaňový tím pripravuje v rámci kampane aj *fundraisingový plán*, ktorý kopíruje život kampane. Pozor na etický rozmer fundraisingu pri realizácii kampaní.

## Ako si to teda môžeme zosumarizovať?

**Kampaň musí mať vnútornú logiku:** najprv popíšeme, čo je **problém** a zasadíme ho do spoločenského **kontextu**, pričom najviac si v tom kontexte všímame informácie, ktoré pomáhajú pochopiť, čo spôsobuje daný problém a čo sú príležitosti pre jeho odstránenie. Na základe toho zdefinujeme **riešenie** aj s **cieľom** kampane (tak, aby sme jasne vedeli „odčítať“, či sa kampaň podarila alebo nie). S týmto porozumením problému, kontextu a riešenia nastavíme **stratégiu**, ktorá nás má dostať od problému k jeho riešeniu a to cez oponentov, spolu s partnermi až k terču, ktorý chceme ovplyvniť, prípadne s dobre zakomponovanou prácou s cieľovou skupinou. Konkrétne **aktivity** vyplňajú stratégiu.

Túto logiku a jej jednotlivé časti treba **evaluovať**, a to zväčša opakovane počas celej kampane, aby sme „neušli“.

## 3. ŽIVOT KAMPANE

Kampaň má svoj začiatok a koniec a je vhodné a praktické, ak sú na tejto ceste medzi nimi určené konkrétne mílniky.

**Začiatok kampane** - na zahájenie kampane je užitočné mať jasnú a viditeľnú aktivitu, osobitne pri mobilizačných kampaniach, či takých, kde je dôležité zapojiť širší okruh ľudí.

**Kampaň končí** dosiahnutím cieľa, prípadne upraveného cieľa - teda keď prispeje k odstráneniu či vyriešeniu problému, respektíve keď sa ukáže, že problém nie je možné vyriešiť. Kampaň môže byť ale užitočná, aj keď sa cieľ nepodarí dosiahnuť. Prínos kampane totiž môže byť aj iný, napríklad posilnenie organizácie alebo zviditeľnenie problému.

**Mílniky a fázy kampane** - medzi začiatkom a koncom kampane je dobré určiť si mílniky, najčastejšie po dosiahnutých čiastkových výsledkoch, či po väčších a náročnejších aktivitách. Mílniky uzatvárajú logické fázy kampane a slúžia napríklad na oslavu dosiahnutých čiastkových výsledkov, na jednoduché pristavenie, obzretie, či vydýchnutie po intenzívnej kampaňovej práci.

**Evaluácia kampane** je veľmi dôležitá z viacerých hľadísk a vo viacerých fázach. Jednak sa evaluácia robí na záver ako zhodnotenie kampane. Mala by hľadiť nielen na dosiahnuté výsledky v podobe naplnenia cieľa, či cieľov, ale hodnotiť širší prínos. Kampaň ako sústredená, komplexná aktivita viacerých ľudí, ktorá zväčša trvá dlhší čas a vyžaduje isté prostriedky, zvykne mať rôzne dopady. Dopady *interné*, napríklad na tím (vzťahy, zručnosti a skúsenosti), finančnú stránku (aktivity stoja peniaze, ale zviditeľnenie môže znamenať aj príjem pre organizáciu) a organizačnú stránku (napríklad kapacity viazané kampaňou chýbali v iných aktivitách, ale kampaň mohla priniesť nové partnerstvá). Dopady *externé* - na situáciu a problém, či niekedy aj iné, neplánované spoločenské dopady.

Evaluáciu však odporúčame robiť aj počas kampane, napríklad po dosiahnutí mílnikov, teda po ukončení jednotlivých fáz. Takáto evaluácia je často kľúčová pre úspech kampane, lebo pomáha fokusovať aktivity smerom k terču, či dôležitým hráčom v kampani, ukáže potrebu inak upraviť aktivity, či dokonca stratégiu.

**Vyladovanie kampane** však prebieha kontinuálne - kampaň musí odrážať súvisiacu realitu. Kampaň má vychádzať z interných možností a reagovať na vonkajšie príležitosti.

## 4. NAJČASTEJŠIE CHYBY

Ako už píšeme vyššie, bez ohľadu na zvolenú metodológiu je dobré plánovanie (a samozrejme aj svedomitá realizácia) základom úspechu akejkolvek kampane. Najlepší kampanieri a najlepšie kampaňové organizácie sa vyhýbajú základným chybám, ktoré neskúsení kampanieri robia. Toto sú niektoré z nich, ktoré sme počas našej niekoľkoročnej praxe spozorovali.

### Nerealistické ciele

Nie je nič jednoduchšie, ako si dávať za cieľ dosahovanie vzdušných zámkov, napríklad „globálnu zmenu klímy zastavíme do jedného roka!“. Potom však toto snívanie, pretože to nie je naozaj správne definovanie cieľa kampane (viď časť 2), naráža na realitu a zanecháva množstvo kampanierov alebo organizácií rozčarovaných. Ak je navyše kampaňujúci subjekt nepoučiteľný, dlhodobé rozčarovanie vedie k frustrácii a hromadená frustrácia môže viesť až k fenoménu, ktorý psychológia pozná ako *learned helplessness*, teda naučená bezmocnosť.

Jednoznačne preto odporúčame organizáciám, aby reálne odhadovali svoje zručnosti a kapacity, nepreceňovali sa (ani nepodceňovali!) a ciele svojich kampaní si stanovovali realisticky. Realisticky vo všetkých už spomenutých aspektoch „smart“. Kampaňové plánovanie nikto, okrem kampaňového tímu, nevidí a nie je žiadna hanba vnímať nielen vlastné silné, ale aj slabé stránky. Je lepšie dosiahnuť menej, ako usilovať o riešenie, ktoré dosiahnuť jednoducho nedokážeme.

### Zlé načasovanie

Dobré kampane sa musia robiť v správny čas. Zlé načasovanie môže vyplývať z vnútorných podmienok organizácie, ale omnoho častejšie je ovplyvnené externým prostredím. Dva príklady.

Aj rovnako naplánovaná a rovnako realizovaná kampaň nemusí mať rovnaký výsledok, ak by sa realizovala v rôznych časoch. Dobrým príkladom je zrušenie amnestií vydaných Vladimírom Mečiarom, o ktoré sa politici aj verejnosť pokúšali mnohokrát. Pri poslednom, a prvom úspešnom, pokuse, bolo spoločenským impulzom úmrtie bývalého prezidenta Michala Kováča a snaha vysporiadať sa s týmto bremenom. Občianska kampaň Somza.to, by pravdepodobne nebola úspešná, ak by nebola realizovaná v správny čas a neboli splnené spoločenské podmienky pre jej realizáciu. Napríklad to, že kritické množstvo ľudí vníma určitý problém ako spoločensky dôležitý a aj urgentný.

Rovnako zaujímavou kampaňou bola neformálna iniciatíva 50dni.sk. Táto kampaň by nemala zmysel a ani opodstatnenie, ak by tesne pred parlamentnými voľbami v roku 2020 parlament neschválil škodlivú volebnú legislatívu, na ktorú iniciatíva reagovala. Zmena spočívala v tom, že parlament predĺžil moratórium na zverejňovanie výsledkov volebných prieskumov zo 14 na 50 dní.

### Chýba autenticita

Možno je to očividné, ale veľmi odporúčame organizáciám autenticitu. Tá sa jednak týka toho, aby



realizovali kampane len v témach, ktorým dostatočne rozumejú a ktoré spadajú do ich misie a oblasti expertízy. Po druhé, „kampaňová práca“ je špecifická, sú nevyhnutné nielen základné remeselné zručnosti tímu, ale aj istý typ organizačnej kultúry a hodnôt. Inými slovami, realizujte kampane, iba ak je na to vaša organizácia usposobená a vhodná.

V autenticite je dobrým príkladom organizácia Greenpeace Slovensko, ktorá sa dlhodobo identifikuje a pozicionuje ako kampaňová organizácia, má na realizáciu kampaní všetky organizačné, personálne a expertné predpoklady a drží si „kampaňovú integritu“.

### **Chýba filter, respektíve focus kampane**

Sociálna realita je naozaj extrémne komplexná a komplikovaná, no dobré kampane, na rozdiel od zlých, pracujú s vhodne zvoleným výsekom tejto reality. Chybou teda je, ak organizácie nie sú schopné pri spracovaní analýzy kontextu odlišovať dôležité informácie a súvislosti od nepodstatných. Buď preto, že *majú pocit*, že podstatné je všetko, alebo preto, že tento „filter“ jednoducho nedokážu urobiť.

Pochopenie okolností a situácie, v ktorej sa nachádzame - čo sú hlavné bariéry pri odstraňovaní problému (a naplnení cieľa-cieľov kampane) a kde/čo sú naopak príležitosti - je úplne prvý a základný krok pre postavenie dobrej kampane. Ak však budeme zaťažovať túto analýzu zbytočnými, alebo vo vzťahu k riešeniu nedôležitými informáciami a súvislosťami, kampaňové plánovanie vygeneruje stratégie a aktivity, ktoré budú neefektívne alebo dokonca nezmyselné. Ich realizácia len zbytočne zaťaží organizáciu a neprinesie výsledky. Veľmi odporúčame pri modelovaní kampane pracovať s tvrdými dátami.

Jeden zo spôsobov, ako odfiltrovať nedôležité informácie, je analýza cieľovej skupiny. Táto býva súčasťou analýzy problému a kontextu a je dôležitá osobitne v typoch kampaní, ktorých stratégia je postavená na mobilizácii, prípadne zmene povedomia nejakej časti verejnosti. Nie je dobré, ak si myslíme, že vieme o našej „cieľovke“ všetko a iba predpokladáme, ako by asi reagovala na určité podnety. Vždy je potrebné opierať sa o dostupné a vierohodné dáta, ktoré už buď máme k dispozícii a sú aktuálne, alebo ich vyzbierame sami, napríklad pomocou focusových skupín. Pre dobré identifikovanie našej cieľovej skupiny nám pomôžu tieto otázky:

- Kde a ako žije?
- Čo ju baví?
- Aký problém rieši?
- Na čo počúva?
- Čo ju otravuje?
- Prečo by mala konať tak, ako chceme (napríklad zapojiť sa do kampane konkrétnou akciou - prísť na demonštráciu, podporiť petíciu alebo podporiť našu prácu finančne)?

### **Zlá stratégia**

Dobre zvolená stratégia je taká, ktorá je dobrá vo všetkých svojich komponentoch. Organizácie často podcenia alebo urobia zle analýzu hráčov, ktorá je však mimoriadne dôležitá pre celú kampaň. Táto analýza je užitočná nielen na zmapovanie terénu „stakeholderov“, ale aj na identifikáciu toho, kto je ako dôležitý (silný) hráč v kampani, či už z radov oponentov, neutrálnych alebo partnerov. Stratégia by sa potom mala zamerať na to, aby a) vtiahla silných partnerov, b)



presvedčila silných neutrálnych a c) eliminovala (prípadne ak sa dá presvedčila) silných oponentov. Analýza hráčov je de facto základ stratégie, ktorá umožní úplne sa zamerať na dosiahnutie riešenia a znížiť počet takých aktivít, ktoré k nemu nevedú.

Tiež tento prístup pomôže identifikovať *konkrétny terč*, pričom ideálne je, ak je to konkrétna osoba (ak je viac „úrovní“ cieľov, tak na každom je iná osoba) a identifikovať *ľudí a nástroje* ako terč ovplyvniť.

### **Nevhodné aktivity**

„Veď sme urobili petíciu, tak prečo to aj tak tí úradníci schválili?!“ Niektoré organizácie sa čudujú, prečo aktivity, ktoré v rámci nejakej kampane robia, nemajú dopad. Možno stačilo, aby si urobili skúšku správnosti: Je aktivita „X“ (petícia, verejný happening, protest, medializácia a pod.) v tomto bode života kampane (viď časť 3), v tejto konkrétnej situácii a v tomto konkrétnom kontexte naozaj najlepší spôsob, ktorý nás posúva bližšie k riešeniu definovaného problému?

Naozaj sa stáva, že kampaňujúce organizácie realizujú aktivity, ktoré ich k cieľu neposúvajú, ale ako už vieme, táto inkohorentnosť sa netýka len aktivít (viď predchádzajúci bod). Niekedy sa dokonca stáva aj to, že si naplánujú a/alebo realizujú aktivity, ktoré nijako nekorešpondujú so zvolenou stratégiou.

Dôležité je urobiť poctivé kampaňové plánovanie a počas života kampane pružne reagovať a jej plán prispôbovať tak, aby boli jeho jednotlivé súčasti vnútorne konzistentné.

## **5. KAMPAŇ A ORGANIZÁCIA**

Kampaň musí organizácii sedieť, korešpondovať a byť v súlade s jej organizačnou kultúrou, hodnotami a „štýlom“. Ako spomíname vyššie, organizačná autenticita je jedným z predpokladov realizácie úspešných občianskych kampaní.

Stať sa „kampaňujúcou organizáciou“ však nemusí byť také priamočiare a niektoré organizácie sa nimi nikdy nestanú. Dôvody pri tom môžu byť personálne, kultúrno-hodnotové alebo jednoducho vyplývajú z identity a misijného ukotvenia organizácie. Pozor na jemnú nuansu: v tomto texte odlišujeme „kampaňovú“ od „kampaňujúcej“ organizácie. Kým tá prvá je organizácia, ktorá „len“ kampaňuje, druhý typ kombinuje rôzne prístupy k napĺňaniu svojej misie, napríklad vzdeláva, poskytuje pomoc, píše analýzy apod.

Existujú organizácie, ktoré sa nikdy kampaňovými alebo kampaňujúcimi nestanú. A naopak, sú organizácie, ktoré si to ani neuvedomia, rozšíria hranice svojej identity a stanú sa kampaňujúcou organizáciou. Bežným príkladom je servisná organizácia, ktorá vo svojej praxi naráža na systémové nedostatky a v určitom momente pochopí, že musí tieto nedostatky odstrániť systémovo alebo sa aspoň pokúsiť k tejto zmene prispieť.

Posun a vývoj od nekampaňujúcej ku kampaňujúcej organizácii pritom otvára zaujímavé príležitosti.

Totíž metodológia kampane, respektíve jej logika, ktorú pri kampaňovaní využívame, sa dá

rovnako dobre použiť aj na ďalšie aspekty fungovania organizácie. Či už ide o organizačný rozvoj v najvšeobecnejšom zmysle, fundraising, dizajnovanie projektov alebo personálne riadenie, v každej oblasti predsa ide o to, aby sme sa dostali z bodu A do B a vedeli, akými krokmi túto cestu prejsť. Aj keby bodom B bolo iba udržanie statusu quo, aj to je cieľ, ktorý má „smart“ parametre.

Z našej skúsenosti potvrdzujeme, že posun smerom ku kampaňujúcej organizácii dokáže posilniť proces jej vnútornej profesionalizácie a organizácie, ktoré sa na túto cestu dali z tohto prístupu benefitujú. Ak tieto príležitosti nevidíte „na prvú signálnu“, skúste si pri najbližšej príležitosti urobiť cvičenie a zvolenú kampaňovú metodológiu aplikujte na riešenú internú tému alebo problém.

## **6. PRÍKLADY DOBRÝCH KAMPAŇÍ (V ABECEDNOM PORADÍ)**

### **GREENPEACE - Kampaň proti ťažbe uránu na Slovensku**

Táto kampaň vznikla vďaka pozornému sledovaniu situácie na Slovensku. Zámer na ťažbu uránu v tom čase nikto nebral veľmi vážne a bol neviditeľný, po prvých kontaktoch s verejnosťou panovala predstava, že to sa jednoducho nestane, lebo mesto to nechce. Práve lokálna (Košice) kampaň proti tejto ťažbe ju zviditeľnila a ukázala systémové chyby v slovenskej legislatíve. Nedostatočné právomoci samosprávy pri takýchto projektoch spôsobili, že v konečnom dôsledku nemali v rozhodovaní žiadne slovo. Spočiatku lokálna kampaň, ktorá sa sústredila na zastavenie konkrétneho projektu s podporou verejnosti, ktorej bolo treba vysvetliť zložitý proces schvaľovania a jeho nedostatky, sa neustálou evaluáciou zmenila na celoslovenskú kampaň.

Cieľom kampane bolo zmeniť legislatívu tak, aby mala dotknutá samospráva možnosť zastaviť takéto projekty. Výrazným prvkom bolo využitie petície, ktorá bola pôvodne plánovaná ako podporný nástroj, ale časom sa zmenila na petíciu určenú pre NR SR, kde po dosiahnutí 100 000 podpisov o nej parlament rokoval, s vyústením do zmeny zákonov.

Kľúčová bola premyslená lobingová stratégia zameraná na pomerne prácne vytvorenie tlaku od lokálnych politikov vo svojich interných štruktúrach (a aj ku koncu nesmierne intenzívna v samotnej NR SR), načasovanie odovzdania petície pred parlamentnými voľbami, zapojenie rôznorodých partnerov kampane (lokálne iniciatívy, politici, mimovládne organizácie, právnici), práca s verejnosťou a schopnosť tímu vyhodnocovať príležitosti a potreby zmeny stratégie. Rovnako bolo dôležité veľmi realisticky si určiť cieľ. Zákaz ťažby ako prvý logický nápad bol nezrealizovateľný a zastavenie ťažby sa udialo cez posilnenie právomocí. Výsledok bol rovnaký. Ťažba sa nekonala.

### **MAREENA - Mám plné zuby cudzincov**

Mareena je občianske združenie, ktoré sa zameriava na integráciu cudzincov do slovenskej spoločnosti. Minulú zimu spustili svoju prvú kampaň s názvom „Mám plné zuby cudzincov“. Trvala takmer celý december, jej cieľom bolo scitlivovanie majority na problematiku cudzincov. Vedľajšími cieľmi pre organizáciu bolo aj zvýšenie ich dosahu na sociálnych sieťach a fundraising.

Kampaň odštartovali večerou pre úzku skupinu ľudí, ktorí si zakúpili celé menu a zaistili si tak miesto a svoju vlastnú gastro mapu. Tá vznikla za pomoci dizajnérky a ilustrátorky Adely Režnej a

foodblogera Čojeho. Slúžila ako jeden z hlavných fundraisingových nástrojov, ktorý dopĺňali workshopy o varení africkej kuchyne alebo iné Režnej grafiky.

Celá tematika sa točila okolo tolerancie cudzincov v našej krajine a ukazovala ľuďom ich prítomnosť ako obohatenie našej vlastnej kultúry. Podarilo sa im taktiež zapojiť množstvo verejne známych osôb, od Táni Pauhofovej až po primátora Bratislavy Matúša Valla, čo im zaistilo väčší dosah ich komunikácie na sociálnych médiách (primárne Facebook stránky a Instagramový profil).

### **VAGUS - „Zimné kampane“**

Občianske združenie VAGUS každoročne pripravuje kampane, ktorých cieľom je šírenie povedomia o podmienkach a príčinách bezdomovectva, pričom kampane majú aj fundraisingový element. Kampane Vagusu sú veľmi dobre prepojené s terénom, pretože každé chladnejšie obdobie začínajú terénnou súčasťou kampane - Noc vonku, ktorú potom doplnia o video kampaň. Minuloročné video sa podarilo špeciálne dobre, splnilo všetky potrebné atribúty - krátke, vizuálny obraz sedel s emóciou a na konci ste sa dozvedeli, čo máte robiť, keď chcete pomôcť (tzv. CTA, teda skratka anglického *call to action*).

### **VIA IURIS - Za dobrú voľbu sudcov ústavného súdu**

Vo februári 2019 sa skončilo funkčné obdobie 9 z 13 ústavných sudcov. Vzhľadom na to, že Ústavný súd je ochrancom ústavnosti a v rámci Slovenska najvyšším garantom ľudských a občianskych práv, tým, že sa obmieňala významná časť sudcov, išlo o zásadnú udalosť roka. Parlament nakoniec potreboval päť volieb vo februári, apríli, máji, júni a septembri 2019, aby zvolil potrebný počet kandidátov na nových ústavných sudcov, aby tak Ústavný súd mohol byť plne obsadený a funkčný.

Cieľom kampane VIA IURIS bolo prispieť k výberu čo najkvalitnejších kandidátov. Keďže samotný (novoschválený) legislatívny rámec sám o sebe nebol garanciou takéhoto výstupu a zároveň verejnosť nemala o tému ústavného súdu na začiatku prílišný záujem, zvolenou stratégiou VIA IURIS bolo zvýšiť tlak na zákonodarcov, aby v maximálnej miere využili nástroje, ktoré majú k dispozícii tak, aby bol výber čo najtransparentnejší, aby vypočutie kandidátov bolo čo najkvalitnejšie a hlasovanie parlamentu verejné. Dôležitým čiastkovým cieľom kampane, ktorý podporoval aj dosiahnutie hlavného cieľa, bolo zvýšiť záujem verejnosti o túto tému.

„Hubom“ kampane bola webová stránka [www.zadobruvolbu.sk](http://www.zadobruvolbu.sk). Na tejto stránke VIA IURIS sústreďovala informácie o jednotlivých kandidátoch a kandidátkach, pripravila pre verejnosť informácie k pôsobnosti a dôležitosti ústavného súdu a pre ústavnoprávny výbor parlamentu VIA IURIS v spolupráci s inými právnymi expertkami a expertmi pripravila set 30 otázok, ktoré poslanci počas vypočúvania aj reálne využili. Organizácia proces výberu a jednotlivé procesy dopĺňala odbornými stanoviskami a výrazne o téme mediálne komunikovala.

Kým komunikačná časť bola dôležitou súčasťou tejto kampane, fundraisingový element nebol až tak výrazný, čo bolo spôsobené aj dĺžkou kampane a „nejasným“ koncom kampane (v zmysle časového ohraničenia).

### **POUŽITÁ LITERATÚRA (ktorú aj odporúčame si prečítať):**

Rose, Chris: *How to Win Campaigns: 100 Steps to Success*; Earthscan, 2005