

# Bevezetés A kampányolóiába

## ÁTFOGÓ KAMPÁNYSEGÉDLET CIVILEKNEK

A kampánytervezés és -kivitelezés  
elméletéről és gyakorlatáról  
társadalmi szervezetek számára

FRIDA BALÁZS



Készült a HAND Szövetség Szemléletformálás Munkacsoportja számára, 2008

## TARTALOMJEGYZÉK

<b>1. Mindenki kampányol – bevezető helyett</b>	<b>3</b>
<b>2. Mit nevezünk kampánynak? Definíciókísérletek</b>	<b>6</b>
<b>3. Kampány-alapvetések, még mielőtt belekezdenél</b>	<b>11</b>
<b>4. Alapvető kampánytípusok, stratégiák, metodológiák</b>	<b>16</b>
<b>5. Miből áll kampányolni? Szisztematikus kampánytervezés lépésről-lépésre</b>	<b>20</b>
5.1 A kampány magva: egy forró ügy	21
5.2 Mi a cél? Mi az a változás, amelyet el akarunk érni?	22
5.2.1 <i>Targeting</i>	22
5.2.2 <i>Positioning</i>	23
5.2.2.1 <i>Power- és stakeholder-analízis</i>	24
5.2.3 <i>Célcsoportok: A kampány klasszikus (generális) célcsoportjai</i>	27
5.3 Mit tudunk? Mit kell megtudnunk? – A kutatás, feltérképezés (mapping, scoping, researching) megkerülhetetlen!	29
5.3.1 <i>Mapping, eredeti (saját) kutatás</i>	31
5.4 A sikerkritériumok: kvantitatív és kvalitatív értékmérők meghatározása	32
5.5 Az üzenet és a kommunikációs stratégia – Mit, kinek, miért és hogyan beszélünk?	33
5.5.1 <i>A kommunikációs stratégia alapjai</i>	35
5.6 Networking	37
5.7 Ownership, branding és image-building	39
5.7.1 <i>Vizuális identitás (arculat) kibontakozása: a design szerepe</i>	39
5.8 A kampánystáb	40
5.9 Timing – kompozíció és ütemezés	41
5.10 Média- és PR-tervezés: csatornázás, kommunikáció, sajtókapcsolatok	43
5.11 Források (budgeting)	45
5.12 Kiber- vagy netaktivizmus és online-kampány	46
5.13 Értékelés (follow-up, feedback, hatás- és eredményességvizsgálat)	47
<b>6. Források (felhasznált irodalom és további tájékoztató bibliográfia)</b>	<b>48</b>
<b>7. Abstract</b>	<b>53</b>

# 1 MINDENKI KAMPÁNYOL

## BEVEZETŐ HELYETT

Kampányolni manapság trendi, cool, divatos és szinte megkerülhetetlen. A cégektől a politikai pártokon, a kormányzati hivatalokon és európai ügynökségeken át, a civil szervezetekig **mindenki kampányol: üzenete van a kulturális, közéleti, politikai és társadalmi kérdéseket illetően; maga vagy a hirdetett ügy mellé akarja állítani a médiát és rajta keresztül a közvéleményt; támogatást szeretne az „emberek” részéről, vagy nyomást kíván gyakorolni a döntéshozói rétegre. Tulajdonképpen „eladni” és terjeszteni kívánja „termékeit”**. A nonprofit szférában ezek a termékek legin-

kább posztmaterális értékek: képzetek (*images*), eszmék (*ideák*) vagy gyakorlatok (*practices*), ajánlások (*recommendations*), gyakran követelések (*demands*) és nem annyira hagyományos, kézzelfogható árucikkek. Éppen ezért a civil szektorból induló kampány – habár erőteljesen hasonlít az üzleti reklámhadjáratokhoz és arculat-építő (*image-making, brand-building*) kampányokhoz – mégsem annyira a marketinghez, inkább a PR-hoz, a médiakommunikációhoz és a politikai kampányokhoz áll közelebb. Mielőtt belevágunk a „kampányológiába”, néhány lényeges és aktuális trendet érdemes tudatosítanunk.

- 1 Érdemes leszögezni, hogy a civil szervezetek ugyanabban a társadalmi-kommunikációs-információs-média térben, mediatisált küzdőtéren vesznek részt szereplőként, mint a profit-orientált vállalkozások vagy a politikai pártok, ezért a társadalmi figyelem kivívásáért és a hatékony kommunikáció érdekében ezekkel a komoly, befolyásos és forrásgazdag versenytársakkal kell megküzdeniük, amely **a lehető legkomolyabb professzionizálódás követelményét támasztja az NGO-k irányába**. Természetesen a civil kampányoknak nem szükséges követni az – elsősorban – amerikai politikai kampányok technokrata és biznissz-orientált szemléletét.
- 2 Emellett ki kell emelnünk az információs technológia, az ún. **New Media (különösen, amit manapság web 2.0-nak szokás hívni), valamint a hatékony és tudatos PR-, média- és marketing-szemlélet megkerülhetetlen szerepét**.
- 3 A civil közösségek, társadalmi mozgalmak rendelkeznek egy fontos előnnyel a politikusokkal és a vállalatokkal szemben, amelyre építkezni tudnak: **a hitelesség, a közösségi humán tőke és a posztmaterális (nem-anyagi szempontú) értékrendszerük révén**, amely a hálózatossodást, az önszerveződő aktivizmust, az önkéntes erőforrásokat, egyszóval a nagyobb és mélyebb társadalmi kiterjedés és befolyás lehetőségét előlegezi meg számukra.<sup>1</sup>
- 4 A globális tömegmédiá, a világháló, az elektronikus és mobil kommunikáció 21. századi eszközzrendszere „*az önkéntes csoportok olyan kommunikációs lehetőségeit nyitotta meg, amelyek felbomlasztják a hagyományos politikai kommunikáció csatornáit, ill. azokkal párhuzamosan új csatornákat alakítanak ki, (...), így az aktív, innovatív csoportok képesek üzeneteiket globálisan is eljuttatni potenciális támogatóikhoz, s ezáltal személyes és anyagi erőforrásokat mobilizálni.*”<sup>2</sup> Egyszerűen fogalmazva: **az új médiák (az internet-alapú kommunikációs eszközök) a globálist lokálissá tudják tenni, a távolit közel hozni** (és viszont), így elképesztő potenciált jelentenek az NGO-k komplex perspektívája számára. **A kampány – az alternatív üzenetet hordozó mozgalmak és önszerveződő közösségek koncentrált kommunikációja és kreatív vizuális kultúrája – a leghatékonyabb módszernek bizonyul a mainstream, kereskedelmi médiába, a közbeszédbe és a politikai diskurzusba történő artikulálódás terén (miközben nem csupán a konvencionális politikai szférát, hanem az emberek elméjét célozza), így a változás komolyan vehető ígéretét nyújtja.**<sup>3</sup> A médiajelenlét fontosságát 2000 óta a hazai

1. Avner, M.: *The Lobbying and Advocacy Handbook for Non-Profit Organizations*, Amherst H. Foundation, 2005

2. Szabó Máté: Globális kommunikáció, civil társadalom, tiltakozás, *Fordulat*, új évf. 1. 2007, 97. o.

3. Lásd: Comor, Edward: *The Role of Communication in Global Civil Society: Forces, Processes, Prospects*, International Studies Quarterly, 2001: Vol. (45): 405. és Rose, Chris: *Politics Without Politicians – Or Politics Despite Politicians?* Public lecture: University of Pennsylvania Law School and University of Virginia School of Law June 5-6, 2001

4. Ld. erről, többek között:  
Vida Viktor:  
*Aktivisták fotóalbuma*,  
transzitblog.hu, 2008. 04. 07.

civil szervezetek is felismerték és egyre professzionálisabb médiaakciókat hajtanak végre, ugyanakkor a klasszikus, jól felépített kampányra igen kevés példát találunk (pl. Zengő, Verespatak, TB-mentők).<sup>4</sup>

**5** Ki kell emelnünk még egy dolgot: a klíma- és energiakrízis globális evidenciává (sürgető üggyé) vált az utóbbi évtizedben, s ennek nyomán **a világ válságtudata erősödött**. Éppen ezért a korábban mindenre megoldást nyújtó versenyben, növekedésben, tehát a neoliberais gazdaságpolitikában (a „piac varázsában”), amely a közösségi ügyeket határtalanul „kiszolgáltatja” az üzleti szférának, egyre inkább csaldódnak az emberek világszerte. Ebből következően a civilek megszűntek mellőzhető, vállvonogatással elintézhető „vészmadaraknak” lenni, s **az emberek jogosan formálnak igényt saját érdekeik, szempontjaik, értékrendjük érvényesítésére a politikai arénában**. Mind többen (Nyugaton, Északon és Délen egyaránt) követelik vissza – a nonprofit szférával partnerségben zajló – legitim, demokratikus döntéshozatali folyamatokat (*reclaiming the common*) az alapvető társadalmi kérdések, szabályozások terén, amely trend határozottan **erősíti a civil társadalom, mint szociális mozgalom kredibilitását, és az általuk feltárt ügyek és felvezetett kampányok támogatottságát**.<sup>5</sup>

5. Naidoo, Kumi:  
*Civil Society in the New Millennium*, Johannesburg:  
CIVICUS, 2000

Ha a politika a lehetőség művészete (ahogyan Bismarck megfogalmazta), akkor **a kampány a lehetséges befolyásolásának művészete, sőt a dolgok megváltoztatásának művészete**, mások szerint egyenesen **a „lehetetlen művészet”**,<sup>6</sup> így óhatatlanul a propagandával, a manipuláció és agitáció formanyelvével rokon és a politikai kommunikáció sokszor nem éppen pozitív előjelű örökségét hordozza. Ebből fakadnak veszélyei és azok **az alapvető etikai problémák és kérdések**, amelyek kampányolás során állandóan felmerülnek (pl. lehet-e gyermekeket bevonni a kampányokba, etikus-e alávetett helyzetben, nyersen ábrázolni a rászorulókat pusztán azért, hogy egy bizonyos érzelmi hatást kiváltsunk, vagy éppen mennyiben súrolhatjuk a szenzációhajhászás, a leegyszerűsítés és a demagógia / populizmus határait? Használhatunk-e negatív üzeneteket, esetleg az ellenlábasunk „kipellengézését”, bojkottját? Hol húzódnak az aktivizmus, tiltakozás, az aktivitás morális vagy törvényes határai? Milyen legitimitással bír egy nonprofit kampány – megfogalmazhat-e „diktátumokat” „a társadalom” nevében? stb.). Természetesen e tanulmányunk és segédletünk nem célja és feladata az egyértelmű, „köbevésett” arany szabályok lefektetése, de **bizonyos kereteket igyekszik majd kijelölni**, célkitűzése alapvetően **a lehetséges módszerek, taktikák és stratégiák legszélesebb arzenáljának bemutatása, ismertetése és elemzése**. Szándéka a módszer-

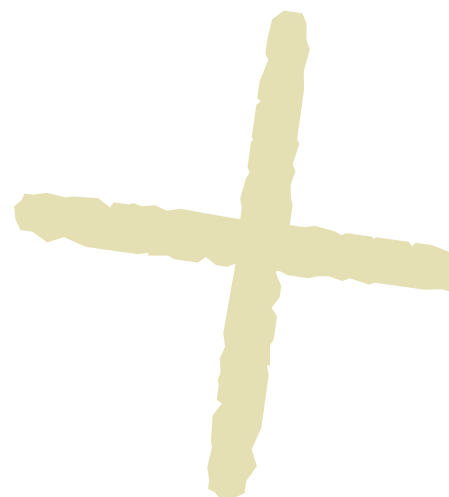
tani tudatosság, a felkészültség és a professzionalizálódás elősegítése a civil szervezetek által vezényelt kampányok minél sikeresebb megtervezése és végrehajtása érdekében, tehát **a fontos társadalmi és politikai változások elérését támogató eszközrendszer hatékony alkalmazását érintő kapacitások (tudásformák, metódusok, technikák stb.) fejlesztése**.

\* \* \*

„Plan First, Campaign Later” – tartja a triviális amerikai közmondás, de egy kampány megtervezése és végrehajtása rendkívül összetett feladat: rengeteg szakterület, szakmai kompetencia és különböző szakértői tapasztalat szükségeltetik hozzá, így értelemszerűen **egy széleskörű team szoros munkamegosztását, egymásra reflektáló szerepkörök koordinációját és sok ember egyidejű tevékenységének összehangolását kívánja meg**. A kampányfőnök vagy -koordinátor éppen ezért egy flexibilis, de határozott, az apró részletekkel is törődő, ugyanakkor komplexen gondolkodni (tervezni, stratégiát építeni és operatíván menedzselni) tudó figura (hasonlatos a karmesterhez), aki a vonatkozó részfeladatok végrehajtására ügyesen választja meg munkatársait, a „zenekar” egyes tagjait. **A jó tervezés (stratégiai szemléletű komponáltság) mellett az együttműködés, a kitarítás és a következetesség a kampány leglényegesebb kívánalma** (így a kampánymenedzser „traffic controller”

is egyben), hiszen időben egymásra következő és egymástól viszont sok tekintetben teljesen eltérő szerepkörök, kompetenciák, munkafázisok, stb. szinergiáját úgy kell megvalósítani, hogy az előre kitalált dramaturgia nemhogy nem sérülhet, sőt, ideális esetben **minden részlet az összhatás katarziséját (és az elérni vágyott változást) szolgálja**. Ráadásul a komplex társadalmi célokat és mélyreható változásokat maga elé kitűző kampányok leggyakrabban **több civil szervezet kooperációját kívánják meg** (hálózatosodást, alkalmi vagy hosszú távra létesülő koalíciót, nem egyszer, sőt egyre gyakrabban globális-transznacionális összefogást), így a résztvevő szereplők között történő koordináció (döntéshozatal, szub-csoportok közötti folytonos párbeszéd, szerepek, kompetenciák, erőviszonyok stb. összehangolása), szintén komoly kihívásként jelentkezik egy kampánystáb számára.

A következő tanulmány részben a vonatkozó szakirodalom, már létező ún. campaign toolkitek, manual-ek, handbook-ok és guide-ok szintetizáló ismertetése és elemzése (elsősorban az angolszász zöld-, emberi jogi és fejlesztési kampány-szakirodalomból merít), részben pedig a szerző szemléletformálási tapasztalataira hagyatkozik és különös tekintettel foglalkozik majd a fejlesztési szektor (az MDGs, a globális szolidaritás, társadalmi igazságosság stb.) témaköreivel, mint lehetséges jövőbeni magyarországi kampánytémákkal. **Jelen kampánysegédlet kimondott célja, hogy a szemléletformálási és globális nevelési területen aktív szervezetek számára átfogó elméleti kereteket, áttekinthető módszereket és a felkészültséget, a professzionális kampányolást alátámasztó ismeretanyagot, de leginkább konkrét, praktikus is hasznosítható ajánlásokat és fogódzókat fogalmazzon meg.**



# 2 MIT NEVEZÜNK KAMPÁNYNAK? DEFINÍCIÓKISÉRLETEK

Tisztázzuk, miről is beszélünk! A kampány kifejezés a latin 'campus' (mező) és 'campania' (csatamező, hadművelet) szavakból ered, így egyszerre utal egyfajta terület meghódítására és a konfrontációra, amelyek a kampány alapvető jellemzői, ugyanis Chris Rose, nemzetközi kampányszakértő meggyőződése szerint **semmilyen kampány nem képzelhető el konfrontáció nélkül, hiszen az eredendően a status quo megváltoztatására irányul.**<sup>7</sup> Van, aki szerint a kampány egyenesen a forradalom alternatívája, hiszen strukturális változásokat (*far-reaching changes*) eszközöl ki agresszió nélkül: kevesek rossz (igazságtalan) politikáját a nyomásgyakorló többség elégedettségén nyugvó közösségi szemléletével váltja föl.<sup>8</sup> Ilyenformán **a hatalom újracsatlakozásáért folyó küzdelemről szól, a társadalmi beleszólás és a befolyásolás kiterjesztésének útján.** Éppen ezért **a kampányolás sokkal inkább a politikai lobbyhoz, az érdekérvényesítéshez, nyomásgyakorláshoz, a döntéshozatali mechanizmusok befolyásolásához kapcsolódik, mint az oktatáshoz** (ld. 3. és 4. ábra).

Gyökereit egészen a Bibliáig vezethetjük vissza, a „tanúságtétel” jelenségéig: Andreas Graf von Bernstorff, a Greenpeace kampányszakértője azt vallja: **a kampányolás lényege a társadalmi tudatosság (lelkiismeret) felébresztése,** amely abból a bibliai eredetű, szándékból ered, amelynek során **a felismert és megtapasztalt igazságtalanság esetén az ember elháríthatatlan felelőssége, hogy megjelenjen és „tanúságot tegyen” az igazságtalanság elszennvedői mellett, és szolidaritást vállaljon.**<sup>9</sup> A kampányolás másik gyökerét az antik (különösen a szofista és vele szemben megnyilvánuló szokratikus) rétorika hagyományában fedezhetjük fel. A szónoklás művészete kiterjedt az értelmi meggyőzéstől az érzelmi befolyásolásig minden olyan tevékenységre, amely a rétor által vallott elv átvételét, terjesztését segítette. A szokratikus hagyományban **az „igazságosság” elérését a dialógus módszere (párbeszéd formában ütköztetett logikai érvelés)** mozgatja. A plurális demokráciában, amelynek jellemzője, hogy elvileg minden megkérdőjelezhető (hiszen többféle igazság létezhet párhuzamosan egymás mellett), különös jelentősége van **mások aktív meggyőzésének és a hiteles, konzisztens, ugyanakkor fókuszált kommunikációnak (az argumentációs struktúrának, vagy a meggyőzés alapjainak).** A kampány valójában a kommunikációról szól, a kommunikáció háttérében pedig az **elkötelezettség kimunkálása, tehát mások befolyásolásának a szándéka húzódik, ami viszont a változást teszi lehetővé.** Tony Greener, nemzetközi PR-szakértő meglátása szerint minden kampánytevékenység a Public Relations (PR) alapjainál kezdődik, nevezetesen egy **olyan pozitív reprezentáció kialakításánál, amely döntően annak a módnak a befolyásolása, ahogyan egy adott ügy, üzenet és az azt képviselő szervezet megjelenik a célközönsége(i) felé a társadalmi küzdőtéren.**<sup>10</sup> Felépített és „karbantartott” reputáció, hiteles és pozitív „image”, releváns információ, megragadható (érvényes) üzenet, valamint annak következetes kommunikációja nélkül elképzelhetetlen hatékony kampány.

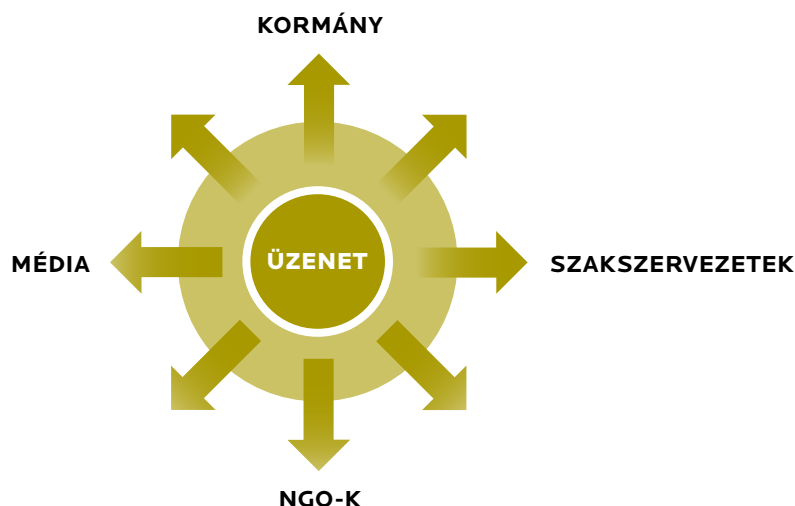
A kampányszerűen működő társadalmi mozgalmak gyökereit egészen a protestáns vallás elterjedését szolgáló teljeskörű kulturális kommunikációig (pl. könyvnyomtatás, prédikáció stb.), majd arra a katolikus egyház által kialakított ellenmozgalomig

7. Rose, Chris:  
*12 Basic Guidelines for  
Campaign Strategy*,  
forrás:  
www.campaignstrategy.com

8. Ozinga, Saskia  
– Iola Leal Riesco (eds.):  
*Provoking Change.*  
*A Toolkit for African NGOs*,  
London: FERN UK, 2006,  
p. 11.

9. Graf von Bernstorff,  
Andreas: *The Art of  
Campaigning: How NGOs  
Can Change the World*,  
előadás a CEU-n (Central  
European University),  
Budapesten,  
2007. november 22-én

10. Greener, Tony:  
*The Secrets of Successful  
Public Relations and Image-  
Making*, Oxford-London:  
Buttenford-Heinemann Ltd.,  
1991, pp. 3-4.



1. ábra  
a PR- és a kampány  
kommunikációs  
alaphelyzete

(ellenreformáció, jezsuita rend terjeszkedése és a rekatolizáció) visszavezethetjük, hiszen ezek totális eszmék (ideológiák) voltak, amelyek széleskörű kommunikációját (és harcát) a korabeli irodalom, képzőművészet, zene és **a társadalmi diskurzus felületének tematizálása** (*reframing*) kísérte és a teljes korszak mentalitását átforgalmazták. A mai értelemben vett kampányok közvetlen hagyományát a rabszolgaság eltörlését, majd a feketék egyenjogúságát céljával kitűző polgárjogi küzdelemben vagy az apartheid-ellenes harcban (polgári engedetlenség, bojkott, „stand up”, „sit-in”, „stayaway”, demonstráció, erőszakmentes tüntetések, éhségsztrájk, stb.), valamint a feminizmusban, a női egyenjogúságért folytatott harcban fedezhetjük fel, továbbá az olyan modern totális politikai ideológiák tudatos terjeszkedésében, mint amilyen a kommunizmus, a munkásmozgalom és – nem mellékesen – a nemzetiszocializmus. Ez utóbbiak még illegális, vagy félig megtűrt mozgalmi múltjuk során fedezték föl az alkalmazott művészet (pl. az avantgárd, bauhaus, szocreál stb.), a **programmatikus társadalmi kommunikáció** (pl. manifesztók) és **a modern információs technológiák** (pl. a fotó, film, plakát, transzparensz) alkalmazhatóságát „az eszme” terjesztésében és mások manipulációjában, egyszóval az agitáló propaganda hatékonyságát. Később, gombamód szaporodtak a különböző civil társadalmi mozgalmak, amelyek sokszor **a hivatalos médiát és kommunikációs csatornákat megkerülni kényszerülve küzdöttek különféle ügyekért** (stencil-, fanzin-, plakát- vagy demonstráló, protest-, aktivista vagy underground- szubkultúra, az ún. mozgalmi „ellenkultúra” virágzása),<sup>11</sup> mégis, különösen a 20. század második felétől a céges világ – a reklámpar, a marketing-, a PR-, a tele- és médiakommunikáció elképesztő fejlődése nyomán – sikeresen aknázták ki a kampányszerű „terjeszkedés” kereskedelmi lehetőségeit, míg **a társadalmi szervezetek és a közösségi ügyeket képviselő csoportok és mozgalmak lemaradtak** ebben a versenyhelyzetben.

11. Az ún. „ellenkultúra” és a fogyasztói társadalommal szembeni tömeges megmozdulások gyökerei a '68-as diák- és munkáslázadásokig nyúlnak vissza, amely a posztmodern civil aktivizmus, az alternatív és a globalizációkritikus mozgalmak előzményének tekinthető, lásd erről pl. Szabó Márton: *Globalizáció, regionalizmus, civil társadalom*, Budapest: Századvég, 2004, és Frída Balázs: *Civil-Társadalom-Tudomány*, Anthropolis 2.1-2. 2005.

Ha definíciót akarunk megfogalmazni, akkor **a kampány** – modern értelmében – **olyan közösségi és nyilvánosság előtt zajló, tudatosan megtervezett és végrehajtott eseménysort jelent (tehát nem csupán egy punktuális, elszigetelt akciót, hanem több publikus tevékenység szervesen egymásba kapcsolódó, egymást támogató, összehangolt sorozatát takarja), amelynek célja a társadalom egészének vagy egyes csoportjainak koncentrált informálása, figyelemfelkeltése, meggyőzése, befolyásolása (attitűdjének, diszpozíciójának, habitusának megváltoztatása), és bizonyos cselekvésre, viselkedésre, életmódváltásra buzdítása (tehát valós társa-**

**dalmi változás elérése).** A kampány a legkülönbébb aktivításokat foglalhatja magában (pl. megírni, szerkeszteni, kiadni és terjeszteni bármiféle szóróanyagot, kiadványt, poszttert, hirdetést szervezni, lobbizni helyi önkormányzatot vagy nemzeti kormányt, a véleményformáló egyének, közösségi vezetők meggyőzését, oktatást, konferencia-, szeminárium-, koncert-, kiállítás- vagy fesztiválszervezést, mobilizációt, demonstrációt és persze a legtöbbször a média és a sajtó támogatásának elnyerését, sajtótájékoztató szervezését, sajtónyilatkozat kibocsátását és személyes találkozók létrehozását a legfontosabb médiaszereplőkkel). De **minden aktivitás a tétje egy jól megfogható változás előidézésére.**

**A kampány olyan támogatást idéz elő az emberekben, amely „normális” körülmények között, spontán módon („magától”) nem alakulna ki, tehát a kampányolók mintegy „beavatkoznak” a társadalom szokásos folyamataiba, mert indokolható változást akarnak kikényszeríteni.** Másként megfogalmazva társadalmi kampányra akkor van szükség, ha célunk: a változás „szokásos” módon (pl. csöndes lobbival, „normális” politikai folyamatok vagy udvarias javaslatok útján) **nem alakul(hat)na ki.**<sup>12</sup>

12. Rose, Chris: i. m.

**A kampány egyfajta „egyezkedés” vagy „vita” a társadalommal, a belátásért folytatott harc, melynek során az emberek számottevő csoportjai belátják, hogy saját politikát kell folytatniuk és cselekedniük kell, mégpedig a „közös érdek” vagy éppen a „közös jövő” érdekében,** hiszen ezek kívül rekednek az üzleti érdekeken és igen gyakran a politikai agendákon is. Sokszor átlagembereknek ez jelenti az egyetlen esélyt, hogy valós változások kovácsai lehessenek.<sup>13</sup>

13. Rose, Chris:  
*Change the World:  
A Twelve-step Programme,  
The Independent,  
18. April, 2005*

14. Sharma, R.:  
*SARA/AED Advocacy  
Training Guide,  
Advocacy Resource  
Handbook, Advocacy  
Institute, 2004*

Másik szakértői megfogalmazásban<sup>14</sup> **a kampányolás döntően:**

- 1 egy probléma megfogalmazása, és a társadalom elé terjesztése, majd**
- 2 a probléma megoldására vonatkozó egyértelmű ajánlás kifejezése,**  
ezt követően pedig
- 3 társadalmi támogatás felépítése-kialakítása (reputáció), annak érdekében, hogy a probléma – a megoldási javaslatunkkal – ténylegesen orvosolhatóvá váljon.**

15. United Nations  
Development Programme  
(UNDP): *The Blue Book:  
A Hands-on Approach  
to Advocating for  
the Millennium Development  
Goals, Oslo: 2004*

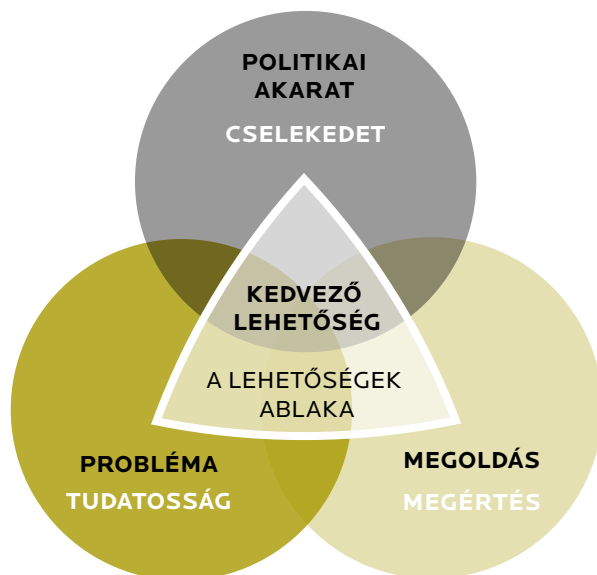
A UNDP ún. Kék Könyvének<sup>15</sup> definíciója egy fontos elemet ragad meg. E szerint **a kampány koncentrált, előre tervezett és szekvenciákban végrehajtott erőfeszítés, s célja a társadalmi (elsősorban politikai, döntéshozatali folyamatokat érintő) változás.** E szerint **egy mindenkit vagy sokakat érintő, sürgős probléma megoldásáért széles társadalmi összefogásra van szükség, amely megköveteli a kampányszerű cselekvést** (széleskörű kommunikációt, tömegmobilizációt, közös tetteket, az érdekérvényesítést: a környezeti vagy társadalmi nézetek melletti kiállást, a fogyasztóvédelmet, bármiféle publikus nyomásgyakorlást stb.). A kampány egyik meghatározó, unikális sajátossága ebben az értelmezésben **a drámai (sürgető) jelleg,** hiszen a nem sürgős, nem égető probléma megoldása történhet „lassabb” vagy „hidegebb” és kevésbé kampányjellegű cselekvéssel (pl. oktatás, tájékoztatás, „puha” lobbizás, tanácsadás, stb.).

A CONCORD Development Education Exchange in Europe Project (DEEEP) megfogalmazásában a fejlesztési nevelés (*development education*) egy aktív tanulási folyamat serkentése, amely bizonyos esetekben hosszútávú és formális vagy nem-formális oktatás (nevelés, tájékoztatás, informálás) formájában történik, azonban definíciójában kiemelődik, hogy más, **kifejezetten haladéktalan és sürgős cselekvést igénylő ügyek viszont összehangolt társadalmi cselekvést (kampányolást) követelnek meg, amely:**



- 1 egy akut („drámai”) probléma,
- 2 a probléma megoldása (javaslat, „recept”, cél), és
- 3 a politikai akarat (a változást hozó „potenciál”)

hármasságában ragadható meg.<sup>16</sup> E három karakterisztikus mező által kialakuló közös metszetben nyílik meg a „lehetőségek ablaka”, a társadalmi cselekvés perspektívája: a kampány.



16. Troll, Tobias: *Development Education, Awareness Raising and Campaigning* – előadás (TRIALOG Central Training, Brno, Csehország, 2008. február 19.)

2. ábra  
**Probléma –  
megoldás –  
politikai akarat**

A CIVICUS – World Alliance for Citizen Participation által megjelentetett, kifejezetten az MDGs-re, a szegénységcsökkentésre és a nemzetközi fejlesztéssel összefüggő témákra koncentráló kampány-kézikönyvének<sup>17</sup> megfogalmazásában a szemléletformáló kampányolás inkább a lobbizhoz és politikai érdekérvényesítéshez kötődik. **A kézikönyv kiemeli, hogy a kampánytevékenység során elválaszthatatlan a lobbiz és advocacy-jellegű (tehát a politikai döntéshozatal mechanizmusait, az intézmények pozícióját, politikáját, az adminisztratív architektúrát célzó) és a társadalom vagy egyes közösségek szemléletét formáló, figyelemfelkeltő és mozgósító jellegű tevékenység. Ezek közös célja egy valós társadalmi opció, perspektíva, vízió megfogalmazása, majd ennek realizálása (helyi, regionális, nemzeti és nemzetközi szinten egyaránt). A kampány célja lehet egy direkt befolyás, konkrét politikai cél kiharcolásának (tradicionális lobbiz) elősegítése, azonban célként kitűzött hatása lehet indirekt is, pl. közvélemény alakítása (*public-opinion building*), szemléletformálás, vagy éppenséggel támogatói hálózat-építés (*alliance-building*), és a tömeges társadalmi elkötelezettség kiépítése egy céllal összefüggésben, amely később, áttételesen akumulálódik a politikai döntéshozatali szisztéma átalakításában.**<sup>18</sup>

A kampány több, látszólag rövidtávon érvényes aktivitás (apró lépések) összehangolása annak érdekében, hogy a változás egy hosszútávon érvényes víziója (a végső cél) megvalósulhasson. Chris Rose határozott különbséget tesz az oktatás/nevelés és a kampány között. Rose modelljében **a kampány és az oktatás között** – habár céljuk döntően hasonló: társadalmi változás, fejlesztés – **több fontos különbség is kimutatható, sőt bizonyos értelemben egymással ellentétesnek is tűnhetnek.** Míg az oktatás a tudást, a reflexió képességét és a komplexitás iránti érzékenységet kívánja kiszélesíteni, feltár, felfedez és a rákérdezés útján a bizonyosságot csökkenti, addig **a kampány éppenséggel szűkíti a fókuszot. A kampány határozottan növeli a bizonyosságot, sokkal inkább a motivációt, az érzelmi azonosulást és az elkö-**

17. Ld. *MDG Campaigning Toolkit*, CIVICUS: Johannesburg, 2007, forrás: [www.civicus.org/mdg/title.htm](http://www.civicus.org/mdg/title.htm)

18. Ld. még: *IFEX Campaign Handbook* – [www.ifex.org](http://www.ifex.org)  
Rendeteg nyelven az ún. advocacy-t (érdekérvényesítést) és a kampányolást nem igazán lehet megkülönböztetni, pl. hindiül az „abbijan” szó egyszerre jelenti a mobilizációt, a tudatosság kiépítését, a meggyőzést és a lobby-t, ír nyelven a „rud eigin a thrut” kifejezést használják a kampányolásra, amelynek szó szerinti jelentése: „valamit megváltoztatni”. Kamerunban a „lobbing” kifejezés egyenértékű a kampányolással (lényege mindkettőnek, hogy az emberek hatalmat gyakoroljanak azok felett, akik döntéseket hoznak). Lett nyelven az „agitet” (meggyőzés, befolyásolás, agitáció) jelöli a kampányt is.

telezettséget maximalizálja, mint a tudást. Oktatás útján csak nagyon hosszútávú és áttételes társadalmi változásokat lehet elérni, míg a kampány sajátossága éppen a sürgető jelleg, az azonnali akció.

OKTATÁS: FELTÁR ÉS KITERJESZTI A KOMPLEXITÁST



SZÉLESÍTI A REFLEXIÓT

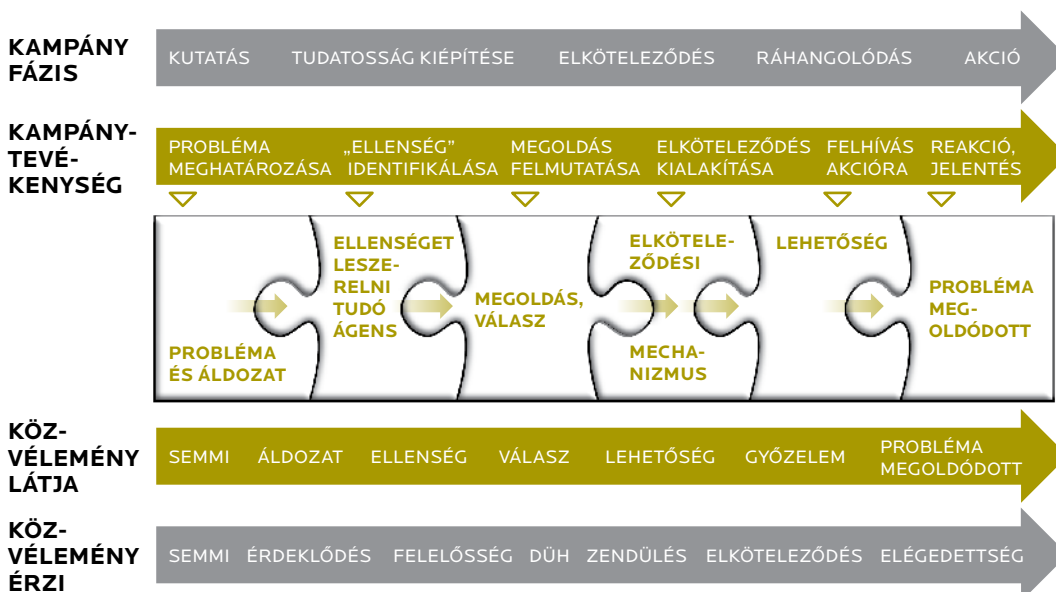
KAMPÁNY: A BIZTONYOSSÁGRA ÉS A MOTIVÁCIÓRA FÓKUSZÁL



SZŰKÍTI A REFLEXIÓT

3. és 4. ábra  
Az oktatás  
és a kampány  
folyamatmodellje

Rose megfogalmazásában, ha oktatással helyettesítenénk a kampányt, azon kapnánk magunkat, hogy körbejárjuk, megvizsgáljuk, párbeszédet folytatunk a problémáról, de meg nem oldanánk. **Csak egy sürgős probléma, egyfajta „vészhelyzet” igazolja a kampányt, amikor nincs idő hosszú tanulmányokra, ismeretterjesztésre, interpretációkra, hiszen azonnal menteni kell a menthetőt.** Ebből fakad a kampány számos karakterisztikuma: az egyszerű üzenet, a felszólító módban történő kommunikáció, és a gyors cselekvés motiválása. Ha tűz üt ki – hozza a példát Rose – nem magyarázatra van szükség, hanem azonnali tettekre: mentésre és a tűzoltásra. Éppen ezért a kampány alaplogikája igen egyszerű: 1. **awareness** (felismerés, veszélytudat) – 2. **alignment** (behangolás, „zendülés”, meggyőzés, csoportosulás) – 3. **engagement** (elköteleződés, nekiveselkedés) – 4. **action** (cselekvés).



5. ábra  
A kampány komplex  
folyamatábrája  
– Rose-féle modell

# 3

## KAMPÁNY ALAPVETÉSEK, MÉG MIELŐTT BELEKEZDENÉL

A jó kampány többdimenziós, tehát van a háttérben **egy érzelmileg is megkapó, „forró” ügy (az exponált probléma, a „dráma”), de racionális síkon is értelmezhető üzeneteket és relatíve konkrét és koherens válaszokat, megoldási javaslatot, egyfajta „ígéretet” és a cselekvés lehetőségét kell nyújtania. Valójában egy belátható világnézeti rendszert kínál, továbbá az összefogás, a beavatkozás és a valós változás élményét nyújtja a célcsoportok számára** (minél több síkon: egyéni, közösségi és politikai; helyi, nemzeti, regionális és globális). A hatékony és **sikeres kampány egy „történetként” olvasható**, amelynek komponáltsága és dramaturgiája van, továbbá ehhez egyszerű „nyelvezetet” és vizuálisan is megfogalmazható szimbólumokat (*images*), érzelmileg megmozgató karaktereket és megindító ikonográfiát használ. A kampánynak „láthatónak” (és „leképezhetőnek”) kell lennie, a **tevékenységünknek mintegy „szemmagasságban” kell zajlania (act at eye-level) és minden esetben az emberek hétköznapi életével összecsengő, releváns ügyekre kell koncentrálnia.**

A kampánystratégia éppen ezért egyfelől egy forgatókönyv megírásához vagy egy koreográfia felépítéséhez hasonló dramaturgiai képességeket kíván, másfelől pedig precíz, mondhatni mérnöki tervezést, amelyben a tapasztalatok és az értékelés egy új cél-orinetált fókusz kialakításához segít hozzá:



6. ábra  
A kampány  
ciklikus modellje

Az alábbiakban több olyan általános, de alapvető javaslatot, a legfontosabb **tippeket és fundamentális alapszabályokat** foglalunk össze, amelyeket érdemes szem

előtt tartani még mindenféle szisztematikus kampányépítési tevékenység előtt. Több szerző, több műhely különféle ajánlásait ismertetjük, némelyikük nincs teljes összhangban a másikkal, hiszen különféle iskolák és irányzatok (pl. környezetvédő, emberi jogi, szakszervezeti stb.) fedezhetőek föl a civil társadalmat érintő irodalomban, de mindegyik alapvetés inspiratív lehet a kampánystratégia kialakításában, a gondolkodási-tervezési stádiumban. Az alábbi „tippek” csaknem mindegyike részletesen előkerül a maga kontextusában, amikor a kampánystratégia kialakítását, a tervezés alapelemeit és a végrehajtásra vonatkozó ajánlásokat elemezzük az 5. részben.

A három legfontosabb alapszabály, amelyet minden kampányt megelőzően tisztázni kell Tony Greener szerint:

- 1** Meg kell határozni, hogy **mit akarsz pontosan mondani (mi az üzenet?), ez miért aktuális (mi a tétje?)**, majd ezt tisztán, **egyértelműen (zavar- és zajmentesen) és következetesen kell kifejezned** végig a kampány folyamán, mert minden erre vezethető vissza.
- 2** **Teljes bizonyossággal tudnod kell, hogy amit mondasz, az érthető, akceptálható és releváns mindazok számára, akikhez beszélni akarsz** majd, ezt követően.
- 3** Biztosítanod kell, hogy **a célcsoportod világosan tudja, hogy mit vársz el tőle (mit tegyen), és fenn kell tartanod a kétirányú kommunikáció lehetőségét**, tehát a „visszakérdésként”, a „választ”, a „kritikát”.

Csak ezek után lehet megkezdeni a kampánystratégia lefektetését: az alapvető célok és célcsoportok, módszerek meghatározását, az operacionalizálást, az ütemtervet és a sikerkritériumokat (mint az értékelés alapjait).<sup>19</sup>

19. Greener, Tony: i. m.: 5-6.

A CIVICUS és a DEEEP ajánlása szerint az alábbi alapvető princípiumok lényegesek. Ajánlásaik szerint fontos, hogy a kampány:

- **pozitív perspektívát (végkimenetelt) mutasson föl**, amely sokkal inkább „reményeket” és „álmokat” sugalmaz, mint „félelmet”, „károkat” és „aggályokat”;
- **a lehető legegyszerűbb üzenetet fogalmazza meg** és a lehető legvilágosabbak legyenek a szándékai, amelyek „eltalálják” a célcsoportot és amellyel a megcélzott közönség könnyen azonosulni tud;
- **világosan körülhatárolt, identifikált és jól ismert csoportokat célozzon meg**
- **a célközönséget aktivizálnia, sőt mobilizálnia kell**: világos útmutatást kell adnia, hogy mit tegyen (vagy mit ne tegyen);
- jelentőségteljesnek és nagyszabásúnak kell lennie, hogy **az emberek elhiggyék, hogy valós változás eléréséhez járulnak hozzá** (s ezáltal valóban változást eszközöljön);
- **szervezettnek, fenntarthatónak és menedzselhetőnek kell lennie ahhoz, hogy tényleges változásokat érjen el belátható időn belül**, amely eredményeket kommunikálni kell az érintettek felé;
- **értékelhetőnek és mérhetőnek kell lennie a sikeressége**, hiszen ez alapot szolgáltathat bármiféle jövőbeni akció és kampány számára.

20. Stahl, Carola et al.: *The World is Too Round to Sit Silently in the Corner.*

How to Create an Information Campaign, Berlin: Loesje, 2007, pp. 22-23.

A Loesje International által kiadott kampány-kézikönyv<sup>20</sup> szerint **7 alapvető kritériumot** érdemes szem előtt tartani a kampánytervezéskor:

- Légy **specifikus, konkrét, tiszta és egyértelmű** (magyarul nem érdemes túl általános, túl absztrakt, vagy túl összetett témákra fókuszálni, ami a komplex ügyek „lebutítását” követeli meg)

- Legyenek a **céljaid mérhetőek, visszaellenőrizhetőek** (hiszen a célok érvényesége csak az elvárások, a sikerességi kritériumok leszögezése nyomán válik értelmezhetővé)
- Az érthetőség, a célcsoportok szempontjából történő akceptálhatóság, **érvényesség vagy éppen befogadóképesség nagyon fontos** (a kampány folyamán folyamatosan a megcélzott emberek, csoportok perspektívájából kell kiindulni)
- A **realizmus** fontos követelményeket támaszt, de lényegesebb erény, mint a túlzott ambíció vagy az önbizalomhiány. Ezek egyike sem megfelelő tanácsadó
- **Meg kell tervezned a kampányt és pontos ütemezésre (időbeli kompozícióra) van szükség**
- A kampánystábnak **innovatívnak és kreatívnak muszáj maradnia**, hiszen sokszor meg kell lepned, meg kell hökkentened az embereket (egy túlságosan ingergazdag, túltengő kommunikációs közegben a figyelemfelkeltést egyéni, az érzékeket stimuláló módon tudod csak elérni)
- A **kampányod** jó esetben **fenntartható, mind pénzügyi értelemben, mind más erőforrások és a „terjeszkedés” tekintetében stabil alapokon áll**

Andreas Graf von Bernstorff<sup>21</sup> és Jorgo Riss<sup>22</sup>, a Greenpeace két kampányszakértője, valamint pl. Pieter Hintjens (*Foundation for a Free Information Infrastructure, Belgium*)<sup>23</sup> és pl. Chris Rose (*campaignstrategy.org*) egyaránt kiemeli a **szimbolikus konfrontáció jelentőségét** a kampánytervezésben, melynek lényege a rezisztancia, valamiféle **szubverzív akció** („felforgató” vagy „botrányszagú” cselekmény, „szimbolikus szabotázs”), tehát szerintük a polgári engedetlenség, mint tradicionális mobilizációs/mozgósító tevékenység a kampányolás egyik legfőbb fundamentuma. Ugyanakkor **célja az érzelmi telítettség megalapozása, a tét emelése, a drámaiság fokozása** (szinte a „jó” és a „rossz” mitológiai küzdelméhez hasonlóan). A konfrontatív kampánystratégiában (pl. amikor alacsony egy ügy természetes ismertsége, támogatottsága) **egy pozitív és egy negatív morális regiszter (határok, frontvonalak vagy barrikádok) kialakítására mutatkozik szükség**, az Ellenérdekeltek (a gyűlölhető „Ellenség”<sup>24</sup>) azonosítására és a „Jó ügy”, mint pozitív vízió és követhető lehetőség felmutatására, továbbá a kettő közötti kontraszt kiélezésére. A „megosztó” (dialektikus) történetmesélés éppen a megcélzott hallgatóságban alakítja ki a szimpátiát, a támogató „dühöt” vagy cselekvési hajlandóságot, viszont az „ellenfél” számára elfogadhatatlan, amely elutasítón és tagadóan (tehát védekező, defenzív módon) kénytelen válaszolni. Ez a stratégia az előre megtervezett látványt a kalkulált erőszakkal kombinálva valójában az „öszönökre” apellál, így mindenképpen alkalmas egy érzelmileg felkavaró és **az emberek képzeletét megragadó „sztori” tálalására, amelynek különös mozgósító ereje és aktivizáló potenciálja van**. Természetesen a környezetvédő kampányguruk is módfelelt hangsúlyozzák a **világosan leszögezett teendők, a „program”, vagy cselekvési terv megfogalmazásának követelményét és a bekapcsolódás lehetőségét igényét**: aláírni egy petíciót, feladni egy képeslapot, bekapcsolódni egy részvételt igénylő akcióban, demonstráción, klikkelni, e-mail-t küldeni, szavazni stb.). Az erőszakmentes, de konfrontáló nyomásgyakorlás érdekében (amelynek esszenciáját Gandhi úgy fogalmazta meg: „*megtagadni az együttműködést a gonosszal, ugyanolyan morális kötelesség, mint együttműködni a jóval*”) akár ún. „**heavy**” **eszközök is igénybe vehetők**: ombudsmani bedványoktól a pereskedésen át az odaláncolásig, a bojkottig vagy az éhségsztrájkig. A fenti zöld, emberi jogi vagy az információ szabadságért küzdő szakértők az alábbi alapvető tanácsokat fogalmazzák meg a kampánytervezéssel összefüggésben:

21. Ld. von Bernstorff: i. m.

22. Riss, Jorgo: *Lessons from R.E.A.C.H. (Reform of EU chemical's registration)*, Campaign for clear authorization of the whole chemical market (1998-2007) of Greenpeace International – előadás: ALTER-EU Conference, Brüsszel, 2007...

23. Hintjens, Pieter: *Campaign Against Microsoft and For Free Information! Lobbying for a software regulations of Foundation for a Free Information Infrastructure*, Brussels, Belgium – előadás: ALTER-EU Conference, Brüsszel, 2007...

24. Pl. az apartheid, a náci, a WTO, a Microsoft, az Exxon/Esso, a Shell, az Európai Bizottság vagy Bush elnök mindegyike megjelenik az Enemy képében (ld. pl. [www.boycott-bush.org](http://www.boycott-bush.org) vagy [www.stopesso.com](http://www.stopesso.com) oldalakat)

25. Lásd: Rose, Chris:  
*Politics Without Politicians*  
– *Or Politics Despite*  
*Politicians?* Public lecture:  
University of Pennsylvania  
Law School and University  
of Virginia School of Law  
June 5-6, 2001

26. [www.adbusters.org](http://www.adbusters.org)  
vagy [www.cleanclothes.at](http://www.cleanclothes.at)

- **egy meglepő, meghökkentő, provokatív esemény (akció), valamiféle „botrány” kifejezetten segíti a kampány indulását** (*issue-building process*), még az sem baj, ha az „mandátum nélküli” és a legalitás határait súrolja (pl. „hack” vagy behatolás valami elzárt területre, odaláncolás, esetleg felmászni a Parlament tetejére)
- amennyire csak lehetséges, **ki kell szélesíteni a kampányt szervező civilek szimbolikus és politikai mozgásterét** (tehát minél több fronton és kommunikációs szinten, minél több releváns célcsoport számára érdemes ugyanazt az üzenetet – más és más módon – továbbítani). A „politics without politicians” típusú szemlélet lényege **a közösségi kérdések diszkurzív terének kitérítése (a társadalmi tematizáció), a társadalmi vita kihelyezése a konvencionális politikai döntéshozatali mechanizmusok „szűk”, adminisztratív teréből.**<sup>25</sup>
- ügyelni kell a kreatív szóhasználatra, érdemes „játszani a szavakkal”, cél valamiféle **„új nyelvezet” kialakítása, egy többjelentésű, kreatív, de mégis „direkt” (primer felszólítást, verbális imperatívuszt hordozó) szlogen** megfogalmazása alapvető jelentőségű
- előnyös tud lenni, ha már **egy közismert tárgyat, terméket, frázist vagy ikont emelünk „új kontextusba”,** ezzel megváltoztatva annak percepcióját és új jelentéssel töltve fel azt (*subvertising*). A paródia, a „népi” humor, a fanyar szatíra, **a vizuális ironia és „kifigurázás”, gag elemei** (pl. *spoof T-shirt* vagy *brand-hacking*) kifejezetten működőképesek (ld. AdBusters).<sup>26</sup>
- a vizualizációnak, **a „képi munkának” és a szimbólumok használatának megkülönböztetett jelentősége van,** de nem szabad túl kifinomult, utalásokkal operáló és áttételesen érthető formanyelvet használni (gyakran a „nyersesség” és az egyszerű képi struktúrák a legcélravezetőbbek); **a kampányolás egyfajta propagandaművészet, amihez tiszta formákat, egyszerű ikonográfiát és professzionális marketingeszközöket kell használni**
- **minden valamirevaló kampánynak van egy „arca” (akivel azonosítható a történet),** s amely karakter (nem feltétlenül létező emberi személy, lehet pl. egy állatfajt emberi karakterekkel felruházó mesefigura, vagy fiktív személyiség, amely reprezentálja, hitelesíti és közvetíti a mondanivalót, az üzenetet) – az ambasszádor („nagykövet”), szószóló, támogató, képviselő lehet egy szimpatikus celebritás (sztár), vagy éppen „egyszerű” polgár (pl. „áldozat” vagy „tipikus” érintett, az „átlagarc”)
- **az ismétlésnek különös dramaturgiai jelentősége van a kampányban** (*staying on message*): ugyanazt az akciót, ugyanazt az üzenetet újra és újra „ellőni” („melegen tartani” az ügyet – *keep issue alive*), különösen, amikor a megcélzott hatóság, testület nem reagál érdemben (*RTS: return to sender*)
- nagyon fontos, hogy **teljesen világos legyen az „ownership” (a brand, az image, a logó: ki cselekszik? kinek a nevében?),** tehát megkerülhetetlen a felelősségvállalás a kampányeseményekért, különösen, ha azok innovatív, vagy provokatív, esetleg szabálysértő elemeket tartalmaznak
- **a kommunikáció során kiemelten kell kezelni a médiát,** viszont a PR- és médiastratégiánkban másként kell kezelni a „hozzánk közelálló” („barát”) médiaszereplőket és a szkeptikus újságírókat (más időben, más módon érdemes tájékoztatni), ugyanígy **különbséget kell tenni a minket támogató csoportok és a potenciális, de még nem „megtérített”, továbbá a feltehetőleg elutasító (nem meggyőzhető) sokaság között** (opponensek)

- **az áldozatok, szemtanúk, vesztesek (pl. délről származók) „hangja” nagymértékben tudja hitelesíteni a kampánykommunikációt** (persze vigyázni kell a „megnyomorítottak” dehonesztáló ábrázolásával, hiszen az egyrészt politikailag nem korrekt, másrészt támadási felületet nyithat: visszaüthet a messengerre és az egész kampány megítélésére is)
- a kormányzati vagy a céges kommunikáció általában lassú és kiszámítható, formális reakciói vannak, amit előre lehet kalkulálni, **a civilek előnye a gyorsaság, rugalmasság és a meglepetés, az attraktivitás, a látványosság és a humor ereje lehet** (pl. performansz, happening, stunt = utcai „mutatvány” esetén)
- a kampány esszenciáját hordozó „sztorit” kell popularizálni a média különböző szegmenseiben, **leggyakrabban „alternatív” (még nem eléggé közismert, sokszor egyenesen nem széleskörben támogatott, nem-konvenciális) információkat kell tudni bevinni a mainstream/mass médiába és szimpátiát keltően tálni.** Viszont, ha az újságírókat megnyertük, az egy alapvető lépés a közvélemény támogatása felé
- **a kampányt meg kell előznie felméréseknek és alap kutatásoknak, analizálni érdemes a célcsoportokat és a médiakörnyezetet,** hogy minimalizáljuk a káros, torzító mellékhatásokat, a nem várt események veszélyeit

Óvatosan kell bánnunk **a negatív üzenetekkel, sokkoló adatokkal, tragikus képi-séggel,** esetleg pesszimista világgéppel („apokaliptikus” víziókkal), vagy amit általánosságban „World is on fire” (S.O.S., „emergency call”) típusú üzenetnek, a krízis mélységét, a probléma „elviselhetetlen” súlyát és **az azonnali cselekvés szükségességét hangsúlyozó információnak** nevezhetünk. Viszont, ha az általunk felmutatásra kerülő **pozitív út (és a mellé társuló vízió, szimbólumok, cselekvési alternatívák) ereje, hitelessége** a kellő mértékben képes kompenzálni a felsorakoztatott negációt (az exponált „sokkot”), akkor az éppenséggel **az ügy drámai jellegét hangsúlyozza, az érzelmi felkavaráson, az érintettség kialakításán túl a morális elkötelezettséget táplálja és a bekapcsolódási hajlandóságot, mozgósítási potenciált segíti elő.** Rettentő fontos, hogy az ilyen típusú (kontrasztoló) kampány **nyugvópontra jusson,** levezesse a felgyülemlett érzelmeket, kiegyensúlyozza az érzelmi felfokozottságot és **egyértelmű, felelősségteljes („üdvözítő”), teljes mértékben megnyugtató kivezető utat mutasson.** Ennek különösképpen a „fejlesztéssel” összefüggő kampányok esetében van jelentősége, hiszen itt – az ügy komplexitásából fakadóan – valóban léteznek olyan megrázó adatok, megrendítő jelenségek és meghökkentő összefüggések, amelyekről kevesen tudnak, s amelyek képesek az érzelmi „bemozgatásra”.



# ALAPVETŐ KAMPÁNYTÍPUSOK, STRATÉGIÁK, METODOLÓGIÁK

A kampány alapvető céljait, a felhasznált módszereket (a taktikákat) tekintve többféle tipológiát állíthatunk föl, amelyek egyike sem működőképes feltétlenül önmagában, viszont a fókuszát illetően különféle hangsúlyokat jelöl. **A kampánytaktika az a mód, ahogyan a célcsoportra nyomás gyakorlunk, vagy amilyen módon befolyásolni igyekszünk a céljaink szempontjából legfontosabb szereplőket.** Tehát a választott módszer, taktika, akciótypus elsősorban a célcsoport függvényében alakul, és akkor eredményes, ha a felmutatott cselekvő erő és potenciál válik láthatóvá mögötte. Legtöbbször ezek a taktikai hangsúlyok ötvöződnek, mégis érdemes külön-külön is áttekinteni ezeket. A kampányirodalom alapján az alábbi legfontosabb kampánytípusok, -taktikák és eltérő kampánystratégiák különböztethetők meg:

- **Ügycentrikus** (*issue-oriented*) **kampány:** lényege, hogy egy eszmét, egy ügyet és egy hozzá társuló cselekvési modellt propagál, ami lehet az a fairtrade (méltányos kereskedelem) alternatívája, vagy absztrakt esetben az egészséges életmód, de lehet triviális is, mint mondjuk a biztonsági öv használata. Adott esetben **a végső cél egy jövőbeni vágyott paradigma** (pl. az esélyegyenlőség, a nyílt társadalom, a szolidaritás vagy az igazságosság), de leginkább egy „rettenetes” probléma (pl. magas légszennyezettség Budapesten vagy az elviselhetetlen, extrém szegénység) fontosságára hívja fel a figyelmet, megoldása mellett érvel, információkat közöl vagy emotív (érzelmi) hatást fejt ki. Az ügynek kellőképpen **fókuszálnak** kell lennie, az absztrakt és univerzális célokért (pl. világbéke) nem lehet tömegeket motiválni és a médiát izzásba hozni. A probléma identifikációja (még egy lokális és speciális ügy esetében is, mint mondjuk a magyar állami-nemzeti-kormányzati segélypolitika) gyakran nehézségekbe ütközik, ha nem lehet elválasztani egy szélesebb, fundamentális, strukturális (pl. a demokrácia, átláthatóság, igazságosság) mint alapvető érték képviselétől.<sup>27</sup>
- **Szemléletformáló/érzékenyítő/„térítő” kampány** már nem pusztán egy sürgető problémát, egy modellt, egy paradigmatis eszmerendszert mutat föl, mint követendő mintát, de **a társadalmat vagy annak egyes rétegeit, célcsoportjait „áthangolni”, érzékenyíteni és az általános mentalitást, szemléletet, habitust formálni, alakítani is igyekszik. Itt a direkt befolyásolás, a konverzió („megtérítés”), vagy enyhébb kifejezéssel az attitűdváltás mozzanata a fontos**, hiszen nem elégszik meg az ügy fontosságának kimutatásával, hanem az arra vonatkozó megoldást, mint egy „üdvözítő” modellt más modellek fölé helyezi, csatlakozásra ösztönöz és a „közösségiség” aspektusát egyszerre hangsúlyozza. **Public awareness raising-re (érzékenyítés, „felcsigázás”, tudásnövelés) leginkább akkor mutatkozik szükség, amikor egy problémát érintő társadalmi tudás csekély, az érzelmi viszonyulás nem erős** (vagy mert az ügy nem eléggé „látható”, vagy pedig mert pl. a kormány szándékosan nem akar róla beszélni, hiszen akkor kritika érheti aktuális politikáját). A publicitás növelése elképzelhetetlen a médiával történő partneri viszony kiépítése nélkül, így a szemléletformáló kampányok általában mediakampányok is egyben. **Az érzékenyítés azonban nem öncélú, a leggyakrabban a politikai nyomásgyakorláshoz szükséges tö-**

27. Ide kapcsolódik Chico Mendez (brazil környezetvédő aktivista) híres mondása: „Először úgy véltem, hogy a gumifák megmentéséért harcolok, majd azt gondoltam, hogy az amazóniai esőerdő megmentéséért küzdök, ma már tudom, hogy az egész emberiség jövőjéért...”  
Forrás: 106 Quotes and Quotations on The Natural Environment  
– www.oursouthwest.com/news/quotes2env.htming



**megbázis kialakítása és egy reálisan elérhető társadalmi változás kiharcolásának, például életmódváltásnak vagy új viselkedési formák kialakításának (erőszakmentesség, tudatos vásárlói mentalitás, környezettudatosság stb.) szándéka húzódik meg mögötte.** Pl. a Fair Trade (méltányos kereskedelmi gyakorlat) elérése egyszerre kíván oktatást, felvilágosítást, tájékoztatást, ugyanakkor mindennapos elköteleződést, továbbá egy attitűd és szokás (*manner*) kifejlesztését és tudatos bekapcsolódását, cselekvést, ezen túlmenően kereskedelem-politikai lobbist is.

- **Mozgósító-aktivizáló kampány (tömegmobilizáció):** a szemléletformáló kampányokat rendszerint követő metódus, melynek **célja már egyrészt a támogatók (az ügynek már megnyert szereplők) „összekovácsolása”, a „közösségi élmény”, az „együttlét” gerjesztése és újramegerősítő-hitelesítő mozzanat, másrészt pedig a társadalmi nyomásgyakorlás, amelyet a támogató tömeg fizikai jelenlétével, létszámával és az érintettek mozgósításával szándékozik elérni.** A szakszervezeti mozgalom egyik alapvető módszere a mobilizáló kampány, amely összes eleme egy hatalmas tömegrendezvényt, utcai felvonulást, tiltakozó vagy munkabeszüntető sztrájkot, aláírásgyűjtést, rallye-t, roadshow-t stb. táplál, általában abban éri el csúcspontját.
- **Fundraising/adománygyűjtő kampány:** célja egy ügy hiteles képviselőjén keresztül történő támogatásának vagy magának az adott ügyet képviselő szervezet működésének elősegítése. **A donációs hajlandóság kialakítása a cél,** amelyet szintén többféle módszertani úton el lehet érni (hitelesítés, eddigi eredmények felsorakoztatása; érzelmi érintettség serkentése, bevonódás; az ügy fontosságának, a nélkülözhetetlenség és az elemi szükség /hiány/ aláhúzása; az apró támogatások, apró gesztusok „összeadódásának” kihangsúlyozása stb.). Magyarországon leggyakrabban az szja 1%-os felajánlások kapcsán találkozunk különféle adományszervezési kampánytevékenységgel. De **egy igazi, társadalmi célú kampány nem egy szervezet működését vagy partikuláris projektjeit segíti, hanem egy ügy iránti elköteleződés és társadalmi változás kialakítását célozza, amihez szintén szükség lehet privát adakozásra, magánadományok gyűjtésére, felajánlásokra.** Közvetlen pénzgyűjtés esetén az elszámoltathatóság, a kontroll alapvető kritériumnak számít, a hitelesség alapfeltétele.
- **Konfrontatív („negatív” vagy lejárató) kampány** (pl. bojkott v. smear – „mocskolódás”): rendszerint a pozitív azonosulás (identifikáció) és a negatív elhatárolódás (szegregáció) egyidejű módszerére alapozódó stratégia. **Elkerülhetetlen eleme a szimbolikus vagy konkrét konfrontáció és a „rossz” / „ellenség” („ők”) versus a „jó” („mi”) sorsfordító harcának kidomborítása, a frontvonalak meghúzása és a barrikádok felállítása.** Előszeretettel használják politikai küzdelmekben vagy olyan nagy érzelmeket kiváltó, aktuális és sürgős, azonnali cselekvést kívánó kampányokban, mint az állatvédelem, a környezetszennyezés vagy a polgárjogi harcok (autonómia-törekvések, szabadságjogok, sajtószabadság stb.), humanitárius krízishelyzetek (éhínség, járványok, polgárháborúk stb.). Nem egyszer irányul az ilyen konfrontatív kampány cégek (pl. TNC-k, üzletláncok stb.) ellen, amelynek egyik alapeleme a „befektetés” és **a tömeges méretű bojkott (a vásárlás megtagadása – az ún. *boycott*), mint egyfajta „büntetés” és „kényszerítő” erő felmutatása.** Az amerikai elnökválasztási kampányokból ismert „smear” (mocskolódás) általában vagy nem feltétlenül bizonyított „pletykán” alapul (vádaskodás, valamely régebben elkövetett szabálysértés előkaparása

stb.), amelyet a bulvármédiában vagy informális úton (e-mail-láncok, *face-to-face* sugalmazó propaganda, városi legenda, körbeküldött videók, hoax stb.) során terjesztenek. Célja az ellenfél hitelességének kikezdése, a kifigurázás, a bemocskolás, a gyanú árnyékának felhúzása, és – ezzel egyidőben, és ezzel ellentétben – a saját ügy, a messzerek morális „felsőbbrendűségének”, tisztaságának, kredibilitásának kihangsúlyozása. **A kiélezett politikai küzdelmekkel ellentétben a civil társadalom igen ritkán használja a negatív kampányolást**, hiszen ez nem kifizetődő taktika hosszútávon.

- **Információs vagy médiakampány** (elektronikus és offline): általában egy konkrét problémára, kreatív ötletre és jól körülhatárolt üzenetre alapozódó kampánystratégia, amely **a klasszikus médiumokban elhelyezett hirdetésekre és a sajtóban történő jelenlétre fókuszál**. A hagyományos médiakampány a nyomtatott (offline) sajtótermékekben megjelenő **„társadalmi célú reklám” (TCR) mellett erőteljesen operál a PR-tevékenységgel**: épít a cikkekre, bújtatott üzenetekre vagy az ún. Op-Ed (olvasói levél) lehetőségeire. Másik ismert formája az elektronikus médiákban (rádió és tévé) történő fizetett hirdetés (pl. spotok) vagy a reggeli beszélgetős műsorokba, show-műsorokba, magazinműsorokba, bulvárhírekbe (tömegmédiá) történő bekerülés lehetősége.
- **Online kampány** (web 2.0, chatroomok, blogok, e-mail-kommunikáció, newsletter, fórum, bannerek, online-petíció, webes donáció, fájlcsere, wiki, YouTube, közösségi szájtok /pl. iWiW, MySpace, FaceBook/, net-rádió, podcast, hoax, hack stb.) Egyre gyakoribb a kifejezetten **internetes megjelenésre alapozódó kampánystratégia**, hiszen a célközönség nem egyszer az a városi munkavállalói vagy hivatalnoki réteg, aki napjának egyre jelentősebb hányadát a számítógépe előtt ülve, online tölti. Az ő megszólításukra az internet rengeteg lehetőséget kínál. Az utóbbi néhány év erős tendenciája a blogoszféra jelentőségének felemelkedése, a blogok, mint szubjektív online naplók, és mint hírforrások megjelenése, másrészt pedig a videómegosztók (pl. YouTube) divatja. **A neten futó kampányok magja egy jól felépített kampányszájt, amelyet a legkülönbözőbb módon linkelnek be és promotálnak online eszközökkel: szétküldött e-mailekkel, videókkal, blogos post-okkal és portálokon megjelenő hirdetésekkel vagy cikkekkel**, fórumokon történő hozzászólással stb. A web-alapú kommunikáció egyik hátulütője a *spam, junk mail* (kéretlen levél), amely az adatvédelmi szabályok és az internetes norma (netikett) áthágása folytán több kárt tud okozni (bumeráng-effektus).
- **Figyelemfelkeltő, akcióorientált kampány** (*street stall, hack, attack, flashmob, media stunt, street art, gerilla propaganda, picket, stand-up, sit-in, cultural jamming, demonstráció, performansz, jomango, shopdropping stb.*) – **egy vagy több direkt akcióra kihegyezett, kifejezetten a média érdeklődésére, a véleményformálódó döntéshozói réteg (esetleg egy konferencia, ülés, tárgyalás résztvevői) figyelmének stimulálására támaszkodó kampánystratégia**, mely magában foglalja az akció előkészítését (felvezetését), majd utókommunikációját, csatornázását. Itt **az aktivisták fizikai manifesztációja és az általuk bemutatott „partizán” vagy „gerilla” tevékenység hitelesíti a kampány üzenetét**. Ilyen akció lehet egy kormányzati szájt megbénítása vagy feltörése (*hack*), ott egy megbotránkoztató üzenet elhelyezése, ilyennek számítanak az irányított, nem teljesen spontán flashmobok vagy az olyan illegális vagy féllegális akciók, mint az „odaláncolás”, a „behatolás” (*attack*) valamilyen elzárt területre. A „beöltözés” (maszkok, jelme-

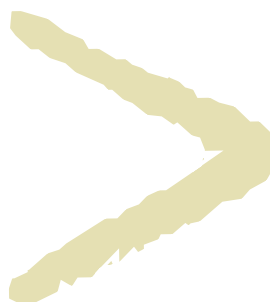
zek használata – „karneváli” hangulat vagy az utcaszínházas performansz) és a látványos bannerek elhelyezése valamely közintézményen vagy ikonikus épületen (áruház, nagykövetség vagy turisztikai nevezetesség) célja szintén **az attrakció és a koncentrált figyelem kivívása. A klasszikus média- vagy fotó „mutatványok” (stunt) kifejezetten médiabarát, vizuálisan jól tálalható, a képzeletet megmozgató és az érdeklődést felkeltő akciók**, amelyeket olcsón és kevés ember bevonásával is sikeresen végre lehet hajtani, gyakoriak az ún. ellentüntetések (*counter-summitok*) esetében.

Az akciók lényege a civil erő, az állampolgári potencia felmutatása (egy tiltakozó gesztus exponálása vagy a pusztá figyelemfelkeltés, véleménynyilvánítás stb.), amely a befolyásolást **az akció során felmutatott média-nyomással, a közvélemény „tekintetének” ráirányításával igyekszik elérni**. Ezen felül az akciók médiakompatibilitása, tehát a látvány, a leképezhetőség és a drámaiság az akciók közös sajátossága. A civil/nonprofit szférában általános elv az erőszakmentesség, tehát a nyílt fizikai küzdelem, agresszió totális mellőzése.<sup>28</sup>

- **Mérsékelt („hideg”) kampány:** „hideg”, „józan” vagy „antikampány” – a politikai marketingben bevett értelmezésben – akkor indokolt, ha a célunkkal ellentétes a közhangulat, a média indulatosan támadó, így **az ellentábor indulatainak csillapítása, a „fölsleges hergelések kerülése”, a mozgósítás mellőzése, a „részletek kidomborítása”, „tájékoztató szakmai füzetek osztogatása” s legfőképp „a téma bagatellizálása”, „jegelése”** válik fontossá. A „hideg” kampány lényege az érzelmek lecsillapítása és a racionális, józan érvek használata a kommunikációban.
- **Totális (egészpályás) kampány:** általában rendkívül intenzív lefolyású, a teljes társadalmi közbeszédet tematizálni igyekvő „lerohanás” (blitzkrieg, dömping, „cunami”), sőt „hadüzenet”, amely egyidőben az összes lehetséges médiumon és csatornán keresztül, mintegy **lehengerelni és hiszterizálni igyekszik az embereket, a végtelenségig emelve a tétet és az izgalmi állapotot**. Az ügy megkerülhetetlenségének látszatát gerjeszti, mégpedig ellentmondást nem tűrő, szikár kommunikációval, nem egyszer durva, a privát szférába is behatoló kommunikációs eszközökkel (pl. suttogó propaganda, *smear* – mocskolódás, lejáratás, vádaskodás, rágalmazás vagy fenyegetőzés, *labelling* – megbélyegzés, kiközösítés, pl. városi legenda – pletyka stb. eszközeivel). **A „totális” kampány valójában háború**, amelyet minden lehetséges fronton (a hálózobától a munkahelyig) folytatnak, kíméletlen verbális agresszióval és diszkriminatív hangnemmel. Elképesztő költségei lévén, kizárólag a korrupt politikai pártok folytatják, itthon sem ismeretlen, civilek soha nem alkalmazzák.<sup>29</sup>

28. Ld. *100 Ideas for Direct Action* (in. M. Lattimer: *Protest. Symbolic Actions*) – CIVICUS MDGs Campaigning Toolkit 44. (pp. 24-29.), Johannesburg, 2007: [www.civicus.org/mdg/title.htm](http://www.civicus.org/mdg/title.htm)

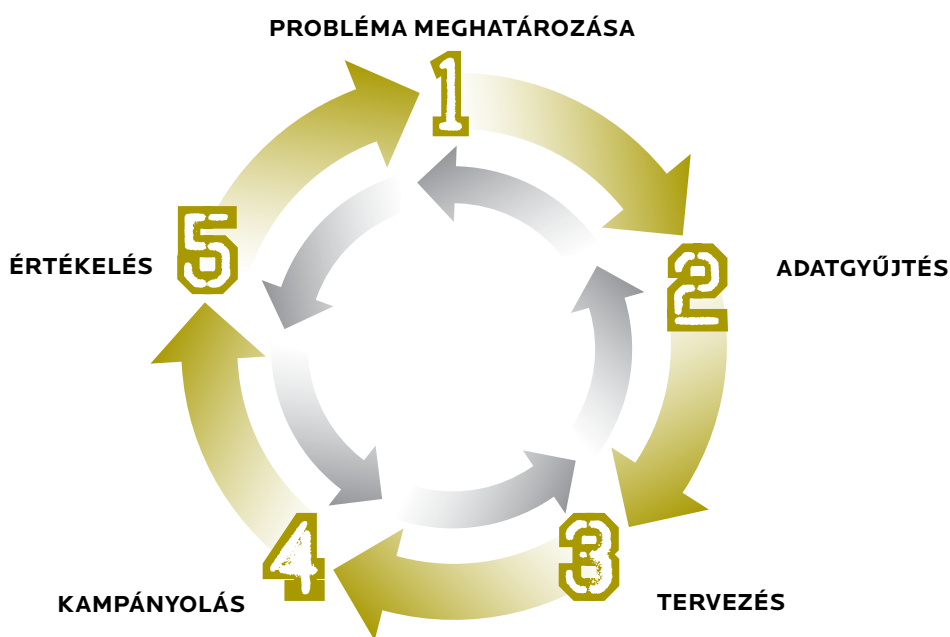
29. Ld. Szilágyi Ákos: *Totális kampány*, Népszabadság, 2002. május 11. <http://nol.hu/cikk/61578/>



# 5 MIBŐL ÁLL KAMPÁNYOLNI?

A kampányolás alapos, mindenre kiterjedő, stratégiai szemléletű tervezés (egyértelmű fókusz, felépítettség, terjeszkedési koncepció) híján fabatkát sem ér, sőt vissza is tud ütni a kezdeményezőkre. „Haditerv nélkül értelmetlen halálba küldöd a katonáidat” – fogalmaz az egyik szakértő –, mivel a nem jól megtervezett kampány olyan, amit a hadászatban „mission drift-nek” neveznek.<sup>30</sup> A legtöbbet elkövetett hiba a nem elégséges előkészítésből és a forráshiányból fakad, amikor **a fenntarthatatlan és szervezetlen kampány hirtelen az események „örvényébe” kerül, elveszti lendületét, végül kiég (burn-out).** Viszont **az aprólékosan megtervezett kampánystratégia** – ahogy az amerikaiak fogalmazzák – **a „roadmap to victory” (key to success) foglalta.** A szinergikus és komprehenzív kampánystratégia részletes megtervezése hasonló egy komplex projekttervhez, szisztematikus végrehajtása pedig – s ebben csaknem az összes szakértő egyetért – a legösszetettebb és legkimerítőbb vállalkozások egyike. Már a tervezés során seregnyi olyan szempontot (kompozíció, ütemezés, üzenetképzés, célzás, médiakompatibilitás, források, fenntarthatóság, networking stb.) figyelembe kell venni, amelyek egymáshoz való viszonyán, összhangján áll vagy bukik a kampány sikere. Az alábbiakban a kampánystratégia, a kampánytervezés, tehát a kampány kivitelezésének alapelemein megyünk végig lépésről-lépésre.

30. Democracywiki:  
Planning (Campaign Toolkit):  
www.unlockdemocracy.org.uk/  
wiki/index.php/Planning/



7. ábra  
A kampány  
ciklikus modellje

## 5.1 A KAMPÁNY MAGVA: EGY FORRÓ ÜGY

A legelső, legfontosabb kritérium, amit le kell szögezni a kampány kitalálásakor: mi az a „szexi” (*hype*), megkerülhetetlen téma, drámai ügy, kínzó probléma, sürgető „válság”, amely a kampány központi üzenetét hordozza, s amelyre a stratégiai cél, valamint az azt támogató összes tevékenység irányul. Meg kell határozni, hogy **mi az, ami olyannyira nincsen rendjén a világban, hogy ennek orvoslásához százak és ezrek, sőt tízezrek azonnali, összehangolt cselekvésére, társadalmi összefogásra van szükség?** A választott témának relevánsnak, kellőképpen súlyosnak, érdekesítőnek (pontosabban megindítóknak, vagy tétellel bírónak) és kommunikálhatónak (pl. vizualizálhatónak) kell lennie, olyannak, amelynek „gravitációs ereje” képes egyben tartani a kampányt.

Minden probléma komplex, de **a kampánynak egyszerűnek kell lennie, hiszen a bonyolult, összetett kérdések elbizonytalanítják az embereket és demotiválják őket, a cél pedig éppen ennek az ellenkezője.** Nem az ügy komplexitását kell kommunikálni, hanem annak primér olvasatát (hatását, konkrét következményét **a „Te” és a „te életed” szintjén**), **a megoldást és a lehetőséget kell kidomborítani.** Ehhez le kell szűkíteni a fókuszot, a „nagy” probléma „kis” szeletére, amely még így is elég súlyos marad kellő számú ember számára. De nem elégedhetünk meg az egyetértéssel, együttérzéssel vagy sajnálattal, hanem **odáig kell fokozni az elégedetlenséget, hogy az emberek azt érezzék, tenniük kell valamit.**

A választott ügyet mélyrehatóan analizálnunk kell: mi az valójában?, mik az okai?, mik a hatásai?, milyen érdekek kereszttüzében áll?, s legfőképpen: **ki(k)nek a kezében áll a hatalom, hogy a gond megoldódjon?** Lokális probléma esetén lokális megoldások kellene, de ha a problémánk globális (nemzetközi „nagypolitikai” tényezők játszanak benne szerepet), akkor is szükséges az egyszerű lokális, individuális jellegű kifizetés lehetőségét felkínálnunk: **hogyan működik mindez a „te” életedben, a családot, a lakóhelyed szintjén.**

A problémánk kiválasztásához segítséget nyújt az alábbi **12 ellenőrző kérdés (checklist)**, ha a többségére a válaszunk igen, akkor **jó kulcs** van a kezünkben, amellyel a sikeres kampány előszobája nyílik meg:

- 1** Valós hatással és összefüggéssel bír az emberek életében?
- 2** Érezhetik az emberek a saját önrendelkezésüket, hatalmukat, az összefogás erejét? Megváltoztatja a rögzült hatalmi viszonyokat?
- 3** Általa képesek vagyunk ismereteket közölni (pl. az állampolgári jogokról, társadalmi felelősségről és a fenntartható békés jövőről)?
- 4** Elérhető cél kapcsolódik hozzá, képesek vagyunk legkésőbb egy éven belül legalább egy kézzelfogható, de jelentős eredményt felmutatni?
- 5** Átérelhető és mélyen átérezhető érzelmeket céloz vagy mozgat meg?
- 6** Könnyen érthető és kommunikálható?
- 7** Egyértelmű policy cél jelenik meg az ügy kapcsán?
- 8** Időszerű és időben ütemezhető programot kínál?
- 9** Képes összefogást, közösséget kovácsolni, társadalmi támogatást kiépíteni? Felelős vezetést (*leadership*) és koalíciót tesz lehetővé?
- 10** Harmonizál az ügyet felvállaló emberek és szervezetek víziójával és értékrendjével?
- 11** Lehetőséget teremt az adománygyűjtésre, adakozásra (*fundraising*)?
- 12** Összeköti a helyi szintet a nemzeti, globális és makropolitikai szinttel?

## 5.2 MI A CÉL? MI AZ A VÁLTOZÁS, AMELYET EL AKARUNK ÉRNI?

Adott egy probléma, a kampány egésze pedig arról szól, arra összpontosít, hogy ezt problémát miképpen kell megoldani (ez a távlati cél, ahol a kampánytevékenység végét ér). Az egész stratégia a probléma megoldásához szükséges változásból következik, ugyanis **meg kell változtatnunk valamit a világban ahhoz, hogy a felismert drámai ügy nyugvópontra juthasson**. A kampánynak konkrét válasza van (kell, hogy legyen) a probléma feloldásáról, tudnunk kell, hogy milyen konkrét változást akarunk elérni és milyen úton. **A stratégia tehát egy hosszútávú víziót táplál, ugyanakkor egy komplex célrendszer (*target system*) kialakítását követeli meg, amely az átfogó (végső) célon túl a „köztes” célt („félidő”), a rövidtávú célt (amire a kampány első felében koncentrálnak), továbbá több specifikus részcélt, ezen túlmenően a célunk eléréséhez szükséges csoportok, eszközök, hatalmi tényezők definiálását is megköveteli**. A cél esetében fontos, hogy egyrészt kellőképpen grandiózus (világot rengető, drámai, téttel bíró), ugyanakkor – még ha küzdelmek árán is – **reálisan elérhető, megvalósítható (*reachability*)**, továbbá lényeges, hogy **aktuális vagy aktualizálható** legyen, tehát az ügyünk megnyerhető csatákat és megnyerhető (*winneable*) háborút eredményezzen. A kérdés **mit** akarunk elérni?

A kampánynak rendelkeznie kell egy rövid (egy-két mondatból álló, könnyen kommunikálható) **célrendszerrel, misszióval (*mission statement*)**, amely az összes résztvevő számára egyértelművé és közösen osztott vélekedéssé teszi, hogy mire vállalkozik. A kampány közreműködőinek nem lehet külön agendájuk: a vízió, az alapértékek, a célok, az eszközök és tevékenységek tekintetében nem töredezhetszét a kampány.

Az egyik legalapvetőbb módszer a tervezés kezdetén az ún. **„gap analysis”**, amely a „hol vagyok most?” és a „hova akarok eljutni?” kérdéseiből indul ki. A jelenlegi, reálisan feltárt pozíció és a részletesen megfogalmazott célképzet közötti rést kell felszámolni, amelyhez stratégiai és taktikai lépések egyaránt szükségesek.

### 5.2.1 TARGETING

A cél „belövése” egyrészt az átfogó, végső cél (*overall strategic objective*) meghatározásából, továbbá a taktikai célok (*tactical targets*) és a köztes (*intermediate goal*) vagy speciális célok (*specific goals*) leszögezéséből áll. A taktikai célokat az üzleti nyelvben „elérhető gyümölcsöknek” (*low-hanging fruits*) vagy „gyors győzelemnek” (*quick wins*) nevezik. Ezek olyan célkitűzések, amelyek nem feltétlenül stratégiai, hanem koncepcionális-logisztikai célra irányulnak (pl. egy látványos korai sikerélmény erősítheti a stáb lelkesedését, az aktivisták hitét, az önkéntesek motivációját, a média érdeklődését, vagy a kampány „komolyságát” és „hítelét” és befolyását lobbierőben).

Célunkkal összefüggésben a két legfontosabb kérdés: **1. mi az objektív akadály** (pl. jogi környezet, nemzetközi vagy helyi politika, elégtelen tudás, érzéketlenség stb.) **annak, hogy megtörténjen a vágyott változás?** Miért alkalmatlan a jelenlegi környezet ahhoz, hogy kezeljük a helyzetet? Továbbá: **2. kiket szükséges befolyásolnunk ahhoz, hogy realizálható legyen a célkitűzés** (döntéshozók, média, közvélemény mely csoportjai)? **Az igazi target (célszemély) az, aki képes megadni/megtenni,**

amit akarunk, az őket befolyásolók pedig az ún. intermediary célcsoportok. A konkrét lobbiaspektussal bíró kampány esetén fontos kiemelni, hogy a „target” egy konkrét személy, és nem egy testület vagy intézmény (pl. egy-egy adott képviselő és nem a Parlament, mint olyan). Hiszen egy egyén könnyebben megközelíthető, személyes viszonyt lehet vele kiépíteni és az ő érdekei, aspirációi, véleménye eltérhet a hivatalos és rögzített pozíciótól, amit egy testület képvisel. **A döntéshozókkal szemben felvállalt stratégiát össze kell hangolni a kampány kommunikációjával** (tónus, stílus, hangvétele stb. milyen legyen: vita-generálás, kihívás, támadás, presszió, alku?)

**Két fontos alapszabályt kell figyelembe vennünk a targeting során: 1. Influence the influential (tehát a leghatékonyabb a befolyással bírók befolyásolása), vmint 2. Don't convert the converted (ne akarjuk megtéríteni a megtérteket, tehát ne a velünk azonos véleményen levőket próbáljuk érzékenyíteni, hanem a semlegeseket vagy a nem túlságosan elutasítókat).**

Fontos tisztázni továbbá, hogy kik foglalkoznak még ezzel a problémával, ők konkurens-e vagy potenciális támogatók? Mindez a problémához való viszonyunk és az összes szereplő (aktorok, célszemélyek, támogatók, semlegesek, opponensek) pozíciójának szituatív értékelését jelenti (érvek, érzelmek, motivációk stb.).

## 5.2.2 POSITIONING

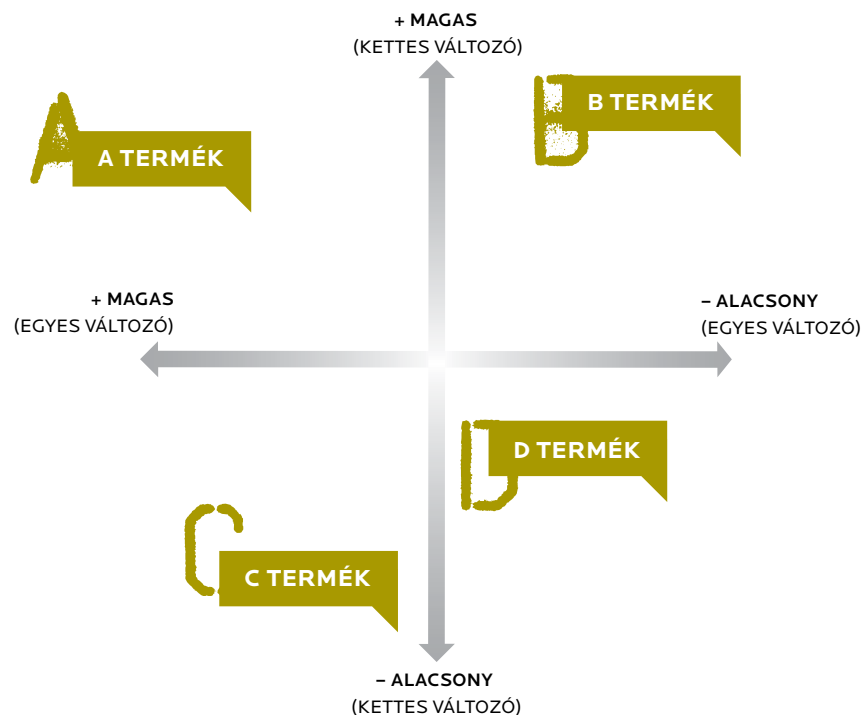
A pozicionálás során a kampány egészét: a problémát, a célt, a hozzá vezető lépéseket, a többi szereplőt (döntéshozók, támogatók, potenciális támogatók, ellenzők stb.) és **az egész kommunikációs vagy cselekvési mezőt (lehetőségfeltételeket) elemeznünk kell**, és meg kell határozni ezek egymáshoz való viszonyát, feltehető dinamikáját. **A pozicionálás része az agenda (a történet) marketing-szemponitú elemzése: kik a legfőbb „fogyasztók” (célcsoportok), milyen a „vásárlóerejük” (mennyire érdekelték, mennyire tehetők érdekeltté)?** A helyzetelemzés és „helyzetbehozás” gyakran megköveteli ügyünk „átpolitizálását”, elhelyezését a politikai palettán (placing an issue on the political agenda), hiszen gyakran a változás kulcsa a politikai döntéshozatalban keresendő, s **ilyenkor a problémánkat politikai ügyként kell exponálnunk és láthatóvá tennünk: a megoldáshoz a választott vezetők felelősségvállalására van szükség.** Egyik alapvető kérdés, ami segíthet: „miért nem történt meg eddig a változás?, miért nem történne meg »csakúgy«, nélkülünk?”



8. ábra  
S-T-P  
(Segment-Target-  
Position)  
szegmentálás  
segédábra

A positioning a marketingben egy termék „belövését” jelenti a piaci szegmensekben, mégpedig a target (célfogyasztó) szempontjából. Ehhez az STP (Segment-Target-Position) hármasságát veszi figyelembe, először felosztja a piacot különféle szegmensekre, amelyek leírhatóak demográfiai, életmód- és egyéb szociokulturális jellemzőkkel.

Majd (pl. ár és minőség vagy klasszikus 4P [product, price, place, promotion] szerint) a versenytársakat helyezi el a mátrixban, ezután pedig megnézi, hogy hol jelentkezik piaci rés, és a saját terméket a többihez képest, lehetőleg a legtágabb mozgástérben határozza meg.



9. ábra  
Positioning Map

Gyakorlatilag a pozicionálást egy társadalmi célú, nonprofit kampány esetében a stratégiai cél, az üzenet és a célcsoportok viszonylatában érdemes elvégezni, hasonlóképpen az üzleti marketinghez, viszont a terméket ebben az esetben az üzenet helyettesíti.

### 5.2.2.1 Power analysis

**A hatalmi mátrix elkészítése a teljes kampánystratégiát, a pozicionálást és a kommunikációs stratégiát is segíti, célja, hogy három alapvető kérdésre találjon választ:**

- **ki birtokolja a képességet, hatalmat ahhoz, hogy a célunkat megvalósíthassa** (ki rendelkezik a változáshoz szükséges alapvető potenciállal)?
- **ki birtokolja a képességet, lehetőséget ahhoz, hogy az előző csoportot hatékonyan befolyásolja, meggyőzze?**
- **mi kiket tudunk és milyen mélységben befolyásolni?**

Az első lépés a **kulcsszereplők** listázása (*key actors list*): az összes aktort (személyt, csoportot, szervezetet, intézményt stb.) soroljuk föl, akiknek bármiféle súlyuk lehet az általunk exponált probléma és annak megoldása folyamán. A következő eszköz a kulcsszereplők komplexebb táblázata (*key actors table*), amelyben az alábbi szempontok szerint írjuk le a legfontosabb aktorokat:



AKTOR (SZEREPLŐ)	DRIVER (ERŐK, ENERGIÁK, ÉRDEKEK, MOTIVÁCIÓK)	HOGYAN? MIK A VESZÉLYEK?	KIK TUDNAK HATNI RÁJUK?	ŐK KIKET TUDNAK BEFOLYÁSOLNI?

10. ábra  
Kulcsszereplők táblázata (key actors table)

Ezután készíthetjük el a **kulcsszereplők kétdimenziós hatalmi térképét (key actors map)**, amelyen két koordináta mentén helyezük el az aktorokat:

- 1 aszerint, hogy mennyire támogatják / ellenzik ügyünket, ill.
- 2 aszerint, hogy milyen befolyásuk / hatalmuk van az óhajtott változás realizációját tekintve:



11. ábra  
Kulcsszereplők hatalmi térképe (key actors map)

A fenti térkép (koordináta-rendszer) olvasása meglehetősen egyszerű, akik balra és feljebb vannak, azok a legfontosabb támogatóink, **akik legföül vannak, ők a célcsoportjaink (target groups)**, akik középtájt vagy alul és a vízszintes tengely közelében helyezkednek el, ők a **legsérülékenyebbek és legkönnyebben befolyásolhatóak, így potenciális célközönsége (target audiences)**, a jobbra magasan levők pedig az ellenfeleink, és így tovább.

Egy másik táblázat némileg eltérő módon segít rendszerezni egy poláris regiszterben a legfontosabb playereket és azok viszonyulását a kampány céljai iránt:

	POZITÍV	NEGATÍV
AKTÍV	<p><b>TÁMOGATÓK</b></p> <p>ÁTFOGÓ, VAGY VALAMELY RÉSZCÉLUNKAT AKTÍVAN SEGÍTŐ ENERGIÁK, SZEREPLŐK. NEM CSUPÁN ELVBEN, HANEM A BEAVATKOZÁSBAN ÉS A RÉSZVÁLLALÁS SZINTJÉN SEGÍTI CÉLUNK MEGVALÓSÍTÁSÁT</p>	<p><b>OPPONENSEK</b></p> <p>AKTÍVAN, TEVŐLEGESEN KIFEJEZI ELLENÉRZÉSEIT, ELLENÉRDEKEIT ÉS MEGAKADÁLYOZNI IGYEKSZIK CÉLJAINK REALIZÁCIÓJÁT.</p>
PASSZÍV	<p><b>POTENCIÁLIS TÁMOGATÓK</b></p> <p>OLYAN SZEREPLŐK, AKIK ELVBEN ÉS ABSZTRAKT SZINTEN SEMMIKÉPPEN NEM ELLENZIK CÉLJAINKAT, SŐT SZIMPÁTIÁT ÉREZNEK AZ ÉRTÉKRENDSZERÜNK EGYES ELEMEI VAGY EGÉSZÉ IRÁNT, AZONBAN NEM FEJEZIK KI KONKRÉT TÁMOGATÁSUKAT.</p>	<p><b>POTENCIÁLIS OPPONENSEK</b></p> <p>ALAPVETŐEN ELUTASÍTÓAK, ELLENZIK CÉLJAINKAT, ÉRTÉKEINKET, DE NEM NEM FEJEZIK KI VÉLEMÉNYÜKET, ÉRVEIK NEM ANNYIRA ERŐSEK, SOKSZOR SZTEREOTÍPIÁK VEZÉNYLIK ŐKET, NEM TUDATOSAN VAGY SZERVEZETLEN LÉPNEK FEL.</p>

12. ábra  
Stakeholder-regiszter

A fenti táblázatban felsorolt csoportok vagy részcsoportok kapcsán az alábbi kérdésre adott válaszok segítenek elmélyíteni ismereteinket az egyes kategorizált viszonyulást illetően:

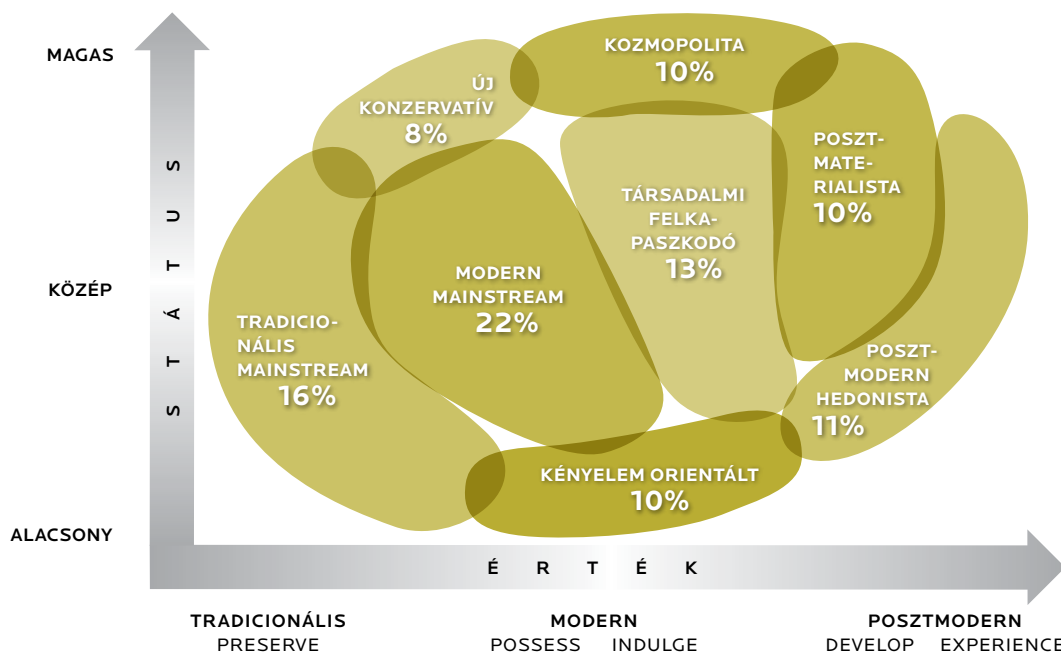
- 1** Hozzávetőlegesen **hány ember** (mekkora csoport) testesíti meg az adott közösséget?
- 2** Milyen érdekérvényesítési képessége van és **hatalmi bázissal** bír?
- 3** Milyen **attitűdje** van, mi táplálja a hitelességét, érveit?
- 4** Milyen **forrásokat** (humán és pénzügyi) képest mobilizálni?
- 5** Milyen **társadalmi támogatottsággal** rendelkezik?
- 6** Milyen információk, **tudás** és képességek állnak a rendelkezésére? Milyen a viszonya, **kapcsolatrendszere a médiával**?
- 7** Mit titulálnál **sikernek** az adott csoporttal, ideális viszonyulásukkal kapcsolatban?

**Lokalizálás / szegmentáció:** miután a lehető legpontosabban meghatároztuk az egyes célcsoportok karakterisztikumait, közös jellemvonásait, életstílusát, értékrendjét stb. fontos, hogy meghatározzuk, hogy **hol találhatóak, milyen publikus csatornákon érhetőek el, szólíthatóak** meg. Ez gyakorlatilag a társadalmi térben történő elhelyezkedés feltérképezését jelenti: a lakóhely, a munkahely és szociális mobilitás, networkök leírását követeli meg.

**Karakter, perszonalizálás, fiktív identitás kiépítése:** Nagyon hasznos tud lenni, ha elképzeljük, lefestjük, **megidézzük egy tipikus reprezentánsát az adott csoportnak**, amely ugyan nem létezhet, mert túl esszenciálisan tartalmazza az adott csoportra jellemző viselkedés- és személyiségjegyeket, de segít elképzelnünk, megjeleníteniünk, esetleg **szerepjátékok segítségével valóságosan megszemélyesítenünk az adott karaktert**. Adjunk neki nevet és a lehető legpontosabb leírását, bemutatását adjuk: identitás, külső, belső értékek, lakóhely, munka, hobbi stb. Ha elérhető távolságban van a környezetünkben megfelelő, a célcsoportba tartozó rokon, ismerős, akár megkérhetjük, hogy vegyen részt a játékban. Ennél professzionálisabb, ha **fókuszcsoportos interjúk** segítségével a lehető legtöbbet megtudunk az illető csoportok attitűdjéről, pszichológiai és társadalmi szokásairól, motivációjáról.

Az ún. **szegmentáció** egyik új, az üzleti világban és a politikai kampányokban széleskörben használt módszere **(a „Mentality Model”) a szociális értékrend, attitűd, habitus és világnézet alapján történik**, amely szakít a hagyományos szociográfiai jellemzők (életkor, társadalmi státus, iskolai végzettség stb. kvantitatív-közvéleménykutatási mérés szerint történő csoport-meghatározással), s e helyett **az „életstílus”, az életcél, a mentalitás, a munkahelyi és családi környezet, a szabadidőeltöltésének módja stb. szerint különféle szociális miliókat és jellemző személyiségtípusokat alakít**, ki mint pl. Hollandiában a „modern mainstream”, a „tradicionális mainstream”, a „posztmodern”, a „szociális felkapaszkodók”, a „posztmaterialisták” vagy a „posztmodern hedonisták” csoportjait, amelyek jól leírható attribútumokkal és közösen osztott mentalitással rendelkező, többé-kevésbé tipikus csoportjai a populációnak, amelyek saját médiákat használnak és saját értékrendet és társadalmi víziókat táplálnak.<sup>31</sup>

31. Kanis, Annelies  
– Noortje Bergmans:  
*Segmentation models  
to reach the public*  
(NCDO – National Committee  
for International  
Cooperation and Sustainable  
Development), előadás,  
DEEEP Summer School,  
Sosterberg, the Netherlands,  
2008. június 24.



13. ábra  
Mentalitás modell,  
12,9 millió holland  
állampolgárra vetített  
kutató 15–80 éves  
korosztályban.  
Forrás: NCDO

### 5.2.3 A KAMPÁNY KLASSZIKUS (GENERÁLIS) CÉLCSOPORTJAI

**Aktivisták, önkéntesek:** ügyünknek olyannyira elkötelezett támogatók, akik hajlandóak **erőforrásokkal, szabadidővel, önkéntes munkával** (tehát fizikai jelenlétükkel, felelősségvállalással) vagy egyéb áldozatokkal segíteni a kampányt, így a tevékenységek „motorját” és a közösségi szemlélet alapkövét jelentik. Fontos a fókuszált kommunikáció, amellyel a motivációt, a lelkesedést fenntarthatjuk és **a pozitív visszacsatolás (feedback)**, egyfajta posztmaterialis „jutalmazási” szisztéma kifejlesztése.

**Támogatók (Allies & constituents):** támogatók azok, akik különféle okoknál fogva nem lehetnek formális tagjai egy koalíciónak, de elkötelezettségük révén **„kívülről” segítik** azt (információval, anyagi vagy humán erőforrásokkal). A kampány célja, hogy minél több személy és minél több formális vagy informális csoportosulás passzív szimpatizánsból **aktív és cselekvő támogatóvá** avanzsáljon. A cél a potenciális támogatók meggyőzése, bevonása és az „empowerment” (felhatalmazás).

**Potenciális támogatók:** A még nem teljességgel elkötelezett, de távolról szimpatizálók, pártolók csoportja, akik legalábbis **érzékenyen reagálnak** a kampány tematikájára, hatékonyan megszólíthatók. Célunk, hogy ne csupán „csendes” támogatók, passzív kívülállók legyenek, hanem **involválódott aktorokká** válhassanak. Meggyőzésük (toborzás, rekrutáció) 4 fő elemből tevődik össze:

- 1 A probléma exponálása és a kampány céljának ismertetése,
- 2 az agitáció: megdöbbentő tények és adatok közlése, rákérdezés, provokatív felhangokkal,
- 3 a megoldás (vízió) ismertetése: milyen volna a problémánktól mentesített világ,
- 4 konkrét kérés, felkérés egy akcióra, amivel támogathatja a kampányt.

**Opponensek (ellenlábások):** azok a személyek vagy csoportok, akik **aktívan (akár szervezetten) ellenzik azokat a célokat, amelyért a kampány küzd**. A kampány cél-

ja, hogy ezeket az energiákat **semlegesítse vagy inaktívan tartsa**, Fel kell mérnünk, hogy az opponensek milyen potenciállal bírnak és milyen eszközök állnak rendelkezésükre, valamint milyen előre nem kalkulálható veszélyeket jelentenek a mi tevékenységünk szempontjából.

**Kívülállók, semlegesek:** alapvető, potenciális célcsoportokat rejtő sokaság, nincsenek érdekösszefüggésben sem pozitív, sem negatív értelemben az adott problémával vagy annak megváltoztatásával kapcsolatban, de sokan közülük **meggyőzhetőek, motiválhatóak**. Általában a targeting és a positioning ebből a csoportból hasít ki konkrét célcsoportokat, hiszen a kampány nem a már támogató és nem is az ellenzők megszólítására törekszik, hanem **új szupportív tömegeket** igyekszik megnyerni.

**Média:** A publicitás és a kommunikáció intenzitásának növelése elképzelhetetlen a médiával történő partneri viszony kiépítése nélkül, ezért gyakorlatilag alig képzelhető el olyan kampány, amelyben a médiával történő együttműködés ne lenne központi jelentőségű. Fontos leszögezni, hogy „**a média**” **egy fiktív kategória**, amelyet konkrét szerkesztők, újságírók és riporterek alkotnak, tehát megkerülhetetlen a személyes kapcsolatok kialakítását és a „bensőséges” viszonyrendszert célzó tevékenység a sikeresség érdekében. A médiát legkönnyebben az aktuális, érvényes, **hírértékkel bíró üzenetek**, perszonalizálható sztorik, az ellentmondásos (vitatott, konfrontatív) ügyek és összeceapások, a látványos események és a hírességek (*high profile celebrity*) képesek sikeresen megmozgatni.

**Döntéshozók** (*decision-makers, politikusok*): a hatalmat hordozó, **a politikai döntéshozatalt alakító, azt aktívan és közvetlenül befolyásolni tudó személyek**, így a kampány – mint egy probléma intézményes megoldását kicsikaró tevékenység – **legfontosabb célcsoportja**. Az érékazonosság kihangsúlyozása (pl. összekacsintás vagy alkuszituáció révén), egyértelműen működőképes, viszont míg a kormányzati hivatalnok esetében a meggyőzés, **a konzekvens érvelés és a hiteles adatok** számítanak, addig a politikai képviselő estében a választópolgárok száma, **a nyilvánosság ereje (médianyomás)** vagy a nemzetközi (EU-s) trendek és elvárások kihangsúlyozása tud érvényes eszköz lenni a kampány számára.

**Véleményformálók, befolyásoló energiák** (*opinion-leaders, „gatekeepers”*): Azok a csoportok, akik **a döntéshozókat vagy a médiát aktívan, sikeresen és hatékonyan képesek befolyásolni** (*influencing*), meggyőzni (*arguing*), a véleményt alakítani, formálni (*shaping*). Ezek leggyakrabban **az intellektuális elit** képviselői (értelmiségiek), sokszor **szakértők**, tanácsadók, tudósok, szakpolitikusok, akik ugyan nem vesznek részt a direkt politikai döntéshozataltban, de azok előkészítésében, vitájában igen, valamint intenzív (formális és/vagy informális) kapcsolatban vannak a politikai elit képviselőivel. Más esetben a **közéleti figurák**, közírók, **médiaszemélyiségek** (celebritások), az ún. „trendsetterek” azok, akik sikeresen tudnak rásegíteni kampányunkra, egyfajta pozitív ráhangolódást serkentve.

## 5.3 MIT TUDUNK? MIT KELL MEGTUDNUNK? A KUTATÁS, FELTÉRKÉPEZÉS (MAPPING, SCOPING, RESEARCHING) MEGKERÜLHETETLEN!

A kutatás a **hiányzó tudás generálása**, amire nem önmagáért van szükség, hiszen az információ önmagában nem képes semmit változtatni a világon. A kampány pontosan arról szól, hogy a **rendelkezésre álló tudást, felismerést, információt hogyan csomagoljuk, lendítjük mozgásba, találjuk, annak érdekében, hogy változást idézzünk elő.**

Amikor már tisztában vagyunk azzal, hogy mi a központi témánk, mi az alapvető célunk (mit akarunk elérni?) és ehhez nagyjából milyen lépések vezetnek, továbbá kik az alapvető stakeholderek (meghatározó szereplők és a célcsoportok), és őket milyen környezetben találjuk, mire „használjuk” (mit várunk el tőlük?), illetve milyen csatornákon érhetjük el, akkor elkerülhetetlenné válik, hogy **összegezzük mit tudunk és milyen információkra van még szükségünk a további hatékony tervezéshez.** A tervezésnek ebben a fázisában érdemes a **SMART-, az 5W-tesztet és a SWOT-analízist**<sup>32</sup> elvégeznünk, amelyek segítenek a tisztázásban, a fel nem ismert kérdések exponálásában. De ebben nem merülhet ki a „kutatási” munkánk. Fontos tisztázni, hogy milyen tudás, szakértelem, erőforrás, humán vagy pénzügyi forrás szükségeltetik, minek vagyunk birtokában, s **ha hiányzik, hogyan tudjuk mobilizálni?** Két lehetőségünk van: vagy

- 1** már létező kutatási jelentéseket, tanulmányokat, cikkeket, regisztereket, adatbázisokat, statisztikákat vizsgálunk meg, vagy
- 2** saját kutatásba kezdünk.

Kritikus, megkerülhetetlen pont: hasonlóan a power-analízishez, a lehető legtöbbet meg kell tudnunk azokról az emberekről, akiket megcéloz a kampányunk (*stakeholder analyses, target analyses*), arról a környezetről, amiben kommunikálni fogunk (médiafigyelés, -kutatás, monitoring), vagy **arról a politikai folyamatról, ahogyan a döntések születnek** stb., s ehhez – nyilvánvalóan – felmérésekre, kutatásra, tanulmányozásra van szükségünk.

32. SMART = Strategic, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound; 5 Ws = Who, What, Where, When, Why; SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

FŐ RIZIKÓ (KOCKÁZAT)	KOCKÁZAT ELKERÜLÉSÉNEK MÓDJA (RISK MITIGATION)
A REPUTÁCIÓ, A HITELESSÉG SÉRÜLÉSE (DAMAGED REPUTATION)	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ INFORMÁCIÓ ELLENŐRZÉSE</li> <li>■ SZÁMONKÉRHETŐSÉG TISZTÁZÁSA</li> <li>■ DÖNTÉSHOZATALI MECHANIZMUSOK KIDOLGOZÁSA</li> <li>■ ANNAK TISZTÁZÁSA, HOGY MIT AJÁNLSZ ÉS KINEK A NEVÉBEN</li> </ul>
„ELDURVULÁS” – ERŐSZAKOS KOMMUNIKÁCIÓ (VITA) FELBUKKANÁSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ KAPCSOLAT KIÉPÍTÉSE AZOKKAL, AKIK HATALOMMAL BÍRNAK VAGY TUDNAK SEGÍTENI PROBLÉMÁK ESETÉN</li> <li>■ A HÁLÓZATOK TÖBB EMBERT MOZGATNAK MEG</li> <li>■ EGYÜTTMŰKÖDÉS KÜLÖNFÉLE TÁMOGATÓKKAL, AKIK VÉDELMEZT TUDNAK NYÚJTANI</li> <li>■ TISZTELET AZ ELLENFELEK IRÁNT, NE GYANÚSÍTSD ERŐSZAKOSAN ŐKET</li> </ul>

14. ábra  
Kockázatelemzés  
(risk analyses)  
segédtable

STAKEHOLDER	SZERVEZET / KONSTITÚCIÓ	SZEMÉLYEK, REPREZENTÁNSOK	ÉRDEKEK / ÉRTÉKEK	POZÍCIÓ / ATTITÚD, MOTIVÁCIÓ
-------------	-------------------------	---------------------------	-------------------	------------------------------

#### A KÖZVETLENÜL MEGCÉLZOTT CSOPORTOK (POTENCIÁLIS TÁMOGATÓK, SEMLEGESEK)

HELYI	28–40 ÉVES BUDAPESTI TÖRTÉNELEMTANÁROK (SZAKMAI SZERVEZETEK, ISKOLÁK STB. KONKRÉTAN)	KONTAKTSZEMÉLYEK, REPREZENTÁNSOK, (RELEVÁNS NEVEK)	FÉL A GÁZÁREMELÉSTŐL	TÁMOGATÓ, ÉRDEKLŐDŐ
ORSZÁGOS	20–35 ÉVES FIATAL DIPLOMÁSOK, SZERVEZETEK, KLUBOK STB. (KONKRÉTAN)	KONTAKTSZEMÉLYEK, REPREZENTÁNSOK, KÖZÖSSÉGI VEZETŐK (RELEVÁNS NEVEK)	SZERETNE MUNKÁT KAPNI	CSALÓDOTT, LELKESÍTHETŐ

#### DÖNTÉSHOZÓK / POLITIKAI SZEKTOR (NEUTRÁLIS, OPPONENS, SZUPPORTÍV)

NEMZETI	KÜLÜGYMINISZTERIUM	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	POZÍCIÓJÁT FÉLTI, KORMÁNYON SZERETNE MARADNI	ÉRDEKTELEN, HŰVÖS
	PARLAMENTI BIZOTTSÁG	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	KIVIZSGÁLNÁ A KÉTES ÜGYEKET	ÜGYBUZGÓ
	MSZP	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	KORMÁNYON SZERETNE MARADNI	NYÁJAS
HELYI	ÖNKORMÁNYZAT	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	NEM ÉRTI MI DOLGA VAN GLOBÁLIS ÜGYEKKEL	IDEGES, HÁRÍTÓ
EGYÉB	TTT	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	NINCS VÉLEMÉNYE	LUSTA

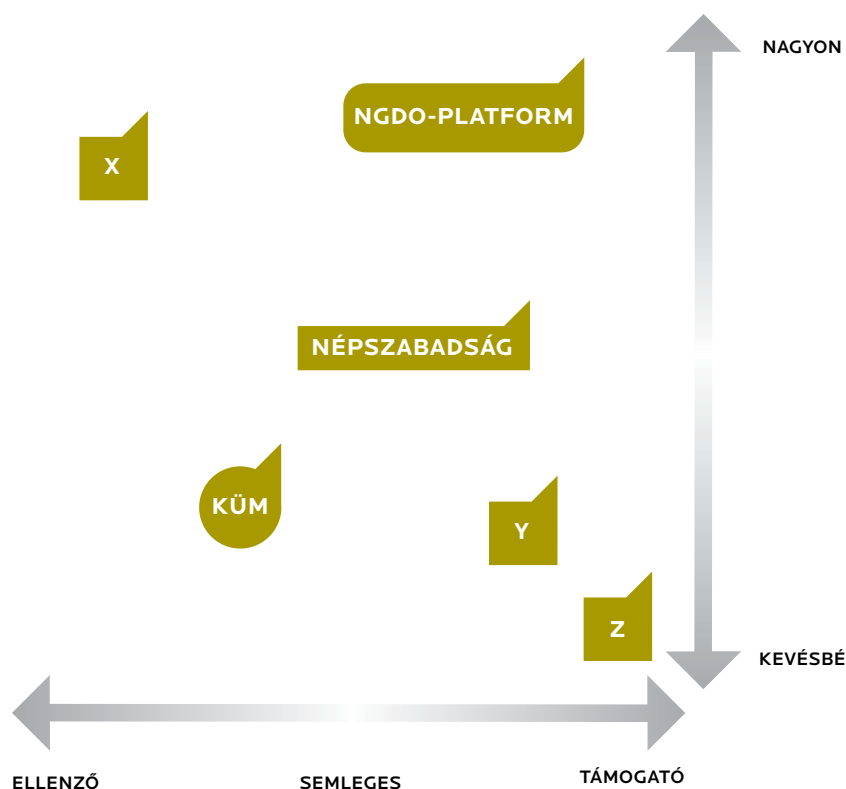
#### CIVIL SZERVEZETEK (TÁMOGATÓK, SEMLEGESEK, KONKURENSEK)

NEMZETI NGOK	HAND	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	LOBBY CÉLOK	FORMÁLIS
	EMBERI JOGI SZERVEZETEK (KONKRÉTAN)	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	NEM ÉRTI A KAPCSOLÓDÁST	NEM ELÉGÉ MOTÍVÁLT
MÉDIA	NÉPSZABADSÁG STB.	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	TÁJÉKOZOTT	CINIKUS
EGYHÁZAK	BAPTISTA EGYHÁZ	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	KÉRDÉSES, TOVÁBBI TÁJÉKOZÓDÁST IGÉNYEL	KÉRDÉSES, TOVÁBBI TÁJÉKOZÓDÁST IGÉNYEL

#### NEMZETKÖZI INTÉZMÉNYEK, CÉGEK, HÁLÓZATOK, KAMPÁNYOK

NEMZETKÖZI KAMPÁNYOK, SZERVEZETEK	ENSH, UNDP, GCAP, OXFAM ETC.	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	NEMZETKÖZI AGENDA	SZERVEZETT
TÁMOGATÓK (PÉNZÜGYI FORRÁSOK)	EURÓPAI BIZOTTSÁG	KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	POLITIKAI KONSZENZUS	BÜROKRATIKUS, LASSÚ
BANKOK, CÉGEK, BEFEKTETŐK, RÉSZVÉNYESEK		KONTAKTSZEMÉLYEK, RELEVÁNS NEVEK	ELLENSÉGES, ÉRDEKSÉRELEM	BUTA, EGYOLDALÚ ÉRVEK

15. ábra  
Stakeholder-  
analízis (alapvető  
információk)



16. ábra  
Támogatók és  
ellenzők kétdimenziós  
mátrixa

A tájékozottság, a tények és adatok fegyverként használhatók, ezért **fontos, hogy minél több pontos, objektív információnk legyen** (*facts & figures, FAQ, Who's Who*), ugyanis az egész kampány alól kihúzhatja a szőnyeget, ha premisszáink és az adatok, amire támaszkodunk, hamisak, billegnek, megtámadhatóak. Éppen ezért a problémánkat és a teljes kontextust illetően a lehető legelmélyültebb tudásra, aprólékos és beható ismeretre van szükség (szakirodalom, bibliográfia, statisztika, problémaanalízis, téma-mátrix, cluster, releváns cikkek, nyilatkozatok gyűjtése stb.), továbbá fontos ismerni az adott a kérdéssel összefüggő **korábbi kampányok lefolyását, tapasztalatát, értékelését**. Használhatunk kormányzati (parlamentari) adatbázisokat, KSH-adatokat, kutatóintézetek, egyetemi műhelyek, piackutatások, médiaanalízisek már meglévő eredményeit. **A kutatás során szerzett adatok tényszerű súlyt adnak argumentációnknak, alátámasztják küzdelmünk indokoltságát, igazolják, hogy miért van szükség a társadalmi összefogásra és változásra.**

### 5.3.1 MAPPING, EREDETI (SAJÁT) KUTATÁS

Különbéféle részterületeken számtalan módszert alkalmazhatunk arra, hogy a kampányhoz szükséges ismeretekre, információkra szert tegyünk. **Alapvető (on-the-ground) empirikus kutatási módszerek** lehetnek: kérdőíves felmérések /közvélemény-kutatások, survey-k/, fókuszcsoporthos interjúk, non-verbális véleményalkotási kutatások, különféle interjú-technikák (pl. a narratív interjúzás) alkalmazása, mentalitás-, szentitívitas-vizsgálatok – **a célcsoportokat illetően**; továbbá mediakutatás /sajtófigyelés- és tartalomelemzés/ – **a kommunikációs stratégiára vonatkozóan**; ezen felül piackutatás, kockázatelemzés, hatástanulmányok stb. – **a teljes kampánystratégia és a pontos tervezés és a projekció sikere érdekében**. Ha nem rendelkezünk a kellő szakértelemmel vagy módszertani tapasztalattal, akkor konzulenseket és professzi-

onális szakértőket (*think-tankek, agytrösztök, spin doktorok*) érdemes felkérnünk. Ha külső szakértői műhelyt bízunk meg, akkor fontos, hogy hiteles, jó referenciával bíró, **független kutatócsoporttal** dolgozzunk együtt.

A kutatás egy speciális esete a **médiával történő kooperáció**, amikor valójában egyes tényfeltáró újságírók végzik el helyettünk a **watchdog-típusú információk feltérképezését (fact finding: különösen korrupciós vagy a kormányzati, üzleti visszaélések esetén mutatkozik szükség egyfajta „detektív” munkára)**. Ez egy közös érdek felismerésén nyugszik (*win-win*), hiszen az újságírók tőlünk témát, alapinformációkat („fülest”) kapnak, majd két módon is segítik a kampányt: további információkat gyűjtenek be (az oknyomozás segíti a mélyebb megértést és az *issue-building* folyamatot), majd azt publikálva tájékoztatják is a szélesebb közvéleményt, **kialakítják vagy fenntartják a társadalmi érdeklődést (keep issue alive)**.<sup>33</sup>

A zöldek kezdték el használni a pszichológiából és a kulturális dinamikai kutatásokból eredő ún. **value modes mapping** módszert, amely Abraham Maslow szükségletpiramisából ered, s lényege, hogy három fő pszichoszociális állapotot különböztet meg: a biztonságra törekvést (settlers – letelepültek), a külső- és a belső vezéreltséget (prospectors – kutatók, és pioneers – úttörők). Az alkalmazott pszichodinamikai vizsgálatok e három csoporton belül alapvető különbségeket figyeltek meg, **miképpen viszonyulnak egyes társadalmi üzenetekhez**: a „letelepültek” leginkább a tradíciók és a biztonság szempontjából, a külsővezéreltek („kutatók”) a sikeresség és a trendek, divatok, míg az „úttörők” az értékek és a kihívások szempontjából értékelik az őket célzó kommunikációt. E iskola szerint **az üzenetképzésnek tekintettel kell lennie erre** a három alapvető csoportra, s ha tudatosan csak az egyikre fókuszál, tisztában kell lennie azzal, hogy milyen hatásokat vált ki a másik kettőből.<sup>34</sup>

33. Campaign experiences of watchdog NGOs – workshop: ALTER-EU Conference, Brüsszel, 2007

34. Bővebben pl. Chris Rose: *A Tool for Motivation Based Communication Strategy*, 2004, Forrás: [www.campaignstrategy.org](http://www.campaignstrategy.org)

## 5.4 A SIKERKRITÉRIUMOK: KVANTITATÍV ÉS KVALITATÍV ÉRTÉKMÉRŐK MEGHATÁROZÁSA

Anélkül utólag lehetetlen megítélni, hogy erőfeszítéseinknek volt-e értelme, ha nem szögezzük le rögtön a munka elején, **milyen értékek vagy indikátorok fogják lemérni sikerességünket, hatékonyságunkat**. Ha olyan egyértelmű célunk van, mint pl. egy törvény vagy jogszabály elfogadása vagy meggátolása, akkor könnyen megítélhetjük, hogy sikerült-e azt elérni, de egy kampány sokszor nem teszi lehetővé az ennyire evidens célrendszer kialakítását, illetve a végső cél eléréséhez vezető hosszú úton megannyi rész cél tételezhető (pl. petíció benyújtása), amelyek láncszerűen egymásból következnek, s ha egyik dominó nem dől (pl. nem sikerül elegendő aláírást összegyűjteni), akkor az utána következők is állva marad(hat)nak, nem indul be a hólabda (*snowballing*). Éppen ezért **minden megtervezett kampányelemhez, stádiumhoz, célcsoporthoz, aktivitáshoz, ugyanúgy, mint az elérendő végső célhoz számszerű elvárásokat (utólag mérhető, megítélhető kritériumokat, értékeket, mértékegységeket és indikátorokat) kell rendelnünk**. A logikai felépítést és a stratégiai struktúra kialakítását, továbbá az egyes célokhoz, tevékenységekhez stb. kapcsolódó indikátorok meghatározását több módszer is segítheti, pl. az EU-ban elterjedt LogFrame (*Logical Framework*, logikai keretmátrix) táblázatos kitöltése.

Ugyanakkor az értékelésünk nem maradhat szikáran számszerű, így a kvantitatív si-



kerkontroll mellett **minőségi értékelési szempontrendszert (benefit assessment) is le kell fektetnünk**, amely a számokban nem meghatározható hatások utólagos megítélését teszi lehetővé.

PROBLÉMA MEGHATÁROZÁSA				TERVEZÉS			KAMPÁNY		ÉRTÉKELÉS
ÁTFOGÓ CÉL	RÉSZCÉLOK, TAKTIKAI CÉLOK	LÉTEZŐ ÉS TAKTIKAI CÉLOK	KOCKÁZATOK ÉS FELTÉTELEZÉSEK	SIKER-KRITÉRIUMOK, MÉRŐSZÁMOK, INDIKÁTOROK	CÉLCSOPORT(OK), ÉRDEKEK ÉS MOTIVÁCIÓK	TÁMOGATÓK ÉS ELLENZDK, ÉRDEKEK ÉS MOTIVÁCIÓK	MÓDSZEREK, TAKTIKA ÉS AKTIVITÁSOK	ÜTEMEZÉS, IDŐBELI CSOMÓPONTOK	EREDMÉNYEK ÉS HATÁSOK

17. ábra  
a tervezéshez szükséges alapvető információk összegzése táblázatos formában

## 5.5 AZ ÜZENET ÉS A KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA – MIT, KINEK, MIÉRT ÉS HOGYAN BESZÉLÜNK?

A kommunikáció, összekapcsolódva a mobilizációval – a kampány két leglátványosabb és legköltésesebb eleme, ezért jelentőségük kiemelt. **Ott kell lennünk, ahol a célcsoportokat megtestesítő emberek vannak, illetve úgy kell velük beszélni, ahogy ők beszélnek.**

Meg kell határozni azt, amit az elérendő célcsoport felé akarunk kommunikálni, s amelynek hatására az adott közösség érzékeli a „megszólítottaságot”, a **szándékunknak megfelelően azonosítja az üzenetet, megérti azt (a problémát, a drámát és a szükséges változást, az ígéretet), s amelynek hatására a szándékunknak megfelelő reakcióba kezd („beindul”).** Ez az, amit az amerikai kampánystratégák „Get Out The Vote”-nak (GOTV = kb. „kihozni a szavazatot”, olykor „getting out the message”-nek) neveznek, magyarul elérni, hogy amikor arra szükség van, akkor és azok **az emberek, akiket megcélzunk, gyakorlatilag azt tegyék, amit elvárunk tőlük** (ott legyenek, beikszeljék, aláírják, ne vegyék meg, vagy éppen megvegyék stb.). És ez döntő mértékben a megfelelő üzeneten és annak kommunikációján múlik. **A kommunikáció módja legalább olyan fontos, mint a tárgya.**

Az üzenet megragadja, plasztikusan megjeleníti és kifejezi (*spin*), hogy mit, miért és hogyan akarunk elérni, éppen ezért direkt vagy indirekt módon egy elvárt cselekvési modellt (is) indukál. **Az üzenetstruktúra** magában foglal egy belső jelentéssel bíró magot (*core statement*), ezt támogató „segédállításokat”, valamint ezek releváns transzformációit (fordításait) az egyes célcsoportok szempontrendszerében. Fontos kiindulópont, annak **tudatosítása, hogy a célcsoportunk mit szeretne hallani, mire érzékeny, mivel motiválható.**

**Messaging:** Az üzenetstruktúra (argumentációs logika) nem azonos a kampány elnevezésével, a mottóval vagy az emlemtikus szlogennel, amellyel a kommunikáci-

ónk majd egyedivé és mind kifelé, mind befelé azonosíthatóvá válik. **Az üzenetképzés (a story board kialakításának) folyamata** pontosan arról szól, hogy először elemezzük és elmélyítjük a célcsoportokat illető tudásunkat („belehelyezkedés”, *immersion*), majd keretezzük (*framing*) a közlési szándékunkat (beleértve a fogadókésztséget, elutasítást, attitűdöt, mentalitást, tipikus válaszokat, ellenérveket – *counterspin, side say*), s tisztázzuk **a csoportot megcélzó üzenet szerkezetét (az argumentáció ívét)**. Mindezt lehetőleg **szondázzuk** az érintett csoportmintán, majd ezt tovább egyszerűsítve (a brainstorming spontán eszközrendszerével) kiötljük annak két-háromszavas verzióját (szlogen). Lényeges a „másik” perspektívájának, világképének mély, beható megértése, elsajátítása, mondhatni „antropológiai” ismerete. Az üzenet esszenciája a közlési szándéknak (a megszólított csoport világképéhez, kultúrájához vagy szubkultúrájához, kontextusához, életkörülményeihez, igényeihez stb. igazított információ, egyfajta egyszerű „perszonalizált” érvmenet, kellő arányban tartalmazva racionális és emotív elemeket), amely releváns, akceptálható és **érzelmileg is megérintő a célközönség tagjai számára. Az üzenet elmesél egy történetet (forgatókönyvet) arról az ügyről (a probléma súlyáról) és az áhított változásról, amiért az összefogás egymás számára ismeretlen emberek között is kialakul, amiért cselekedni kell, ami nem tűr további halasztást.** Majd ez az üzenetstruktúra, argumentációs logika (*key* vagy *core message*) egy kreatív folyamatot követően válik olyan szexi, megkapó szlogenné (és vizuális-szimbolikus ábrázolássá), amely már egyértelműen „eltalálja” (*reach*) és képletesen „hurokra akasztja” (*hooking*) **a megcélzott egyéneket, ezáltal működésbe hozva a kampányt, beindítva a célközönségét.** Az üzenetnek nem „okosnak” vagy „elgondolkodtatónak” kell lennie, hanem „direktnak” és „lényegbevágónak”, gyakran **egy imperatívusz (megkerülhetetlen felszólítás) formájában** válik működőképesé. Azt mondja ki, amit akarunk, nem „köntörfalaz”. Bármi, ami megnehezíti a megértést, fölösleges, gátolja azt, hogy megragadjon (*stick*) és betöltse feladatát.

**Az üzenet legfőbb strukturális elemei:**

- 1 az alapötlet (mit, miért, hogyan, ki, mikor?),**
- 2 konzisztencia (verziók: az egyes célcsoportokhoz igazított, más szavakkal, de ugyanazt megfogalmazó jelentések),**
- 3 nyelvezet és hosszúság (inkluzív, energikus és lényegretörő, éppen ezért rövid mondanivaló),**
- 4 perszonalizáció és messenger (az emberi arc, a személyiség, a közlő),**
- 5 a formátum és csatorna (a kézbesítés módja),**
- 6 kontextus: hely és idő (mikor és hol hangzik el?).**

A kidolgozott üzenet semmiképpen ne legyen hosszabb két-három egyszerű mondatnál, s ez szolgáljon minden egyéb megjelenítés alapjául: webszájt, flyerek, brossúrák, pamfletok, manifesztók, posztok, kitűzők, matricák, molinók, beszédek, interjúk vagy petíciók.

**A framing (story boarding) során 3 alapvető elemet kell kidolgoznunk:**

- 1 mi a probléma?**
- 2 mi a megoldás?**
- 3 mi kell hozzá (akció)?**

Mindhárom aspektust max. 30–35 szóban, lényegre törően bontsunk ki, majd próbáljuk meg egységes kerettörténetként elmesélni. Tehát: **1.** Hogyan hat a probléma

a célközönségre (*target audience*): értékeire, attitűdjére, vágyaira, milyen tágabb hatásai vannak? **2.** Milyen változásra van szükségünk, minél szívhez szólóbban, érzékeny képekben és nyelvezettel fogalmazzuk meg a szükséges cselekvést, a benne rejlő harcot és drámát, **3.** Adjunk egyszerű utasítást az embereknek, amivel aktívan hozzájárulnak a megoldáshoz. Ezt követően kreativitásra, brainstormingra van szükség, hiszen tovább kell rövidítenünk és kidolgoznunk az üzenetet (*crafting*): 3–5 mondatban, 8–10 másodpercben, ún. *soundbite*-ban kell tudnunk prezentálni, amihez bevonhatunk reklámszakembereket, újságírókat és a célközönség tagjait is. **Az így megkapott keretből kell kibontani a mottót vagy szlogent, amely jó esetben két-háromszavas *tagline*.**

A jól „személyre szabott” üzenet hatására a célcsoport tagjai úgy érzik, hogy pontosan hozzájuk szólunk, pontosan rájuk van szükség, s jó esetben a közösségiség élményét is kialakítja (összehozza a hasonlóképpen megcélzott, hasonló értékeket valló társaival). **Az alkalmas szlogen rövid, csattanós, könnyen érthető és megjegyezhető, a reklámpiacon is versenyképes** (pl. Food Not Bombs, Make Poverty History, Critical Mass). A konzisztencia és az állandó ismétlés megkerülhetetlen, ez az, amit a politikai kampányokban „staying on message”-nek neveznek: **a kommunikáció minden szintjén és minden formájában ugyanarról kell szólnia**, még ha ez mérhetetlenül unalmasnak is tűnik a kommunikátor, szóvivő, sajtós stb. számára.

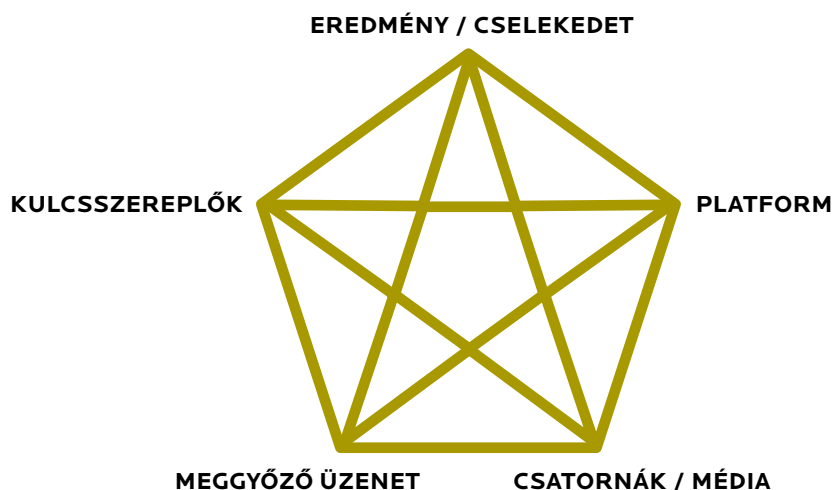
**Messenger (szóvivő):** Ugyanaz az üzenet a közlés tónusa szerint is változhat, de **alapvetően képes mást jelenteni, másképp hatni, ha különféle emberek közvetítik.** A célcsoportok elvárásai, preferenciái szerint kell megválasztani **a szóvivőt, az üzenet tolmácsolójának (*public face*) személyét: ki a leginkább hiteles figura a hallgatóságunk szemében?** Van, amikor egy akadémikus szakértő (pl. lobbi esetén), van, hogy egy „szemtanú”, egy „áldozat” képes autentikusan közvetíteni mondandókat (pl. emberi jogi kampánynál), van, amikor egy ismert sztár, sportoló, színész, zenész, médiaszereplő (celebritás) a legalkalmasabb messenger (ha a célunk pl. a fiatalok megszólítása). Érdemes különválasztani a sajtószóvivőt és a kampány emblematisz „arcát” (ambasszádor = „nagykövet”), míg az előbbi a sajtóközlemény tartalmát szakszerűen juttatja el a médiába, az utóbbi funkciója leginkább reprezentatív: a célközönség közvetlen megszólítása és a média érdeklődésének felkeltése.

### 5.5.1 A KOMMUNIKÁCIÓS STRATÉGIA ALAPJAI

**A kommunikációs stratégia a kampányterv centrális koncepciója, amely integrálja a kampány célját, a szemléletformálási-oktatási és lobbi-aspektusát,** továbbá mind kifelé, mind befelé megfelelően (időben, megbízhatóan, zajmentesen) tájékoztatja az érintetteket. **A hatékony kommunikáció képes növelni a témánkat érintő tudást (*increase knowledge*) és tudatosságot (*awareness raising*), érzékenyíteni és megváltoztatni az attitűdöt (*sensitization, changing attitudes*), illetve fenntartani az érdeklődést (*maintain interest*) és újramegerősíteni attitűdöt (*reinforce attitude*).** A kommunikációs stratégia kialakítása a kommunikációs mező, továbbá a résztvevők, a célcsoportok beható ismeretére alapozódik, célja, hogy sikeresen elérje azokat az embereket (csoportokat, hatóságokat, intézményeket és csatornákat), akiket üzenetünkkel megcélzunk, akik **megkerülhetetlenek** a problémánk megoldásához. Fontos tudnunk, hogy mivel lehet hatékonyan megszólítani a megcélzott közönséget, mivel lehet őket motiválni, és különösen, hogy **miel lehet a változás (tehát a kampány célja) iránt fogékonyá tenni őket.** Fel kell tennünk a kérdést, hogy mit hallanak szí-

vesen, mit szeretnének hallani, továbbá azt, hogy mitől viszolyognak, mi az, amivel elrettentjük, eltávolítjuk őket? Ezt elemezve alakítjuk ki a stakeholderek felé modifikált verzióit ugyanannak a korábban diszciplinált üzenetnek.

A kampány összes mozzanatának van kommunikációs jelentősége. **A kommunikáció nem öncélú**, ezért mindig társítani kell egy facilitált *empowerment* (felhatalmazó) folyamattal, a cselekvési, beavatkozási mozgástérrel, amely **a bekapcsolódás (kétirányúság) lehetőségét kínálja** az embereknek. A bekapcsolódás (visszacsatolás) lehet narratív vagy verbalizálható (hozzászólás, levél, feedback, posting), de lehet intenzívebb: akcióorientált (részvétel, demo, fesztivál stb.) is. **A kampánykommunikáció minden esetben dialogikus (two-way) folyamat, amelynek során a megcélzott személyek meghallják, de nem csupán elraktározzák az üzenetet, hanem éppen a hatása miatt valamiféle választ kell adniuk, viszonyulniuk kell hozzá (reszponzív kényszer).** Az olyan üzenet, amely mellett kézlegyintéssel el lehet menni, bizonyosan nem működőképes. Az alapvető cél az üzenet „átvitele” (*get the message across*).



18. ábra  
A kommunikációs  
stratégia  
öt fő komponense

A kampány **kommunikációs infrastruktúrájának és a stratégiájának** kialakításához a már részben ismert kérdéseket kell újra föltennünk:

- 1 Mit akarunk elérni (cél)?**
- 2 Kik a célcsoportjaink? És ki a hallgatóság?**
- 3 Milyen kommunikációs keretben fogalmazzuk meg az üzenetet? (*message frame, story board*)?**
- 4 Mi az üzenet?**
- 5 Milyen módon, milyen taktikával közöljük üzenetünket és érhetjük el célunkat?**

A piramist (lásd 19. ábra) alulról felfelé haladva kell felépítenünk lépésről-lépésre: **1. lépésben** elemezzük a saját elmúlt 2–3 éves tapasztalatainkat (a legsikeresebb és a legeredménytelenebb kommunikációnk: miért?). Majd reálisan mérjük fel milyen a kommunikációs kapacitásunk (gyengeségek, erősségek), milyen anyagi és humán erőforrásaink vannak, elég erős-e és ismert-e a brandünk? Továbbá elemezzük a költségvetésünket: min. 30–35%-nak a kommunikációra kell fordítódnia. A **2. lépésben** a kampánycélt építjük ki, elemezzük kommunikációs értelemben: mivel lennénk elégedettek? Milyen eldöntendő kérdéseket tudunk feltenni, amelyben válaszunk igen? **3. stádium:** kiket kell megcéloznunk ahhoz, hogy elérjük a célunkat: ki tudja biztosí-

tani azt, amit akarunk (*target group*)? El tudjuk érni közvetlenül ezeket az embereket vagy szükségünk van arra, hogy másokat is magunk mellé állítsunk (*target audience*)? Ha igen, kiket kell magunk mellé állítanunk és meggyőznünk ahhoz, hogy befolyásoljuk a célcsoportot? Mennyire ismerjük ezeket a csoportokat? **4. fázis:** meg kell tudnunk fogalmazni a problémát a lehető legegyszerűbben, mégpedig érzékenyen a célközönség (*target audience*) értékeire, attitűdjére, vágyaira, továbbá úgy, hogy ez médiakompatibilis legyen (tartalmazzon drámát, konfliktust, képeket és hírt). Mi az ügy tétje, kik a playerek (*good guys, bad guys*), milyen képeket, szimbólumokat involvál, milyen *hook*-ot tudunk bedobni? Mi a *message frame*? **5. lépés:** Ki a messenger és milyen taktikát követünk, milyen csatornákat használunk? Hogyan történik a *message broadcasting*?



19. ábra  
A kommunikációs  
stratégiai piramis

**A kommunikációs stratégia kardinális része a média- és PR-terv,** amely az üzenetünk eljuttatásáról szól, a média közvetítésével (*making our voice heard*). Ehhez gyűjtjük össze a 20–25 legfontosabb orgánumot, csatornát, műsort és a hozzájuk társítható legfontosabb 30–35 újságíró, amelyekre szeretnénk koncentrálni. Ezek után csoportosítsuk műfajuk (hírek vagy show-műsorok stb.) szerint a felsoroltakat, majd találjuk ki miképpen tudjuk attraktívan tálalni feléjük a kampányunkat, bizonyos aspektusokat (*features*) kiemelve vagy háttérbe szorítva, de mindenhol **az alapüzenetre koncentrálva** (*pitch*). A kampánytevékenységek jelentős része abból a kérdésből táplálkozik, hogy **mire van szükség a médiának: eseményre, tüntetésre, bulvárhírré, kutatásra, valamilyen termékre?** Erről bővebben az 5.10 részben.

## 5.6 NETWORKING, KOALÍCIÓ-ÉPÍTÉS

A kampányok akkor **hatásosak, ha egy széles összefogást tudnak maguk mögött,** ami megkívánja a **civil szervezetek közötti együttműködést, koalíciót, hálózatot, nemzetközi kampányokba való bekapcsolódást** stb. **Egyetlen szervezet magányos hangként szólal meg, míg egy széles koalíció óriási legitimitást (nagyobb befolyást, hitelességet és jelentősebb médiajelenlétet) képes biztosítani, amellett, hogy az egyes résztvevők megőrzik autonómiájukat.** A koordinált összefogásnak számtalan **praktikus előnye** is van: megszünteti az esetleges duplikációt, nagyobb

tömegbázist, több forrást, kapacitást, több aktivistát, önkéntest, szakértőt stb. mozgat meg, ezáltal koncentrálja az energiákat, költséghatékonyabb, és az információk (pl. adatbázisok) megosztása kölcsönösen előnyös (*pooling, mutual learning*) egy networkön belül. Természetesen minél több résztvevője van a kampánynak, annál nehezebb a koordináció, a win-win, **a kollektív identitás**, a gördülékeny munkamenet, **a leadership**, a demokratikus döntéshozatal stb. fenntartása. A résztvevők nem csupán az erősségeiket, a gyengeségeiket is beviszik a hálózatba, ami **kihívást jelent a koalíció hatékony működését illetően**. A sikeres koalíció az alábbi fázisok, intenzitási lépcsőkön mennek át:

- 1** **Függetlenség** (*independence*),
- 2** **Eseti együttműködés** (*ad-hoc co-operation*),
- 3** **Koordinált együttműködés** (*coordination*),
- 4** **Szoros együttműködés** (*collaboration*),
- 5** **Koalíció** (közös stratégiai célok, struktúra, tiszta működési elvek),
- 6** **Elkötelezett szövetség** (*commitment* – szilárd, hosszú távú platform).

A sikeres network alapfeltétele, hogy a résztvevők **„sajátjuknak”** érezzék a közös munkát és **kialakuljon a kölcsönösség**, egyrészt az egyes tagok között, másrészt a tagok és a csoport között, tehát többé-kevésbé egyenlő arányú befektetett energia közel hasonló megtérülést jelentsen a felek között és számára. Mindemellett a vállalt feladatok és felelőségek mindig bizonyos fokú aránytalanságot mutatnak, de nem érhetnek el látványos előnyteleniséget. Tisztázni érdemes, hogy **egy létrehozott koalíció felbomlása minden résztvevő kredibilitását sérti**, amely az érdekazonosság, interdependencia szerepét emeli ki. A jól működő networkben az alábbi feltételek mindenképpen adottak:

- erős **személyközi kapcsolatok**, permanens tájékoztatás
- **csoportidentitás**, közösségi élmény, inkluzivitás
- jól kiépített, **nem túl formalizált struktúra** (*bottom-up* vagy *grass-roots* jelleg), **tisztázott szerepek és delegált felelősségi körök, egyszerű protokoll**
- **megfelelő vezetés (leadership)** és **gördülékeny, gyors döntéshozatali mechanizmusok, fókuszált, koordinált, előkészített meetingek**
- **partnerség: kompromisszum-készség, rendszeres találkozók, nyílt párbeszéd, értékelések** (*self-training, coaching*)
- **közösen osztott értékek, közös célok (stratégiai szemlélet)**
- **nem támogatásfüggő és pénzorientált jelleg**

A jó *leadership* követelményét vagy a hiteles *governing agency*-t (*steering group, executive board* stb.) nehéz pontosan meghatározni, de az alábbi jellemzők valamilyen egészséges egyvelegéről van szó:

- 1** **mentor (tanácsadás, facilitálás),**
- 2** **visionary (szilárd jövőkép),**
- 3** **stratégia (precíz tervezés),**
- 4** **„történész” (az institutionális emlékezet fenntartása),**
- 5** **forráskezelés (pénzügyi fegyelem),**
- 6** **autoritás (tekintély, tapasztalat, hiteles szakértelem),**
- 7** **edukátor (nevelő szándék, türelem),**
- 8** **szervező (nem-bürokratikus munkaszervezés),**
- 9** **reporter (állandó tájékoztatás, rendszeres visszajelzés a csoport felé).**

## 5.7 OWNERSHIP, BRANDING ÉS IMAGE-BUILDING

Bármilyen konstitúcióban (laza network, stabil koalíció vagy bejegyzett szövetség) történjék is a kampány, **megkerülhetetlen az egységes fellépés, a zajmentes, következetes kommunikáció, a közös identitás, az egységes profil, az ownership** (felvállalt „tulajdonlás” és felelősségvállalás) a kampány egészéért, amely viszont egyfajta **közös image (brand) felépítését követeli meg**. Lehetetlen beazonosítani a messengert, ha az szétfolyó, széttöredezett, plurivokális. **Az identifikálhatatlan, láthatatlan mozgató és rejtett közlő hitelteleníti az üzenetet, komolytalanná teszi az üzenetet és a teljes kampányt.** Az egy irányba tartó integrációs építkezés, a „konkordancia” nagyon fontos az image kialakításában.

A „branding” (márkaépítés) a hagyományos marketingből eredő stratégia, melynek során **egy termék gyártója, forgalmazója vagy egy szolgáltatás értéket, bizalmat és hitelességet épít fel és sugároz a fogyasztó felé. A brand (több, mint a pusztán logó) egy komplex jelentéssel bíró totalitássá válik**, amelyet a vásárló még azelőtt „érezkel”, mielőtt a polcra nyúlna vagy a vásárlásra vonatkozó döntését meghozná. **A brandhez képzetek, attitűdök, érzelmi kötődések (szimbólumok) és történetek tapadnak, gyakorlatilag egyfajta „személyiségyszerkezetté” válik, amely a célfogyasztó számára pozitív tartalmakat, értéket, megbízhatóságot sugall** (klasszikus példát a Marlboro, mint „a magányos vadnyugati hős” vagy a „Mac” almája, mint a kreativitás szimbóluma szolgáltatja). A branding erős insightokkal, a meggyőződést felépítő üzenetekkel érzelmi kapcsolatot alakít ki fogyasztóban, **valójában nem csupán egy terméket, hanem érzelmekkel átítatott felemelő pillanatokot ad el a célközönségének.**<sup>35</sup>

35. A civil szférában kitűnő példát szolgáltat a Critical Mass emblémájában rejlő bicikli-emelés gesztusa és annak mély összefüggése a „felemelő”, eufórikus pillanattal, amelyet ez hatalmas tömegben nyújt a mozgalom résztvevője számára.

Ugyan másként, mint az üzleti szférában, de **a társadalmi szervezetek által vezetett kampányok esetében is fontos a brand-building, a bizalmat, hitelességet vagy éppen a változás, a progresszió attitűdjét generáló identitás kialakítása, továbbá az érzelmileg felfokozott, kivételes pillanat élménye.** Kampányok esetében a brand, a logó, esetleg egy tagline (mottó) és a hozzájuk tapadó jelentések (az image) **az összefogás erejét, a biztos hátteret, a mély meggyőződést és a hitelességet sugározzák:** azt, hogy ezek „nem viccelnek”, tudják, hogy mit mondanak, mit akarnak, már számtalanszor bizonyítottak, profik, ugyanakkor megkérdőjelezhetetlen morális alappal támasztják alá tevékenységüket. A civil „image” és a kampány-brand nem annyira a többi civil szervezethez képest más, hanem a civil és az üzleti szféra között húz vonalat és tesz különbséget. Míg a cégek a profitot akarják, addig a kampányt szervezőket a nem-anyagi, nem pénzzé tehető alapvető emberi értékek, a közös jövő iránt vállalt felelősségvállalás követelménye, **az összefogás és a világ megváltoztatásának különleges ambíciója és élményei mozgatják. A kampány-brand egy víziót, morális értékrendet, hitvilágot, egyfajta „lelkiséget” és bizalmat közvetít és a közösségi szempontrendszerrel mutatja föl.**

### 5.7.1 VIZUÁLIS IDENTITÁS (ARCULAT) KIBONTAKOZÁSA: A DESIGN SZEREPE

A brand, a felépített image, a kampányüzenet (az alapprobléma és a megoldásra vonatkozó alternatíva), valamint mindezek **konzisztens, szinergikus vizuális megjelenítése a sikeres kommunikáció és az eredményes befolyásolás kulcsa. A szimbólumok, ikonok, a vizuális arculat, a grafika és tipográfia használatának össze**

**kell játszania és együttesen egy jól megfogható vizuális identitást (image) kell sugallnia.** Néhány jól megválasztott és jól megjelenített szó (megkapó szlogen) együttesen egy vele szoros tartalmi kapcsolatban levő megragadó (*eye-catching*) képpel, alkalmas az elemi érdeklődés felkeltésére és a reakció vagy a cselekvés kiprovokálására még a legszkeptikusabb személyből is. **A kampánydizájn egyszerű, letisztult, de megkapó (*snappy*), másképpen fogalmazva: cool, trendi és professzionális, továbbá szükségszerűen egy verbális/vizuális imperatívuszt (felszólítást) fogalmaz meg: *see it, believe it!* –** ugyanis a spektákulum társadalmában a látvány, a látás, a láthatóság meghatározó, ezért a hagyományos propagandaművészet modern stílusjegyeit érdemes használni, amelyek visszaköszönnek a plakátokon, a flyereken, a szóróanyagokon, matricákon, sajtóanyagokon és a webszájton (egy „corporate identity”-t, egy brandet közvetítve). A társadalmi szervezetek – különösen Magyarországon – általában vizuálisan rettentő igénytelenek (pedig ez nem feltétlenül pénzkérdés), ami sokszor a legpozitívabb üzenetet is hiteltelenné teszi a profi reklámokhoz, a transznacionális vállalatok PR- és marketing „nyomulásához” szokott emberek szemében. A nyomtatott anyagokon nagyon egyszerű, **könnyen olvasható és könnyen érthető (*crisp*) információt kell közölni és érdemes nagy teret engedni a vizuális gondolatátvitelnek, a kép formanyelvének, a kulturálisan azonnal és zajmentesen dekódolható képi üzenetnek.** A szimbólumok, a képek és az asszociatív információk jobban megmozgatják az embereket, ehhez képest az egzakt verbális-lexikális információ másodlagos szerepet játszik. Ugyanakkor a vizuális „nyersesség”, lényegre törekvés és az egyszerű képi struktúrák (punctum!) a legcélravezetőbbek, **érdeemes tiszta formákat, egyszerű ikonográfiát használni,** hiszen az áttételes vagy többretegű, nehezen felfejthető, túl szofisztikált vizuális információ zavart kelthet, **a kampány során pedig az egyértelműség (az egyenes megszólítás, a diktátum, a célratartás) különösen fontos kritérium.** A civil kampányoknak képi igényességükben és kivitelezésükben **fel kell tudni venni a versenyt a forprofit reklámstúdiók kreatívjaival,** hiszen a célközönség rá van hangolódva a professzionális reklámipar termékeire és az általuk közvetített szimpla, de pszichológiailag hatásos narratívákra és marketing eszközökre, óhatatlanul ezekhez mérnek minden hasonló kezdeményezést. Természetesen a társadalmi célú ügyek rendszerint kevesebb forrást tudnak mobilizálni, de számtalan olyan metódus van, amely képes hatékonyan és ingyen továbbítani üzenetünket (street art, stencilezés, graffiti, fanzinek, leafletek, gerilla marketing, vírusmarketing stb.), ha kampányunk ilyen fél-legális módszereket alkalmaz, logikus, hogy vizualitásában és dizájnjában is tegyen utalást az underground kultúra markáns stílusjegyeire.

## 5.8 A KAMPÁNYSTÁB

Egy kampány sikeres futtatása, levezénylése **csiszolt csapatmunkát igényel, egyértelmű munkamegosztással, felelősségi körökkel,** kielégítő, de inkább kiváló képességű munkatársakkal. Minden a szinergián, a szervezésen, az elemek összekovácsolásán múlik, ezért egy kiváló tehetségű, jó szervezőképességű kampánykoordinátor alapfeltétel. A kampánystratégia kőbevésett, de a valóságos végrehajtásnak kifejezetten érzékenynek kell lennie a különféle visszahatásokból következő változásokra, reakciókra, nem várt eseményekre.

**A kampánystáb felállítása során 5 alapvető szerepkört, pozíciót szokás megkülönböztetni,** ezek:

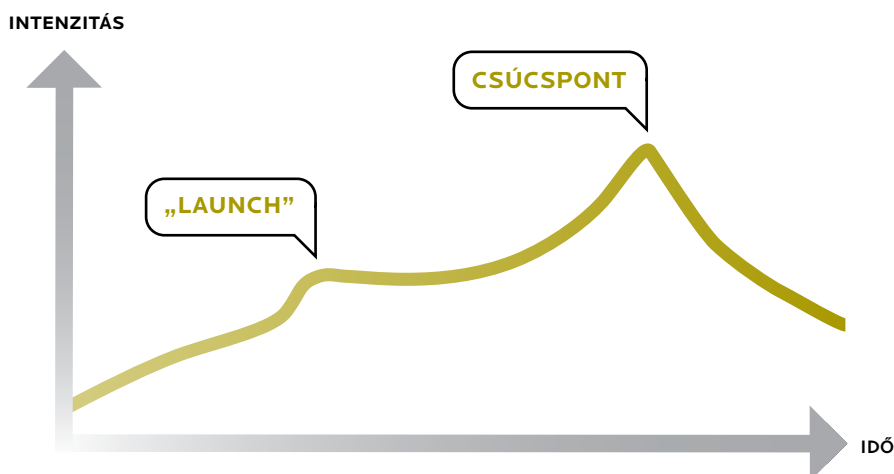


- 1 a kampánymenedzser (főkoordinátor),
- 2 a pénzügyi menedzser (adományszervező, „gazdasági” koordinátor),
- 3 a kommunikációs és médiakoordinátor (magyarul a sajtós, sajtószóvivő vagy PR-os),
- 4 a rendezvényszervező-logisztikai koordinátor (leginkább a gyártásvezetőhöz hasonló) és
- 5 a HR / önkéntes-koordinátor (aki az aktivisták és az önkéntesek tevékenységét irányítja, hangolja össze).

Természetesen ezen az öt megkerülhetetlen szereplőn kívül több területen szakértő, think-tank, agytröszt vagy kutatóintézet, spin doctor bevonására, továbbá egyfajta **operatív menedzsment** foglalkoztatására is szükség mutatkozhat. A legfontosabb munkatársak csoportján, a kampánystábon (*campaign steering committee*) belül viszont világos, egyértelmű munkamegosztásra, tisztázott kompetenciákra, valamint gyors és flexibilis döntéshozatali mechanizmusok kialakítására van szükség. A kampányolás műfaja hagyományosan rendkívül megterhelő, intenzív és stresszes, amely nem teszi lehetővé a nappal-éjszaka vagy hétköznapi-hétvége különbségtételt, s ez **totális jelenlétet kíván meg** a résztvevő stábtól.

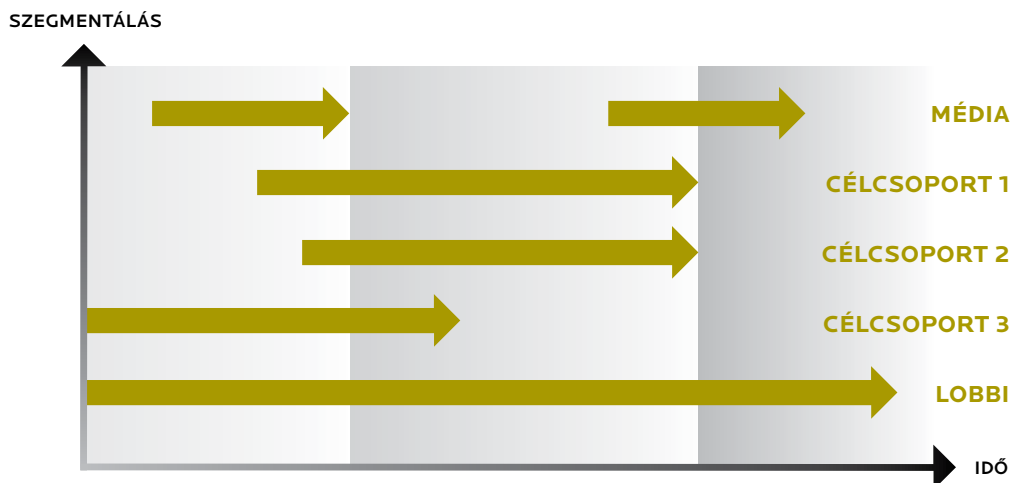
## 5.9 TIMING – KOMPOZÍCIÓ ÉS ÜTEMEZÉS

A korábban tárgyalt kampánylogika (a változás kieroszakolásának szándéka) azt diktálná, hogy a kampánynak egészen addig kell tartania, amíg a problémánk végleg meg nem oldódott. Viszont a realitás az, hogy számos esetben **a rendelkezésre álló forrásokot és különösen az idő-intervallumot terveznünk kell**, amely gátat szab a világmegváltó céloknak. A kampánytervezés egyik döntő tényezője **a megfelelő ütemterv (time-frame)**. A jó stratégia egy „drámai” komponáltságot, átgondolt dramaturgiai felépítettséget jelenít meg, amelynek van legalább egy (esetleg több) csúcspontja. A hagyományos „történet” a bevezetés-tárgyalás-csúcspont-levezetés struktúrát követi, amelyben **a klimax (peak)** valahol a betervezett idő „arany metszési” pontjánál (kb. kétharmadánál) következik be. Ezt a „kick-off” vagy a „**launch**” (start), az „**issue-building**” (az ügy felépítése, a ráhangolás) szakasza, majd a „**felforrósítás**”, dramatizálás vagy intenzifikáció (szimbolikus konfrontáció) stádiuma, később a **mobilizáció, az aktivizálás és a lobbizálás (nyomásgyakorlás, érdekérvényesítés)** előzi meg. Ezek mindegyike egy irányba, egy nagyhatású, publikus esemény, a „durranás” (általában egy látványos, médiakompatibilis akció) felé vezet a célcsoportok tekintetét. Ezt követi a finis („wrap-up”), a levezetés, a *follow-up*, majd az értékelés (*evaluation*).



20. ábra  
Egyszerű  
kampányütemezés

Természetesen ez a legegyszerűbb „unilineáris” (egyvonalú) struktúra alapmodellje, ennél lényegesen bonyolultabb, többszólamú, több szinten működő kampánykompozíciót is használnak, amelyben külön szálon fut az egyes célcsoportok érzékenyítése, majd mobilizációja, valamint a médiázás, továbbá párhuzamosan (sokszor a háttérben), vagy alkalmi megvilágításban zajlik a lobbimunka. Itt is fontos az **összehangolás, a lényeges dramaturgiai csúcspontok esetében a szinergia és az egymást erősítő komponensek „összecsengése”**.



21. ábra  
Példa a többszintű  
(multilevel vagy  
-targeted)  
kampányütemezésre

Az egyes munkafázisok, ütemek, lépések és tervezett tennivalók ábrázolására jó eszköznek bizonyul a **GANTT-táblázat**, amely egy lépcsőzetes mátrixban információkkal kapcsolja össze az egyes aktivitásokat. A Gantt olyan táblázatos ütemterv, amely a munkaszakaszokat, a munkaszakaszokon belül a feladatokat és részfeladatokat, továbbá az elvégzésükhöz szükséges időt (év, hónap, hét, esetleg nap) tartalmazza és ábrázolja:

TEVÉKENYSÉGEK	JANUÁR	FEBRUÁR	MÁRCIUS	ÁPRILIS
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				

22. ábra  
GANTT-táblázat

Másik hasznos módszer a **forward planning**, amely **előre kalkulálja a lényeges, témánkat érintő időpontokat** (pl. majdani kormányzati üléseket, ahol napirendre kerül ügyünk, nevezetes dátumokat, konferenciákat, világnapokat, évfordulókat). Az ütemezéssel, főbb tematikai vagy stratégiai csomópontokkal minden résztvevő vagy bekapcsolódni vágyó személynek tisztában kell lennie, ezért célszerű egy **kampány-naptárt vagy -kalendáriumot** összeállítanunk, amely megjeleníti és röviden elmagyarázza a fontos dátumokhoz (*flagship days*) kapcsolódó legfontosabb tudnivalókat, amelyet a média felé is kiválóan tudunk használni (*daybook, yearbook*). A lényeges eseményeket megelőzően érdemes a **visszaszámlálás (countdown)** eszközt használni, amely praktikus hasznán (emlékeztetés) túl a drámaiságot és az érzelmi felfokozást is segíti.

## 5.10 MÉDIA- ÉS PR-TERVEZÉS: CSATORNÁZÁS, KOMMUNIKÁCIÓ, SAJTÓKAPCSOLATOK

Aligha képzelhető el egyetlen valamire való kampány anélkül, hogy ne építene erősen (sőt néha kizárólag) a médiára. Ennek oka triviális: a médiakon (közvetítő információs csatornákon) keresztül nagyságrendekkel több ember érhető el, mint bármilyen közvetlen akcióval vagy direkt kommunikációval. A média viszont nem automatikusan közli a kampányunkkal összefüggő híreket. Először is **a média kedvébe kell járnunk: hírt kell előállítani**, ami nem olyan egyszerű. A legfontosabb axióma: **a hírek nem eszmékről, elvekről vagy koncepciókról szólnak, hanem azokról a dolgokról, amik megtörténtek vagy éppen történnek**. Az „igére” kell koncentrálni, a „történésre”, ami látható, és amiről be lehet számolni. Mindenekelőtt ki kell alakítani a „kreatívot” (a történetünk vázát, a *message frame*-et), a „honnán hová” kritikus útját (*critical path*), magyarul **a dramaturgiai szerkezetet, a scenáriót, a történet kronológiai rendjét (*chronological story board*)**, tehát exponálni kell az ügyet, miért van ez így, miért rossz ez, és felmutatni a megoldáshoz szükséges változást.<sup>36</sup> Chris Rose szerint néhány képregénykocka szintjére kell leegyszerűsíteni a történetet, de hagyni kell, hogy az újságírók jöhessenek rá, és bontsák ki a cikkeikben. A fundamentális **történet reprezentációjához kell hírt (akciót) kreálni, amely dramaturgiájában és vizualitásában szinkronban van a megtervezett scenárióval** (nem illusztrálja, hanem hordozza, megtestesíti azt). Ugyanez igaz a beharangozásra is: a *press release* (sajtóközlemény) nem maga cikk, csak információkban, leginkább „zanzásítva”: képekben, szimbólumokban, szkeccs-szerűen mutatja föl a sztorit, de nem meséli el részletesen, mert nem veheti el az újságírók kenyerét.<sup>37</sup> A szétküldött sajtóanyagok több, mint 85%-a a kukában végzi, ezért elengedhetetlen plusszra, **„ütős” (*hard-hitting*) drámára van szükség** ahhoz, hogy a mienk az értékes 15%-ba kerüljön. Aktivitásunk tervezésekor **képekben érdemes gondolkodni, mert százszor erősebbek a szavaknál**, másrészt, csak az „hiteles”, amit le lehet fotózni, filmezni – ez a 21. századi médiában, a „société spectacular” korszakában<sup>38</sup> különösen lényeges. A mitológiákból ismert „életnagyságnál nagyobb” karakterekre, vizuális ikonográfiára és valós, „világrengető” küzdelemre van mutatkozó igény, mégpedig állóképszerűen, de legalábbis 10–15 másodpercben megjelenítve.<sup>39</sup> A videómegosztókon jól terjeszthető és célcsoport-specifikus szpotok, klipek, videók, imázsfilmek nagyszerű lehetőséget rejtenek a társadalmi célú kampányok számára. Hiteles „hangokra” és az érintett szereplők bevonására, megszólaltatására jó módszert kínálnak az ún. *in-depth* interjúk, vagy a fotósorozatok, képriportok, esetleg esszéisztikus útbeszámolók, magazinszerű cikkek. **A médiakompatibilitás követelménye előírja, hogy állandóan rendelkezésre álljunk és megbízhatóan, minden határon túl kiszolgáljuk, segítsük (*feeding*) az újságírók munkáját**: tarthatunk médiareggelit, *briefing session*-t, küldjünk udvarias emlékeztetőt, *media alert*-et, terjesszünk *media kit*-et, *advisory*-t, *fact sheet*-et, *FAQ*-ot, rendszeresen küldjünk *press release*-t, *outlet*-et, *statement*-et, szervezzünk sajtótájékoztatót, és állandóan kínáljunk hírértékű információt és fotó-alkalmakat (*photo-op*), ha van rá lehetőség, interjú-lehetőséget vagy ún. *go-and-see fieldtripet* is szervezhetünk.

Alapvető szabályok a média-kapcsolatok és a kommunikációs és PR-stratégia terén:

- 1 Ismerd** (hallgasd, olvasd, nézd) a csatornákat, amelyekre számítasz (a hírképződés, a műsorszerkesztés, a szelekció „belső” logikájának ismerete nélkül képtelenség media-friendly tartalmat leszállítani)

36. Smith, P. R.–Chris Berry – Alan Pulford: *Strategic Marketing Communications*, London: Kogan Page, 1997

37. Rose, Chris: i. m.

38. Debord, Guy: *La Société du Spectacle*, Paris: Minuit (Éditions Champ Libre), 1971

39. Smith, P. R.–Chris Berry – Alan Pulford: *Strategic Marketing Communications*, London: Kogan Page, 1997

- 2 Újnak, frissnek, figyelemfelkeltőnek** (*attention-grabbing*) és fontosnak kell lenni, ráadásul legyen **aktuális** (*newsworthy*, „groundbreaking”) és bírjon a hírünk lokális relevanciával (a távoli, globális ügyek – különösen Közép-Európában – nem tartanak túl nagy érdeklődésre számot). **Rövid reakcióidővel** dolgozzunk: bizonyos előre nem tervezett hírek esetén **azonnali lépésekre** van szükség, hogy pontosítást kérjünk, hozzákössük a kampányunkhoz, kihasználjuk, vagy éppen várjunk néhány napot, hiszen bizonyos esetben reménytelen versenyre kelni egy domináns világrengető botránnyal (*overshadow*). Nem egyszer egy külön ún. *rapid response team* vállalja az azonnali (24 órán belüli) reakciót: olvasó levelek, gyors sajtónyilatkozatok stb. szervezését.
- 3 A sajtóanyag tudjon válaszolni az 5W-re (Who, When, What, Where, Why), és teljesítse az 5C-t (Compelling, Concise, Correct, Clear, Complete)**, tehát legyen rövid, tényszerű, lényegretörő, építkezzen szakszerű (tudományos) kutatásra, adatokra, ne a megfogalmazása legyen drámai, hanem az általa felidézett ügy. **A „fordított piramis” szerint építkezzen** (ld. a 23. ábrát): a legfontosabb dolgok legyenek az elején és a kevésbé fontosak egyre lejjebb. Egy képpel, egy meglepő statisztikai összefüggéssel, egy idézettel lehetséges némi direkt drámaiságot, érzelmet csempészni a sajtónyilatkozatba (az az, amit biztos nem szerkesztenek át az újságírók). Több orgánum megkívánja, hogy az általános sajtóanyagot „hozzáigazítsuk” a specifikus igényeikhez, ami **többféle verzió** elkészítését jelenti.
- 4 Személyes kapcsolatok kialakítása elkerülhetetlen** több meghatározó újságíróval, a kontaktust a legkiterjedtebb sajtólista sem tudja pótolni (a média kontaktlista összeállításánál fontos szempontok: **A.** a vonatkozó, potenciális műsorok, orgánumok, rovatok stb. listázása, **B.** a hírszerkesztők, felelős szerkesztők nevei és elérhetőségei, **C.** az érdeklődő riporterek, tudósítók (*bylines* = akik valaha írtak a témánkról), *freelance*-ek nevei és elérhetőségei, **D.** a vonatkozó hírügynökségek kontakt-információi, **E.** a lapzárták időpontja, **F.** egyéb speciális hírkezelési elvek, tudnivalók az egyes orgánumoknál).
- 5 Minden esetben kövessük nyomon a sajtómegjelenéseket**, archiváljuk őket, készítsünk listákat, mentsük őket, ui. néha helyreigazítást kell kérnünk, nem egyszer pedig érdemes köszönetet mondani a szerkesztőségnek.

A média szempontjából a korábban említett **szimbolikus konfrontációra** épülő kommunikációs stratégia kifejezetten működőképes, hiszen **a konfliktus és a harc, az összecsapás, az ütközet és az ellentétek egymásnak feszülése (még akkor is, ha az pusztán szimbolikus reprezentációval vagy imitáció útján történik) majdnem egyenértékű a hírrel, amiről már be lehet számolni**. Viszont az effektív üzenet a közösségi hasznot is kihangsúlyozza, tehát nem önmagában ellenez valamit, de olyan (win-win) javaslatot tesz, amivel a többség azonosulni tud.

A médiakapcsolatok kiépítése során fontos kritérium, hogy

- 1** rendelkezésre álljon az a **konstitúció** (brand, koalíció, stáb stb.), amely a kommunikáció forrása,
- 2** képesek legyünk **kezelni** a sajtónyilvánosságot (elégészes kapacitás), és pszichológiai értelemben is felkészültek legyünk a ránk szakadó nyilvánossággal.

A médiatervezés egy specifikus PR-tervet és logisztikát is megkövetel, amelynek során az alábbiakat mindenképpen tisztázni kell: **ki nyilatkozik, milyen felhatalmazással, milyen ügyekben? Továbbá ki fogalmazza meg, szerkeszti, ki fogadja el, és ki terjeszti a sajtóanyagokat?**



23. ábra  
A sajtónyilatkozat formátuma és struktúrája

Általában 4 funkciót érdemes elkülöníteni a PR- és médiamunka során:

- 1 sajtószervező, -szóvivő** (rendszeres kontaktusban a sajtóval, ő állítja össze a sajtóanyagokat, kérdés-válaszokat, szervezi a sajtómegjelenéseket, általánosságban nyilatkozik is),
- 2 leadership** (kampányvezető, reprezentatív, high-profile alkalmakkor nyilatkozik: TV-showkban, beszélgető-műsorokban, nagyinterjúkban, ő jegyzi a jelentősebb publikációkat),
- 3 szakértők**, egyes szakmai kérdésekben nyilatkoznak,
- 4 „public face”, celebritás:** felkészítést követően vagy az 1. vagy a 2. jelenlétében vesz részt sajtómegjelenésekben.

A fizetett hirdetések megjelentetése bármilyen médiatípusról is beszéljünk, igen költséges promóciós forma, bár hatékony tud lenni. Itthon az ún. **TCR (társadalmi célú hirdetés)** az egyetlen megfizethető hirdetési forma civil szervezeteknek, amely jelentős kedvezményt tesz lehetővé mind a nyomtatott sajtóban, mind az off- és online elektronikus médiában, bár normatív szabályozás híján ez gyakran alkudozást és változó eredményű tárgyalást jelent a hirdetésszervezőkkel.

## 5.11 FORRÁSOK (BUDGETING)

**A kampányszervezés kifejezetten forrásigényes, drága műfaj, ezért a költségvetési tervezés és a kiadásokat érintő fegyelem kiemelt jelentőségű.** Természetesen nem pusztán pénzügyi forrásokra van szükség, illetőleg sok kiadást lehet pótolni humán tőkével, tudással, találékonysággal, szervezéssel és önkéntes munkával. Mielőtt a végső költségvetési tervezésre sort kerítünk, érdemes megvizsgálni, hogy **milyen források állnak rendelkezésünkre** vagy tudunk felépíteni, pl.:

- **Hány emberre (szakértőre, önkéntesre, szervezőre) számíthatunk, miben van jó hátterünk, miben szenvedünk hiányt?**
- **Milyen reputációnk, referenciánk, hitelességünk van?**
- **Milyen nem-anyagi szervezeti vagy koalíciós erőforrásaink (információ, tudás, skillek, adminisztratív) vannak?**
- **Milyen pénzügyi kondíciók van:** direkt és indirekt gazdasági források?
- **Milyen további támogatást, adományt, pályázatot tudunk megcélozni, milyen hatékonysággal?**

## 5.12 KIBER- VAGY NETAKTIVIZMUS ÉS ONLINE-KAMPÁNY – RÖVIDEN

(Kampány-webszájt, web 2.0, chatroomok, fórum, bannercsere, hírlevél, levelezőlista, lánc-email - vírusmarketing, blogok, online-petíció, webes donáció, -szavazások, közösségi szájtok: MySpace, iWiW, FaceBook, MeetUp stb., WikiPedia, YouTube, Flickr, Drupal, hoax, podcast, hack stb.)

Mint a fenti vázlatos felsorolás is mutatja, **a web-alapú kampánytechnikák arzenálja egyre szélesebb**, amelynek jelentőségét és lehetőségeit sok civil szervezet még ma sem ismerte fel eléggé. Manapság egy kampány elképzelhetetlen egy **központi kampányszájt** nélkül, amely **a kommunikáció központi forrása**. Az ún. campaign/advocacy webszájtot egy sereg jellemző különbözteti meg a többi statikus típustól (*brochure, hotline site*) vagy a közösségi szájtoktól, platform- / portálszájtoktól, bár leginkább az utóbbira hasonlít a tekintetben, hogy **rendszeresen frissül és számtalan kétirányú kommunikációs (bekapcsolódási) lehetőséget kínál: feliratkozás, szavazás, petíció, message board, fórum, blog és egyéb hozzászólások. A kampánycélra létrehozott webszájt vizuálisan kifinomult, de letisztult, a brandet, a szlogent, és az üzenetet (pl. videospotot), továbbá egyéb egyszerű képi információkat helyez mindenk elé, valamint éppen aktuális akciókat**, mint egy petíció aláírása vagy képeslap küldése stb. Ezen felül a kampányszájt **megtalálható mindenféle háttéranyag amire az érdeklődőnek, pl. a sajtónak szüksége lehet** (az „online press room” menüpont közli a sajtóanyagokat, advisory-kat, factsheeteket, FAQ-ot, sajtófotókat, olvasói leveleket, korábbi médiamegjelenéseket, de letölthetőek mindenféle promóciós anyagok: brossúrák, bannerek, hírlevelek, videók stb.) A társadalmi mozgalmi szájtok – különösen az USA-ban – lehetőséget teremtenek az online adományozásra (az ún. paypal-szisztéma segítségével), T-shirt vagy bögre vásárlására, vagy éppen az aláírásgyűjtésre is. **A kampányok vagy azt futtató koalíciók manapság önálló identitást építenek ki és terjeszkednek az interneten**, tehát levelezőlistát és discussion groupokat indítanak, megjelennek az internetes lexikonokban (pl. WikiPedia), a közösségi szájton (MySpace, FaceBook, MeetUp stb.), videómegosztókon (YouTube, GoogleVideo), vagy online fotógalériákon (Flickr), emellett a blogoszférában is aktívak. A **blogok** perszonalizált megnyilatkozásokat és társalgást közölhetnek a kampány szervezői részéről, másrészt viszont autentikus (pl. „déli”) hangok rendszeres megszólalását is lehetővé teszik, amely **plasztikus közelségbe hozza az érintett közösségek életmódját, mindennapjait**.

## 5.13 ÉRTÉKELÉS (FOLLOW-UP, FEEDBACK, HATÁS- ÉS EREDMÉNYESSÉGVIZSGÁLAT)

Hacsak a kampány nem „mindent-vagy-semmit” (vagy-vagy) típusú volt, mármint ha nem egy konkrét történés bekövetkezését vagy meggátolását igyekezte elérni, meglehetősen **nehéz értékelni a hatásokat, eredményeket, a sikert vagy a siker-telenséget**, ugyanis a rendelkezésre álló adatok, statisztikák, riportok ugyanazt és annak ellenkezőjét is mutathatják. Az értékelésnek több alappillére van: **1. a tervezéskor megállapított kritériumrendszer, elváráshorizont, indikátorok (ellenőrző-vagy mérőszámok) 2. a résztvevők tapasztalata, személyes konklúziók és visszajelzések (riportolás), 3. a sajtó és a stakeholderek, célcsoportok visszajelzései (szondázás), 4. a dokumentáció, nyomkövetés (önmegfigyelés), ebbe beleértve a média coverage (visszhang) gyűjtését, a fotográfiák és videófelvételek készítését és archiválását, 5. az objektív kutatás, mérhető adatok, statisztikák, 6. a kvalitatív elemzések (pl. interjúzások) vagy kutatások**

Három fontos tanácsot szokás megfogadni a kampányértékeléskor:

- el kell telnie valamennyi időnek a kampányfinis után, amikor **józanul**, némileg „**eltávolodva**” vagyunk képesek értékelni
- az értékelésbe **az összes szereplőt be kell vonnunk**, de célszerű **egy külső facilitátor** felkérése, miután a „bennfentesek” szükségszerűen elfogultak maradhatnak
- elégséges mennyiségű **objektív adat, információ és mérés** nélkül interpretáció marad a follow-up, amely szubjektív (csalóka) irányba terelheti az értékelési folyamatot.

# 6 FORRÁSOK

## FELHASZNÁLT IRODALOM ÉS TOVÁBBI TÁJÉKOZTATÓ BIBLIOGRÁFIA

### ÁTFOGÓ FORRÁSHELYEK (AZ INTERNETEN)

- CIVICUS MDGs Campaigning Toolkit, Johannesburg, 2007: → [www.civicus.org/mdg/title.htm](http://www.civicus.org/mdg/title.htm)
- Campaign Strategy → [www.campaignstrategy.org](http://www.campaignstrategy.org)
- Complete Campaigns → [www.completecampaigns.com](http://www.completecampaigns.com)
- On the Campaign Trail → [www.politicalresources.com/Library/HOME.htm](http://www.politicalresources.com/Library/HOME.htm)
- Campaign Toolkit – Democracywiki → [www.unlockdemocracy.org.uk/wiki/index.php](http://www.unlockdemocracy.org.uk/wiki/index.php)
- Amnesty International Campaigning Manual*, 2001: → [www.web.amnesty.org/pages/campaigningmanual-eng](http://www.web.amnesty.org/pages/campaigningmanual-eng)
- IFEX (International Freedom of Expression Exchange) Campaign Handbook → [www.ifex.org](http://www.ifex.org)
- GCAP Campaign Guide → [www.whiteband.org](http://www.whiteband.org)
- International Campaign to Ban Landmines (ICBL) – Campaign Kit → [www.icbl.org/resources/campaignkit](http://www.icbl.org/resources/campaignkit)
- OXFAM – Make Trade Fair Campaign Toolkit → [www.maketradeffair.com/en](http://www.maketradeffair.com/en)
- ActionWorks.Ca – Cutting-edge online tools for campaigning → [www.actionworks.ca](http://www.actionworks.ca)
- Human Rights Watch Campaigns → [www.hrw.org/campaigns/](http://www.hrw.org/campaigns/)
- DEEEP (Development Education Exchange in Europe Project) → [www.deeep.org](http://www.deeep.org)
- FERN: A Campaigners Guide to the EU → [www.fern.org/pubs/reports/EUToolkit.pdf](http://www.fern.org/pubs/reports/EUToolkit.pdf)
- The SPIN Project → [www.spinproject.org](http://www.spinproject.org)
- Jubilee Debt Campaign → [www.jubileedebtcampaign.org.uk](http://www.jubileedebtcampaign.org.uk)
- Media Trust → [www.mediatrust.org](http://www.mediatrust.org)
- Media Awareness Project → [www.mapinc.org](http://www.mapinc.org)
- Politikai marketing → [politikaimarketing.lap.hu](http://politikaimarketing.lap.hu)
- Projekttervezés – Wikipedia → [www.wikipedia.hu](http://www.wikipedia.hu)
- Global Exchange → [www.globalexchange.org/campaigns.html](http://www.globalexchange.org/campaigns.html)
- MoveOn.org – How Internet Technology is Changing Activism → [www.thenation.com/doc.mhtml?i=20030804&c=1&s=boyd](http://www.thenation.com/doc.mhtml?i=20030804&c=1&s=boyd)
- The Virtual Activist - A Training Course → [www.netaction.org/training/](http://www.netaction.org/training/)
- Greenpeace – CyberActivism Community → [www.greenpeace.org/international\\_en/features/details?item\\_id=486962](http://www.greenpeace.org/international_en/features/details?item_id=486962)
- Citizen Works - *Tools for Organizing* → [www.citizenworks.org/tools/toolsmain.php](http://www.citizenworks.org/tools/toolsmain.php)
- NGO E-Manual → [www.ngoemmanual.org](http://www.ngoemmanual.org)
- Fenton Communications - *Now Hear This: Effective Advocacy Communication* → [www.fenton.com/resources/nht\\_report.asp](http://www.fenton.com/resources/nht_report.asp)
- UN Non-Governmental Liaison Services → [www.unghls.org/MDG](http://www.unghls.org/MDG)
- Network-Centric Advocacy → [www.network-centricadvocacy.net](http://www.network-centricadvocacy.net)
- Community Toolbox: *How to Create Coalitions and Partnerships* → [www.ctb.ku.edu/tools/coalitions/create/index.jsp](http://www.ctb.ku.edu/tools/coalitions/create/index.jsp)
- Interaction Institute for Social Change – *Facilitating Change* → [www.interactioninstitute.org/services/facilitating\\_change.php](http://www.interactioninstitute.org/services/facilitating_change.php)
- World Movement for Democracy → [www.wmd.org/wmd.htm](http://www.wmd.org/wmd.htm)



Selene – A Swedish consultancy offering campaign advice for NGOs → [www.selene.se](http://www.selene.se)  
Campaign for Education → [www.campaignforeducation.org](http://www.campaignforeducation.org)  
Campaign Creator → [www.campaigncreator.org](http://www.campaigncreator.org)  
BBC iCan → [www.bbc.co.uk/dna/ican](http://www.bbc.co.uk/dna/ican)  
AlterNet → [www.alternet.org](http://www.alternet.org)  
NetAction → [www.netaction.org](http://www.netaction.org)

## SZAKKÖNYVEK

Advocacy in Action: *A toolkit to support NGOs and CBOs responding to HIV/AIDS*, in collaboration with the International Council of AIDS Service Organizations (ICASO), published by the International HIV/AIDS Alliance in June 2002  
Albrow, Martin: *The Global Age. State and Society Beyond Modernity*, Stanford: University Press, 1998  
Amnesty International Publications: *Amnesty International Campaigning Manual*, 2001. 1 Easton Street, London WC1X 0DW, United Kingdom. → [www.amnesty.org](http://www.amnesty.org); [www.web.amnesty.org/pages/campaigningmanual-eng](http://www.web.amnesty.org/pages/campaigningmanual-eng)  
Avner, M.: *The Lobbying and Advocacy Handbook for Non-Profit Organizations*, Chicago: Amherst H. Foundation, 2005  
Beck, Ulrich: *Risk Society: Towards a New Modernity*, London: Sage Publications, 1992  
Britell, Jim: *Organize to Win: A Grassroots Activist's Handbook*, 2001 → [www.britell.com/text/tgrassroots.html](http://www.britell.com/text/tgrassroots.html)  
Boyd, Andrew: *The Activist Cookbook: Creative Actions for a Fair Economy*, United for a Fair Economy: Boston, MA, 1997  
Castells, Manuel: *Az információ kora: Gazdaság, társadalom, kultúra*, Budapest: Gondolat – Infonia, 2005  
DEEEP – Development Education Times: *The Future of European Development NGOs and the Role of Development Education*, Brussels: DEEEP (Development Education Exchange Project in Europe Project of CONCORD), 2007  
Della Porta, Donatella – Sidney Tarrow (eds.): *Transnational Protest and Global Activism*. Lanham: Rowman and Littlefield Publ. 2005  
Dessewffy Tibor: *A kocka el van veszve*, Budapest: Infonia-Aula, 2002  
Edwards, M. – Hulme, D. (eds.): *Making a Difference: NGOs and Development in a Changing World*, London: Earthscan, 1992  
Gans, Herbert: *Deciding What's News*, New York: Vintage, 1980  
Gordon, Graham: *Advocacy Toolkit: Practical action in advocacy*, Teddington: Tearfund, 2002  
Greener, Tony: *The Secrets of Successful Public Relations and Image-Making*, Oxford-London: Buttenford-Heinemann Ltd., 1991  
Hazen, Don – Julie Winokur: *We the Media; A Citizen's Guide for Fighting for Media Democracy*, The New Press: New York, NY, 1997  
Herman, Edward S. – Robert W. McChesney: *The Global Media: The New Missionaries of Global Capitalism*, NYC: Cassell, 1997  
Herman, Edward S. – Noam Chomsky (eds.): *Manufacturing Consent: The Political Economy of the Mass Media*, New York: Pantheon, 1988  
Hirsch, Fred: *Social Limits to Growth*, London–New York: Routledge and Keagan Paul, 1997

- Ianniello, Nicoletta: *Policy for the Use of Images of Children and Young People*, Bergamo: CESVI, 2007 → [www.cesvi.org](http://www.cesvi.org)
- Images of the Global South. Guidelines for primary educators for working with photographs from around the world*, Dublin: Compass – Comhlámh, é. n.
- Kirkman, Larry – Karen Menichelli (eds.): *Strategic Communication for Nonprofits*, The Benton Foundation: Washington, D.C., 1992
- Kiss Balázs – Boda Zsolt: *Politika az interneten*, Budapest: Századvég, 2005
- Kiss Balázs (szerk.): *Politikai kommunikáció. Szöveggyűjtemény*, Budapest: Rejtjel, 2000
- McChesney, Robert W.: *Corporate Media and the Threat to Democracy*, London – New York: Seven Stories, 1997
- Mansell, Robin – Uta When (eds.): *Knowledge Societies: Information Technology for Sustainable Development*, United Nations: Oxford University Press, 1998
- Naisbitt, John: *Megatrendek*, Budapest: OMIK, 1982
- Naidoo, Kumi: *Civil Society in the New Millennium*, Johannesburg: CIVICUS, 2000
- Ozinga, Saskia – Iola Leal Riesco (eds.): *Provoking Change. A Toolkit for African NGOs*, London: FERN UK, 2006
- Robbins, Richard: *Global Problems and the Culture of Capitalism*, New York: Allyn and Bacon, 2002
- Ryan, Charlotte: *Prime Time Activism: Media Strategies for Grassroots Organizing*, Chicago: South End Press, 1991
- Salzman, Jason: *Making the News: A Guide for Nonprofits and Activists*, Boulder: Westview Press, 1998
- Sárközy Erika – Buda Béla (szerk.): *Közéleti kommunikáció*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 2001
- Sárközy Erika – Schleicher Nóra (szerk.): *Kampánykommunikáció*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 2003
- Sharma, R.: *SARA/AED Advocacy Training Guide*, Advocacy Resource Handbook, Advocacy Institute, 2004
- Sharma, R. (ed.): *An Introduction to Advocacy: A Training Guide*, Support for Analysis and Research in Africa (SARA), Academy for Educational Development, Health and Human Resources Analysis for Africa (HHRAA) USAID Africa Bureau, Office for Sustainable Development. → [http://www.sit.edu/global\\_capacity/gpdocs/training/advocacy\\_sara.html](http://www.sit.edu/global_capacity/gpdocs/training/advocacy_sara.html)
- Shea, Daniel M.: *Campaign Craft: The Strategies, Tactics, and the Art of Political Campaign Management*, Westport, Connecticut: Praeger, 1996
- Smith, P. R. - Chris Berry - Alan Pulford: *Strategic Marketing Communications*, London: Kogan Page, 1997
- Sola Pool, Ithiel de: *Technologies without Boundaries: On Telecommunications in a Global Age*, Cambridge, MA; London: Harvard University Press, 1990
- Sprechmann, S. – Pelton, E. (eds.): *Advocacy Tools and Guidelines: Promoting Policy Change – A Resource Manual for CARE Program Managers*, CARE, January 2001
- Szabó Máté: *Globális civil társadalom? A nemzetközi és külföldi NGO-k szerepe a magyar civil társadalom fejlődésében*, Budapest: Villányi úti könyvek, 2000
- Szabó Máté: *Globalizáció, regionalizmus, civil társadalom*, Budapest: Századvég, 2004
- Stahl, Carola et al.: *The World is Too Round to Sit Silently in the Corner. How to Create an Information Campaign*, Berlin: Loesje, 2007
- Telling Your Story: *A Guide to Preparing Advocacy Case Studies*, Washington, D. C.: The Advocacy Institute, 1992

The European Consensus on Development: *The Contribution of Development Education & Awareness Raising*, European Union: Brussels, 2008  
*Tools for an effective lobbying and advocacy action*, Italy: FOCSIV – Volunteers in the World, é. n.  
Wilson, D.: *Campaigning... the A to Z of Public Advocacy*, Hawksmere Ltd., 1994  
Yale David R.: *The Publicity Handbook*, NTC, Business Books: Lincolnwood, IL, 1991

## TANULMÁNYOK

- Babarczy Eszter: Lehetne-e jobb? (Kissé kételkedően a politikai ésszerűségről), *Népszabadság*, 2005. november 5. → [www.nsz.prim.hu/cikk/383114/](http://www.nsz.prim.hu/cikk/383114/)
- Bethlen István: Kampánytörténelem és történelem a kampányban, in. Vásárhelyi – Sükösd (szerk.): *Hol a határ? Kampánystratégiák és kampányetika*, Budapest: Élet és Irodalom Kiadó: 2002, 48–74.
- Bóhm Antal: *Kampánykultúra? Kampány a „következmények nélküli országban”* Budapest: MTA Politikai Tudományok Intézete, 2006 → [www.mtapti.hu/pdf/mtbohmt.pdf](http://www.mtapti.hu/pdf/mtbohmt.pdf)
- Chavez-Thompson, Linda: *How New Alliances Are Restoring Our Right to Organize*, New Labor Forum, Fall/Winter, 1998. → [www.qc.edu/newlaborforum/html/3\\_article.html](http://www.qc.edu/newlaborforum/html/3_article.html)
- Comor, Edward: The Role of Communication in Global Civil Society: Forces, Processes, Prospects, *International Studies Quarterly*, 2001: Vol. (45): 405.
- Császi Lajos: A média tabloidizációja és a nyilvánosság átalakulása, *Politikatudományi Szemle* 2. 2003, 157–179.
- Dányi Endre – Sükösd Miklós: Fekete Pr és politikai vírusmarketing. Interaktív kommunikációs eszközök a kampányban, in. Vásárhelyi – Sükösd (szerk.): *Hol a határ? Kampánystratégiák és kampányetika*, Budapest: Élet és Irodalom Kiadó: 2002, 276–296.
- Dányi Endre: Posztmodern kampánytechnikák és az ellenőrzés válsága, in. Sárközy – Schleicher (szerk.): *Kampánykommunikáció*, Budapest: Akadémiai Kiadó, 2003, 41–65.
- Frida Balázs: Civil-Társadalom-Tudomány, avagy alkalmazható-e a kultúra tudománya?, *Anthropolis* 2.1–2. 2005
- Frida Balázs: A celluloid tűrőképessége: hajléktalanság és média – antropológiai perspektívák, *Tabula* 2004: 7 (1), 155–163.
- Hauser, Gerard A.: Civil társadalom és nyilvánosság, in. Szabó Márton – Kiss Balázs – Boda Zsolt (szerk.): *Szövegváltozatok a politikára: nyelv, szimbólum, retorika, diskurzus*, Budapest: Nemzeti Tankönyvkiadó – Universitas, 2000, 478–499.
- Heller Mária – Rényi Ágnes: A nyilvánosságfogalom kommunikációelméleti megközelítéseiről, *Jelkép* 1. 2000, 69–95.
- Hick, Steven – Ariel Teplitsky: Internet Solidarity: Grassroots Movement Struggles for Human Rights, in. Hick-Halpin-Hoskins (eds.): *Human Rights and the Internet*, London: MacMillan Press, 2000
- Kanis, Annelies – Noortje Bergmans: *Segmentation models to reach the public* (NCDO – National Committee for International Cooperation and Sustainable Development), előadás, DEEEP Summer School, Sosterberg, the Netherlands, 2008. június 24.

- Kardos Gábor: Flashmob, *Népszabadság*, 2005. december 5.
- Kéri László: Kampány, média, változások, *Kritika*, 6. sz. 2002
- Kéri László: Nyilvánosság az új évezred elején, Forrás: *Médiaparlament*  
→ [www.mediaparlament.hu/cikkek/keri01.php](http://www.mediaparlament.hu/cikkek/keri01.php)
- Kéri László: Agitprop, piár, politika, *Mozgó Világ*, 2006. január (32 évf. 1. sz.)  
→ [www.mozgovilag.hu/2006/01/07keri.htm](http://www.mozgovilag.hu/2006/01/07keri.htm)
- Kiss Balázs: Politikai kommunikáció az interneten, in. Kunszt Mária – Laczkóné T. Ágnes (szerk.): *Politikatudományi válaszok a XXI. Század kihívásaira*, Pécs: PTE, 2001
- Kiss Balázs – Boda Zsolt: Politikai kommunikáció az Interneten, *Politikatudományi Szemle*, 2001/4.
- Locke, Trevor: Participation, inclusion and netactivism: how the Internet invents new forms of democratic activity, in. Hauge, Barry N. – Brian D. Loader (eds.): *Digital Democracy. Discourse and Decision Making in the Information Age*, London – New York: Routledge, 1999
- Molnár Szilárd: Civil aktivitás az interneten, in. Márkus Eszter (szerk.): *Tanulmányok a részvételi demokrácia gyakorlatáról*, Budapest: Nonprofit Szektor Analízis – ELMA Egyesület, 2005
- Monardi, Fred: Campaign Craft – A Book Review, *Teachpol*, Oct. 1997
- Networking for Policy Change: An Advocacy Training Manual, *The Policy Project. The Futures Group International*, October 1999. → [www.tfgi.com](http://www.tfgi.com)
- Nyilvánosság: A média és a politikai kommunikáció, *Népszabadság*, 2003. dec. 14.
- Pathways to Partnerships Toolkit: *International HIV/AIDS Alliance*, 1999.  
→ [www.aidsalliance.org](http://www.aidsalliance.org)
- Reinicke, Wolfgang H.: Global Public Policy, *Foreign Affairs*, Vol. 76. No. 6., 1997
- Rose, Chris: *Politics Without Politicians – Or Politics Despite Politicians?* Public lecture: University of Pennsylvania Law School and University of Virginia School of Law June 5–6, 2001
- Rose, Chris: *A Tool for Motivation Based Communication Strategy*, 2004, Forrás  
→ [www.campaignstrategy.org](http://www.campaignstrategy.org)
- Rose, Chris: *12 Basic Guidelines for Campaign Planning*, 2002, Forrás  
→ [www.campaignstrategy.org](http://www.campaignstrategy.org)
- Rose, Chris: Change the World: A Twelve-step Programme, *The Independent*, 18. April, 2005
- Sándor Klára: Lehet-e valóságos a virtuális közösség?, *Világosság*, 2003 /1–2.: 131–141
- Szabó Máté: Globális kommunikáció, civil társadalom, tiltakozás, *Fordulat*, 2007: 1., 96–119.
- Szilágyi Ákos: Totális kampány, *Népszabadság*, 2002. május 11. → [www.nol.hu](http://www.nol.hu)
- Teveli Gábor: Színház az egész világ. A politika és a szórakoztatóipar násza Amerikában, *Hullámvadász*, 2006. márc. 01. → [www.hullamvadasz.hu/index.php3?tanulmany=874&fejezet=1&enciklopedia=1](http://www.hullamvadasz.hu/index.php3?tanulmany=874&fejezet=1&enciklopedia=1)
- Thompson, J. B.: A politikai botrány. Hatalom és láthatóság a média korában, *Politikatudományi Szemle* 2. 2003, 139–157.
- Vida Viktor: Aktivista fotóalbum, *tranzitblog*, 2008 → [www.tranzit.blog.hu/2008/04/07/aktivista\\_fotoalbum](http://www.tranzit.blog.hu/2008/04/07/aktivista_fotoalbum)
- Warketin, Craig – Karen Mingst: International Institutions, the State, and the Global Civil Society in the Age of the World Wide Web, *Global Governance*, 2000: Vol. (6): 250–261.

## ABSTRACT

### INTRODUCTION TO CAMPAIGNOLOGY

#### A Campaign Handbook for NGOs

by **Balázs Frida** (*Globalance / Anthropolis*)

*Written for the Awareness Raising Working Group of HAND Association (Hungary)*

There are really deep problems that need urgent, immediate actions to resolve, in some cases there is no time for education or long term solutions. Campaign is the art of changing what is possible: targeting, influencing, motivating and empowering people for actions right now in order to change that part of the world, which is on the wrong track. In the author's viewpoint – according to the model of Mr Rose – campaigning is connected to policy change (advocacy and lobby) more than education, because the aim of any campaign activity is changing political or administrative architecture, influencing decision-making processes in the near future by citizens' direct and systematic participation. While education is offering long-term solutions (broadening the perspective, and increasing knowledge), campaign narrows the focus, concentrating not on knowledge but on engagement and instant action. The goal of a campaign – as the etymological root of the Latin word 'campania' suggests – is sort of a struggle in the public sphere for political change or for changing values, attitudes and behaviour of the targeted population.

The "Introduction to Campaignology" is an overall analysis and interpretation of possible tools, methods and strategies that could be used in the work of NGOs achieving a much better, more balanced and sustainable world. The author starts with challenges of the definition of campaign activity in the first chapter, then go through a history of social movements and the context of post-modern media-society in which campaigning is inevitable for citizens in order to influence the policies concerning their everyday life and their children's future (Chapter 2). In the third chapter the study continues with introducing the most important theoretical suggestions and practical guidelines of the 21st century campaign literature: other toolkits, manuals and handbooks. Chapter 4 lines up the different types and methodologies of

campaigns such as advocacy campaign, awareness raising campaign, media campaign, web-based campaign etc. The last chapter (5) is about how to build up systematically a successful campaign strategy in which accurate planning is the most important aspect. This main part of the handbook begins with the "problem": analysis of and building up the core issue of a possible campaign, then helps how to define your main goal, specific objectives and how to monitor and choose the target groups and audiences. The basic question each campaigner should answer first of all is what is the "change", what is the "difference" (s)he wants to make happen and why. For this end problem- and stakeholder-analysis, targeting and positioning are the essential methods, but many times it needs further research and mapping (the work tries to align the related research concepts and tools as well). The next step is defining the qualitative and quantitative criteria and indicators of success, it is essential that one could measure the effectiveness of the campaign at the end. After these criteria campaigners can embark upon planning the communication strategy, establishing the core message and determining channels/ media tools of the campaign. The study continues with discussing the challenges and necessity of networking and coalition-building, and then specific questions of leadership (management/ recruitment of staff and volunteers), ownership, branding (visual identity), image-building and role of 'cool' design and attractive typography. This is followed by timing and composition of a campaign touching the importance of media planning and PR-activities (messenger, spokesperson and media relations, appearance of celebrities, media stunts, photo-ops, tools for organizing a press conference or writing a press release etc.). Finally the handbook mentions the increased significance of web-based communication, online-tools and 'netactivism', then concentrates on the importance of accurate and cost-effective budgeting, and later on the indispensable function of evaluation, follow-up and feedback. The last chapter is a complete bibliography of resources, which contains the most important handbooks, manuals, toolkits, sources on the internet and listing many of the relevant papers, studies and articles in the field of campaigning.

**Írta és Szerkesztette: Frida Balázs**

© 2008 Hand

Layout / Bóna Toma

Kiadó / Nemzetközi Humanitárius és Fejlesztési Civil Szövetség

Támogató: Presidency Fund



Telefon: +36 1 328 08 73

Fax: + 36 1 328 08 74

E-mail: [office@hand.org.hu](mailto:office@hand.org.hu)

[www.hand.org.hu](http://www.hand.org.hu)