



GRA W KAMPANIĘ!

PRAKTYCZNY PORADNIK
PROWADZENIA KAMPANII
KONSUMENCKICH



Niniejszy poradnik został opracowany przez Finep i Wigwam dzięki doświadczeniom zdobytym podczas kampanii „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” (ang. Make Fruit Fair), która realizowana jest przez dziewiętnaście organizacji z całego świata. Organizacje pozarządowe z Europy ściśle współpracują z organizacjami drobnych rolników i związkami zawodowymi pracowników plantacji z Afryki, Ameryki Łacińskiej oraz Karaibów w celu poprawy warunków życia i pracy setek tysięcy ludzi, którzy uprawiają, zbierają i pakują owoce tropikalne kupowane przez konsumentów w Europie. W Polsce partnerem kampanii jest Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie. Cenne wnioski, które zebraliśmy, i wszystko, czego nauczyliśmy się w trakcie trwania kampanii, skłoniły nas do podzielenia się tą wiedzą z szerszą publicznością.

Wydawcy oryginału: finep, Wigwam

Redaktorzy angielskiego wydania: Lina Gross, Gitanjali Wolf, Eugen Friesen, Max Beckmann, Eva Hieninger, Maike Gosch, Ole Seidenberg

Tłumaczenie na j polski: Agnieszka Sobolewska

Redakcja treści i korekta polskiego wydania: Andrzej Żwawa, Maria Huma

Opracowanie graficzne i skład polskiego wydania: manto.com.pl

Autorzy zdjęć wykorzystanych w publikacji: Maciek Zygmunt (zdjęcie na okładce oraz na stronach 12, 13, 27, 30, 31), Kristof Vadino (zdjęcia na stronach: 8, 9, 42 i 43), Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie (str. 4, 5 i 39)

Polska wersja publikacji wydana przez:



Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie
ul. Sławkowska 12, 31-014 Kraków || www.ekonsument.pl

Kraków/Warszawa 2016



Publikacja powstała w ramach projektu „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” i jest współfinansowana ze środków Unii Europejskiej. Za treść publikacji odpowiada Fundacja Kupuj Odpowiedzialnie. Poglądy w niej wyrażone nie koniecznie odzwierciedlają oficjalne stanowisko Unii Europejskiej.



Projekt „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” jest współfinansowany w ramach programu polskiej współpracy rozwojowej Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP w 2016 r. Publikacja wyraża wyłącznie poglądy autora i nie może być utożsamiana z oficjalnym stanowiskiem Ministerstwa Spraw Zagranicznych RP.



Publikacja jest dostępna na licencji Creative Commons Uznanie autorstwa 3.0 Polska. Pewne prawa zastrzeżone na rzecz Fundacji Kupuj Odpowiedzialnie. Utwór powstał w ramach programu polskiej współpracy rozwojowej realizowanej za pośrednictwem MSZ RP w roku 2016. Zezwala się na dowolne wykorzystanie utworu, pod warunkiem zachowania ww. informacji, w tym informacji o stosowanej licencji, o posiadaczach praw oraz o programie polskiej współpracy rozwojowej.

Wydrukowano na papierze recyklingowym.

SPIS TREŚCI

Wstęp	5
Gra w kampanię	6
<hr/>	
1. Do biegu...	9
1.1 Co to jest kampania?	9
1.2 Czy potrzebujesz kampanii?	10
1.3 Jaka kampania pasuje do twojej sprawy?	10
1.4 Jaka jest twoja rola?	11
<hr/>	
2. Gotowi...	13
2.1 Jak ma wyglądać zamierzona przez ciebie zmiana?	13
2.2 Do kogo chcesz dotrzeć?	18
2.3 Jakie jest twoje przesłanie?	20
2.4 Jaką historię opowiadasz?	23
2.5 Jak zmobilizować innych?	26
<hr/>	
3. Start!	31
3.1 Zaczynj działać!	31
3.2 Współpracuj z mediami!	35
3.3 Rozegraj to cyfrowo!	37
3.4 Zbieraj fundusze!	40
Uwagi końcowe	43
Źródła i materiały uzupełniające	44

DO BIEGU

GOTOWI

START!



WSTĘP

Jest takie znane powiedzenie: uderzenie skrzydeł motyla w jednym miejscu może spowodować huragan na drugim końcu świata. Ta metafora sugestywnie pokazuje, że nawet drobne zdarzenie może mieć potężne długofalowe skutki. W prowadzeniu kampanii chodzi właśnie o znalezienie takich skrzydeł motyla, które uruchomią bieg wydarzeń prowadzących do długofalowej zmiany, na której nam zależy. Co jednak leży u podstaw kampanii i decyduje o jej sukcesie? Jakie kawałki układanki trzeba do siebie dopasować? Jakimi środkami możesz się przeciwstawić swoim przeciwnikom? I jak zmotywować innych, żeby zagraли w twoją grę?

W tym poradniku znajdziesz wiele praktycznych wskazówek, które pomogą ci przygotować i zrealizować własną kampanię. Zapewnia on podstawowy know-how dotyczący kampanijnych strategii i przedstawia kreatywne pomysły oraz narzędzia, które przydadzą się do działań w ramach kampanii. Możesz przejrzeć podstawowe elementy strategii, przykłady najlepszych praktyk, pomysły na działania publiczne oraz narzędzia do prowadzenia kampanii w internecie i do współpracy z mediami. Jednak nie znajdziesz tu uniwersalnych rozwiązań, pasujących do każdej sytuacji. Oferujemy raczej niezbędne „klocki” oraz szereg możliwości budowania z nich kampanii, spośród których możesz wybrać te, które odpowiadają twoim potrzebom. Zrozumienie tych podstawowych elementów pomoże ci zdobyć zwolenników i wygrać kampanię.

Życzymy ci przyjemnej lektury i dobrej zabawy przy planowaniu i prowadzeniu działań. Zaczynamy grę!

GRA W KAMPAINIĘ

Na początek poznasz ogólne zasady prowadzenia kampanii – przeprowadzimy cię przez nie w formie gry planszowej. Działa to tak: zacznij na pierwszym polu i przesu-
waj się na następne, jeśli potrafisz znaleźć dobrą odpowiedź na zadane pytanie. I tak pytanie za pytaniem, aż dotrzesz do celu.

Kryzys, wojny i skandale: twoja sprawa wypada z publicznej debaty i nie znajduje więcej oddźwięku. Wybierz inny moment!

#1 CO MNIE BOLI?

Wyobraź sobie, że jesteś pacjentem i zadaj sobie pytanie: co mnie boli i skąd ten ból pochodzi? Co go powoduje? Następnie narysuj mapę problemu i zastanów się, jacy ludzie, instytucje i organizacje się z nim wiążą.

#2

Jeś
trow
że ten
apelowa
nia w spr
Cel długofal
czymś na duż
mniejsze cele p

#6 CO MA SIĘ DZIAĆ I KIEDY?

Teraz potrzebujesz konkretnych działań we właściwym czasie, np.: „Dzwońcie jutro do burmistrza pod ten numer” albo „Przyjdźcie na naszą demonstrację o 15.00”. Brak wezwania do działania znaczy, że działania nie będzie!

#5 JAK ZMOTY

Twoi zwolenn
do działania
to skutecz
negatywn
dlu”.

#7 JAKIE MAM ŚRODKI?

Zaplanuj kampanię realistycznie, biorąc pod uwagę środki, którymi dysponujesz, a potem zdecyduj, czy powinna być centralnie sterowana, czy zdecentralizowana i rozproszona.

#

U
ludz
że w
odbywa
Humor
znaczenie
zwolenników

#10 OCENA I INFORMACJE ZWROTNE!

Twoi zwolennicy powinni dowiedzieć się pierwsi, czy wasza akcja odniosła skutek, czy nie. Po zakończeniu kampanii koniecznie oceń efekty i zastanów się, co poszło dobrze, a co źle. I nie zapomnij: troszcz się o swoją społeczność i pozostań otwarta/-y na dialog. Powodzenia!

#9 JAK REAC

Jesteś ter
o tobie
nie wia
porus
Rozw
i oc
N

#1 JAKI CEL CHCĘ OSIĄGNAĆ?

Jeśli będziesz domagać się elektrowni wia-
cej w swojej okolicy, masz większe szanse,
aby twój cel zostanie zrealizowany, niż gdybyś
próbował o osiągnięcie globalnego porozumie-
nia w sprawie powstrzymania zmian klimatu.
Zadanie może być trudne, a wręcz powinien być
traktowane jak góra, którą trzeba pokonać, a nie
jak kamień, który można po prostu przeskoczyć.

#3 KOGO MUSZĘ PRZEKONAĆ?

Do kogo trzeba dotrzeć, aby rozwiązać
problem? Czy warto zwrócić się do danej
osoby, firmy, instytucji (jeśli taka istnieje)
bezpośrednio, czy wybrać drogę pośrednią
i skierować się do ludzi lub organizacji
związanych z twoim celem?

Dzieje się coś nieprzewidzianego:
atak hakerów na twoje konto na
Twitterze. Za jego pośrednictwem są
rozpowszechniane fałszywe informa-
cje, które dezorientują twoich zwolen-
ników, a w efekcie niektórzy z nich
przestają cię popierać.

#2 WYKORZYSTAĆ SWOICH ZWOLENNIKÓW?

Twoi zwolennicy potrzebują jasnego wezwania
i jasnego przekazu. „Stop TTIP!”
jest silniejsze hasło niż „Zastanów się nad
niektórymi aspektami umów o wolnym han-

#4 KIM SĄ MOI ZWOLENNICY I SOJUSZNICZY?

Weź pustą kartkę i narysuj na niej linię. Po
jednej jej stronie znajdujesz się ty. Zadaj sobie
pytanie: kto jeszcze mógłby się znaleźć po mo-
jej stronie. Jeśli przychodzi ci do głowy tylko
kilka osób, zastanów się jeszcze raz. Spróbuj
przedstawić swoją sprawę w taki sposób, który
ułatwia zgromadzenie mnóstwa zwolenników
po twojej stronie, podczas gdy po drugiej
zostanie tylko garstka „przeciwników”.

#8 START!

Jeśli się dało się, twoja kampania nabiera rozpędu,
więcej ludzi włącza się do akcji! Pamiętaj,
że prowadzenie zmian nie zawsze musi
być trudne i może się odbywać w atmosferze śmiertelnej powagi.
Zabawa i śmiech mogą mieć ogromne
znaczenie i pomóc w zmotywowaniu twoich
zwolenników!

Twoi zwolennicy nie są
przekonani i trudno ich
zmobilizować. Znajdź inny
sposób, żeby się do nich
zwrócić i opracuj nowy plan
działania.

#7 WYKORZYSTAĆ SWOICH ZWOLENNIKÓW?

Jeśli ktoś na świączniku, mówią
o twoim projekcie w mediach. Prawdopodob-
nie ktoś będzie wiał ci w oczy, jeśli
nie będziesz przygotowany/-a na istotną kwestię.
Zastanów się nad wszystkimi możliwymi rezultatami
i odpowiednio przygotuj swoją reakcję.
Nie wahaj się odpowiedzieć starannie
na podstawie sprawdzonych informacji!



STOP THE
EXPLOITATION
OF WORKERS

STOP
THE POWER
OF SUPER-
MARKETS!

MAKE
FRUIT
FAIR!

SALE

SALE

MEGA
NEAR

1. DO BIEGU...

Zanim zagłębisz się w strategiczne rozważania na temat tego, jak poprowadzić skuteczną kampanię, warto pomyśleć, czym dokładnie kampania jest, a czym nie jest. Pierwszy rozdział wyjaśnia, dlaczego kluczem do sukcesu jest koncentracja, i przedstawia niezbędne elementy, które muszą znaleźć się w kampanii, aby można ją było nazwać kampanią. W tym rozdziale poprosimy cię także o cofnięcie się o krok i zastanowienie, czy naprawdę potrzebujesz kampanii – a jeśli tak, to jakiej? Poza tym gotowość to także umiejętność zadania sobie pytania, jakim jesteś graczem – albo jakim chcesz być. Zaczynamy – do dzieła!

1.1 CO TO JEST KAMPANIA?

Od broni do słów

Kampanie nie są niczym nowym. Już starożytni Grecy i Rzymianie (a to niespodzianka!) stosowali kampanie, aby zmobilizować ludzi, na przykład w walce o zniesienie niewolnictwa.

Termin „kampania” pochodzi od łacińskiego słowa „campus”, które oznacza „pole” lub „pole bitwy”. Przez dość długi czas prowadzenie kampanii odnosiło się do realizacji celów wojskowych. We współczesnych kampaniach broń zastąpiła siła obrazów, symboli, słów i interesariuszy. Kampanie nie są więc już tylko domeną żołnierzy. Dziś za kampanię uważa się strategiczne działania mające na celu wywołanie zmian poprzez mobilizację ludzi i ingerencję w systemy komunikacji w polityce, społeczeństwie lub na rynkach.

Nie edukować – motywować!

Prowadzenie kampanii często jest mylone z informowaniem i uczeniem ludzi. Chociaż edukacja może prowadzić do lepszego zrozumienia tematu, nie motywuje automatycznie odbiorców do

podejmowania działań w jakiejś sprawie. Właściwie proces edukacji, rzucając światło na dany temat czy problem, prowadzi do poszerzenia tego tematu, bo pokazuje jego złożoność. Dzięki temu można go lepiej zrozumieć, ale niekoniecznie przekłada się to na większą pewność co do pilności tego problemu. Zatem wykorzystywanie edukacji jako sposobu prowadzenia kampanii może oznaczać kręcenie się w kółko, badanie problemu zamiast jego rozwiązania. Co więc trzeba zrobić w kampanii, żeby zmotywować ludzi do rozwiązania danej kwestii? Zastosować efekt przeciwny do poszerzającego efektu edukacji. Kampania koncentruje się na **zawężeniu danego tematu**, spróbowaniu go do niezbędnych czynników. W ten sposób kampania zmniejsza poziom komplikacji, a więc podnosi pewność. Skupienie się na problemie zmniejsza potencjalne bariery uniemożliwiające działanie i tworzy wyraźne bodźce do jego podjęcia. Oczywiście kampanie także edukują poprzez podnoszenie świadomości danej kwestii, ale nie koncentrują się na poszerzeniu wiedzy. Głównym celem i impulsem kampanii jest maksymalne zwiększenie motywacji odbiorców do rozwiązania problemu.

Co jest niezbędne?

Jakie jeszcze elementy wyróżniają kampanie? Nieważne, jak duża czy mała jest twoja organizacja, do jakiego celu dążysz i kim mogą być twoi wrogowie, główne składniki kampanii – chociaż istnieje wiele możliwych wariacji – pozostają takie same.

Kampania...

- ▶ ma jasny cel
- ▶ przebiega według wyraźnej strategii
- ▶ koncentruje się na konkretnym temacie
- ▶ jest adresowana do dużej liczby osób
- ▶ wprowadza różne działania i narzędzia
- ▶ jest ograniczona czasowo

Jeśli po prostu przygotujesz trochę plakatów, ulotek czy reklam telewizyjnych, to jeszcze nie jest kampania. Publikowania badań też nie można nazwać kampanią – chociaż warto oprzeć kampanię na rzetelnych badaniach. Tylko jeśli obecne są elementy wymienione powyżej, naprawdę prowadzisz kampanię.

1.2 CZY POTRZEBUJESZ KAMPANII?

Oczywiście kampanie są ważne. Ludzkie życie, nasze środowisko, nasz styl życia – nawet miłość – i wiele innych rzeczy mogą zależeć od ich wyniku. Jednak nie zawsze kampania jest najlepszą opcją. Jej prowadzenie to trudne zadanie i skomplikowana sprawa, wymaga znacznych środków i kosztuje sporo nerwów (w końcu próbujesz wprowadzić taką zmianę, która nie zachodzi naturalnie). Ponadto proces prowadzenia kampanii często jest znacznie niedoszacowany. W efekcie wielu kampaniom brakuje planu, nie są dobrze zaprojektowane i okazują się nieskuteczne. Pamiętając o tym, zanim przystąpisz do dzieła, zadaj sobie pytanie, czy nie ma innych, bardziej bezpośrednich sposobów osiągnięcia twojego celu. Czy możesz na przykład przeprowadzić lobbying w danej sprawie bez publicznego wsparcia, po prostu rozmawiając z właściwymi osobami? Albo rozwiązać problem samodzielnie, zapewniając to, co jest potrzebne? Na przykład – otworzyć przedszkole, jeśli w twojej okolicy ich brakuje. Jeżeli to niemożliwe, bo

problem ma bardziej globalny wymiar, na przykład walczysz ze zmianami klimatu, ubóstwem lub wyzyskiem w łańcuchu dostaw i nie masz siły przebicia czy środków, żeby rozwiązać go samodzielnie – wtedy możesz wziąć pod uwagę kampanię. W takim przypadku kampanie dają ci większą – a może jedyną możliwą – siłę nacisku. Albo, jak to ujął Chris Rose w swojej popularnej i bardzo polecanej książce *Jak wygrywać kampanie*:

„Jeśli polityka jest »sztuką tego, co możliwe«, kampanie są nauką i sztuką zmieniania tego, co jest możliwe. Dobrze przeprowadzona kampania inspiruje zwolenników, by ruszyli do następnego celu”.

Siła kampanii nie bierze się z jakiegoś tajemnego magicznego eliksiru. Prowadzenia kampanii można się nauczyć i tę umiejętność wyćwiczyć. W następnych rozdziałach przedstawiamy niezbędne informacje, które musisz znać, i stawiamy główne pytania, na które musisz odpowiedzieć, aby zaplanować, opracować i zrealizować skuteczną kampanię.

1.3 JAKA KAMPANIA PASUJE DO TWOJEJ SPRAWY?

Kampanie prowadzi się w różnych dziedzinach i z różnych powodów. Każde podejście ma swoją logikę, opiera się na innych założeniach i wiąże z zastosowaniem konkretnych narzędzi do osiągnięcia danego celu. Dlatego zawsze musisz sprecyzować, jakiego rodzaju kampania najlepiej spełni twoje potrzeby. Typowe formy kampanii to:

- ▶ Kampanie wizerunkowe i marketingowe
- ▶ Kampanie wyborcze
- ▶ Kampanie wywierania presji politycznej
- ▶ Kampanie budowania świadomości i zmian w zachowaniu

Chociaż granice między tymi formami mogą się w niektórych punktach zacierać, na ogół kampanie wizerunkowe i marketingowe mają coś sprzedać albo zmienić czyjeś opinie, natomiast kampanie wyborcze mają na celu doprowadzenie do wyboru pewnych polityków na dany urząd. W tym poradniku koncentrujemy się na kampaniach społeczeństwa obywatelskiego, które zazwyczaj takich celów sobie nie stawiają.

Kampanie społeczeństwa obywatelskiego, zwykle organizowane przez organizacje pozarządowe (NGO) lub inicjatywy społeczne, często łączą dwa ostatnie rodzaje kampanii z powyższej listy. Kampanie wywierania presji politycznej mają na celu zmianę struktur i procesów politycznych lub ekonomicznych poprzez realizację dobrze ukierunkowanych działań, takich jak lobbying lub mobilizacja społeczeństwa. W tym przypadku adresatami kampanii są interesariusze instytucjonalni, tacy jak politycy, partie czy firmy. Jednocześnie członków społeczeństwa zachęca się do podejmowania działań w celu zwiększenia nacisku na decydentów. Kampanie budowania świadomości i zmian w zachowaniu dążą do wprowadzenia zmian na poziomie indywidualnym. Prowadzący kampanię zwracają uwagę grupy docelowej na pewien problem, aby ją na niego uwrażliwić i zmotywować jej członków do zmiany postawy, modelu konsumpcji lub stylu życia.

1.4 JAKA JEST TWOJA ROLA?

Poza tym, że musisz zdecydować, jaki rodzaj kampanii pasuje do twojej sprawy, musisz także mieć świadomość, jaką rolę chcesz w niej odegrać. Jeśli twoja organizacja ma ustaloną pozycję, wypracowaną przez lata, twoja rola mogła stać się twoim „DNA”. To wasz styl działania, wasza strategia, z której jesteście znani. Jeśli twoja organizacja istnieje niezbyt długo albo zaczynasz nową kampanię, może dopiero musisz znaleźć swoją rolę lub zastanowić się nad swoją pozycją. Czy na przykład jesteś raczej sygnalistą, koncentrującym się głównie na ujawnieniu problemu (jak robi to Amnesty International, wykrywając przypadki łamania praw człowieka), czy też skupiasz się na jego rozwiązaniu (jak Open State, organizacja opracowująca otwarte oprogramowanie i zrównoważone produkty, działając m.in. na rzecz lepszego dostępu do informacji)? Czy jesteś samotnym wilkiem lub małą grupą aktywistów czy też ruchem, który opiera się na sile dużej liczby ludzi (np. platformy internetowe takie jak Avaaz albo ruchy takie jak Occupy)? Czy masz strategię konfrontacyjną (np. Greenpeace), czy też wywierasz wpływ głównie poprzez współpracę z innymi organizacjami (np. WWF)?

Znalezienie odpowiedniej roli i zrobienie z niej swojej strategii to istotny element stawania się rozpoznawalnym i wpływowym. Na późniejszych etapach kampanii decyduje to o tonacji kampanii (zob. rozdział 2.3), o tym, jakich przyciągasz zwolenników i partnerów – a także kogo do siebie zrażasz (zob. rozdziały 2.2 i 2.5).



2. GOTOWI...

Zanim zaczniesz rozmawiać ze swoimi pierwszymi potencjalnymi zwolennikami, musisz postawić sobie odpowiednie pytania. Przede wszystkim potrzebna jest spora doza wyobraźni: jak powinny wyglądać zmiany, do których dojdzie w efekcie kampanii? Nie podejmuj działań, dopóki nie będziesz mieć wyraźnego, pozytywnego obrazu tych zmian. W następnym rozdziale poznasz podstawowe rozważania strategiczne, które przeprowadzą cię przez proces tworzenia ram do mobilizowania i motywowania innych, by przystąpili do twojej sprawy. Zaczynając od strategii kampanii, nauczysz się wykorzystywać tworzenie opowieści i budowanie przekazu do znajdowania odpowiednich zwolenników i angażowania ich w osiągnięcie swojego celu.

2.1 JAK MA WYGLĄDAĆ ZAMIERZONA PRZÉZ CIEBIE ZMIANA?

Kampania ma na celu doprowadzenie do pewnej zmiany. Ale czy to, co robisz, naprawdę się do tej zmiany przyczynia? I czy ty i inne osoby uczestniczące w kampanii na pewno znajdujecie się na tej samej drodze do pożądanego celu? Opracowanie tak zwanej „teorii zmiany” może pomóc ci połączyć twoje działania ze zmianą, do której dążysz, zamiast podejmować decyzje w oparciu o posiadane środki czy dopasowywać je do swoich zwyczajowych działań.

Oto jak się do tego zabrać:

1) Określ swój cel

Najpierw spójrz na sprawę z szerszej perspektywy: na czym polega główny problem i na jakiej końcowej zmianie ci zależy? Ten cel może wykraczać poza zakres twojej kampanii i powinien być zaplanowany z kilkuletnim wyprzedzeniem, w zależności od sprawy, z którą masz do czynienia. Pomocne może być wyobrażenie sobie idealnej

wersji nagłówka prasowego ukazującego się w dniu, w którym twoja kampania odnosi sukces.

2) Opracuj mapę drogi prowadzącej do zmiany

A teraz wskaż wszystko, co musi się zdarzyć, zanim główny cel zostanie osiągnięty, i zapisz te rezultaty w porządku chronologicznym. Tę mapę drogi prowadzącej do zmiany sporządzasz „od tyłu”: zacznij od samego końca kampanii, czyli od swojego długofalowego celu. Następnie się cofaj i przy każdym etapie zadawaj sobie pytanie: jakie są warunki konieczne, żeby dojść do danego rezultatu? Przedstawienie tych pośrednich kroków pozwoli ci zobaczyć, jak twoja kampania będzie się rozwijać w czasie, i pomoże ci w pracy nad wynikami w krótkiej i średniej perspektywie. Traktuj wszystkie te pośrednie etapy jako warunki konieczne do spełnienia w drodze do zmiany, którą chcesz osiągnąć.

Następujące kroki mogą pomóc ci w ich realizacji:

▶ Staraj się widzieć w tych koniecznych warunkach odwrotną stronę barier, które chcesz wyeliminować poprzez docelową zmianę.

Zastanów się, jakie czynniki sprzyjają tej zmianie, a jakie ją powstrzymują. Uwzględnij wszystkich interesariuszy (beneficjentów, grupy docelowe, decydentów itd.).

▶ Następnie przyjrzyj się czynnikom sprzyjającym zmianie. Co można zrobić, żeby zwiększyć ich moc i osłabić siły przeciwnie, powstrzymujące zmianę? Czy można stworzyć nowe czynniki, żeby zmienić tę równowagę?

▶ Biorąc pod uwagę zmianę, którą jesteś w stanie wprowadzić w danym kontekście, zidentyfikuj najważniejsze rezultaty pośrednie prowadzące do celu długofalowego i ułóż je chronologicznie, tworząc mapę drogi ku zmianie.

▶ Definiując rezultaty pośrednie (a później wskaźniki), warto pamiętać, aby były one:

Konkretne – podaj jak najwięcej konkretnych szczegółów dotyczących danego rezultatu; im konkretniejszy, tym większe szanse, że zostanie osiągnięty.

Wymierne – ustal wskaźniki mierzące postępy w osiąganiu każdego z rezultatów pośrednich.

Osiągalne – sprawdź, czy masz środki do osiągnięcia danego rezultatu. Oceń wysiłek, czas i inne koszty i zdecyduj, czy możesz je zaakceptować.

Istotne – zastanów się, czy dany rezultat pośredni naprawdę przyczynia się do osiągnięcia twojego długofalowego celu.

Terminowe – ustal ramy czasowe na uzyskanie każdego rezultatu. Jeśli nie wyznaczysz terminów, nie będzie poczucia, że sprawa jest pilna.

3) Określ odpowiednie wskaźniki

Wskaźniki opowiadają historię sukcesu twojej kampanii i pozwalają prześledzić jej postępy. Dlatego należy określić wskaźnik dla każdego rezultatu pośredniego na drodze ku zmianie, nie tylko dla celu długofalowego. Zastanów się jakich dowodów użyjesz, aby pokazać, że dany rezultat został osiągnięty?

Poniższe pytania mogą pomóc w znalezieniu istotnych wskaźników:

▶ Kto ma się zmienić? Określ konkretnie swoją grupę docelową.

▶ Jaki jest obecny status twojej grupy docelowej dla tego wskaźnika? To będzie punkt odniesienia, pozwalający zmierzyć skuteczną zmianę.

▶ Jak bardzo musi się zmienić ten wskaźnik, żeby można było twierdzić, że udało ci się osiągnąć zakładany rezultat pośredni? Ustal próg.

▶ Ile czasu potrwa doprowadzenie do zmiany tego wskaźnika w całej grupie docelowej. Ustal termin.

4) Opracuj strategię i interwencje

Na tym etapie podejmujesz decyzje strategiczne. Jak najlepiej twoja organizacja lub grupa może się przyczynić do realizacji celu? Jaka jest wasza rola w drodze prowadzącej do zmiany? Zastanów się także, co robią inni i czy istnieje możliwość współpracy. Spójrz na swoje planowane rezultaty na drodze ku zmianie i wskaż te, na które możesz mieć wpływ za pośrednictwem swojej kampanii. Wymyśl interwencje – konkretne działania – mające prowadzić do każdego z wybranych rezultatów. Następnie wyjaśnij, jak proponowana interwencja ma zapewnić osiągnięcie danego rezultatu, odnosząc się do wcześniej wybranych przez ciebie wskaźników.

5) Sprecyzuj swoje założenia

Mocna teoria zmiany będzie działać jedynie w oparciu o odpowiednie założenia. Założenie to coś, co uznajemy za prawdę, niekoniecznie mając na to dowody. Podstawowe założenia twojej teorii zmiany wyjaśniają zarówno powiązania między warunkami koniecznymi do osiągnięcia długofalowego celu, jak i oczekiwania dotyczące tego, w jaki sposób i dlaczego proponowane interwencje mają do tego celu prowadzić. Założenia trzeba sprecyzować bardzo jasno i otwarcie, a także jasno odpowiedzieć sobie na pytanie, dlaczego twoim zdaniem dane podejście doprowadzi do zamierzonej zmiany. Kiedy teoria zmiany zostanie zbudowana na niewłaściwych założeniach dotyczących jej kontekstu lub środowiska, nawet najlepiej opracowana ścieżka ku zmianie może się rozpaść. Dlatego koniecznie sprawdź, czy twoje założenia są realistyczne i czy żadne inne założenia – sprzyjające zmianie lub ją powstrzymujące – nie zostały pominięte.

W KAMPANII „KUPUJ ODPOWIEDZIALNIE OWOCE” PRZYJĘLIŚMY MIĘDZY INNYMI TAKIE ZAŁOŻENIA

- ▶ Jeśli przeprowadzimy badania, które pokażą, że sprawa, którą poruszamy w kampanii, naprawdę stanowi problem, decydenci tacy jak politycy i supermarkety podejmą działania w tej kwestii.
- ▶ Jeśli podniesiemy świadomość naszej sprawy w społeczeństwie, ludzie będą wywierać presję na decydentów lub zaczną aktywnie wspierać naszą sprawę.
- ▶ Jeśli zwiększymy popyt na produkty Sprawiedliwego Handlu (Fair Trade) w Europie, supermarkety będą musiały zmienić swoje praktyki handlowe, aby zaspokoić potrzeby konsumentów.

6) Monitoruj swoją teorię zmiany

Nie odkładaj swojej teorii zmiany na półkę. Wykorzystaj ją jako ramy do dyskusji o postępach kampanii. Sprawdzaj od czasu do czasu ustalone warunki konieczne, wskaźniki, interwencje i założenia, aby zobaczyć, czy twoje działania nadal służą osiągnięciu długofalowego celu. Wprowadź praktyczny system monitorowania, który pomoże ci przedstawić twoje osiągnięcia. Nie zapominaj także przeprowadzić wyczerpującej ewaluacji kampanii, aby móc skorzystać z najważniejszych ustaleń. Dzięki temu więcej się nauczysz i zwiększysz swoją skuteczność.

Kampania „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” łączy taktykę presji politycznej i zmian w zachowaniu. Celem długofalowym jest poprawa warunków życia pracowników plantacji i drobnych rolników w krajach produkujących owoce tropikalne poprzez wzmocnienie mechanizmów Sprawiedliwego Handlu. Aby to osiągnąć, supermarkety muszą poprawić warunki w swoich łańcuchach dostaw. Ale wielkie sieci zmieniają swoje praktyki handlowe, tylko jeśli poczują silną presję – poprzez oburzenie opinii publicznej, rosnący popyt na produkty Sprawiedliwego Handlu czy wiążące ustawodawstwo. Poza lobbyngiem skierowanym do polityków oraz dialogiem z supermarketami, kampania „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” w znacznym stopniu polega na publicznym wsparciu. Dlatego uwrażliwianie i mobilizowanie ludzi do działania ma kluczowe znaczenie, jeśli chcemy osiągnąć nasz długofalowy cel.

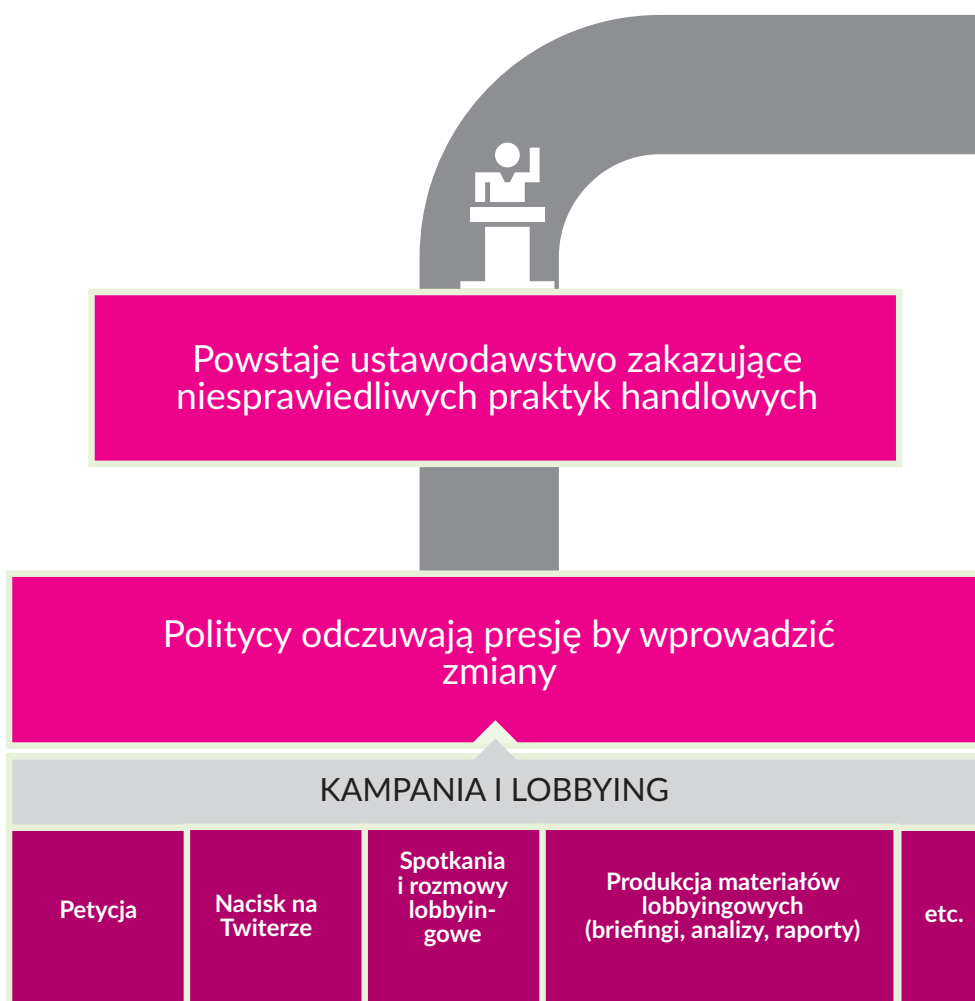
PRZYDATNE LINKI (W JĘZ. ANGIELSKIM):

- Teoria zmiany: www.theoryofchange.org
- Jenny Ross, teoria zmiany w rzecznictwie i kampaniach: www.bond.org.uk/resources/theory-of-change-for-advocacy-and-campaigns
- Andrea A. Anderson, The Community Builder’s Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development (2006): www.dochas.ie/Shared/Files/4/TOC_fac_guide.pdf
- Hivos, Theory of Change Thinking in Practice: A stepwise approach (2015): www.theoryofchange.nl/sites/default/files/resource/hivos_toc_guidelines_final_nov_2015.pdf



TEORIA ZMIANY KAMPANII „KUPUJ ODPOWIEDZIALNIE OWOCE”

- CEL DŁUGOFALOWY
- REZULTATY
- INTERWENCJE



Poprawa warunków życia pracowników plantacji i drobnych rolników w krajach produkujących owoce tropikalne poprzez wzmocnienie mechanizmów Sprawiedliwego Handlu



Supermarkety poprawiają warunki w swoich łańcuchach dostaw



Supermarkety odczuwają presję by wprowadzać zmiany

Popyt na produkty Fair Trade w Europie rośnie

KAMPANIA

KAMPANIA

Pilne apele

Petycja

Nacisk telefoniczny

Dialog

etc.

Zwiększanie świadomości na temat Fair Trade

etc.

Europejczycy są uwrażliwieni na problem



KAMPANIA

Materiały kampanijne (ulotki, plakaty, pocztówki, gadżety)

Badania i raporty

Współpraca z mediami

Akcje publiczne

etc.

2.2 DO KOGO CHCESZ DOTRZEĆ?

Bez względu na to, czy mówimy o organizacjach pozarządowych, politykach, wolontariuszach, urzędnikach czy wielkich korporacjach, kampanie zawsze są próbą zmiany sposobu myślenia lub zachowania ludzi. **Ale kim są ci ludzie?**

Zanim zaczniesz szczegółowo planować działania w ramach kampanii, zastanów się najpierw, jakie są typowe postawy, potrzeby i zachowania twojej grupy docelowej. W marketingu i prowadzeniu kampanii istnieją dwa główne sposoby podejścia: pierwszy koncentruje się na większych grupach

ludzi, natomiast drugi na wzorcowych postaciach czy archetypach – tak zwanych personach.

W metodach koncentrujących się na grupach próbujemy dzielić potencjalne grupy docelowe według ich środowiska społecznego, stylu życia, wartości, dochodów gospodarstw domowych, grup wiekowych i wspólnych zainteresowań. Natomiast w metodzie persony staramy się spojrzeć na świat oczami konkretnej osoby. Obejmuje to jej uczucia, zmartwienia, nadzieje, upodobania, dzięki czemu łatwiej można zbudować powiązanie między grupą docelową a twoją sprawą.



ĆWICZENIE: PERSONA

Wyobraź sobie typową osobę, do której chcesz dotrzeć z kampanią – nie bój się na tym etapie myśleć stereotypowo. Czy będzie to mężczyzna, czy kobieta? Jak powinna lub powinien mieć na imię? Ile będzie mieć lat? Kim będzie z zawodu? Aby ta osoba stała się dla ciebie i twojego zespołu bardziej konkretna i namacalna, możesz ją narysować. Wymyśl tyle person, ile w twoim odczuciu jest potrzebne, aby stanowiły typową reprezentację twojej grupy docelowej. Jeśli grupa jest jednolita, może wystarczyć jedna persona. Jeśli jest bardziej różnorodna, możesz potrzebować ich kilku.

Powiedzmy, że wymyślisz dwie persony: pierwsza to Ewelina Mościcka, nauczycielka angielskiego ze Strzelców Opolskich, lat 32, mężatka, a druga to Paweł Wierucha, przedsiębiorca z Warszawy, lat 27, przystojny, brodaty hipster.

Następnie wypełnij „matrycę persony” dla Eweliny i Pawła. Zwykle taka matryca składa się z czterech poniższych pól informacji, które pomogą ci dokładniej określić osobę.

Informacje biograficzne

Zastanów się, jak może wyglądać sytuacja osobista Pawła i Eweliny. Na przykład: czy mają dzieci? Jaką dziedziną on się zajmuje i czego ona uczy? Jaka jest ich sytuacja finansowa? Wszystko to może mieć znaczenie w określeniu zainteresowania Eweliny i Pawła twoją kampanią oraz ich reakcji na nią. Powiedzmy, że uznasz, że Ewelina ma dwoje dzieci, wychowuje je sama i brakuje jej pieniędzy. Paweł jest bezdzietny, skoncentrowany na karierze i dobrze zarabia.

Sposoby kontaktowania się z personami

Pomyśl, jak może wyglądać codzienne życie twoich person i jak korzystają one z mediów. Niektórzy używają Facebooka non-stop, a inni nawet nie mają smartfonu. Czasami najbardziej kreatywne pomysły na kampanie przychodzą do głowy, kiedy pomyślimy, z jakimi mediami mają do czynienia te docelowe osoby. A teraz spróbuj postawić się na miejscu Pawła i Eweliny. Jak wygląda ich typowy dzień? Jeżdżą rowerem czy samochodem? Może Ewelina czyta gazety i chodzi do kina, a Paweł raczej czyta blogi i ogląda YouTube? Zrób listę ulubionych kanałów medialnych swoich person, bo aplikacja na smartfony albo klasyczny newsletter wysyłany e-mailem niekoniecznie zmobilizuje wszystkich w tym samym stopniu.

Potrzeby, pragnienia i problemy

Jaki stosunek mogą mieć twoje osoby do sprawy będącej przedmiotem kampanii? Powiedzmy, że tą sprawą są substancje toksyczne w ubraniach. Ewelinie może zależeć na bezpiecznych ubrankach dla dzieci, bo martwi się o zdrowie własnych dzieci. Natomiast Paweł chce wyglądać profesjonalnie i nowocześnie i zależy mu na wysokiej jakości kupowanych garniturów. A może ważna jest dla niego także kwestia ochrony środowiska?

Propozycje i rozwiązania dotyczące potrzeb, pragnień i problemów osoby

Jak twoja kampania może skłonić do udziału osoby, które stowrzyłeś/-aś? Dlaczego miałyby one uczestniczyć w twojej kampanii, a nie w jakiejś innej? Może dlatego, że twoja kampania oferuje odpowiednie sposoby uczestnictwa (ludzie mogą w różnym stopniu poświęcić jej swój czas lub pieniądze) albo dlatego, że walczysz o podjęcie pewnych decyzji politycznych, a może dlatego, że wasza strona internetowa jest przyjazna dla użytkownika? Wracając do Pawła i Eweliny: Paweł nie ma dużo czasu na działanie, ale ma pieniądze i jest gotów zasilić fundusz twojej kampanii. Ewelina musi uważać z wydatkami, więc jeśli weźmie udział w kampanii, to w inny sposób niż poprzez wpłatę pieniędzy. Dostosuj swoje narzędzia uczestnictwa do tych założeń.

Podróż uczestnika kampanii

W oparciu o osoby możesz następnie opracować „podróż uczestnika kampanii”. Pomoże ci to poznać drogę, jaką porusza się dana osoba od momentu, kiedy po raz pierwszy zainteresuje się sprawą, aż do podjęcia konkretnych kroków w kierunku realizacji celu twojej kampanii.

Wróćmy do naszego przedsiębiorcy Pawła. Mógł po prostu z ciekawości kliknąć na wpis na Facebooku, który udostępnił ktoś ze znajomych, następnie trafić na twoją stronę internetową, na której rozwiązuje mały quiz online dotyczący chemikaliów stosowanych do produkcji odzieży, aż w końcu czuje się związany z twoją sprawą i wpłaca darowiznę przez formularz płatności bazujący na Dotpay. Ale mógł także usłyszeć o twojej kampanii od kolegów w pracy, którzy już słyszeli o twojej organizacji.

Kiedy uświadomisz sobie wszystkie te możliwe drogi, którymi Paweł – a także Ewelina – mogli zetknąć się z twoją kampanią, albo nawet lepiej – wziąć w niej udział, możesz zacząć układać je w logiczną całość.

Nanieś historie wszystkich swoich osób na mapę podróży uczestnika kampanii – to schemat przypominający plan sieci metra i pomagający ci

zidentyfikować punkty kontaktowe, w których masz szansę nawiązać interakcje z większością osób, do których chcesz dotrzeć (np. zarówno Paweł, jak i Ewelina regularnie chodzą do kawiarni). Mapa pomoże ci ustalić priorytety i skoncentrować środki na tych właśnie punktach. Jeśli na przykład większość twoich osób chce wziąć osobisty udział w kampanii, ale ty zaplanowałeś/-aś tylko petycję internetową, powinieneś/-aś przemyśleć narzędzia, których zamierzasz użyć do komunikacji w kampanii.

Szczególnie jeśli chcesz prowadzić kampanię konsumencką, ważne jest, by zastanowić się nad stosunkiem konsumentów do samego produktu czy usługi, zamiast koncentrować się wyłącznie na aspektach etycznych, takich jak warunki pracy czy wynagrodzenie, które otrzymują rolnicy/pracownicy. Często prowadzący kampanię skupiają się na własnej sprawie i zapominają o wczuciu się w codzienną perspektywę potencjalnych zwolenników.

Dlatego przy opracowywaniu kampanii „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” konieczne było wzięcie pod uwagę różnych okoliczności w poszczególnych krajach, takich jak zachowanie konsumentów czy dostępność produktów. Ewelina, na przykład, kupuje bardzo dużo lokalnych owoców

takich jak jabłka, maliny, gruszki, przez co wspiera lokalnych rolników. Kierując kampanię do Eweliny, należałoby skoncentrować się nie tylko na produkcji żywności za granicą, ale także powiązać sprawę z warunkami lokalnymi. Natomiast Paweł lubi uprawiać sport i dbać o kondycję, dlatego ważny jest dla niego także aspekt zdrowotny produktów spożywczych. Warto więc zwrócić jego uwagę, że pozostałości pestycydów nie tylko szkodzą jego organizmowi, ale są także niebezpieczne dla ludzi, którzy zbierają owoce na plantacjach.

2.3 JAKIE JEST TWOJE PRZESŁANIE?

Wszystkie kampanie, niezależnie od tematu i celu muszą mieć u swoich podstaw jasny przekaz, aby być przekonujące i skuteczne. Kiedy już sformułujesz takie przesłanie, będzie ono dla Ciebie wskazówką, punktem orientacyjnym we wszystkich Twoich działaniach i komunikacji. Najlepiej, żeby było w pełni zrozumiałe, bez potrzeby dodatkowych wyjaśnień. Cały projekt kampanii musi uwzględniać to przesłanie, wyrażać te same wartości, przekazywać te same emocje oraz Twoją wewnętrzną postawę.

Kluczowe elementy przesłania kampanii

Przesłanie to nie to samo co hasło, które musi być tylko krótkie i chwytliwe. Przesłanie kampanii to coś więcej. Składa się z czterech kluczowych elementów:

▶ **Pytanie:** czego dotyczy kampania? Docelowym odbiorcom powinno się to wryć w pamięć.

▶ **Powody:** dlaczego kampania jest potrzebna? Pokaż wyraźnie, że dana sprawa to poważny problem.

▶ **Scenariusz przeciwny:** co ryzykujemy, jeśli kampania się nie uda? Zaproponuj swoje rozwiązanie i opowiedz, co się stanie, jeśli nie uda się go wprowadzić.

▶ **Działanie:** co trzeba zrobić? Zachęć interesariuszy i swoje grupy docelowe do działania na rzecz proponowanej przez Ciebie zmiany.

Jeśli przesłanie nie zawiera tych elementów, grupy docelowe czują się zdezorientowane i nie wiedzą, w co wierzyć, co robić i za czym przykładem iść. Musisz więc sformułować przesłanie jak

najwyraźniej i pamiętać o zasadzie KISS („Keep It Simple, Stupid” – „Jak najprościej, głupcze”). Warto przetestować przygotowany przekaz na przedstawicielach różnych grup docelowych oraz ludziach spoza kampanii, żeby zobaczyć, czy jest rozumiany w zamierzony przez Ciebie sposób.

Znajdź odpowiednie obrazy i tonację

Obrazy i tonacja, których używasz do rozpowszechniania treści kampanii, powinny podkreślać Twoje przesłanie, a nie od niego odbiegać. Powinny także pasować do Twojej roli i grupy docelowej. Kampania może mieć tonację humorystyczną lub poważną, lekką lub ciężką, konfrontacyjną lub subtelną, opartą na faktach lub fikcyjną, aktywną lub reaktywną, głośną lub cichą. Możliwości są właściwie nieograniczone, ale pamiętaj, żeby zastanowić się, dlaczego wybierasz tę tonację, a nie inną.

Powiedzmy, że chcesz zmotywować młodych zwolenników do pomocy przy zbieraniu podpisów na festiwalu muzycznym w charakterze wolontariuszy, przebranych w kostiumy bananów. Obrazy, które wykorzystasz, powinny wyrażać takie idee jak „akcja”, „odwaga” i „zabawa”. Podobnie ton, którego użyjesz we wpisach na Facebooku i newsletterach, powinien być zwięzły i konkretny. Jeśli natomiast chcesz wprowadzić zmiany w prawie dotyczące praktyk handlowych poprzez np. lobbing skierowany do europarlamentarzystów, mądrzejszym ruchem będzie wybrać „poważniejszy” ton. Odrobina humoru nie zaszkodzi, ale powinien to być humor inteligentny. Potrzebny będzie raczej subtelniejszy styl, odwoływanie się do badań i raportów naukowych. To nie znaczy, że Twój przekaz musi być nudny, po prostu jego ton musi pasować do tego, czym się zajmujesz.

Kiedy wybierzesz już kierunek, pamiętaj, że obrazki, zdjęcia, filmy, dźwięki, hasła, czcionka oraz Twój własny wygląd mogą albo podkreślać wybraną tonację, albo od niej odbiegać. Wybierz więc mądrze i zaplanuj strategicznie kampanię, tak by uwzględniła wszystkie te aspekty. Dzięki temu szybciej zostanie zauważona, a co więcej, Twoja organizacja zyska swoisty niewidzialny „znak firmowy”.



PRZYKŁAD 1: STOP SHELL

Bardzo popularnym przykładem jest kampania „Stop Shell”, zainicjowana przez Greenpeace w ramach szerszej międzynarodowej kampanii „Ratuj Arktykę”. W tym przypadku Greenpeace nie uderzył bezpośrednio w koncern Shell, tylko wziął na celownik firmę Lego, aby zwrócić uwagę opinii publicznej na swoją sprawę, to znaczy na walkę z planami naftowego giganta, by wiercić w Arktyce. Lego jest podatne na cios, bo wytwarza dobrze się sprzedające produkty konsumenckie, jest znane na całym świecie i ma do stracenia reputację oraz wartość marki. Lego nawiązało współpracę z Shellem, obejmującą sprzedaż figurek Lego oznakowanych marką Shell. Sama umowa na sprzedaż zestawów Lego na stacjach benzynowych była warta dla Lego 90 milionów dolarów. Greenpeace uderzył w największego na świecie producenta zabawek filmikiem na YouTube, który miał prawie sześć milionów wyświetleń i przedstawiał nieskazitelną Arktykę – zbudowaną ze 120 kg klocków Lego – powoli zalewaną ropą. W filmie zagrano dysonansem między niewinnym, kojarzącym się z dziecięcą zabawą i kreatywnością, światem klocków Lego, a poważnymi skutkami, jakie wydobywanie ropy naftowej może mieć dla środowiska i różnych gatunków zwierząt. Na koniec pojawia się hasło „Shell zatruwa wyobraźnię naszych dzieci” oraz wezwanie do działania – apel o podpisanie petycji domagającej się od Lego zakończenia współpracy z Shellem.

Czy kluczowe elementy przekazu kampanii Greenpeace są jasne, tj. spełniają kryteria klarowności opisane powyżej?

- ▶ **Pytanie:** kampania bierze na celownik koncern Shell, który zagraża środowisku takimi działaniami jak odwierty na Arktyce, a także Lego, które wspiera te działania poprzez współpracę z Shellem.
- ▶ **Powód:** kampania jest potrzebna, aby uświadomić ludziom, co robi Shell, oraz skłonić Lego do przerwania współpracy z naftowym gigantem (poprzez którą wspiera pośrednio jego działania).
- ▶ **Scenariusz przeciwny:** Lego dalej wybiela wizerunek Shella, a wyobrażenia naszych dzieci jest coraz bardziej zanieczyszczana.
- ▶ **Działanie:** współpraca między Shellem a Lego musi się zakończyć, do czego mają doprowadzić podpisywane przez konsumentów petycje oraz budowana presja.

Kampanii towarzyszyło także wiele innych mocnych obrazów, między innymi protestujący przebrani za ludziki Lego (po metr osiemdziesiąt) blokujący stacje Shella, czy ludziki Lego przechodzące przez Abbey Road w Londynie, jak Beatlesi na słynnej okładce płyty.

I tym razem Greenpeace'owi udało się strzelić w dziesiątkę dzięki jasnemu przekazowi: praktyki takie jak odwierty w Arktyce zostały upublicznione, a Lego ogłosiło, że wycofa się ze współpracy z Shellem. Takie niebezpośrednie podejście – uderzenie w innego dużego gracza ściśle związanego z Shellem zamiast w sam koncern – to taktyka, którą Greenpeace wielokrotnie z powodzeniem stosował.



PRZYKŁAD 2: YES MENI

Jednym z najciekawszych sposobów podejścia do prowadzenia kampanii jest mieszanka tonów stosowana przez dwóch amerykańskich aktywistów: Jacquesa Servina (pseudonim: Andy Bichlbaum) i Igora Vamosa (pseudonim: Mike Bonanno), którzy działają jako The Yes Men. Yes Meni regularnie przedstawiają fikcyjne komunikaty o czymś, co albo powinno się stać w lepszej wersji naszej rzeczywistości, albo jest tak wyolbrzymioną formą tego, co faktycznie się dzieje, że odbiorcy tego przekazu nie mogą w niego uwierzyć i starają dowiedzieć się, czy to prawda. W obu przypadkach, cele obserwowane przez Yes Menów (zwykle wielkie korporacje) muszą reagować, wygłaszając sprostowanie albo pozywając ich do sądu, co z kolei jeszcze szerzej upublicznia ich szkodliwe działania.

Najstraszniejszym przykładem jest katastrofa w Bhopalu w Indiach, do której doszło 3 grudnia 1984 roku w zakładach firmy Union Carbide. Z powodu ulatniania się gazu z fabryki pestycydów, ponad 500 tysięcy ludzi było narażonych na działanie toksycznych substancji chemicznych. Około 3800 osób poniosło śmierć na miejscu w wyniku zatrucia groźnymi chemikaliami, a wiele tysięcy zmarło w ciągu następnego dnia (niektóre źródła podają do 25 tysięcy ofiar śmiertelnych). Katastrofa w Bhopalu stała się jedną z najtragiczniejszych katastrof przemysłowych w historii. Dwadzieścia lat później, 3 grudnia 2004 roku, Andy Bichlbaum wystąpił w BBC World jako „Jude Finisterra”, rzecznik prasowy Dow Chemical (do którego należy Union Carbide), i udawał, że koncern planuje wreszcie wziąć odpowiedzialność za katastrofę, likwidując Union Carbide, a za uzyskane w ten sposób 12 miliardów dolarów opłacić pomoc medyczną dla ofiar, wysprzątać teren i ufundować badania nad zagrożeniami ze strony innych produktów Dow Chemicals. Po dwóch godzinach Dow Chemical wydał oświadczenie, w którym zaprzeczył słowom „rzecznika”, co zapewniło fałszywej informacji jeszcze większy zasięg. Na przykład na giełdzie we Frankfurcie kurs akcji Dow Chemical spadł o 4,24% w ciągu 23 minut, zmniejszając wartość rynkową koncernu o 2 miliardy dolarów.

Ta mieszanka tonów czarnego humoru i „demaskowania oczywistego zła” to przepis na sukces kampanii Yes Menów.



PRZYDATNE LINKI (W JĘZ. ANGIELSKIM):

- Klip Greenpeace'u, Lego:
www.youtube.com/watch?v=qhbliUq0_r4
- Yes Meni w BBC:
www.youtube.com/watch?v=LiWlvBro9el

2.4 JAKĄ HISTORIĘ OPOWIADASZ?

Kampania to także impuls do zmiany opowieści – narracji, w której żyjemy i według której orientujemy się w świecie. Opowieść to pełen dramatyzmu ciąg zdarzeń, który przedstawia rozwój występujących w niej postaci i relacje między nimi – na przykład powieść albo baśń. Prowadząc kampanię jesteśmy narratorami opowiadającymi nową historię, która ma zmienić, dostosować lub uzupełnić starą. Dlatego znalezienie odpowiednich ram kampanii ma tak duże znaczenie. Ramy narracyjne to szerszy i bardziej abstrakcyjny kontekst opowieści, pewna perspektywa lub wzór interpretacji.

Nie wystarczy mieć dobrze przemyślaną, racjonalną strategię, słuszne argumenty i wszystkie fakty w małym palcu. Potrzebujesz także historii, która zacieka, wywoła emocje i poruszy serca i dusze.

Opowiadanie historii to bardzo stare narzędzie, ale w ostatnich latach przeżywa renesans, wraz z rozwojem mediów społecznościowych i technologii cyfrowych, dzięki którym produkcja treści (filmów, audio, tekstów) stała się dostępniejsza i tańsza niż w mediach tradycyjnych. Ale o co właściwie w tym chodzi? O to, by spojrzeć na świat i na pewną sytuację, opowiadając się za nią lub przeciwstawiając się jej – okiem powieściopisarza lub scenarzysty. A to oznacza wyszukiwanie historii, emocji, struktur, najciekawszych ludzi, sytuacji, relacji, zdarzeń i obrazów związanych z danym tematem, aby spróbować ułożyć z nich opowieść. Czy może raczej – odkryć i wyeksponować historie, które ukrywają się wśród bałaganu i gmatwaniny faktów i elementów danej sytuacji czy tematu.

Jak najlepiej zabrać się do opowiadania historii – czy raczej jej znajdowania? Oczywiście można zatrudnić eksperta od narracji lub strategii komunikacyjnych. Jeśli masz skromniejszy budżet, możesz poprosić o pomoc i fachowe rady młodą dziennikarkę, filmowca dokumentalistę czy scenarzystę. Wszystkie te osoby uczą się wyszukiwać najlepsze historie, punkty widzenia

i głównych bohaterów w danych sytuacjach. Poniżej przedstawiamy wskazówki i narzędzia, które mogą pomóc ci samodzielnie wymyślić dobrą opowieść.

1) Znajdź swoją historię

Powinieneś już mieć jasność co do faktów dotyczących twojej sprawy, twojego celu, ścieżki zmiany oraz strategii kampanii (zob. rozdz. 2.1). A także mieć wyobrażenie co do preferowanej tonacji: czy chcesz, żeby kampania robiła wrażenie humorystycznej, emocjonalnej, rzeczowej, wojowniczej, spokojnej, delikatnej itd. (zob. rozdz. 2.3).

Możesz zacząć od przeanalizowania, jaka „historia” lub „rama narracyjna” przeszkadza w realizacji twojego celu lub udaremnia sukces kampanii. Jeśli twoim celem jest na przykład przekonanie opinii publicznej do zakazu stosowania plastikowych naczyń jednorazowych w celu redukcji odpadów, powinieneś/-aś znaleźć „opowieści”, które mogą przeważać nad historiami o utracie pracy w związku z likwidacją fabryk naczyń plastikowych, o braku wygód i higieny przy stosowaniu naczyń wielorazowych lub jeszcze inne opowieści, które słyszą ludzie i w efekcie są niechętni zmianom.

Następnie możesz przeprowadzić burzę mózgow i znaleźć odpowiedzi na te historie – a więc opowieści, które będą wspierały twój cel, światopogląd i sytuację. W szczególności możesz się zastanowić, jakie historie mogłyby rzucić nowe światło na tę starą opowieść i zmienić sposób postrzegania tego tematu przez ludzi. W przypadku wprowadzenia zakazu stosowania jednorazowych naczyń plastikowych, mogłaby to być historia o szkodliwych substancjach obecnych w plastiku i przedostawaniu się ich do żywności lub też możliwości stworzenia wielu miejsc pracy przy produkcji nowoczesnych i przyjaznych środowisku naczyń np. z trzciny cukrowej czy otrąb.

2) Znajdź swojego bohatera

Następnym istotnym krokiem jest poszukanie „osób dramatu”: kto jest ważny w twojej historii? Kto może ją opowiedzieć? Kto może być jej głosem, jej symbolem albo nadać jej perspektywę?

W każdym kontekście szukamy zazwyczaj bohaterów i bohaterki – naszym umysłem po prostu łatwiej jest zorientować się w danej sytuacji, jeśli możemy skupić się na innym człowieku w podobnym położeniu. A zatem kolejnym ważnym krokiem będzie ustalenie, na kim może koncentrować się nasza historia, kogo możemy „użyć” jako przykładu, dzięki któremu sytuacja, którą staramy się zmienić, stanie się bardziej namacalna i poruszająca. Wszyscy pewnie słyszeliśmy o Edwardzie Snowdenie, amerykańskim informatyku, byłym pracowniku CIA i sygnaliście, który w 2013 roku ujawnił tajne informacje NSA (National Security Agency) bez wcześniejszej autoryzacji. Stał się potem postacią publiczną, najbardziej kojarzoną z masową inwigilacją i walką z rządem o transparentność i prawdę. Złożona sytuacja globalna skryształizowała się w tej jednej osobie.

3) Znajdź sposób opowiedzenia swojej historii

Oprócz znalezienia dobrej historii głównej, trzeba także popracować nad ramami narracyjnymi, które nadają kształt twojej opowieści albo zmieniają tę istniejącą, tak by połączyć poszczególne ele-

menty w całość i stworzyć strukturę kampanii. Oczywiście zarówno twoja historia, jak i ramy narracyjne powinny wpisywać się w szerszą strategię i z optymalną skutecznością pomagać w osiągnięciu celów strategicznych.

Dobłą metodą wyboru ram narracyjnych jest szukanie metafor. Zastanów się po prostu, z czym ci się kojarzy sytuacja, z którą masz do czynienia w kampanii. Jakie przysłowie, sytuacja życiowa lub obraz mogłyby wyjaśnić lub uosobić to, co się dzieje i co powinno się dziać? Możesz także poszukać swoich ram w istniejących historiach, bajkach, filmach czy serialach – to tak zwany „hacking kulturowy”. Jego zaleta polega na powiązaniu twojego tematu z czymś, co ludzie już znają, a najlepiej – w co są zaangażowani emocjonalnie.

Kiedy będziesz mieć garść takich pomysłów, możesz wybrać trzy lub więcej, które wydają ci się najbardziej obiecujące i przetestować, czy nowe ramy „uniosą” kampanię, wesprą strategię, wygenerują wystarczająco dużo pomniejszych historii i sprawdzą się w różnych formatach medialnych.



PRZYKŁAD 1: CIEMNA STRONA MOCY

W skutecznej kampanii Greenpeace’u „Ciemna strona mocy” pomysłodawcy zmienili o 180 stopni reklamę telewizyjną Volkswagena, przedstawiając w niej tę markę samochodów jako „ciemną stronę mocy”, ze względu na szkodliwy wpływ produktów firmy na zmiany klimatu i jej stanowisko w sprawie kontroli emisji. Z powodzeniem użyli znanego memu kulturowego (uniwersum „Gwiezdných wojen”) do opowiedzenia swojej historii („VW jest zły”) w prosty i zapadający w pamięć sposób. Kampania przyciągnęła ponad pół miliona ludzi i w końcu zmusiła Volkswagena do ogłoszenia, że będzie realizować i wspierać cele klimatyczne.



PRZYKŁAD 2: ZBRODNIA NA DZIKIEJ PRZYRODZIE

W kampanii *Wildlife Crime* rozpoczętej w 2014 roku przez WWF, przekaz o drastycznym wzroście liczby zabijanych słoń, nosorożców i innych zagrożonych gatunków w Afryce i Azji wpisano w ramy thrillera w rodzaju serialu CSI. Użyty język i dobór obrazów sprawiał, że zabijanie zwierząt kojarzyło się z morderstwem ludzi w serialu kryminalnym. Słowa takie jak „ofiary” lub „miejsce zbrodni” oraz zdjęcia okaleczonych ciał tworzyły atmosferę zagrożenia, przypominając odbiorcom o bezradności zwierząt i brutalności przestępców.

ĆWICZENIE: ODGRYWANIE RÓL

Aby znaleźć odpowiednią historię, pasującą do twojej sprawy, i lepiej zorientować się w sytuacji, możesz wypróbować kilka pomocnych ćwiczeń z zakresu kreatywności. Aby wygenerować twórcze pomysły do kampanii, popatrz na swoją opowieść pod kątem „ról”, które odgrywają ludzie w danej sytuacji. Zaczynij od wypisania wszystkich występujących w twojej historii osób według ich funkcji w systemie. W przypadku kampanii „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” takimi interesariuszami byłiby właściciele supermarketów, koncerny owocowe, importerzy, konsumenci, rolnicy i pracownicy plantacji (więcej informacji o metodzie narracyjnej w tej kampanii – zob. poniżej). Następnie w mniejszych grupach roboczych przeprowadź burze mózgów na temat ról, które te osoby odgrywają w stosunku do siebie wzajemnie, oraz ról, które mogłyby odgrywać. To podobne do tego, co robięś/-aś przy wytyczaniu swojej ścieżki zmiany, ale bardziej spersonalizowane (zob. rozdz. 2.1). Ważne jest tutaj to, aby odejść o myślenia o danych i faktach, a zamiast tego wyobrazić sobie tych ludzi jako bohaterów sztuki teatralnej albo telenoweli, którzy grają razem na scenie. Czasami to ćwiczenie wystarczy, aby wygenerować twórczy pomysł na opowieść; zdefiniowanie roli może rzucić nowe, ciekawe światło na sytuację i pomóc ludziom błyskawicznie ją zrozumieć.

HISTORIA KAMPANII „KUPUJ ODPOWIEDZIALNIE OWOCE”

W kampanii „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” zastosowaliśmy metaforę „dobrej kondycji” i „idealnej wagi”, odnosząc ją do supermarketów. One same twierdzą, że chcą oferować produkty zrównoważone i pochodzące ze Sprawiedliwego Handlu, więc kampania starała się skłonić je do osiągnięcia tego ideału, tak jak trener na siłowni dopinguje klienta do spełnienia marzenia o „kaloryferze” na brzuchu. Stosując takie ramy narracyjne, prowadzący kampanię wyznaczyli następujące role: supermarket to facet z nadwagą, palący jak komin, kampania „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” to pełen energii osobisty trener, surowy ale sprawiedliwy, a klienci i społeczeństwo to kibiccie, dopingujący naszego grubego palacza w dążeniu do lepszej kondycji, figury i zdrowia (tj. bardziej sprawiedliwego i zrównoważonego biznesu), których w głębi duszy sam pragnie. Dodatkowo tej opowieści towarzyszyło hasło „Lidl, jesteś gotowy grać fair?” Opracowano materiały z humorystycznymi obrazkami przedstawiającymi ananasy i banany ze stoperem i gwizdkiem, a więc „wcielające się” w trenera.

PRZYDATNE LINKI (W JĘZ. ANGIELSKIM):

- Center for Story-based Strategy: www.storybasedstrategy.org
- Storify: www.storify.com
- Exposure: www.exposure.co



2.5 JAK ZMOBILIZOWAĆ INNYCH?

Zmiany zachodzą dzięki sile ludzi – dzięki udziałowi tysięcy osób w masowych akcjach, grupie blokującej instytucję czy jednej osobie wywierającej presję na decydenta. Wewnętrzna logika kampanii zawsze polega na uwolnieniu ludzkiej mocy, aby wpływać na decyzje, które kształtują nasze społeczeństwo i naszą planetę. Dlatego kluczem do skutecznej kampanii jest mobilizacja uczestników. Złota zasada mówi, że trzeba spotkać się z ludźmi tam, gdzie są.

Zaangażowanie ma wiele twarzy, a nie każdy jest oddany określonej sprawie, którą ty się interesujesz. Nic nie szkodzi – mieszanka różnych poziomów zainteresowania i zaangażowania oznacza, że masz wiele punktów wejścia, by osiągnąć upragnioną zmianę. Twoje zadanie polega na umożliwieniu ludziom działania w optymalnie efektywny sposób, poprzez oferowanie im różnych opcji zaangażowania.

Piramida zaangażowania, opracowana przez Gideona Rosenblatta (zob. rysunek na str. 28-29), to przydatny schemat wykorzystania w kampanii różnych poziomów zaangażowania. Może pomóc zdefiniować różne typy twoich zwolenników i znaleźć najlepszy sposób, by do nich dotrzeć.

Wysokość piramidy (oś pionowa na rysunku) przedstawia intensywność zaangażowania: u podstawy mamy niskie, lekkie zaangażowanie, a na szczycie głębokie, bardzo intensywne. Szerokość (oś pozioma) pokazuje liczbę ludzi zaangażowanych w kampanię. Połączenie tych dwóch wymiarów tworzy piramidę o szerokiej podstawie – sporej grupie lekko zaangażowanych ludzi – i z kilkoma bardzo oddanymi sprawie osobami na szczycie. Na trzech pierwszych poziomach, licząc od dołu piramidy, komunikacja odbywa się za pośrednictwem technologii cyfrowej i jest w dużej mierze zautomatyzowana. Na tych poziomach ludzie są zapraszani do włączenia się w różne działania kampanijne w Internecie poprzez takie narzędzia jak media społecznościowe,

strony www, bazy danych i e-maile. Powyżej tego poziomu, aż do szczytu, komunikacja online jest nadal ważna, ale raczej jako środek prowadzący do celu. Tutaj koncentrujemy się na osobistych kontaktach i relacjach z głęboko zaangażowanymi w sprawę osobami.

Upewnij się, że wiesz, z kim się komunikujesz i jakiego rodzaju zaangażowania możesz się spodziewać. Nie wystrasz chętnych trudnymi zadaniami. Być może lekko zaangażowanej osobie trzeba będzie dać jakąś „łatwą” okazję do pomocy, na przykład podpisanie petycji. Nie zmieni to świata od razu, ale ludzie mogą działać nawet na niskim poziomie piramidy i wciąż służyć twojej misji. Z drugiej strony, niech nie wystarczy ci ich obecny stopień zaangażowania. Rzuć im wyzwanie, poproś, żeby zrobili coś więcej. Niech poczują, że są potrzebni do sukcesu kampanii. Musisz jednak popychać ich do działania z wyrozumieniem, stopniowo. Obserwatora zachęć, aby zaprenumerował twój newsletter. Kogoś, kto podpisał petycję, poproś, żeby udostępnił znajomym kolejny apel. Wolontariusza zdopinguj, aby zorganizował własne wydarzenie.

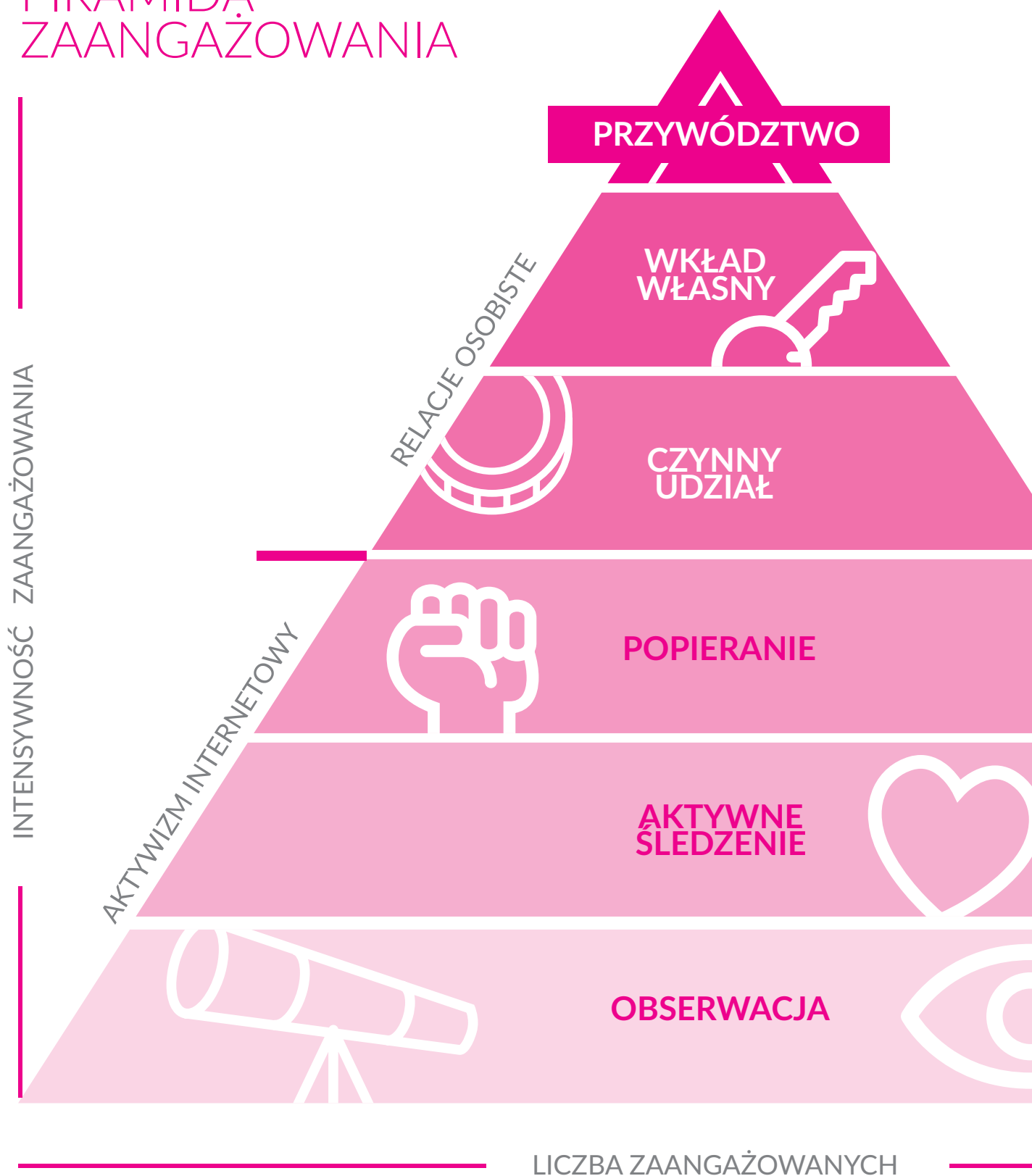
Podtrzymywanie i rozwijanie relacji ze zwolennikami stanowi „klej” umożliwiający ciągłe działanie każdej organizacji czy inicjatywy – a zarządzanie tymi relacjami samo w sobie jest nieustającą pracą. Stare relacje trzeba odnawiać, a nowe rozwijać. Nie wystarczy więc zacząć szukać zwolenników tuż przed rozpoczęciem kampanii – to byłoby jak szukanie przyjaciół, kiedy ich potrzebujesz do pomocy przy przeprowadzce. Trzeba stale rozbudowywać i wzmacniać swoją sieć kontaktów, tak abyś mógł/mogła liczyć na wsparcie wtedy, kiedy jest potrzebne. W końcu w angażowaniu ludzi w kampanię chodzi o budowanie silnych długofalowych relacji i zachęcanie do wspólnego przejścia całej ścieżki zmiany (zob. rozdz. 2.1).

PRZYDATNE LINKI (W JĘZ. ANGIELSKIM):

- Gideon Rosenblatt/Groundwire, The Engagement Pyramid: Six Levels of Connecting People and Social Change (2010): www.groundwire.org/blog/groundwire-engagement-pyramid
- Steve Andersen, Engagement Ladders: Building Supporter Power (2010): www.care2services.com/care2blog/engagement-ladders-building-supporter-power



PIRAMIDA ZAANGAŻOWANIA



OBSERWACJA

Osoba na tym poziomie zaangażowania jest zainteresowana sprawą i wie o kampanii. Otrzymuje informacje poprzez maile od znajomego, śledzi wiadomości na Facebooku lub Twitterze, zagląda na stronę internetową kampanii, przeczyta artykuł lub przyjdzie na któreś z kampanijnych wydarzeń. Jednak komunikacja działa tu tylko w jednym kierunku.

Jakie działania podjąć: zainicjować pierwszy kontakt z kampanią i go podtrzymywać. Skoncentrować się na udostępnianiu innym informacji oraz podnoszeniu świadomości.

AKTYWNE ŚLEDZENIE

Osoba zgadza się na otrzymywanie informacji poprzez podanie danych kontaktowych. Czyta lub ogląda przekaz udostępniany bezpośrednio przez prowadzących kampanię.

Jakie działania podjąć: udostępniać cenne informacje, aby podtrzymać zainteresowanie i zbudować entuzjazm dla sprawy kampanii.

POPIERANIE

Osoba pokazuje publicznie swoje wsparcie, podejmując proste działanie, przy którym ryzyko lub inwestycje środków są niewielkie, takie jak podpisanie petycji, udostępnienie treści czy wpłacenie jednorazowej darowizny.

Jakie działania podjąć: zdobyć na tyle zaufania, żeby zapewnić sobie poparcie dla kampanii. Rozpowszechniać treści poprzez newslettery, ulotki, apele, wpisy w mediach społecznościowych itd., zachęcające do prostych działań.

CZYNNY UDZIAŁ

Osoba poświęca kampanii znaczną ilość czasu, pieniędzy lub kapitału społecznego. Działa jako wolontariusz, organizuje wydarzenia, przygotowuje materiały albo wpłaca duże bądź regularne darowizny.

Jakie działania podjąć: pogłębić zaangażowanie w misję i prace kampanii. Wysyłać spersonalizowane maile, dzwonić lub organizować osobiste spotkania, aby zachęcić do dalszego wkładu.

WKŁAD WŁASNY

Osoba inwestuje w pełni w misję i sukces kampanii. Inicjuje wspólne akcje i bierze w nich udział, poświęcając na to dużo czasu, pieniędzy lub kapitału społecznego. Publikuje lub mówi publicznie o kwestiach poruszanych w kampanii, jest bardzo zaangażowana w wolontariat lub pomaga zespołowi prowadzącemu kampanię.

Jakie działania podjąć: budować i podtrzymywać poczucie odpowiedzialności za misję kampanii. Promować dalsze zaangażowanie wolontariackie, zaproponować członkostwo w organizacji, przydzielać ważne zadania, a wszystko to robić poprzez dialog – komunikację dwukierunkową.

PRZYWÓDZTWO

Osoba jest całkowicie oddana misji, koncentruje się na organizowaniu innych i byciu ich liderem, rekrutowaniu darczyńców i zarządzaniu – wszystko po to, by kampania odniosła sukces.

Jakie działania podjąć: promować umiejętności przywódcze i proponować możliwości szkolenia.



3. START!

Zebrałeś/-aś myśli i masz już najważniejsze odpowiedzi na istotne pytania dotyczące tego, jak osiągnąć cel? Dobrze rozumiesz reguły gry i ściśle się ich trzymasz? Świetnie. Pora przejść do działania. Potrzebujesz zainteresowania mediów, aby rozgłaszać swoją sprawę, uczestnictwa swoich zwolenników, zarówno online, jak i offline, a także – może przede wszystkim – pieniędzy, żeby móc działać. A zatem do dzieła!

3.1 ZACZNIJ DZIAŁAĆ!

Publiczne działanie może przybierać wiele różnych form. Zanim jednak zagłębisz się w ten świat, pomyśl, jaki efekt powinny mieć twoje akcje. Czy chodzi o podnoszenie świadomości, uzyskanie szerokiego rozgłosu, zbieranie podpisów czy skonfrontowanie się z wrogiem? Pamiętaj, aby odpowiednio dobrać rodzaj działania. Poza osiągnięciem celu, większość akcji publicznych łączy jedna rzecz: sprawiają, że ludzie jednoczą się we wspólnej walce o pewną sprawę. Co jednak motywuje tych ludzi do udziału? Zazwyczaj jest to poczucie przynależności do grupy podobnie myślących osób, które chcą osiągnąć pewną zmianę. Często ludzie pragną się zaangażować, a publiczne akcje dają im możliwość wspólnego działania przy realizacji celu. Aby dotrzeć do szerszego grona odbiorców, udokumentuj swoją akcję i rozpowszechnij zdjęcia oraz relacje w mediach społecznościowych, a także innymi kanałami. Spróbuj też zainteresować swoim wydarzeniem dziennikarzy.

Oto przykłady skutecznych akcji publicznych:

Przygotuj happening

Znacznie łatwiej będzie ci zmobilizować ludzi do udziału w akcji, jeśli zdecydujesz się na pozytywne podejście, oparte na dobrej zabawie. Ich motywacja wynika nie tylko z chęci działania na rzecz danej sprawy, ale także z pragnienia wymiany pomysłów i poglądów, spotkania z innymi i bezpośredniego udziału w jakimś doświadczeniu. Jeśli wybierzesz akcję, która będzie raczej rozrywkowa niż moralizująca, masz większe szanse skusić ludzi do podniesienia się z wygodnej kanapy. Zastanów się, jaka okazja przemówiłaby do grupy docelowej, do której chcesz dotrzeć (zob. rozdz. 2.2 i 2.5). Może to być na przykład targ śniadaniowy z produktami Fair Trade, „zielona i etyczna” impreza, koncert, pokaz filmu lub coś podobnego.



PRZYKŁAD: ZUPA DISCO

W 2012 roku Slow Food Germany wpadł na pomysł zorganizowania masowej imprezy, podczas której ludzie pokroili, ugotowali i zjedli warzywa, które inaczej by się zmarnowały – w rytm muzyki elektronicznej granej przez popularnych didżejów. W ten sposób uczestnicy mieli pozytywny kontakt z innymi przy wspólnym, konkretnym działaniu, dzięki czemu mogli poczuć się związani ze sprawą zarówno w sensie praktycznym, jak i emocjonalnym. Impreza nazywała się *Disco Soup* („Zupa Disco”) i odniosła taki sukces, że podobne wydarzenia zorganizowano także we Francji, Holandii, Grecji, Austrii, Czechach, Korei, Brazylii, USA, Japonii i Kazachstanie. W Amsterdamie, na przykład, przygotowano 1000 kg warzyw, którymi nakarmiono 6500 ludzi w atmosferze święta i dobrej zabawy.

Mobilizuj ludzi podczas masowych imprez

Chcesz wyrzucić presję na decydentów, zbierając mnóstwo podpisów pod swoją petycją? A może chcesz zaprezentować wiele różnych twarzy osób wspierających twoją kampanię? W takim razie potrzebujesz masowego wsparcia. Oczywiście możesz używać narzędzi komunikacji cyfrowej, na przykład zamieszczając apel na swojej stronie internetowej albo wysyłając newsletter do zwolenników. Jednak czasami znacznie efektywniej będzie zmobilizować ludzi w bezpośrednim kontakcie. Bardzo w tym pomaga wykorzystanie do własnych celów imprez masowych, które i tak się odbywają. Wybierz się na festiwale muzyczne lub uliczne, pchle targi, maratony, koncerty itp. Ludzie już tam są, a czekając w kolejce czy przechadzając się po ulicach są prawdopodobnie na tyle zrelaksowani, aby poświęcić chwilę na wsparcie twojej akcji. Poza tym znalezienie wolontariuszy jest znacznie łatwiejsze, jeśli mają wykonywać swoje zadania na festiwalu!

Na każdej takiej imprezie obudź w ludziach zainteresowanie swoją sprawą, wykorzystując do tego zabawę i interaktywne narzędzia. Nie zawsze musisz zbierać podpisy. Możesz na przykład zainstalować na festiwalu interaktywną fotobudkę, a potem zachęcić ludzi, żeby się poprzebierali, napisali hasła kampanii na kartonach wyciętych w kształt dymków w komiksie i pozowali do zdjęć.

Możesz potem zamieścić te fotografie w mediach społecznościowych i na swojej stronie, aby pokazać różne twarze swojej kampanii.

Zorganizuj „marchewkowy flash mob”

Organizatorzy kampanii często próbują wpłynąć na zachowania firm poprzez groźby lub ataki. Można jednak także dać im pozytywną motywację do zmian. Wypróbuj marchewkę zamiast kija, aby skłonić korporacje do poprawy. Carrotmob, czyli „marchewkowy flash mob”, to szczególna forma smart mobu („bystrego tłumu” – flash mobu z politycznym przesłaniem), oparta na sile konsumentów. Chodzi tu o zmobilizowanie ludzi, aby wydawali pieniądze w określonej firmie, na przykład kawiarni, sklepie czy restauracji. W zamian ta firma obiecuje wykorzystać pewien procent zysków na poprawę aspektów ekologicznych i etycznych, na przykład przedstawiając się w stu procentach na energię odnawialną lub inwestując w produkty Fair Trade. Ta metoda sprawdza się najlepiej, kiedy pobudzamy konkurencję między firmami, wybierając tę, która zaoferuje największą „inwestycję”. Aby przekonać ludzi, by kupowali w tym określonym sklepie czy kawiarni, stwórz atrakcyjny program wokół tej akcji, na przykład przygotuj strefę relaksu przed budynkiem i zapewnij muzykę lub inne rozrywki.

Rozpocznij akcję partyzancką

Protesty partyzanckie osiągają świetne efekty skromnymi środkami, bo rozpowszechniają przesłanie w sposób twórczy, wywrotowy i zdecentralizowany. Odbiorcy są zaskoczeni i lekko speszeni takim protestem wkraczającym w środek ich codziennego życia, dzięki czemu twoja sprawa może wyrzucić na nich niezatarte wrażenie. Jednak partyzanckie akcje można także wykorzystać do konfrontacji i zirytowania decydentów, do których zwracasz się w swojej kampanii. W zależności od celu i grupy adresatów rodzaj akcji może być bardzo różny: możesz przygotować i rozpowszechniać fałszywą gazetkę reklamową w supermarketach, stworzyć street art z przesłaniem kampanii, zostawiać w sklepach z ubraniami karteczki z cytatami z wypowiedzi szwaczków albo wyświetlać w miejscach publicznych klip swojej kampanii z rzutnika.



PRZYKŁAD: NADCHODZĄ ZMARLI

Możesz też działać z rozmachem! Niemiecki kolektyw performerów i aktywistów Center for Political Beauty zorganizował radykalną akcję partyzancką pod nazwą *The Dead Are Coming* („Nadchodzą zmarli”), aby zaprotestować przeciwko zaostrzeniu unijnej polityki w sprawie uchodźców. Twierdzili, że ekshumowali ciała uchodźców pochowanych niehumanitarnie w masowych grobach w południowej Europie, aby dać im godne miejsce ostatniego spoczynku na cmentarzach w Berlinie. Grupa zorganizowała następnie konfrontacyjny protest przed Bundestagiem: na stronie internetowej kolektywu zachęcano ludzi do przynoszenia kwiatów, łopat, kilofów i wiertarek udarowych, aby przekształcić trawnik przed niemieckim parlamentem w wielki cmentarz. Przyszło ponad 5000 aktywistów, którzy kopali doły pod krzyże i składali kwiaty. Akcja wzbudziła ogromne zainteresowanie mediów i zainspirowała jeszcze więcej ludzi do tworzenia małych grobów w całym Berlinie, a następnie zamieszczania zdjęć w mediach społecznościowych.

Zagraj w ukrytym teatrze

Ukryty teatr to rodzaj performance’u politycznego lub artystycznego, w którym odgrywa się scenki w miejscach publicznych, bez wiedzy widzów, że jest to wyreżyserowane. Za scenę mogą wam posłużyć sklepy, pociągi czy parki, bo znajdziecie tam naturalną publiczność. Na przykład kiedy prowadzisz kampanię na rzecz bananów Fairtrade, możesz wcielić się w rolę klientów supermarketu i odegrać poniższy dialog:

- Fajnie, że te banany znów są dzisiaj takie tanie. Może kupię dwa kilogramy?
- Tak, super, ale wiesz, widziałam ostatnio film o warunkach, w jakich uprawia się banany, i mówię ci, naprawdę można stracić apetyt.
- Tak? Dlaczego? Itd.

Taka rozmowa zawiera informacje o twojej sprawie, które usłyszą postronni obserwatorzy.

Zorganizuj wydarzenie medialne

Aby dotrzeć ze swoim przekazem do odbiorców, potrzebujesz relacji w mediach. Przygotowanie wydarzenia medialnego pomaga przyciągnąć dziennikarzy – jeśli zrobisz to dobrze. Co warto wziąć pod uwagę: zapewnij wizualną prezentację sprawy poruszanej w kampanii, taką, którą łatwo opisać jednym zdaniem czy zrozumieć po jednym zerknięciu na zdjęcie. Pamiętaj, że przekazujący swoją sprawę obraz jest wart tysiąca słów. Nie zapominaj także, że im bardziej pomysłowa albo zabawna jest twoja koncepcja, tym większe szanse, że przyciągniesz uwagę mediów. Obraz zawsze ma większą siłę, kiedy są na nim ludzie – więc zachęć wolontariuszy do udziału (zob. rozdz. 2.5). Poza tym kluczowe znaczenie ma termin: pomocne może być zorganizowanie wydarzenia z jakiejś okazji, np. Światowego Dnia Wody, Światowego Dnia Sprzeciwu Wobec Pracy Dzieci, Dnia Bez Kupowania itp., bo dziennikarze właśnie wtedy chcą pisać na ten temat. Oczywiście musisz powiadomić media z wyprzedzeniem. Kilka dni wcześniej roześlij komunikat prasowy (zob. rozdz. 3.2). Jeśli chcesz, aby relacja w mediach ukazała się następnego dnia lub nawet tego samego, najlepiej zaplanować wydarzenie na rano, żeby dziennikarze mieli czas przygotować materiał. Nie zapomnij także wybrać do kontaktów z prasą rzeczniczkę o szerokiej wiedzy na dany temat, potrafiącego udzielać wywiadów.

PRZYKŁAD: STRAJK ŚWIĘTEGO MIKOŁAJA

W ramach kampanii *Make Chocolate Fair!* w kilku europejskich miastach zorganizowano w Mikołajki „strajk świętego Mikołaja”, aby zwrócić uwagę na trudne warunki pracy i wyzysk pracowników na plantacjach kakao. Przekaz był prosty: Mikołaj nie będzie rozdawał więcej czekolady, dopóki producenci nie poprawią tej sytuacji. Organizatorzy powtórzyli ten pomysł, przeprowadzając podobną akcję na Wielkanoc: tym razem wielkanocne króliczki zastrajkowały domagając się sprawiedliwej czekolady.

PRZYDATNE LINKI (W JĘZ. ANGIELSKIM):

- Destructables: www.destructables.org
- Actipedia: www.actipedia.org
- Make Chocolate Fair, Santa Claus strike: makechocolatefair.org/news/all-over-europe-santa-claus-striking-against-unfair-chocolate
- Disco Soup w Amsterdamie: www.vimeo.com/70976541



Metoda nauki „przy okazji”: opracowanie skutecznych materiałów do kampanii

Chcesz zapoznać ludzi z przedmiotem swojej kampanii, ale trudno do nich dotrzeć – może w ogóle nic nie wiedzą na ten temat albo są specyficzną grupą społeczną, z którą niełatwo nawiązać kontakt. Nie chcą przychodzić na twoje wieczorne wykłady, nie czytają twoich ulotek i nie są zainteresowani stoiskiem twojej organizacji. Albo nie mają czasu, albo tradycyjny styl działań kampanijnych ich nie przekonuje. Co robić? To bardzo

proste: jeśli oni nie chcą przyjść do ciebie, ty musisz przyjść do nich. Możesz wykorzystać masowe imprezy do rozpowszechniania swojego przekazu (zob. rozdz. 3.1). Jednak efektywniejsze może się okazać zastosowanie innowacyjnych narzędzi i materiałów, które działają także bez konieczności wkładania wysiłku w bezpośrednie kontakty. Nie chodzi tu o wyczerpujące przedstawianie twojej sprawy, ale raczej o zwrócenie uwagi ludzi na główne przesłanie kampanii.

Trzy złote zasady nauki „przy okazji”:

1) Gdzie twoja grupa docelowa spędza czas? Poszukaj miejsc, w których ludzie na coś czekają albo dokąd idą się zrelaksować. Znacznie chętniej poświęcą uwagę twojej sprawie, kiedy nie będą się spieszyć.



PRZYKŁAD: MILENIJNE CELE ROZWOJU W POCZEKALNI NA LOTNISKU

Organizacja Finep z Niemiec stworzył aplikację na smartfony z interaktywną grą, która ilustrowała Milenijne Cele Rozwoju i przedstawiała krótkie informacje na ich temat. W hotelowych holach i w poczekalniach na lotniskach rozstawiono rozwijane banery z kodem QR do strony, skąd można było pobrać aplikację. Dzięki temu ludzie mogli zabić czas, jednocześnie ucząc się czegoś „przy okazji”.

2) Czego twoja grupa docelowa używa? Zastanów się, jakie rzeczy mają dla tych osób praktyczną wartość, tak by móc je wykorzystać do skutecznego rozpowszechniania swojego przekazu.



PRZYKŁAD: BUTELKA Z PRZESŁANIEM

Organizacja pozarządowa „Młodzi Świata – Salezjański Wolontariat Misyjny” (SWM) skierowała swoją kampanię do osób prowadzących zdrowy tryb życia, aby uwrażliwić je na kwestie zanieczyszczenia wód. Ponieważ ta grupa często spędza czas wolny na uprawianiu sportu i pije dużo wody, żeby się nie odwodnić, skupiono się na butelkach z wodą. SWM nawiązał współpracę z producentem wody źródlanej i powstała specjalna etykieta z przyciągającym wzrok obrazkiem oraz hasłem „Nie marnuj wody!”. Butelki rozdawano za darmo na siłowniach, w spa i ośrodkach odnowy biologicznej.

3) Co budzi ciekawość twojej grupy docelowej? Często możesz znacznie skuteczniej przekazać swoje przesłanie, nadając mu niezwykłą formę. Chwytlive hasło, prowokacyjne pytanie, zabawny obrazek lub zaskakująca instalacja przyciągną uwagę i sprawią, że twoja sprawa zapisze się w pamięci na dłużej.



PRZYKŁAD: ZABAWNA HISTORYJKA NA WYGASZACZU EKRANU

Kierując kampanię do młodych specjalistów, którzy pracują głównie na laptopach i komputerach, Finep zaprojektował wygaszacz ekranu z zabawną komiksową historyjką, uwrażliwiającą ich na kwestie zmniejszania zużycia energii przy korzystaniu z urządzeń IT. Wygaszacz zainstalowano na komputerach w biurze Daimlera, a także udostępniono online biurom wszystkich firm na świecie.

3.2 WSPÓŁPRACUJ Z MEDIAMI!

Skąd wziętaś/wziąłeś dziś swoją codzienną dawkę informacji? Zapewne opracowali je i dostarczyli ci dziennikarze za pośrednictwem różnych mediów. Każdy, kto chce dotrzeć do ludzi lub wywołać dyskusję poza własną grupą znajomych, musi nauczyć się współpracować z mediami, aby przekazać swoje przesłanie (zob. rozdz. 2.3). Dlatego dziennikarzy trzeba traktować jako odrębną grupę docelową. Co jest im potrzebne, żeby zrealizowali swoje zadanie? Nawet jeśli czujesz taką pokusę, nie myśl o nich jako swoich przyjaciółach czy osobach skrycie prowadzących kampanię. Chociaż niektórzy z nich mogą myśleć jak aktywiści i rzeczywiście być po twojej stronie, dziennikarze mają obowiązek zachować neutralność i obiektywizm, przedstawiając argumenty za i przeciw danej kwestii.

Pytanie „co”: czego szukają dziennikarze?

Aby skutecznie włączyć współpracę z mediami do swojej kampanii, musisz najpierw zrozumieć sposób myślenia i pracy dziennikarzy. Każdy dziennikarz uczył się, że sukces jego materiału zależy od nagromadzenia tzw. „czynników informacji medialnej” (*news factors*). Im jest ich więcej, tym lepiej:

- 1) **Aktualność:** twoja informacja musi być świeża i aktualna. W epoce mediów internetowych ten wymóg staje się jeszcze ważniejszy.
- 2) **Bliskość:** im bliżej temat jest związany z docelowymi odbiorcami pod względem politycznym, kulturowym i geograficznym, tym lepiej.
- 3) **Znaczenie:** im poważniejsze są konsekwencje danego wydarzenia, tym bardziej obchodzi ono czy niepokoi odbiorców, a więc tym bardziej prawdopodobne, że zostanie uznane za istotną wiadomość.
- 4) **Wyjątkowość:** im bardziej dana historia się wyróżnia, tym większe szanse, że trafi do mediów.
- 5) **Konflikt:** im bardziej negatywne jest dane wydarzenie, im więcej w nim agresji, destrukcji lub kontrowersji, tym bardziej prawdopodobne, że zostanie zauważone.

6) **Wiarygodność:** reporterzy szczególną wagę przywiązują do wiarygodności źródeł, z których czerpią pomysły na materiały. Zadbaj o to, by twoje informacje były absolutnie ścisłe i, o ile to możliwe, poprzyj swoje twierdzenia dowodami (np. badaniami).

7) **Ciągłość:** kiedy jakieś wydarzenie już raz zostało newsem, są większe szanse, że zostanie nim także w przyszłości.

8) **Osobisty wymiar:** kogo dotyczy twoja historia? Kim są ci ludzie, w jaki sposób walczą lub zwyciężają? Zwłaszcza w przypadku skomplikowanych kwestii warto opowiedzieć historię jednej osoby lub grupy, aby pokazać bezpośredni wpływ danego problemu (np. nieludzkich warunków pracy w szwalniach w Bangladeszu) na życie konkretnych ludzi.

9) **Sława i pozycja:** bogaci, potężni, słynni lub niesławni – George Clooney protestujący w jakiejś sprawie zawsze wzbudzi większe zainteresowanie mediów niż robiący to samo Jan Kowalski.

PRZYKŁAD: NIEZWYKŁA DOSTAWA DRONEM

„Dron dostarcza tabletki poronne kobietom w Irlandii Północnej. Policja monitorowała akcję aktywistów pro-choice, którzy wystali drona z Irlandii, ale nie interweniowała” (guardian.co.uk).

Znaczenie: Irlandki mają bardziej ograniczone prawa człowieka w porównaniu z kobietami z wielu innych krajów europejskich.

Konflikt: kobiety po obu stronach irlandzkiej granicy sprzeciwiają się ostremu prawu antyaborcyjnemu.

Wyjątkowość: niezwykła dostawa dronem, która pokonuje granice prawne i geograficzne.

A teraz zadaj sobie pytanie: jak można zastosować te czynniki informacji w twojej opowieści (zob. rozdz. 2.4), aby wzbudzić większe zainteresowanie mediów? Pamiętaj, że dziennikarze szukają bardzo konkretnych historii. Jeśli więc nie masz pewności, że twoja opowieść trafi do prasy, możesz po prostu porozmawiać z dziennikarzem i zapytać, czego potrzebuje, żeby ją zrelacjonować.



Pytanie „jak”: w jaki sposób przekazać swoją historię?

1) **Śledź wiadomości na dany temat.** Czytaj, oglądaj, słuchaj – na okrągło. Koniecznie śledź, jak tematy, którymi się zajmujesz, są traktowane i postrzegane w mediach i przez opinię publiczną. Wyobraź sobie, że jesteś na imprezie i chcesz się włączyć do rozmowy w grupie: lepiej najpierw trochę posłuchać i poznać ludzi, zamiast od razu wpychać się z tym, co ty masz do powiedzenia.

2) **Przetestuj swoją historię.** Zanim zwrócisz się do dziennikarzy, przedstaw swój pomysł komuś spoza swojej organizacji. W ten sposób zobaczysz, co się sprawdza, a co nie – i poćwiczysz opowiadanie historii, którą chcesz przekazać.

3) **Odwołaj się do ekspertów.** Kiedy już masz historię, która twoim zdaniem może zainteresować reporterów, przygotuj się, żeby opowiedzieć im nie tylko, o co w niej chodzi i dlaczego jest ważna, ale także jak może ją zweryfikować ktoś wiarygodny i niezależny spoza twojej organizacji, np. eksperci, naukowcy czy nawet osoby odczuwające skutki danego problemu – konsumenci lub producenci. Dziennikarze zawsze muszą sprawdzać swoje źródła, dlaczego więc im tego nie ułatwić?

4) **Miej przygotowane kluczowe informacje.** Jeśli jakiś reporter jest zainteresowany twoim tematem, od razu prześlij mu materiały pisemne mailem, faksem lub kurierem. Upewnij się, czy pakiet zawiera nazwiska kluczowych rzeczników z twojej organizacji i ich dane kontaktowe.



ĆWICZENIE: KOMUNIKAT PRASOWY

Zanim zwrócisz się do wybranych przez siebie mediów, warto wyobrazić sobie, jak twoje przesłanie powinno być w nich zaprezentowane opinii publicznej. Poniższe pytania pomogą ci przedstawić historię dziennikarzowi tak, by było w niej więcej „mięsa”:

- 1) Jaki **nagłówek** by ci odpowiadał? Zastanów się też nad najgorszym scenariuszem: jaki byłby najbardziej niekorzystny nagłówek, zdecydowanie nie po twojej myśli? (najwyżej 50 znaków!)
- 2) Jakie **zdjęcie lub rysunek** powinno ilustrować twoją historię?
- 3) Co ma się znaleźć w **pierwszym akapicie**? (najwyżej 50 słów!)
- 4) Czy pierwszy akapit zawiera odpowiedź na **sześć głównych pytań** (kto zrobił co, gdzie, kiedy, jak i dlaczego?)
- 5) Udało ci się zmieścić z tekstem na **jednej stronie**?
- 6) Jakie **cytaty lub statystyki** miałyby się znaleźć w artykule?
- 7) Jakich **ekspertów lub jakie osobiste historie** chciałbyś/chciałabyś widzieć w artykule?
- 8) Kto jest **rzecznikiem** kampanii, z którym mają kontaktować się dziennikarze?



PRZYDATNE LINKI (W JĘZ. ANGIELSKIM):

- Community Toolbox, Working with the Media:
www.ctb.ku.edu/en/table-of-contents/advocacy/media-advocacy/working-with-media/main
- Sarah Silver, A Media Relations Handbook for Non-Governmental Organizations (2003):
www.tuningintodiversity.eu/media/uploads/Diversity%20toolkit/Media%20Relations%20Guide.pdf

3.3 ROZEGRAJ TO CYFROWO!

Rozwój technologii cyfrowych w ostatniej dekadzie – weźmy na przykład Facebooka, Twittera i smartfony – niewątpliwie umożliwił prowadzenie kampanii szybciej i na szerszą skalę, niż mogliśmy to sobie wyobrazić w erze sieci 1.0 – nie mówiąc już o epoce sprzed internetu! Sieć stała się niewyczerpanym zestawem narzędzi dla prowadzących kampanie, zawierającym niezliczone instrumenty mobilizacji. Ale chociaż na pierwszy rzut oka wydaje się to takie wspaniałe, rodzi także pewne wyzwania, bo jak tu znaleźć odpowiednie narzędzia w tych przepastnych głębinach internetu? I jak je skutecznie stosować?

Pomyśl, zanim powiesz

Pojawia się pokusa, żeby zacząć od razu. Nową stronę na Facebooku można stworzyć w kilka minut. A twój ostatni raport aż pęka od interesujących faktów i danych, na przykład dotyczących łamania praw pracowników na plantacjach bananów. Bez wątplenia przekona to tysiące ludzi do podpisania twojej petycji domagającej się lepszych warunków pracy w Kostaryce. Po co więc czekać?

Niestety, nie jest to takie proste. Używanie przypadkowych narzędzi internetowych to jeszcze nie strategia. Skuteczna mobilizacja online zależy od myślenia strategicznego. Zacznijmy od samego początku: do kogo musisz się zwrócić? O czym z nimi rozmawiać? I jak dokładnie?

Do kogo?

Zanim zaczniesz rozmowę, warto wiedzieć, kto powinien w niej uczestniczyć (mówienie do siebie wiele nie pomoże). Żeby poznać swoją grupę docelową, musisz mieć jasne cele (zob. rozdz. 2.1). Media społecznościowe nie są celem samym w sobie – 1000 śledzących na Twitterze może na nic się nie przydać, jeśli nie przyczyniają się do realizacji twojego celu (np. poprawy warunków pracy). Pamiętaj też, że „społeczeństwo” czy „opinia publiczna” nie jest grupą docelową. „Internauci” też nie. Świat internetu jest tak różnorodny jak

świat za oknem. Kampania, która jest skierowana do wszystkich – czyli do nikogo w szczególności – nie przemówi prawie do nikogo.

O czym?

Strategia treści pomoże w prowadzeniu jakościowej rozmowy, jeśli uwzględnisz następujące kroki:

1) Audyt: zacznij przeglądać i analizować treści, które dotąd zamieściłeś/-aś w internecie – czy są istotne, przydatne i aktualne?

2) Analiza: jakich treści potrzebuje i oczekuje twoja grupa docelowa i jak korzysta ona z internetu – tu pomocna może być metoda persony (zob. rozdział 2.2).

3) Przekaz: musisz mieć jasność, co chcesz powiedzieć użytkownikom. Zdefiniuj swoje przesłanie i ustal, które są priorytetowe (zob. rozdz. 2.3).

4) Produkcja: zorganizuj wewnętrzny obieg zadań i wyznacz obowiązki w zakresie przedstawiania treści w internecie, postępując się kalendarzem postów/publikacji.

5) Korekta: właściwie jest to proces, który powtarza się w kółko. Poprzez ciągłe przeglądanie i korektę treści możesz udoskonalić swoją strategię.

Jak?

Strategiczne działanie oznacza także nieograniczenie swoich posunięć do samej kampanii, lecz włączenie ich w ciągły proces funkcjonowania organizacji. W przeciwnym razie twoje działania będą najprawdopodobniej postrzegane jako rozpaczliwe zabieganie o uwagę. Bądź prawdziwy, autentyczny, znajdź własną tonację (pomoc może odrobina humoru, zob. rozdz. 2.3) i otwarcie przyznawaj się do błędów. Zapewni ci to wiarygodność i umożliwi budowanie sieci kontaktów – jedno i drugie może się bardzo przydać, kiedy trzeba będzie mobilizować ludzi do kampanii. Pamiętaj także, że informacji właściwie nie da się kontrolować, kiedy już pójdzie w świat – a to dzieje się w mgnieniu oka. Bądź więc na to gotowy i przygotuj swój zespół oraz wewnętrzne struktury do szybkiego reagowania. Używanie narzędzi internetowych wiąże się także z kulturą organizacyjną.

Mądrze wybierz narzędzia

Mając to wszystko na względzie, możesz teraz wybrać swoje internetowe narzędzia. Owszem, Facebook jest najpopularniejszą platformą z szerokim zakresem funkcji. Jeśli jednak pokopiesz trochę głębiej, możesz znaleźć także inne narzędzia, które mogą lepiej pasować do twoich konkretnych celów i będą efektywniejsze. Na przykład podczas kampanii wyborczej w USA w 2012 roku Michelle Obama założyła kanał na Pinterście, gdzie udostępniła rodzinne zdjęcia i przepisy kulinarne. Ta sieć społecznościowa jest znana z popularności wśród kobiet. Działania Pierwszej Damy były więc istotnym, pozwalającym dotrzeć do kobiecego elektoratu, elementem całej strategii internetowej, która wykorzystywała różne, dobrze zsynchronizowane ze sobą kanały.

Odpowiednie połączenie narzędzi ma duże znaczenie. Nie polegaj tylko na jednym kanale (czy ktoś jeszcze pamięta MySpace?). Mimo wielu różnych możliwości oferowanych przez media społecznościowe, stara dobra strona internetowa jest nieodzowna. To bardzo elastyczne narzędzie, które możesz dopasować do swoich celów. Strona może pełnić funkcję twojej bazy, do której użytkownicy są kierowani z innych kanałów. Oczywiście powinna być dostosowana do różnych rozmiarów ekranów (pomyśl o smartfonach!) i dostępna dla osób z niepełnosprawnościami.

Zbuduj mosty między internetem a realiem

Kampanie, które toczą się wyłącznie w internecie, nie mają dużego wpływu na świat poza siecią. Używanie mediów społecznościowych nie równa się realnemu uczestnictwu. „Lajk” zwolennika na Facebooku nie przyczynia się bezpośrednio do realizacji twojego celu politycznego. Jednak nawet politycy zauważyli już, że internetowe platformy petycji, takie jak Avaaz czy Change.org mogą w stosunkowo krótkim czasie przyciągnąć tysiące osób, które podpiszą się pod danym apelem. Patrz więc z szerszej perspektywy i sensownie połącz swoje działania online i offline (zob. rozdz. 3.1). Zwizualizuj sygnatariuszy petycji na imponującej instalacji, widocznej z budynku parlamentu. Wydrukuj komentarze swoich zwolenników na Facebooku i prześlij je faksem do biura polityka.

Umożliw ludziom udział w lokalnej dyskusji panelowej, pokazując na ekranie ich tweety z odpowiednim hashtagem.

PRZYKŁAD: POZOSTAŃ NA LINII

Niemiecki oddział międzynarodowej organizacji Oxfam, zajmującej się współpracą rozwojową, zaapelował poprzez narzędzie internetowe do swoich zwolenników, aby wysłali email do sieci dyskontów Lidl ze skargą na łamanie praw pracowniczych w łańcuchu dostaw tego handlowego giganta. Kiedy Lidl te maile zignorował, Oxfam zachęcał zwolenników do dzwonienia do telefonicznego centrum obsługi klienta. Pierwszy zadzwonił ambasador kampanii „Kupuj Odpowiedzialnie Owoce” (popularny niemiecki szef kuchni, znany z programów telewizyjnych), co pokazano w filmiku online. Po wielu telefonach Lidl w końcu zareagował i wysłał aktywistom odpowiedzi.

Uwolnij swoją inwencję twórczą

Koniec końców, stosowanie wybranych narzędzi internetowych w strategii kampanii zależy od twojej kreatywności. Oto jeszcze kilka przykładów, które mogą cię zainspirować:

PRZYKŁAD: MYŚL MOBILNIE

Dzięki smartfonom mamy dostęp do sieci internetowej (prawie) wszędzie. Takie aplikacje jak Periscope umożliwiają prostą transmisję na żywo (streaming) twoich imprez, protestów czy innych lokalnych akcji. Duński WWF opublikował „selfie” zagrożonych zwierząt na Snapchacie („Lepiej zróbcie screenshota. To może być moje ostatnie selfie”). Kiedy Amnesty International Australia chciało dotrzeć do młodych odbiorców ze swoją kampanią na rzecz praw kobiet, znalazło swoją grupę docelową wśród użytkowników aplikacji randkowej Tinder. Zamiast zdjęć profilowych flirtujących singli i singielek użytkownicy zobaczyli hasła kampanii („Nie wszystkie kobiety mają prawo wyboru tak jak ty”) oraz link do strony z dalszymi informacjami i możliwościami udziału.



PRZYKŁAD: ZAZNACZ NA MAPIE

Tak jak w dawnych czasach piratów i poszukiwaczy skarbów, mapy nadal dają nam wskazówki i pozwalają się zorientować. Takie narzędzia jak Google Maps czy OpenStreetMap ułatwiają zwizualizowanie pewnych informacji, na przykład skąd pochodzą osoby, które podpisały petycję, albo w których miastach odbędą się twoje akcje. Wheelmap.org pozwala użytkownikom dodawać informacje o tym, czy miejsca publiczne są dostępne dla osób na wózku. A na harrassmap.org Egipcjanki mogą wskazać miejsce, w którym były napastowane seksualnie.

PRZYKŁAD: ZRÓB Z TEGO GRĘ

Ludzie uwielbiają gry. Może warto „opakować” swoją sprawę w coś, w co można zagrać? W swojej kampanii prezydenckiej Hillary Clinton wykorzystwała mobilną grę Pokemon Go, aby zachęcić ludzi do zarejestrowania się do głosowania. Wigwam stworzył i zaprogramował grę online dla niemieckiej organizacji Welthungerlife, aby bawiąc, uczyć – podnosić świadomość problemu zagrabiania ziemi. Także do zbierania funduszy (zob. rozdz. 3.4) można podejść w formie gry. Gra online Free Rice (Darmowy ryż), stworzona przez Organizację Narodów Zjednoczonych do spraw Wyżywienia i Rolnictwa (FAO), łączy quiz z reklamami, które pomagają sfinansować dziesięć ziaren ryżu za każdą prawidłową odpowiedź.



PRZYDATNE LINKI (W JĘZ. ANGIELSKIM):

- Osocio: www.osocio.org
- Mobilisation Lab, Greenpeace: www.mobilisationlab.org
- Care2: www.care2services.com/care2blog
- Jonathon Colman, The Epic List of Content Strategy Resources: www.jonathoncolman.org/2013/02/04/content-strategy-resources/
- WWF #LastSelfie: www.justforthis.com
- Wheelmap: www.wheelmap.org/en/
- Harrassmap: www.harassmap.org/en/
- Free Rice: www.freerice.com



3.4 ZBIERAJ FUNDUSZE!

Organizacje pozarządowe i aktywiści prowadzący kampanię potrzebują kapitału, żeby osiągnąć swój cel zmieniania świata na lepsze. Aby zebrać fundusze, możesz ubiegać się o publiczne finansowanie lub współpracę z firmami, które wspierają twoją kampanię. Poza tym możesz zbierać pieniądze bezpośrednio od swoich zwolenników, na przykład podczas imprez i innych wydarzeń, za pomocą akcji korespondencyjnych lub telefonicznie. Jednak zdobywanie funduszy online, na przykład za pomocą internetowych narzędzi marketingowych, takich jak reklamy w mediach społecznościowych, banery, reklamy w wyszukiwarkach czy marketing przez e-mail, staje się coraz nowocześniejsze i dogodniejsze. Dzięki internetowym narzędziom marketingowym o wiele łatwiej jest testować, śledzić i oceniać efekty zbiórki w porównaniu z metodami analogowymi, co oznacza większą wydajność w wydawaniu środków na te zbiórki. Jak jednak połączyć działania podczas kampanii z celem zdobywania pieniędzy?

Znaczenie pracy zespołowej

Przede wszystkim kluczowym elementem udanej zbiórki funduszy w ramach kampanii jest wspólna praca całego zespołu. Bardzo często w organizacjach każdy dział jest tak skupiony na osiągnięciu własnego celu, że ich współpraca przynosi efekty przeciwne do zamierzonych, albo działają wręcz odmawiają wspólnego działania. Konieczne jest jednak, by ludzie połączyli siły i wspierali wzajemnie swoje starania – w przeciwnym razie „szersza wizja” waszej organizacji nigdy nie zostanie osiągnięta. Oznacza to, że w projekt muszą od początku być zaangażowane wszystkie działy (np. do spraw kampanii, komunikacji i zbiórki funduszy).

Nawiąż kontakt

Kolejnym istotnym czynnikiem jest czas. Ogólnie rzecz biorąc, zbyt wiele celów i wezwań do działania podczas kampanii osłabia główne przesłanie (zob. rozdz. 2.3). Dlatego faza zbierania funduszy powinna być zaplanowana w dobrym strategicznie momencie.

Chcesz, żeby twoja kampania poszerzyła wiedzę o twojej sprawie i twojej organizacji. Ma to kluczowe znaczenie także przy zbieraniu funduszy. Rozgłoś swoje przesłanie, znajdź zwolenników i lobbuj na rzecz swojej sprawy, aby doprowadzić do zmian. Jeśli nikt nie będzie nic wiedział o twojej organizacji i o tym, co robisz, nie będzie chętnych, by dać ci pieniądze na kampanię. Twoi koledzy i koleżanki z działu komunikacji i kampanii mogą w tym pomóc. Nie proś zwolenników zbyt wcześnie o pieniądze – możesz ich odstraszyć!

W przygotowaniach do zbiórki funduszy istotne jest zgromadzenie jak największej ilości informacji o twoich (potencjalnych) zwolennikach podczas prowadzenia kampanii – np. danych kontaktowych, informacji o zainteresowaniach i zachowaniu użytkowników (zob. rozdz. 2.2 i 2.5). Poproś także osoby, które podały ci dane kontaktowe, o dalsze informacje i skontaktuj się z nimi ponownie.

Zbuduj zaufanie i podtrzymuj relację

Najlepiej, jeśli już podczas kampanii zaczniesz budować zaufanie między twoją organizacją a odbiorcami i nawiążesz relacje ze zwolennikami. Zanim poprosisz o pieniądze, zacieśnij kontakty poprzez wciągnięcie tych ludzi w jakieś działanie, na przykład udostępnianie twojej petycji, oglądanie klipu lub zaangażowanie się w kampanię (zob. rozdz. 2.5). Kiedy kampania się skończy, za tobą dopiero połowa pracy. Nie zapominaj o swoich zwolennikach – informuj ich na bieżąco i podtrzymuj ich zaangażowanie. Daj im znać, co wynikało z ich wysiłków – emailem lub poprzez media społecznościowe. Podaj im więcej powodów, dla których powinni dalej wspierać twoją organizację. Muszą dobrze zrozumieć, co decyduje o twojej wyjątkowości, to znaczy dlaczego popierają akurat ciebie, a nie jakąś inną organizację. Wasza relacja osiągnie apogeum, kiedy uda ci się przekonać ich do bycia twoją „żywą reklamą”, to znaczy znajdowania kolejnych zwolenników i potencjalnych darczyńców. W tym celu musisz rozpoznać wśród swoich zwolenników liderów opinii, którzy najpilniej pracują na rzecz twojej sprawy. Traktuj ich ze szczególnymi względami! Powinni być wzorem dla wszystkich twoich zwolenników. Niech staną się wpływowymi osobami – możesz

na przykład zaprosić ich, aby popracowali z tobą bezpośrednio przez jeden dzień. Zwiększa to prawdopodobieństwo zaangażowania się innych zwolenników, bo też będą chcieli cieszyć się takimi względami.

Aż wreszcie...

Poproś o pieniądze

Jeśli zbudowałeś/-aś oparte na zaufaniu relacje ze swoimi zwolennikami, mniej ryzykujesz, że ich zrazisz, kiedy poprosisz o wsparcie finansowe. Musisz rozpoznać w swojej grupie docelowej te osoby, które będą bardziej skłonne wpłacić datek. Na ogół nie ma większego sensu prosić o to bardzo młodych zwolenników. Możesz skorzystać z różnych narzędzi internetowych, aby odezwać się ponownie do odbiorców, których udało ci się zdobyć podczas kampanii, aby przeprowadzić zbiórkę funduszy:

► Specjalne grupy odbiorców w mediach społecznościowych (Custom Audiences)

Reklamy w mediach społecznościowych to płatne ogłoszenia w takich serwisach jak Facebook, Twitter czy YouTube. Ich zaletą jest możliwość bardzo dokładnego sprofilowania docelowych odbiorców. Na przykład: prowadzisz kampanię na rzecz ochrony środowiska w jakimś mieście, powiedzmy w Krakowie, i chcesz poinformować więcej ludzi o jakimś wydarzeniu na Facebooku za pomocą płatnej reklamy. Podczas kampanii zamieściłaś także kilka filmików, aby dać znać swoim zwolennikom o swojej sprawie i działaniach. Aby zwiększyć zasięg tych postów, zasponsorowałaś je. Dzięki menedżerowi reklam na Facebooku możesz zoptymalizować wyniki dla swojego wydarzenia i aktywność dotyczącą tych postów, decydując się skierować je do ludzi mieszkających w Krakowie, w wieku od 18 do 60 lat, którzy wyrazili zainteresowanie przyrodą.

Po pewnym czasie twój temat przyciągnął tak wielu zainteresowanych, że możesz ich wykorzystać także do zbiórki funduszy. Za pomocą Facebookowego menedżera reklam możesz stworzyć własną grupę odbiorców, kierując posty do wszystkich osób, które przeglądały, zalajkowały lub udostępniły twoją reklamę wydarzenia, spon-

sorowane posty lub filmiki. Facebook nazywa taką grupę „Custom Audience”. Następnie możesz rozpocząć kampanię z prośbą o darowizny. Warto używać tu reklam przypominających graficznie twoją poprzednią kampanię, tak aby użytkownik je pamiętał.

Zaletą jest tutaj to, że ci odbiorcy już są z tobą związani – znają twoją sprawę, może nawet „lubią cię” na Facebooku i już dotarłeś/-aś do nich w sensie emocjonalnym. W tych warunkach są większe szanse, że będą skłonni wpłacić datek na twoją organizację lub kampanię.

► Retargeting w reklamie graficznej

Reklamy graficzne są wyświetlane razem z obrazem – to na przykład banery. Większość dostawców oferuje w reklamie graficznej retargeting. Dzięki retargetingowi możesz dotrzeć do użytkowników, którzy już odwiedzili stronę twojej kampanii. Robi się to za pomocą tzw. „pikselu retargetingowego”, dzięki któremu reklama będzie skierowana tylko do osób, które już odwiedziły twoją stronę i są zaangażowane w twoją organizację. Po zakończeniu kampanii możesz zacząć retargeting i poprosić użytkowników strony kampanijnej o wpłaty. Dobrze jest zaprezentować szatę graficzną, którą użytkownik już zna z kampanii. Wezwaniem do działania będzie jasny apel o wsparcie finansowe. Ważne jest jednak także, żeby nie przesadzić z retargetingiem, tak aby użytkownikom nie przeszkadzały twoje banery. Można to osiągnąć dzięki tzw. *frequency capping* czyli ograniczeniu liczby wyświetleń twojej reklamy na komputerze danej osoby. Retargeting oferują np. Google (poprzez Google Display Network, gdzie nazywa się tę funkcję remarketingiem) i Facebook (poprzez Custom Audience).

► Marketing e-mailowy

Marketing e-mailowy to narzędzie bezpośredniej komunikacji, dające ci możliwość szczegółowego opowiedzenia twojej historii, pochwalenia się sukcesami lub przedstawienia wyraźnego wezwania do działania. To ostatnie może być apelem o podpisanie petycji (gdzie możesz poprosić także o więcej danych kontaktowych) lub bezpośrednią prośbą o datek. Wszystko zależy od odbiorcy – nie

chcesz go zirytować. Im więcej masz informacji o swoich zwolennikach (np. o ich zainteresowaniach, preferencjach w korzystaniu z e-maila, danych socjodemograficznych), tym precyzyjniej możesz ich informować i się z nimi komunikować. Kiedy projektujesz swoją kampanię, pamiętaj, że email jest jednym z najważniejszych internetowych narzędzi zbierania funduszy. Powiedzmy, że podczas kampanii udało ci się zdobyć dużą liczbę adresów mailowych. Teraz chcesz, żeby te osoby weszły na twoją stronę i podpisały petycję. Aby zbudować relację ze swoimi zwolennikami, możesz rozpocząć automatyczny marketing e-mailowy (e-mail marketing automation). Będzie się on na przykład składał z pięciu maili wysłanych w ciągu dwóch miesięcy. Maile powinny układać się w spójną historię – od apelu o wsparcie twojej sprawy, przez mail z podziękowaniem i maile o tym, co wam się udało osiągnąć, aż po mail z prośbą o datek. Aby zwiększyć liczbę maili

otwieranych przez adresatów, warto przetestować różne tematy wiadomości: np. jeśli masz w sumie 10 tysięcy adresatów, wyślij maile z trzema próbnymi tematami, każdy do 10 procent swoich odbiorców. Ten temat, który będzie miał najlepszy odsetek otwarć, zostanie wysłany do reszty. Po tygodniu należy wysłać e-mail z tym tematem do wszystkich adresatów, którzy nie otworzyli pierwszej wiadomości.

Po zakończeniu tej zautomatyzowanej wysyłki maili, podtrzymuj zainteresowanie zwolenników, przesyłając im regularny newsletter.

Oczywiście możesz stosować te narzędzia, nie włączając ich w kampanię. Jednak przekonasz się, że kampania zintegrowana ze zbiórką funduszy przynosi korzyści nie tylko w postaci zwrotu z inwestycji, ale także lojalności twoich zwolenników, ich większej świadomości i zaangażowania.



PRZYDATNE LINKI (W JĘZ. ANGIELSKIM)

- NonProfit Tech for Good: www.nptechforgood.com
- Google Display Network: www.google.com/ads/displaynetwork
- Google Frequency Capping: www.support.google.com/adwords/answer/117579?hl=en
- Reklamy na Facebooku: www.facebook.com/business/a/custom-audiences

UWAGI KONCOWE

W naszym poradniku zabraliśmy cię na wyprawę przez świat kampanii. Chociaż przekonywaliśmy cię o ich zaletach, pamiętaj, że nie zawsze potrzebujesz wielkiej kampanii czy ścisłego planu, określającego każdy możliwy krok. Niektórych rzeczy nie da się zaplanować. Czasem akurat otworzy się przed tobą jakaś możliwość, a łut szczęścia też jest częścią prowadzenia kampanii. Zawsze jednak potrzebne ci będą koncentracja i dbałość o szczegóły, silna wola oraz wizja.

Istnieje szansa, że kampanie mogą wyewoluować w wielkie ruchy. Ale te mogą się rozwinąć tylko w grupie podobnie myślących ludzi. Musisz przedstawić swoją sprawę w odpowiedni sposób, nadać jej właściwe ramy, tak by wszyscy, których ta kwestia choć w najmniejszym stopniu dotyczy, zaczęli popierać twoją sprawę. Kiedy wiele tematów nabiera bardziej międzynarodowego charakteru – a więc dotyczy większej liczby ludzi – kluczowa staje się współpraca. Na szczęście rozwijanie sieci kontaktów, wymiana pomysłów dzielenie się swoimi doświadczeniami jest w naszym cyfrowym świecie coraz łatwiejsze.

Dlatego właśnie zyskały popularność na przykład takie ruchy jak Occupy, protesty przeciwko TTIP czy inicjatywa Right2Water. Ważne było nie tylko to, że te kwestie dotyczą wielu ludzi w różnych krajach, ale także fakt, że protestujący i organizacje mogły przedstawić jeden temat tak, by zwrócić się do najróżniejszych ludzi. Umożliwiło to mobilizację różnych grup interesów, od związków zawodowych po pisarzy i od krytyków globalizacji po ligi młodzieżowe – a w rezultacie pozwoliło na wspólne działanie.

Prowadząc kampanię, nigdy nie bój się porażki, bo jest ona częścią procesu. Nie zniechęcaj się, kiedy natrafisz na pierwszą przeszkodę. Bądź natomiast otwarty na krytykę i traktuj ją tak samo jak wsparcie – jako coś, co może pomóc w realizacji celów twojej kampanii.

To już koniec naszego poradnika, ale jeszcze nie koniec gry – ona dopiero się zaczyna. Do dzieła!

ŹRÓDŁA I MATERIAŁY

Na prowadzących kampanie czeka prawdziwe bogactwo narzędzi i materiałów. Poniżej przedstawiamy wybór przydatnej literatury i stron internetowych.

- Chris Rose:**
Jak wygrywać kampanie. Komunikacja dla zmian (2010)
- książka w j. polskim i angielskim
- Ta książka to prawdziwy wzorzec w literaturze na temat kampanii, wyczerpująco opisuje mechanizmy ich działania. Przetłumaczona na j. polski i wydana w 2012 przez INSPRO.
www.inspro.org.pl/ksiazka-jak-wygrywac-kampanie-3
Zajrzyj także na stronę autora, gdzie znajdziesz skróconą wersję tekstu.
www.campaignstrategy.org
- Kuźnia Kampanierów** (2013)
- książka w j. polskim
- To „poradnik walczących społeczników” opracowany i wydany przez Instytut Spraw Obywatelskich (INSPRO). Pierwsza część publikacji to inspirujące rozmowy z takimi polskimi społecznikami jak: Maciej Muskat (były dyrektor Greenpeace Polska), Joanna Erbel (pełnomocniczka inicjatywy „Stop podwyżkom cen biletów ZTM”), Marek Lewandowski (rzecznik NSZZ Solidarność), Emil Jabłoński (sołtys Żurawlowa), Tomasz Pietruszka (współorganizator protestu w sprawie ACTA). Druga część to praktyczny poradnik dla kampanierów: zbiór porad na temat budowania strategii komunikacji w kampanii.
www.kampanierzy.pl
- Kuźnia Kampanierów 2** (2015)
- książka w j. polskim
- 2-ga część poradnika, także wydana przez INSPRO składa się z rozmów z kolejnymi inspirującymi społecznikami, w tym: Przemkiem Paskiem (prezesem Fundacji Ja Wiśła), Stephanie Roth (aktywistką i ekologią), Beatą Świetochowską (pracowniczką humanitarną), Piotrem Sidowiczem (ekspertem w zakresie perswazji, wywierania wpływu i zarządzania), Satoko Kishimoto (koordynatorką projektu dot. sprawiedliwości w dostępie do), Piotrem VaGlą Wąglowskim (prawnikiem i publicystą) i in.
www.kampanierzy.pl
- Różni autorzy:**
Beautiful Trouble (2012)
- materiał w j. angielskim
- Książka oraz zestaw narzędzi internetowych, opracowanych z myślą o pobudzeniu kreatywności i skuteczności oddolnych obywatelskich ruchów. Teorie, strategie i inspiracje do akcji i protestów.
www.beautifultrouble.org
- Beautiful Rising**
- materiał w j. angielskim
- Zestaw narzędzi do twórczego aktywizmu, zainspirowany książką Beautiful Trouble, ale o rozszerzonym zakresie, obejmującym bardziej zróżnicowane grupy aktywistów. Społeczność składa się z działaczy głównie z krajów globalnego Południa.
www.beautifulrising.org

<p>Global Change Lab - strona w j. angielskim</p>	<p>Action Aid proponuje krótkie szkolenia i szlifowanie umiejętności w zakresie aktywizmu i zmian społecznych. Strona internetowa zawiera elementy interaktywne i jest połączona z przestrzenią szkoleniową Global Platform. www.globalchangelab.org/en www.globalplatforms.org</p>
<p>Mobilisation Lab - strona w j. angielskim</p>	<p>Greenpeace intensywnie współpracuje z aktywistami na całym świecie. Na tej stronie przedstawia zebraną wiedzę o prowadzeniu kampanii, których siłą napędową są ludzie. Zajrzyj zwłaszcza do działu Cookbook. www.mobilisationlab.org</p>
<p>DIY Toolkit - strona w j. angielskim</p>	<p>Zestaw narzędzi dotyczących innowacji społecznych i ich udoskonalania, zaprojektowany dla osób pracujących w organizacjach rozwojowych. www.diytoolkit.org</p>
<p>The Change Agency - strona w j. angielskim</p>	<p>The Change Agency prowadzi badania dotyczące zmian społecznych, aktywizmu i rzecznictwa, a także warsztaty dla aktywistów i organizatorów lokalnych społeczności. Zapewnia zestaw narzędzi do prowadzenia kampanii, z wieloma materiałami do warsztatów i poradnikami. www.thechangeagency.org</p>
<p>Training for Change - strona w j. angielskim</p>	<p>Training for Change prowadzi szkolenia dla aktywistów, które pomagają grupom skuteczniej walczyć o sprawiedliwość, pokój i środowisko. Strona internetowa obejmuje ponadto szeroki przekrój takich umiejętności jak organizacja, moderacja, integracja zespołu, akcje i interwencje pokojowe. www.trainingforchange.org</p>
<p>Campus Activism - strona w j. angielskim</p>	<p>Strona stanowi największą otwartą internetową bazę danych dotyczących aktywizmu i aktywistów. Celem jest wzmacnianie progresywnych ruchów społecznych na całym świecie poprzez dzielenie się kontaktami, informacjami o wydarzeniach, pomysłami i zasobami z wielu różnych organizacji. www.campusactivism.org</p>
<p>Citizen's Handbook - strona w j. angielskim</p>	<p>Citizen's Handbook chce zachęcić do większego aktywizmu wśród obywateli. Oferuje wiele różnych materiałów dotyczących organizowania społeczności oraz liczne wskazówki i porady, jak organizować działania i angażować ludzi. www.citizenshandbook.org</p>
<p>Fair Say - strona w j. angielskim</p>	<p>Fair Say współpracuje z największymi kampaniami na świecie, aby zwiększyć ich skuteczność, i może pomóc ci wygrać swoją kampanię, zapewniając wsparcie w zakresie strategii, analizy, szkoleń, porad i organizacji wydarzeń. www.fairsay.com</p>
<p>Every Action - strona w j. angielskim</p>	<p>Every Action prowadzą eksperci od technologii cyfrowych, zbierania funduszy i rzecznictwa, zapewniając wiele różnych przydatnych narzędzi. www.everyaction.com</p>
<p>Bake a Better Place - strona w j. angielskim</p>	<p>Bake a Better Place to zbiór materiałów do nauki „przy okazji”, opracowanych przez konsorcjum europejskich organizacji pozarządowych. www.bakeabetterplace.org</p>

