

Планирование и проведение публичных кампаний

Петр Махалек
Милан Штефанец
2012 г.

В чешском оригинале опубликовано организациями Hnutí DUHA
и NESEHNUTÍ



СОДЕРЖАНИЕ:

1. ЧТО ТАКОЕ ПУБЛИЧНАЯ КАМПАНИЯ	4
1. 1. Плюсы и минусы проведения публичных кампаний	5
2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПУБЛИЧНОЙ КАМПАНИИ	6
2.1. Выбор темы.....	6
2.2. Предпосылки	6
2.3. Календарь предполагаемых событий	7
2.4. Цели.....	7
2.5. Целевые группы	8
2.6. Мишень.....	8
2.7. Противники и союзники	9
2.8. Стратегия.....	9
2.10. Средства.....	11
2.11. Временной график, распределение задач и регулярная оценка и пересмотр.....	11

ВВЕДЕНИЕ

Общественной деятельностью – охраной природы, улучшением качества окружающей среды, борьбой с неудовлетворительными планами по застройке, улучшением культурной жизни города, борьбой с коррупцией или реагированием на любую другую проблему – большинство из нас занимается в свое свободное время. А его никогда не хватает, поэтому необходимо заранее задуматься о целесообразности любой деятельности, чтобы не терять драгоценного времени – вашего собственного и чужого, и не тратить попусту энергию на неэффективные проекты. Это руководство должно вам помочь правильно распределить и запланировать свои усилия таким образом, чтобы проделанная работа приносила вам не только радость, но и желаемые результаты. Даже если вы работаете в опытной организации и проведение кампаний является вашей работой. 😊

Необходимо заранее подчеркнуть, что это руководство было составлено, прежде всего, с учетом личного опыта ограниченного круга активистов и, следовательно, не может считаться совершенным. Тем не менее, мы старались в нем выделить основные моменты, с которыми мы столкнулись при реализации публичных кампаний.

Основа этого руководства была составлена примерно десять лет назад Мартином Андером, Яном Пиньосом и Миланом Штефанецом. Большинство сказанного остается в силе, поэтому мы будем актуализировать только самое необходимое.

Петр Махалек и Милан Штефанец

1. ЧТО ТАКОЕ ПУБЛИЧНАЯ КАМПАНИЯ

- наличие проблемы
- активные усилия
- поставленная цель
- целенаправленная, непрерывная деятельность
- ограничена во времени

Публичная кампания – это целенаправленное, запланированное и ограниченное во времени активное усилие, направленное на достижение поставленной цели (или целей) для решения существующей проблемы.

Вышеуказанные характеристики проще представить себе на примерах того, что не является кампанией.

Во-первых, кампанией нельзя считать единовременный выпуск информационной листовки с описанием проблемы и предложением его решения, при котором ожидается, что чиновники, политики или общественность, может быть, прочитают листовку, и начнут решать проблему по собственной инициативе. В такой деятельности отсутствует наше активное усилие, направленное на достижение изменения.

Кампанией также не являются единовременные нерегулярные акции, проводимые время от времени по какому-либо поводу. Такая деятельность не является целенаправленной и непрерывной.

О том, как правильно поставить цель, мы поговорим чуть позже. Вы увидите, что даже – на первый взгляд – такая простая задача, как постановка цели, может представлять собой большую проблему.

Если цель кампании поставлена неправильно, легко может случиться так, что наша деятельность не будет четко ограничена во времени. Кампанию нельзя проводить до бесконечности, чтобы не потерять ее ударную силу, эффективность, а также чтобы сохранить внимание общественности или СМИ – предпосылки, необходимые для достижения успеха.

Если вы хотите провести по-настоящему хорошую публичную кампанию, к вышеуказанным характеристикам необходимо добавить еще одну – наличие примера. Хорошая кампания должна реагировать на такую проблему, и в ней должна быть поставлена такая цель, чтобы ее достижение помогло продемонстрировать несколько уровней проблемы одновременно. Например, в Чешской Республике проводилась кампания за спасение деревни Горни-Йиржетин, под которой находятся залежи угля и которую хотели снести из-за его добычи. В этой кампании одновременно подчеркивалась аналогичная угроза в других деревнях и городах, а также неудовлетворительная политика государства в области энергетики, плохая экология в регионе, а также экономический потенциал региона, который не используется из-за того, что слишком много внимания уделяется добыче угля.

1. 1. Плюсы и минусы проведения публичных кампаний

Проведение целенаправленной кампании за изменение чего-либо в вашем регионе или в вашей стране имеет ряд преимуществ. Это эффективный способ достижения цели, получения поддержки сограждан и других организаций, получение возможности представить свою точку зрения в СМИ, стать уважаемым (или сильным...) партнером для тех, кто принимает решения (политиков, чиновников), привлечения новых союзников и т.д.

Однако у проведения кампаний есть и свои минусы. Во-первых, вы можете вызвать конфликт и должны учитывать то, что будут активизироваться и ваши соперники. Когда вы меняете статус кво в любой области или пытаетесь чему-то воспрепятствовать, вы должны отдавать себе отчет в том, что кого-то текущая ситуация устраивает, для кого-то она может быть выгодной, что вы препятствуете кому-то в реализации его планов. Об этом мы поговорим более подробно в разделе, посвященном целевым группам вашей кампании.

Необходимо также знать о том, что само слово «кампания» может у многих вызывать негативное восприятие или непонимание. Не все люди положительно воспринимают политическую, предвыборную или рекламную кампанию. Поэтому задумайтесь над тем, будете-ли вы публично называть свои действия кампанией, или же другим словом, например, «инициативой», что звучит более положительно. В наших целях мы будем и впредь использовать термин кампания, поскольку он является наиболее точным.

2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПУБЛИЧНОЙ КАМПАНИИ

Данный раздел должен послужить вам в качестве руководства по планированию качественной кампании. Мы попытаемся дать вам несколько советов относительно того, что необходимо продумать до начала кампании так, чтобы вы могли правильно поставить цель и выбрать наиболее эффективный способ ее достижения для того, чтобы впоследствии избежать неприятных сюрпризов и быть подготовленным. Как вам известно, кто предупрежден, тот вооружен.

2.1. Выбор темы

Необходимо отдавать себе отчет в том, что нельзя выиграть или решить все проблемы сразу. Конечно же, нас окружает много проблем, но мы должны тщательно выбирать, над чем мы будем работать, и фокусировать свои усилия на этом. Это особенно верно, если вы работаете в организации. Невозможно привлечь внимание общественности, СМИ или политиков к десятку проблем одновременно. Определите критерии вашего выбора и используйте их для отбора тем. Например:

- Является ли тема/проблема достаточно наглядной?
- Является ли проблема достаточно серьезной?
- Является ли она хорошим примером (см. предыдущий раздел)?
- У вас есть шансы на успех?
- Работа над темой будет для организации полезной, или наоборот, поставит ее под угрозу?
- Вы в состоянии найти финансы под данную тему?

Мы не хотим отговаривать кого-то от решения сложных и заранее проигрышных проблем (даже такие проблемы иногда удается решить). Однако это необходимо делать осознанно, зная, на что вы идете.

2.2. Предпосылки

До начала планирования того, что вы бы хотели изменить, необходимо подробно ознакомиться с текущим положением вещей – найти базовую информацию о проблеме. После того, как вы определились насчет того, над какой темой вы хотите работать (внедрить сортировку отходов в вашем городе, разрешить сложную ситуацию с транспортом в регионе, решить проблему людей с ограниченными возможностями в вашем городе, энергетическую политику государства и т.д.), необходимо провести подробный анализ ситуации в данной области. В ходе анализа необходимо найти ответы на следующие вопросы:

- Насколько серьезной является проблема, которую вы хотите решить?
- Какой достоверной информацией о текущей ситуации вы обладаете?
- Какова позиция общественности, органов власти и политиков?
- Проблему, которую вы хотите решить, легко объяснить непосвященному?
- Какие есть пути решения?
- Почему проблема до сих пор не была решена?
- Какие механизмы принятия решений используются в области, которую вы хотите изменить?
- Кто способен изменить ситуацию?
- У вас есть необходимое ноу-хау для решения проблемы?

- Где можно получить дополнительную информацию?
- Кто способен изменить ситуацию (наиболее эффективно)?
- Кто-то уже занимается решением этой проблемы?
- Каковы ресурсы вашей организации – человеческие, экспертные, финансовые?
- Какое воздействие окажет проведение кампании на развитие вашей организации?
- Реально ли добиться изменений?
- Есть ли, откуда можно взять пример предлагаемых решений (другие города, за рубежом и т.д.)?
- Каковы возможности сотрудничества с другими НПО, экспертами, фирмами, политиками?

Отдельная глава – анализ союзников и противников. И не только. Необходимо знать их силу и влияние в интересующей вас области. Для этого лучше всего воспользоваться т.н. «картой ключевых игроков»:



Горизонтально указываются союзники и противники в зависимости от того, в какой степени они являются союзниками или противниками. Они могут также относиться к теме нейтрально – в таком случае они указываются посередине. На вертикальной оси указывается влияние отдельных лиц или субъектов – чем выше, тем выше на оси указывается субъект. В ходе реализации кампании можно пытаться передвигать их так, чтобы нейтральные лица стали вашими союзниками, или чтобы увеличилось влияние какого-либо из ваших союзников.

Все это, а может, даже больше, необходимо знать и наглядно видеть до того, как вы займетесь непосредственно планированием кампаний.

2.3. Календарь предполагаемых событий

Задумайтесь над этим и составьте себе список событий, которые состоятся независимо от вашей деятельности и могут теоретически повлиять на вашу кампанию. Это могут быть нейтральные на первый взгляд события – или же эти события могут представлять собой шанс или угрозу. Для наглядности необходимо расположить эти события на временной оси. К примеру, это могут быть различные выборы (идеальное время для включения некоторых тем в предвыборную программу, время для различных встреч с политиками, общественное давление при помощи различных предвыборных митингов и т.д.), международные и другие конференции (к примеру, международная конференция о климатических изменениях, т.е. то время, когда в СМИ вашей теме уделяется больше внимания и т.д.)

2.4. Цели

Правильная постановка целей является ключевым моментом подготовительного этапа любой кампании. Каждая поставленная вами цель должна соответствовать следующим критериям SMART:

S – конкретная (должно быть понятно, в чем суть проблемы)

M - измеримая (мы должны быть способны «измерить», узнать, была ли она достигнута)

A - амбициозная (не стоит терять время на банальности)

R - реально достижимая (не стоит терять время на невозможное...)

T - ограниченная во времени (у отдельных целей следует указать сроки их достижения)

Цели можно также делить и по другому признаку, к примеру:

- Долгосрочные – те, которые выходят за временные рамки реализации планируемой кампании, попадают в более широкий контекст, а успешно реализованная кампания приближает нас к их достижению,
- среднесрочные – те, которые должны быть достигнуты в конце кампании,
- краткосрочные, постепенные – те, которые необходимо достичь постепенно в ходе реализации кампании, чтобы можно было достичь среднесрочной цели; их также можно назвать вехами.

2.5. Целевые группы

Это четко определенные группы, на которые направлены средства и мероприятия кампании. Широкая общественность никогда не является целевой группой – целевой группой всегда является ее конкретный сегмент (молодые семьи, студенты, пенсионеры и т.д.) или же конкретные лица и субъекты. Вы не в состоянии своими усилиями воздействовать на широкую общественность. Целевые группы – все те, кто (i) может повлиять на ситуацию, или (ii) может повлиять на того, кто может повлиять на ситуацию. Целевые группы (или их часть) более подробно анализируются на дальнейших этапах планирования кампании. Не забывайте, что выбранные вами целевые группы будут оказывать ключевое влияние на тон вашей коммуникации в СМИ (с пенсионерами, со студентами или с молодыми семьями вы будете говорить по-разному).

2.6. Мишень

Для успеха кампании необходимо правильно выбрать мишень, на которую будут направлены ваши усилия. Если вашей целью является, к примеру, изменение правил, регулирующих экспорт оружия, необходимо сделать мишенью кампании соответствующее лицо, которое обладает необходимыми полномочиями для изменения правил. Атаковать организацию целиком (правительство, министерство, парламент) не достаточно эффективно, поскольку не возникнет давления на одно конкретное лицо. К тому же, по принципу круговой поруки, вы не дождетесь реакции ответственных лиц. Мишенью мероприятий в рамках вашей кампании должно быть конкретное лицо (например, министр), несущее прямую ответственность за экспорт

чешского оружия в зоны конфликта, и требовать, чтобы он исправил положение дел. Выбирая мишень, всегда желательно отдавать предпочтение (если это возможно) лицу, известному в СМИ и находящемуся на вершине реальной или воображаемой иерархии проблемы, которую вы решаете.

Проще привлечь внимание к ошибкам и промахам известного министра, чем рядового чиновника. Как правило, мишенью должно быть конкретное лицо, способное (например, в силу своей должности) значительным образом повлиять на достижение целей кампании.

2.7. Противники и союзники

Противники

Учитывайте, что ваша кампания, как правило, может вызвать реакцию ваших противников. Об этом мы уже говорили. О существовании некоторых из них вам уже известно, и вы должны были их указать в карте ключевых игроков (например, если вы собираетесь проводить кампанию против генетически модифицированных продуктов, понятно, что вы вызовете конфликт с фирмами, для которых такие продукты являются источником прибыли), а некоторые появляются после начала кампании (например, группа ученых, исследования которых финансируются через гранты крупных международных компаний, занимающихся выращиванием генетически модифицированных культур). Против ваших усилий также могут выступить, например, депутаты, находящиеся под влиянием тех или иных лоббистов, или чиновники, которые не хотят усложнять себе жизнь необычным или противоречивым решением, или не хотят вступать в конфликт с политиками. В ходе всей кампании необходимо проводить мониторинг действий противников и реагировать на них в случае необходимости. Однако никогда не позволяйте втянуть вас в излишние споры, которые отвлекают вас от запланированных мероприятий и, прежде всего, от целей вашей кампании. Не позволяйте вашим противникам определять направление и ход кампании.

Союзники

Обзор существующих и потенциальных союзников должен быть одной из основ тщательно подготовленной кампании. Их список вы уже составили в карте ключевых игроков, включая их позицию относительно вашей цели, а также их влияния на решаемую вами проблему. Кроме того в ходе кампании не забывайте о мероприятиях, которые могут расширить круг ваших союзников (а также, конечно, нейтрализовать противников). Помощь со стороны союзников может проявляться по-разному. Союзники могут сформировать коалицию субъектов, поддерживающих ваши цели, могут помочь деньгами, материально, могут предоставить экспертов или другие кадровые ресурсы, могут провести мероприятие под своей эгидой и т.д. Так же, как и на других этапах кампании, не забывайте о том, что выбор ваших союзников должен соответствовать целям и отправным точкам кампании, а также этическим правилам вашей организации.

2.8. Стратегия

Стратегия - это способ перехода от предпосылок или же отправных точек к целям. Это основная нить пути, определение концепции работы и приоритетов в рамках кампании. Можно замечательно проанализировать ситуацию и поставить перед собой самую благородную цель, но если не выбрать правильную стратегию, путь, то

легко заблудиться и не достичь поставленной цели.

В качестве примера того, что мы называем стратегией, представьте себе выбор пути из пункта А в пункт Б. Можно идти напрямик, через горы, самым коротким путем, а можно в обход, по ровной местности.

Поэтому избранная стратегия может заключаться, например, в лоббировании, связанном с мобилизацией общественности (прямом воздействии, к примеру, на политиков, связанном с общественным давлением), или же в использовании юридических инструментов (участие в административном производстве, иски и т.д.), или же стратегия может заключаться в выборе одного символа из широкой шкалы проблем, и работе с ним.

Если вы, например, хотите вести кампанию за то, чтобы снизилось количество животных, убитых ради меха, вашей стратегией может быть воздействие на общественность, чтобы люди перестали покупать шубы. Или вы можете попытаться внести изменения в законодательство, ужесточающие или вводящие запрет на разведение животных ради меха. Или вы можете выбрать одну меховую ферму, где животные содержатся в наиболее худших условиях, и использовать юридические инструменты для того, чтобы добиться ее закрытия. Все три стратегии могут вести к цели, и вы сами должны решить, какая будет для вас той наиболее подходящей и правильной.

При принятии решения необходимо учитывать, прежде всего, следующее:

- эффективность выбранной стратегии,
- ее влияние на репутацию организации,
- есть ли у вас опыт проведения аналогичных мероприятий,
- при помощи каких механизмов принимаются решения,
- какие препятствия могут появиться на пути к цели,
- какова позиция общественности,
- каких эта стратегия требует вложений,
- кто-то уже пытался реализовать что-то подобное аналогичным способом?

2.9. Тактика

Тактика – это конкретные инструменты, которые мы можем и хотим использовать в рамках принятой стратегии для достижения поставленной цели. Средств и тактических процедур много. Искусство проведения кампании заключается именно в правильном и продуманном комбинировании тактических средств.

Если в качестве стратегии вы выбрали, например, мобилизацию общественности, связанную с лоббированием, необходимо ответить на вопрос, на кого будет направлено общественное давление (кто будет мишенью), на кого будет направлено лоббирование – на какую политическую партию, на кого из политиков, какие вы будете использовать аргументы и т.д.

2.10. Средства

- экспертный анализ и исследования,
- лоббирование,
- мобилизация общественности,
- формирование коалиций,
- участие в административном производстве,
- публикация экспертных исследований,
- проведение специализированных семинаров и конференций,
- стажировки для избранных целевых групп за рубежом (демонстрация примеров передовой практики),
- предъявление исков,
- публикации, лекции, беседы, семинары и круглые столы,
- работа со СМИ,
- работа с новыми медийными технологиями (социальные сети, клипы и т.д.),
- публичные акции - хэппенинги, блокады, демонстрации, марши, культурные мероприятия и т.д.,
- петиции,
- сотрудничество с общественными деятелями.

При выборе отдельных тактических средств необходимо всегда учитывать следующее:

- Соответствуют ли выбранные средства целям?
- Соответствуют ли выбранные средства принципам и имиджу организации? (Должна ли организация, занимающаяся политическим лоббированием и проведением экспертных семинаров, проводить блокаду?)
- Насколько эффективны выбранные средства? (Имеет ли смысл проводить такое энергоемкое и затратное мероприятие, как фестиваль?)
- Насколько эффективно выбранные средства попадут в мишень и воздействуют на другие целевые группы.
- Как воздействуют выбранные средства на ваших союзников – отпугнут их или, наоборот, мотивируют к более тесному сотрудничеству?

2.11. Временной график, распределение задач и регулярная оценка и пересмотр

На заключительном этапе планирования необходимо составить подробный план реализации кампании. Вы можете разделить ее на месяцы или кварталы и у каждого периода записать, что вы планируете и кто из членов вашей команды за это отвечает, каких вы хотите достичь текущих целей, какие собираетесь предпринять шаги в работе со СМИ в каждом отдельном периоде и т.д. Не забывайте, что хорошая кампания не должна длиться дольше, чем два-три года, чтобы сохранить потенциал привлечения внимания широкой общественности. Однако исключения, конечно, подтверждают правило.

2.12. Обобщение

Конечно, правильно спланировать кампанию и потом успешно ее реализовать – непросто, и никому это не дается с первого раза. Конечно, при реализации своей первой кампании вы совершите целый ряд ошибок, но их нужно уметь выявить, признать, что вы их совершили, и сделать выводы. Также следите за тем, что делают другие, берите пример с успешных кампаний в вашей стране и за рубежом. Авторы этого текста делали то же самое. Поэтому мы желаем вам удачи и смелости.

Мы также приводим список факторов успеха кампании, составленный участниками одного тренинга о кампаниях, который прошел в 2002 г. Это в значительной степени актуально до сих пор.

- серьезная и понятная проблема (с общественной, этической точки зрения и т.д.)
- правильно поставленные цели
- наличие информации
- надежность тех, кто реализует кампанию
- правильно подобранная и описанная целевая группа
- человеческие ресурсы – функциональное соотношение между количеством волонтеров и профессионалов
- хороший и правильно организованный по времени график кампании
- распределение обязанностей внутри команды
- хорошая коммуникация внутри команды
- хорошая работа со СМИ и общественностью
- оперативная документация и оценка
- систематическое построение коалиции тех, кто оказывает вам поддержку
- поддержка общественности
- координация деятельности
- креативность, разнообразие, гибкость
- наличие человеческих и финансовых ресурсов
- четкое представление о союзниках и противниках
- обоснованная экспертами документация
- соответствующая стратегия и тактика
- оптимальная ограниченность во времени и пространстве
- постановка этических границ

Авторы: Петр Махалек и Милан Штефанец

Использованы материалы следующих авторов: Ян Пиньос, Мартин Андер и Милан Штефанец

В чешском оригинале опубликовали: Движение Hnutí DUHA (www.hnutiduha.cz) и NESEHNUTÍ (www.nesehnuti.cz), июль 2012 г.

Адаптированный текст на русском и английском языках опубликовала организация NESEHNUTÍ в июне 2014 г.

Перевод: Ина Мартенс