



# Navigátor pozitivní komunikace

Jak získat podporu (skeptické) veřejnosti pro občanskou společnost

# ● Shrnutí

**Důvěra české veřejnosti k neziskovým organizacím setrvale klesá či stagnuje od roku 2016.** V posledním roce nevládní neziskové organizace (NNO) postihl propad důvěry ke všem veřejným institucím. Mnoho sektorů NNO i jednotlivých organizací se sice těší velké důvěře, ale veřejná diskuse někdy působí, jako by „neziskovky“ bylo neslušné slovo. Podhoubím pro tuto atmosféru je fakt, že **lidé nemají především stále jasno, co to vlastně je občanská společnost** a co jim přináší.

Jak vyplývá z rozsáhlého a unikátního průzkumu vnímání NNO z přelomu let 2019 a 2020, většina polarizujících či kontroverzních otázek rozděluje společnost méně, než si myslíme. Odhadem 60-70 % veřejnosti nemá jasné či vyhraněné stanovisko a je možné je přesvědčit. Aktivních příznivců NNO je 26 %, aktivních odpůrců „kontroverzních“ NNO je 12 %. **Cílem vhodné komunikace je naklonit si ty zbylé, tedy nerozhodnuté skupiny.** Většinou je k tomu ovšem potřeba aktivovat vlastní příznivce a omezit vliv odpůrců tím, že je omylem neposilujeme, že jim nepřihráváme, aby nám dali gól.

## ○ Jak najít společnou řeč?

Mnoho autorů dochází k poznání, že **dobrá kampaň či komunikace by se neměla snažit lidi nejdříve změnit, ale**

- vycházet z hodnot a potřeb těch, které chceme oslovit
- podporovat jejich pocit významu, důležitosti, jejich sebevědomí
- snažit se ovlivnit primárně jejich chování a ne jejich základní hodnoty a stereotypy

**Společné hodnoty, na kterých lze stavět, často nevnímáme.** I lidé, kteří odmítají občanskou

„lidé nemají především stále jasno, co to vlastně je občanská společnost“

„cílem vhodné komunikace je naklonit si ty zbylé, tedy nerozhodnuté skupiny“

„společné hodnoty, na kterých lze stavět, často nevnímáme“

angažovanost, zároveň nedůvěřují politikům a chtějí, aby je někdo hlídal nebo více bojoval proti korupci. A ti, kdo se cítí ohroženi menšinami a odmítají toleranci, často postrádají ve společnosti „základní slušnost“ nebo odmítají násilí.

**Vycházet z hodnot společnosti neznamena slevit z toho, co považujeme za správné.** Cílem by mělo být najít společný jmenovatel. Po tomto „otevření dveří“ se teprve můžete pokusit ukázat nový pohled na věc.

## ○ Nabídnout naději

NNO jsou plné lidí, kteří sdílejí naději, hledají řešení a jsou optimisté. Právě proto upozorňují na problémy a negativa, aby se je povedlo vyřešit. Bohužel v komunikaci se tak stávají často těmi, kdo posluchače odrazují, místo aby je inspirovali. Na opačném přístupu je postavena myšlenka komunikace založené na naději (hope-based communication). Velmi zjednodušeně jde o to **nepředkládat lidem jen problémy, ale inspirativní vize, jak by svět mohl vypadat, když se věci povedou.**

## ○ Vyhnout se pasti rámců a narativů

Neziskové organizace nyní zapadají do různých rámců, kde hrají pozitivní i negativní roli. Pro aktivní odpůrce NNO, kteří si je často spojují s tématy jako integrace menšin a migrace, vychází hodnocení neziskovek z celkových rámců, jakými vidí svět. To může být například, že „Západ je zkažený“, „cizí země nás chtějí využívat“, „elity nás kdykoliv prodají“, „selský rozum nahradilo sociální inženýrství“ apod. **Proti takovým silným narativům jde obtížně bojovat napřímo, čelní srážkou.** Není reálné je rychle změnit. Efektivnější je jít na ně z boku a postupně je nahrazovat či narušovat jinými rámci.

A to proto, že útočné **narativy často fungují jako past.** Když se bráníme nějakému útoku, často

**přejímáme narativ protistrany a vlastně jej tím posilujeme.** Příkladem takových pastí jsou nálepky jako „rouškaři“, „eurohujeři“, případně „pražská kavárna“ nebo „vítači“ a „sluníčkáři“. Jazyk populistů a demagogů přejímáme, protože nemáme vlastní chytlavé pojmenování.

## ○ Komunikace nestačí

Samotná komunikace je důležitá, ale nestačí. Nejvíce uvěřitelná komunikace je totiž ta, která vychází ze samotného jednání organizace a její celkové strategie. Například image „organizace s podporou lidí“ nelze budovat bez toho, aby se člověk snažil lidi zapojit. Různé změny strategie a komunikace popisujeme detailně na několika příkladech z ČR. Spojuje je odvaha změnit svoje zavedené postupy nebo dílčí cíle a zkusit se na téma podívat jinak, třeba i s humorem nebo „nesystémovým“ zjednodušením.

# Obsah

|  |           |
|--|-----------|
| <b>Shrnutí</b>   | <b>2</b>  |
| <b>K čemu je tato rukověť?</b>                                   | <b>5</b>  |
| <b>● Nedůvěřivá společnost</b>                                   | <b>7</b>  |
| Občanská společnost nejsme my                                    | 7         |
| NNO máme rádi, ale...  | 8         |
| Popularita, o které nikdo neví                                   | 8         |
| Necítíme se jako občané  | 9         |
| Téma je základ   | 9         |
| Jak převzít iniciativu?  | 10        |
| Co bude dál?   | 10        |
| <b>● Jak najít společnou řeč</b>                                 | <b>11</b> |
| Ke komu mluvit?  | 11        |
| Neměnit lidi   | 12        |
| Každý jsme v něčem stejný  | 13        |
| Co mi to přinese?  | 15        |
| Nikdo nechce být poučován  | 16        |
| Nikdo nechce prohrávat   | 16        |
| Trendy slova “nativ” a “rámec”                                   | 17        |
| Není malých rámců  | 19        |
| Nativ jako past  | 20        |
| Tři cesty, které vedou kolem                                     | 20        |
| Vstoupit do otevřených dveří                                     | 22        |
| Nativ není jen o komunikaci                                      | 23        |
| <b>● Příklady českých kampaní</b>                                | <b>24</b> |
| Toto je opravdu skandál, <i>Dětské exekuce</i>                   | 25        |
| Ekologie pro skeptiky  | 26        |
| Horníci na home office   | 26        |
| Před uhlím neutečeš  | 27        |
| Koho pálí chudé země?, <i>Rozvojová spolupráce</i>               | 28        |
| Systémová změna i mimo systém, <i>Pěstounství a ústavní péče</i> | 30        |
| <b>Nebát se a učit se</b>  | <b>31</b> |
| <b>Tahák: Cesta ke skeptické veřejnosti</b>                      | <b>32</b> |
| <b>Užitečné zdroje</b>   | <b>33</b> |

# ● K čemu je tato rukověť?

Neobvyklý název „navigátor“ se nám zdá pro tento text nejmýstižnější. Za prvé proto, že jeho obsah je určen pro rozbouřenou atmosféru, do nepříznivých časů, kdy se zástupci občanských organizací, spolků a nadací cítí pod tlakem útoků a nejisté budoucnosti. Zároveň nejde o jednoduchý manuál, kde lze postupovat od prvního k poslednímu bodu, ale spíše o sbírku inspirací a rozcestníků, kam sáhnout pro další informace a podrobné návody.

Záměrem projektu NeoN – Inspirativní a podložená komunikace pro silnější kořeny českých advokačních NNO, jehož výsledkem je i tato publikace, bylo podpořit sdílení inovativních a pozitivních zkušeností z PR a komunikace nevládních neziskových organizací. Především těch, které se zabývají prosazováním systémových změn, neboli advokační činností, a to v oblastech, které nejsou zrovna populární. Máme ale podezření, že na problematice otázky zde popsané narazí v nějakou chvíli velká část nevládních organizací z různých koutů, malých i velkých, profesionálních i dobrovolnických, a to nejen proto, že část veřejnosti má tendenci všechny NNO strkat do jednoho pytle. S dezinformacemi a kritikou se setkávají v různé míře všechny projekty, které vstupují do veřejné diskuse, a doufáme, že i pro ně mohou být shromážděné zkušenosti cenné.

Nejde však jen o další školení v komunikaci. Pokud budou jednotlivé organizace lépe navazovat vztahy se svými příznivci i mimo ně, poroste díky tomu **celková důvěra v organizace občanské společnosti a v důsledku z toho bude těžit i celá společnost.**

## **AUTOR TEXTU**

Nikola Hořejš

## **KONZULTANTI A KONZULTANTKY**

Jana Miléřová

Jitka Hausenblasová

Petr Lebeda

Tomáš Urban

Tomáš Bendl

## **AUTOŘI VÝZKUMU O VNÍMÁNÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

Dan Prokop

Tomáš Dvořák

Nikola Hořejš

Martin Buchtík

## **DĚKUJEME ZA POMOC A INFORMACE**

Lukáš Obdržálek a Digital-Ants

Michaela Ledererová a Matěj Fišer (Greenpeace)

Společná řeč

Štěpán Mihule a Ivana Dingová (Diakonie ČCE)

Martin Kovalčík (Člověk v tísni)

Julie Kochová (Dobrý start)

Vznik publikace podpořila kolektivní iniciativa donorů Civitates (<https://civitates-eu.org>), Program Stronger Roots vedený Nadací OSF (<https://osf.cz/programy/ziva-demokracie/nenapadny-puvab-demokracie/stronger-roots/>) a Velvyslanectví Spojených států amerických (<https://cz.usembassy.gov/cs/>), kterým za to patří náš velký dík.



Výhradní odpovědnost za obsah publikace nese autor. Obsah nutně nevyjadřuje názor donorů.

# ● Nedůvěřivá společnost

*Jak Češi a Češky vnímají občanskou společnost, nevládní organizace a co hrozí do budoucna*

## ○ Občanská společnost nejsme my

Jak potvrzuje mnoho lidí, působících v neziskových organizacích, nálada ve společnosti ohledně demokracie, lidských práv či NNO se za posledních deset let výrazně změnila. A sociologická data s tím do jisté míry souhlasí. Situace přitom není katastrofou či revolucí. Spíše je chaotičtější a nevyzpytatelnější než dříve a přináší mnoho nových rizik. Proměňuje se i celková hodnotová a politická orientace lidí. Dle dat se stávají uzavřenější, vystrašenější, skeptičtější a méně tolerantní. Tato změna se odehrává zejména u lidí ve středním a starším věku, ale zasahuje celou společnost. Přitom startovní pozice nebyla nijak skvělá. Jak ukazují celoevropské průzkumy, Česká republika patřila už dříve ke konzervativnějším a méně na „veřejnou prospěšnost“ orientovaným zemím v Evropě.<sup>1</sup>

### **Propadem prošla i důvěra v neziskový sektor.**

Ačkoliv z dat dlouhodobých měření například od CVVM<sup>2</sup> není jasné, co si respondenti pod názvem

„neziskové organizace“ představují, důvěra k nim ochladla nejprve kolem roku 2012 a klesá či stagnuje od roku 2016.

Tento propad se před pandemií covid-19 zastavil, ale jen u ekonomicky lépe zajištěné a vzdělanější části společnosti. V roce 2020 postihl propad důvěry všechny veřejné instituce a s nimi i NNO.

### **Kritici NNO dostávají mnohem více prostoru v médiích a politice.**

Souvisí to také s proměnou médií, která ve snaze o atraktivitu častěji dávají prostor radikálnějším hlasům, zesilují je a pomáhají nálepkování a polarizaci debaty. Podhoubím pro působení radikálních kritiků je to, že veřejnost málo rozumí práci NNO, nechápe příliš pojem „neziskový sektor“ a také má celkový odstup k občanské angažovanosti.<sup>3</sup>

Lidé nemají především stále jasno v tom, co to vlastně je občanská společnost a co jim přináší. Na těchto chatrných základech je potom těžké budovat podporu pro prosazování systémových změn a dobrého vládnutí.

<sup>1</sup> [https://www.researchgate.net/publication/328829493\\_Ceho\\_si\\_Cesi\\_vazi\\_a\\_jake\\_hodnoty\\_dnes\\_preferuji](https://www.researchgate.net/publication/328829493_Ceho_si_Cesi_vazi_a_jake_hodnoty_dnes_preferuji)

<sup>2</sup> [https://cvvm.soc.cas.cz/media/com\\_form2content/documents/c2/a5307/f9/po201021.pdf](https://cvvm.soc.cas.cz/media/com_form2content/documents/c2/a5307/f9/po201021.pdf) nebo <https://cvvmapp.soc.cas.cz/#question24>

<sup>3</sup> Pokud není uvedeno jinak, data o důvěře NNO pocházejí z výzkumu pro projekt NeoN. <https://glopolis.org/odolna-obcanska-spolecnost/vetsina-nevladnich-organizaci-ma-v-cesku-vetsi-podporu-nez-to-vypada-aktivnich-odpurcu-je-12/>

## ○ NNO máme rádi, ale...

Celková nálada společnosti vůči obecně prospěšným a dobročinným organizacím není laděna negativně nebo agresivně. Česká populace však nevnímá NNO jako jeden celek a silně mezi NNO rozlišuje dle tématu, kterému se věnují:

**Většina společnosti si váží aktivit „přímé pomoci“** (sociálních, humanitárních, vzdělávacích a částečně i ekologických NNO). Aktivní odpůrci této podskupiny organizací tvoří relativně malou skupinu.

**Relativně velkou skupinu odpůrců má ale samotný název či nálepka „neziskové organizace“.** Kritiku také budí skupina NNO, které se věnují prosazování změn skrze instituce a politiky nebo problémům menšin a cizinců.

Ve společnosti je zároveň relativně málo těch, kteří jsou ochotni vystoupit na obranu sektoru jako celku nebo na obranu jeho méně populárních témat.

## ○ Popularita, o které nikdo neví

Popularita většiny NNO není tak nízká, jak by se mohlo jevit z útoků. Některé známé a často napadané organizace, jako třeba Člověk v tísni, Lékaři bez hranic, ale i ekologické a na sociální pomoc zaměřené organizace, dosahují v průzkumech vysoké míry důvěry. Větší problém je tedy neznalost a neporozumění činnosti NNO. To však nelze vykládat jako neznalost faktů, ale spíše jako pocit, že jde o něco vzdáleného, cizího, a nezáměrně o téma. Diskusi ovládla díky tomu relativně malá skupina odpůrců, která snadno může vzbudit zdání, že aktivity NNO jsou obecně kontroverzní, nepopulární, podezřelé a pochybné. Důvěra klesá, protože se těžko hledají cesty, jak na tyto demagogické útoky reagovat. Tento populismus se přitom netýká jen NNO, ale jakýchkoliv skupin, které lze snadno ostrakizovat. Především národnostních, etnických či jazykových menšin.

### Nadchnout fanoušky, ale neodradit ostatní

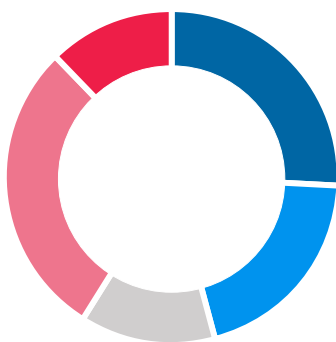
Obecná cesta, jak **zabránit dalšímu poškozování občanské společnosti** v očích veřejnosti ze strany politiků a některých médií, je:

- **viditelně mobilizovat příznivce NNO** (nabídnout jim cestu, jak svůj postoj veřejně vyjádřit, a vztah s nimi utužovat), aby sektor nepůsobil méně populárně, než ve skutečnosti je,
- a zároveň hlavní komunikaci NNO udělat **srozumitelnou pro společensky pasivní a kulturně konzervativní segmenty společnosti**, aby je tato mobilizace oslovila.

Také by mělo pomoci, když budeme komunikaci ohledně NNO diverzifikovat podle segmentů společnosti a témat NNO.



## Segmentace české společnosti podle postojů k NNO



### ● 26%, Aktivní podporovatelé:

stojí za NNO ve všech tematických oblastech a často přispívají.

### ● 20%, Pasivní příznivci:

pozitivní vztah k většině NNO (neutrální k "politickým" tématům). Pasivní v přispívání a nefinanční aktivitě.

### ● 13%, Odcizení:

ke všem oblastem NNO neutrální postoj. Politicky pasivní, s nezájmem o společenská témata.

### ● 29%, Rozlišující:

podporují oblasti NNO selektivně. Oblasti jako cizinci/menšiny a politika/stát/demokracie vnímají negativně.

### ● 12%, Aktivní odpůrci moderních NNO:

nepodporují žádnou oblast fungování NNO. Negativně se staví zejména k NNO v oblasti cizinců, politiky, ale také v oblastech postavení žen ve společnosti a ekologie a životního prostředí.

## ○ Necítíme se jako občané

Data potvrzují, že Češi a Češky **nerozumí občanské angažovanosti**. Proto veřejnost odmítá řadu veřejných výstupů NNO jako příliš agresivní, je podezřívavá k jejich jednání s politiky, k protestům, demonstracím apod.

Obecně nerozumí tomu, **co je „watchdog“, „advokační činnost“, „občanský lobbying“**, jak jsou potřebné, a také pro tyto činnosti nemá jasné pojmenování.

Přitom lidé negativní k NNO jsou často **proti-establishmentově orientovaní** (například více volají po boji s korupcí apod.), ale NNO berou jako součást elit či establishmentu (např. mají dojem, že řada NNO pracuje za státní peníze proti zájmu běžných lidí). Paradoxně tak například zastánci „přímé demokracie“ útočí na ty, kteří se snaží o více politické svobody a lepší vymáhání práv pro občany. Nabídka se nepotkává s poptávkou. Může to být dané rozdílným „jazykem“ či stylem – NNO se snaží většinou o konstruktivní advokační činnost, zatímco kritické segmenty veřejnosti často žijí s pocitem, že instituce se nedají zlepšovat postupně. Rámcování „elit, které zradily“, které je dnes populární v politickém diskurzu, se tak snadno využívá pro kritiku NNO.

## ○ Téma je základ

Mnoho organizací se soustředí na obhajobu svojí činnosti tak, že vysvětlují, jak jejich organizace funguje a jak je financována. Výzkum naznačuje, že to nemusí být účelné pro oslovení kritických segmentů společnosti, aby se zlepšil obraz NNO. Většinu společnosti ovlivňuje více celkový rámec veřejné diskuse a názor na společenská témata než konkrétní fungování organizací.

Každé téma je jinak populární a organizace mohou těžko být populárnější než jejich dominantní téma. Budování společné strategie pro NNO znamená tedy **vytvářet strategii pro každý z dominantních tematických okruhů**.

## ○ Jak převzít iniciativu?

Výzkum dokládá, že **politici a političky jsou nejsilnějším zdrojem informací** pro řadu kriticky zaměřených lidí, protože nemají jiné názorové vůdce pro tuto oblast. V politice nejsou silní zastánci NNO, kteří by měli vliv na úrovni předsedy/předsedkyně politické strany. To je pochopitelné – NNO pro ně představují často nepříjemnou kontrolu jejich působení.

Pravděpodobnost, že by politici a političky svoje celkové vnímání změnili, není příliš vysoká. Je větší šance, že se budou mobilizovat na základě jednotlivých témat (sucho, korupce) a ne obecně za NNO. Ale **vztahy** vybudované na jednotlivých tématech mohou pomoci.

Politická diskuse se primárně točí kolem jednoduchých a často zástupných soubojů. V současnosti dominuje spor obecně o „neziskovky, které berou příliš peněz“ nebo „politické neziskovky“, který předkládají kritici NNO.

### Proti dělení nabídnout jiné

**Není reálné očekávat, že zástupné spory o NNO samy pominou, aniž by je nahradila jiná dělicí linie.**

Zastánci NNO musí přijít s jiným „sporem“, jiným rámcem diskuse o NNO, který bude dostatečně silný pro politiky a média. Takovým „soubojem“ může být například požadavek, aby měli lidé více práv pro kontrolu svých politických zástupců, aby se depolitizovalo veřejné financování NNO, aby byla větší transparentnost při rozhodování o grantech, nebo vhodněji, aby byla větší jistota financování

servisních NNO, protože NNO suplují stát a znají problémy na úrovni jednotlivců, což může vytvořit zcela jiný pohled. Tento nový pohled by měl vtáhnout kritiky do jiné diskuse. Žádný z takových požadavků nebude bez kontroverze a rizika pro příjemce veřejných prostředků. Přijatelné riziko je potřeba ovšem podstoupit pro předcházení rizik větších.

Také média prezentují společenské problémy nejraději jako dlouhodobý souboj dvou sil. Bohužel ani **z médií symbolický souboj o NNO nezmizí**, když ho nenahradí jiný konflikt.

## ○ Co bude dál?

Slabá podpora obecné idey NNO není novým fenoménem. Kritici spíše využívají historicky nedostatečně blízký vztah mezi lidmi a angažovanými organizacemi.<sup>4</sup>

Bohužel ekonomická recese, spuštěná globální pandemií covid-19, nebude pozitivnímu vnímání mnoha NNO ze strany veřejnosti nakloněna a podezřívavost k „cizímu a elitářskému“ vzroste. Např. environmentální NNO se mohou stát fackovacím panákem za hospodářskou stagnaci a nezaměstnanost. Důvěra k NNO v ekonomické krizi mezi lety 2008 a 2009 klesla výrazně<sup>5</sup>, i když ne třeba tak silně jako důvěra k mezinárodním a finančním institucím. Na druhou stranu existuje naděje, že NNO využijí i příležitosti. Tou bude větší zájem médií i politiků a političek o sociální témata v době ekonomické obnovy.

<sup>4</sup> „Organizace občanské společnosti (CSOs) jsou částí veřejnosti obecně vnímány [veřejnosti] jako nespolehliví partneři, kteří se soustředí na své vlastní problémy a ignorují reálné problémy a potřeby občanů,“ uzavírají svoji analýzu dat z roku 2008 a 2010 Navrátil a Pospíšil. Dodávají, že toto platí překvapivě i pro skupinu, která je zapojena do činnosti některé NNO (přispívají, dobrovolníci). NAVRÁTIL, Jiří a POSPÍŠIL Miroslav. Dreams of Civil Society Twenty Years After: The Case of the Czech Republic. In ISTR (International Society for Third Sector Research). Democratization, Marketization, and the Third Sector. Conference Working Papers Series - Volume VIII - Siena, Italy, 2012. Baltimore: ISTR, 2013. 29 s.

<sup>5</sup> Prokop, Dvořák – Sekundární analýza pro Glopolis/NeoN - <https://glopolis.org/odolna-obcanska-spolecnost/vetsina-nevladnich-organizaci-ma-v-cesku-vetsi-podporu-nez-to-typada-aktivnich-odpurcu-je-12/>

# ● Jak najít společnou řeč

*Něco málo teorie a praxe ke strategii komunikace a kampaní*

S rozlousknutím otázky v nadpisu kapitoly si láme hlavu řada lidí, kteří mají za sebou desítky a stovky kampaní, úspěchů i neúspěchů. Mnoho z nich napsalo skvělé příručky a vede významné workshopy. Nemá význam jejich rady zde do detailu opakovat, pokud máte šanci přečíst si originální zdroje, které uvádíme v poznámkách. Následující rady prosím berte jako inspiraci, jaké všechny zdroje a přístupy existují, jak je využít a jak je kombinovat.

Dobré rady jsou většinou jednoduché a někdy mohou znít jako banality. Je to tím, že jsou to rady univerzální. Kámen úrazu nastává tam, kde se mají převést do praxe. Často narazíme na to, že praxe a teorie působí jako dva rozdílné světy, nebo že v praxi nemůžeme důležité principy aplikovat, protože musíme dělat kompromisy z důvodu peněz, času, vztahů či jiných omezení.

V práci NNO je často malý prostor pro experiment. Nechceme ztratit své příznivce a nemáme času a peněz nazbyt. Zaměříme se proto nyní hlavně na to, jak aplikovat tyto obecné a celkem známé poučky v českém kontextu a pro české publikum. A jak se poučit z pokusů ostatních.

## ○ Ke komu mluvit?

Jednoduchá rovnice komunikace říká, že máte **aktivovat své příznivce, neutralizovat odpůrce a přesvědčit dostatečně velkou část společnosti.**<sup>6</sup>

Každá kampaň je ovšem jiná a k úspěchu mohou vést velmi rozdílné cesty. Často stačí malá skupina velmi aktivních příznivců. Tento Navigátor je určen pro budování důvěry ve „většinové“ společnosti. Proto se budeme soustředit především na případy, kdy je záměrem oslovit velkou část společnosti.

Ačkoliv pro to neexistuje železné pravidlo, většina tzv. polarizujících otázek rozděluje společnost méně, než si myslíme. Odhadem 60-70 % veřejnosti nemá jasné či vyhraněné stanovisko a je možné ji přesvědčit. Když se podíváme na data o celkovém vnímání NNO, aktivních příznivců je 26 %, aktivních odpůrců „kontroverzních“ NNO je 12 %. Cílem vhodné komunikace je naklonit si ty nerozhodnuté. Většinou je k tomu ovšem potřeba aktivovat vlastní příznivce a omezit vliv odpůrců tím, že je omylem neposilujeme, že jim nepřihráváme, aby nám dali gól.

Následující principy a příklady jsou zaměřeny právě na tuto skupinu nerozhodnutých.

<sup>6</sup> Je těžké doporučit nějakou všezahrnující příručku komunikace. Tato jednoduchá formulka pochází například od projektu <https://workingnarratives.org/>

## ○ Neměnit lidi

Mnoho komunikace NNO vychází z představy, že jejím základem má být přesvědčování. My, kteří víme, jak s problémy naložit, se snažíme přesvědčit ty, kteří se nezajímají, nerozumí věcem a nechtějí věci zlepšovat. Často by naším snem bylo tyto lidi změnit tak, aby přemýšleli a chovali se alespoň trochu jako my. To je bohužel běh na velmi dlouhou trať. Tak dlouhou, že často nemá žádný horizont a působí to, že běžíme trochu pozpátku.

Proto za nejdůležitější pravidlo lze považovat myšlenku, že dobrá kampaň či komunikace by se neměla snažit lidi změnit.

To znamená konkrétně tři věci, které si postupně představíme:

- vycházet z hodnot a potřeb těch, které chceme oslovit
- podporovat jejich pocit významu, důležitosti, jejich sebevědomí
- snažit se ovlivnit primárně jejich chování a ne jejich základní hodnoty a stereotypy

### Chování nebo myšlení?

Řada psychologických výzkumů ukazuje, že změna postojů probíhá spíš opačně, než si myslíme.<sup>7</sup> Tedy častěji se stane, že nejdříve změníme chování („začneme třídít odpad“) a až potom si měníme obraz sami o sobě („jsem ekologický“), svoji identitu, než aby se to dělo naopak. Proto je vhodnější nesnažit se měnit myšlení, ale naopak vyzvat k vhodnému chování.

Neznamená to ovšem podlehnout předsudkům, které chceme v komunikaci bořit. Spíše tyto předsudky není většinou efektivní bořit napřímo, čelním nárazem, který u příjemce vyvolá sebeobranu nebo silný filtr na informace.

<sup>7</sup> Nejdůkladněji toto shrnuje Chirs Rose ve své knize How to win campaigns, ze které vychází řada zde uvedených myšlenek. Jeho model je stručně popsán například zde [http://www.campaignstrategy.org/articles/VBCOP\\_unifying\\_strategy\\_model.pdf](http://www.campaignstrategy.org/articles/VBCOP_unifying_strategy_model.pdf)

## ○ Každý jsme v něčem stejný

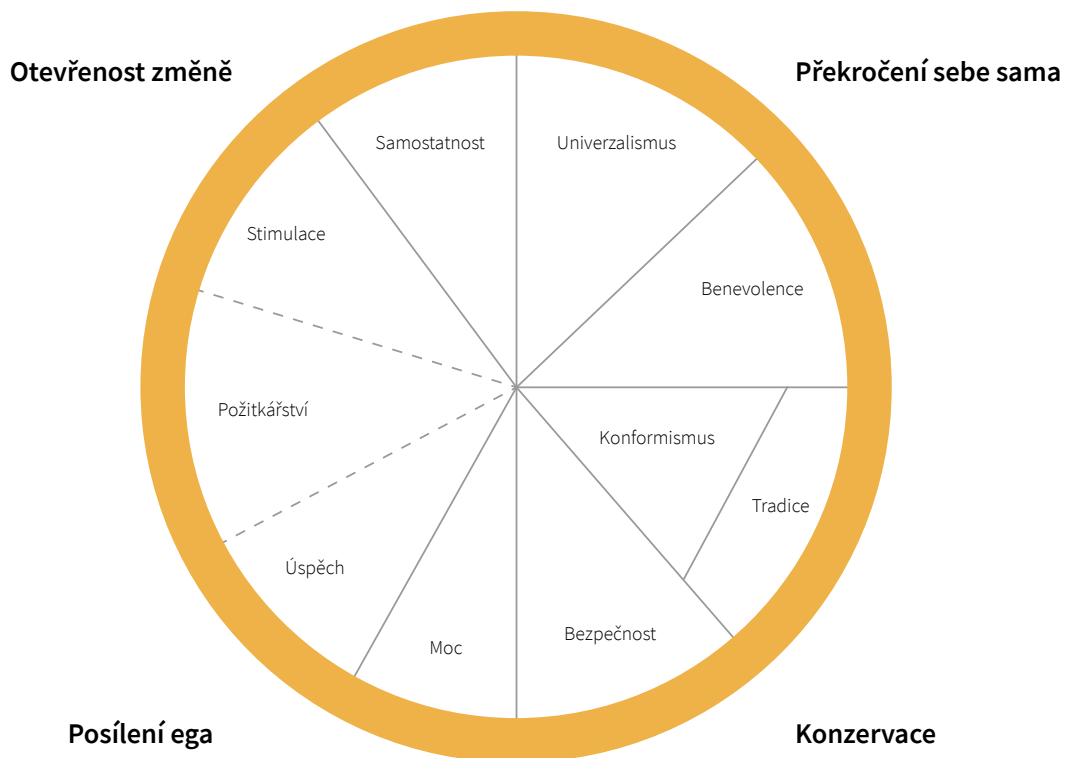
Když se soustředíme na náš cíl („dosáhnout změny ve společnosti“), většinou vnímáme především rozdílné hodnoty našich příznivců a „těch ostatních“. Uvědomujeme si, že naše hlavní hodnota, na které odhodlání stavíme (například spravedlnost, potřeba pomáhat ostatním, solidarita), není pro ostatní tak důležitá. Máme pocit, že se společnost dělí na „my a oni“. Ten samý pocit mimochodem využívají k manipulaci populisté a demagogové, kteří se snaží společnost polarizovat pro své záměry.

Přitom se ztrácí, že většina z nás má i hodnoty, ve kterých jsme si velmi blízcí („ochrana rodiny“, „pocit pospolitosti“). Z těchto hodnot můžeme vycházet. Důležité je zaměřit se nejen na hodnoty, které vnímáme výrazně a odlišně, a které nám tím pádem dávají identitu.

### Hodnotová komunikace

Tento způsob komunikace se někdy nazývá „založený na hodnotách“ (value-based communication). Užitečnou pomůckou je k tomu například analýza hodnot psychologa Salomona Schwarze<sup>8</sup>. K mapování těchto hodnot je možné použít mezinárodní výzkum European Social Survey. Mimo jiné ukazuje, že lidí primárně orientovaných na „obecné dobro“ je v populaci malá skupina. Většina z nás je orientována primárně na zajištění, úspěch, dobrodružství, vliv apod.<sup>9</sup>

Ale není nutné hledat nějaký jasný výčet hodnot a jejich přesnou kvantifikaci a klasifikaci. Často stačí vycházet z intuice a pochopení pro druhé. Promluvit s pár lidmi v hospodě nebo na nádraží.



<sup>8</sup> <https://scholarworks.gvsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1116&context=orpc>

<sup>9</sup> <https://www.europeansocialsurvey.org/>

## Kouření ničí krásu

Pro mladé lidi byla dlouhodobě komunikace o škodlivosti kouření neúčinná, protože když jste teenager, je smrt či rakovina plic tak daleko, že máte pocit, že snad ani nikdy nezemřete. Pro větší efekt se několik kampaní zaměřilo na to, co mladé lidi opravdu pálí. Třeba že kouření je proti jejich hlavnímu zájmu – vypadat dobře. Kampaně poukazují na zápach z úst, špatnou pleť a zuby, menší šanci někoho sbalit.

## Konzervativní uprchlíci

Analýza evropských kampaní k tématu migrace ukázala, že zatímco kritici využívají hodnotovou komunikaci masivně, podporovatelé vyvážené migrační politiky to příliš nedělají. Komunikují spíše fakta a argumenty. Příkladem celkem úspěšné kampaně apelující na hodnoty je série plakátů, která v Rakousku ukazovala imigranty v rolích konzervativních profesí, jako jsou lékařky, hasiči, policisté, vojáci apod. Migrace se zde přímo spojuje s konzervativními hodnotami jako bezpečí země, ochrana rodiny, poctivá práce apod.

## Don't mess with Texas

Za snad nejnámější využití hodnot ve veřejné kampani lze považovat snahu amerického státu Texas na omezení odpadků u dálnic. Průzkum zjistil, že nejčastěji je odhazují mladí muži ve věku 18 až 35 let, kterým většinou nejde o lepší svět, ale o to být dostatečně „macho“. Slogan „Nezahrávejte si s Texasem“ byl pro tuto skupinu dostatečně emocionálně blízký a stylový a přispěl k výraznému poklesu odhozených odpadků.

## Sbírky a tradice

Dalším způsobem, jak oslovit konzervativní občany a občanky, kteří mají strach z neznáma, je spojit komunikaci s místními tradicemi. Charita a solidarita byla totiž vždy součástí naší kultury, třeba ve formě obdarování koledníků (na což odkazuje třeba Tříkrálová sbírka), akorát se mění její vnější podoba.

Komunikace založená na hodnotách publika funguje proto, že každý z nás nejvíce naslouchá tomu, co si sám myslí. V komerční reklamě se tomuto přístupu říká „vycházet z insightu“. Například v průzkumu se identifikuje tvrzení, se kterým většina lidí souhlasí („dluhy se mají platit“, „poctivost se má vyplácet“, „přírodní je lepší“) a k němu se potom přidá argument k prodeji produktu. Výhodou je mít insight, který není už příliš omílaný, a proto lidi zaujme.

Vycházet z hodnot společnosti neznamena slevit z toho, co považujeme za správné. Vaším cílem by mělo být najít společný jmenovatel. Tedy hodnoty, kde se vy, vaše cíle a vaše publikum potkáváte.

## ○ Co mi to přinese?

Právě proto, že „konat obecné dobro“ není pro většinu lidí primární hodnota, je dobré přínosy občanské společnosti vysvětlovat v jazyce, který ukazuje hmatatelné výhody pro každého. Z našeho průzkumu občanské společnosti vychází častá výtka, že NNO pomáhají jen úzké skupině lidí. To je paradoxní pro sektor, který se snaží být „obecně prospěšný“. Problém je, že to, co je v práci NNO „dobré pro všechny“, je často příliš abstraktní, aby to občané vnímali jako „dobré i pro mne“.

Překonat toto abstraktní dobro pomůže, když ve společnosti najdete skupiny, které mají jasný zájem na tom, aby se obecně dobré věci prosadily. Protože často spoléháme v komunikaci na příliš abstraktní či difúzní pojmenování přínosů pro společnost, může se stát, že veřejné mínění převálcují malé a velmi aktivní skupinky, které jsou motivované silným soukromým zájmem. A mlčící většina mlčí dál.

### Komu vadí kouř

Tento příklad ukazuje, jak je důležité identifikovat správně skupinu, kterou obecně dobrá myšlenka může nejvíce zajímat, a která také může nabídnout dobré mluvčí pro širokou veřejnost. Dokud se v Británii kampaně na omezování kouření zaměřovaly na obecnou ochranu zdraví, nedařilo se příliš omezení kouření v restauracích prosadit. Situace se zlepšila, když se do advokační činnosti zapojil personál restaurací, který trpí pasivním kouřením, a následně odborové organizace, které tyto zaměstnance hájí.

## Adresa znečištění

Znečištěné ovzduší ve velkých městech vede k velkým zdravotním problémům a přesto je těžké přesvědčit veřejnost i politiky o zavedení byť i mírných opatření. Londýnská kampaň Address pollution dopady znečištění personifikovala a spojila s důležitostí, kterou přikládáme výběru bydlení a ceně nemovitostí. Chytrou reklamou přivedla inzertní servery k tomu, aby u inzerátů s bydlením uváděly také jednoduchou stupnici, jak nebezpečné je v místě ovzduší. Kampaň měla dopad na legislativu i nová opatření.<sup>13</sup>

## Kdo vydělává na transparentnosti

To je samozřejmě provokativní otázka. Na zprůhlednění státu vydělá celá společnost. Ale přesto, že toto je celkem populární téma, nedaří se situaci v praxi příliš zlepšovat. Jedním z hybatelů nového zákona o veřejných zakázkách v ČR se tak staly komory zahraničních investorů a firem (především Americká obchodní komora – AmCham), které mohou být nejvíce postiženy rizikem korupce, protože je znevýhodňuje proti domácí konkurenci. Samozřejmě to není bez rizika, že odpůrci snahu o transparentnost dehonestují jako něco, co má pomoci ovládnutí české ekonomiky ze zahraničí. Bez podpory byznysu jsou ale šance protikorupčních organizací ještě menší.

<sup>13</sup> <https://campaignsoftheworld.com/digital/addresspollution-org/>

## ○ Nikdo nechce být poučován

Sice se říká, že „jen blbec nemění své názory“, ale ve skutečnosti uznat chybu, změnit svůj pohled je každému vlastně velmi nepříjemné. Ohrožuje to naši sebeúctu i identitu. Ať chceme nebo ne, většinu diskusí si bereme osobně.

Proto je pro hodně lidí lepší si vymyslet tu nejdivočejší konspirační teorii než slevit ze svého přesvědčení, než si říci, že se mýlím v zásadních věcech. Když někoho přesvědčujeme, je velmi pravděpodobné, že nás vnímá jako povýšené, že si myslí, že ho považujeme za hlupáka.

Komunikace postavená na společných hodnotách je základ k tomu, aby vám vůbec naslouchal někdo, kdo je k vašemu záměru skeptický<sup>14</sup>.

I když si nemyslíme, že bychom v komunikaci někoho ponižovali, děje se tomu někdy i proti naší vůli. Například běžná reakce vlád a NNO na dezinformace je zaměřit se na fakta, mýty a jejich vyvracení. Podle zkušeností nejen z ČR je reakcí na fakta často překvapivé odmítnutí a agresivní diskuse. Často totiž i samotné předkládání faktů druhá strana vnímá jako poučující a paternalistické, jakoby se osloveným říkalo, že jsou hloupí nebo rasisté.<sup>15</sup> Tyto reakce vedou k tomu, že mnoho aktivistů se uzavře do sebe a oslovuje pouze již přesvědčené.

## ○ Nikdo nechce prohrávat

Ačkoliv to tak z nekonečných proudů nadávek a stížností v médiích a na sociálních sítích nevypadá, lidé nejsou ve skutečnosti bytostně zaměřeni na negativní prožívání světa. Naopak chtějí vyhrávat, mít se dobře, vypadat dobře, být milováni apod. A doufají, že to s nimi dopadne dobře. Dokonce i chladně pragmatictí obchodníci na burze podle statistik přehánějí optimismus ohledně vývoje akcií.<sup>16</sup>

NNO jsou plné lidí, kteří sdílejí naději, hledají řešení a jsou optimisté. Právě proto upozorňují na problémy a negativa, aby se je povedlo vyřešit. Bohužel v komunikaci se tak stávají často těmi, kdo posluchače odrazují, místo aby je inspirovali. Na opačném přístupu je založena myšlenka komunikace založené na naději (hope-based communication)<sup>17</sup>. Velmi zjednodušeně jde o to nepředkládat lidem jen problémy, ale inspirativní vize, jak by svět mohl vypadat, když se věci povedou.

Tento přístup naráží na dvě praktické překážky. Za prvé se „světlymi zítřky“ máme v ČR obecně problém od dob budování socialismu a Češi a Češky se vyznačují nebyvalou skepsí. I když v mezinárodním srovnání sociologických průzkumů nejsme zas tak odlišní třeba od Francouzů nebo Italů.<sup>18</sup> Za druhé skandál, nespravedlnost nebo krize je moment, který aktivuje příznivce a vytváří příběh a zaujetí. Pozitivní zpráva často zanikne.<sup>19</sup>

Zdá se, že nejlepší přístup je využít obě strany věci, jak problém, tak řešení. Vzbudit rozhořčení nad situací, ale nikdy nezapomenout na to, že je potřeba ukázat sílu, sebevědomí, vítězství, naději či cestu, jak vyhrát.

<sup>14</sup> Pocit uznání je ta nejsilnější lidská motivace. Ponechme stranou debaty o různých potřebách, jejich hierarchii apod. To, co nás nejčastěji žene kupředu, je uznání od rodiny, kolegů, kamarádů a společnosti. Jsou na tom založené vojenské jednotky i sociální média.

<sup>15</sup> [https://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2014/03/Fair-deal-on-migration\\_Mar2013\\_11970.pdf](https://www.ippr.org/files/images/media/files/publication/2014/03/Fair-deal-on-migration_Mar2013_11970.pdf)

<sup>16</sup> Taleb, Nassim Nicholas (2007). The black swan : the impact of the highly improbable. New York :Random House

<sup>17</sup> Nejde rozhodně o jediný projekt, ale asi nejvíce se na pozitivní komunikaci soustředí <https://www.hope-based.com/>

<sup>18</sup> Srovnání lze nalézt například v pravidelném Eurobarometru. <https://europa.eu/eurobarometer/screen/home>

<sup>19</sup> Hořejš, Kuchařka kreativního protestu, In: Filip Pospíšil (ed.) (2013), Umění protestu, Praha: Rubato.



## Hope-based communication

Tyto příklady si vypůjčíme z projektu Hope-based communication. I na nich vidíme, že ukazovat pozitivní neznamena zakrývat negativní. Organizace Amnesty International zjistila, že veřejnost si pochopitelně spojuje s tématem lidských práv jen negativní věci, jako jsou oběti, porušování práv, vězení. Zkusila ve svojí komunikaci naopak ukázat případy, kdy se podařilo vyhrát soud, kdy lidé oslavují svobodné volby, nově nabytá práva apod. Bojovníci za lidská práva jsou ve skutečnosti často velmi optimističtí lidé s velkou vnitřní energií a kampaň lépe ukázala tuto jejich stránku.<sup>20</sup>

## Češi pomáhají syrským uprchlíkům

Češi pomáhají syrským uprchlíkům. Nevěříte? Dokumentární spot<sup>21</sup> režiséra Jana Látala ukázal skrytou kamerou, že i když je internet plný nenávistných komentářů, běžní občané pomáhají rodinám na útěku, když se s nimi osobně potkají. To dobré v nás lépe podpoří komunikace, která ukazuje, že pomáhat je normální a běžné, než kritika, že dost nepomáháme. Principu pozitivního tlaku většiny využívají jak cedulky ve veřejné dopravě („Většina lidí nejezdí načerno“), tak třeba název kampaně „Češi pomáhají“. Podobný a vhodný přístup zvolila i kampaň Člověka v tísní, kde na billboardech děkovala Čechům za rozvojovou a humanitární pomoc. (Její nevýhodou ovšem bylo, že rozdělila sdělení do dvou fází, které si lidé nepropojili, což se v celkovém vyznění a dopadu kampaně ukázalo jako zásadní chyba.)<sup>22</sup>

## Kapela The Tap Tap

Projekty pro lidi s postižením mohou ukazovat překážky, ale také i nebývalý talent a přínosy handicapu. Příkladem je kapela The Tap Tap, dokumenty Děti úplňku a další. Obecně v tomto sektoru se upustilo od toho, že se postižení prezentují jen jako oběti. A to nejen kvůli samotným znevýhodněným lidem, ale i proto, že to není nejefektivnější komunikace.

## ○ Trendy slova “narrativ” a “rámec”

Když dojde při diskusi o nějaké kauze na slova jako „narrativ“ a „rámc“, je jasné, že řešení nebude jednoduché. Jde o nejvíce „ezoterickou“ část komunikace. Ačkoliv je velmi důležitá, není vůbec jednoduché ji pojmout prakticky. O narativech a rámcích existují celé knihovny literatury. Tady se zkusíme se ně podívat co nejpraktičtěji, i když sociologům z toho možná budou vstávat vlasy hrůzou.

Základem tohoto pohledu na veřejné mínění je předpoklad, že informace, které k nám přicházejí, vnímáme vždy skrze nějaký stabilní rámc<sup>23</sup>. Tedy jinak řečeno filtr, stereotyp či světonázor. Když informace do rámce zapadá, tak si jí všimáme, když do něj neseďí, tak ji spíše ignorujeme. Nejasné události si interpretujeme podle rámce.

Příkladem rámců, se kterými se občanská společnost potýká, je třeba pohled, že dluhy se mají vždy platit, že kdo nechce hlavně vydělávat, je podezřelý, že Západ nás vždycky podvede, že Muslimové jsou agresivní a primitivní, že všichni politici kradou apod.

<sup>20</sup> <https://youtu.be/qiN44jElqAI>

<sup>21</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=C5jdi0ri8P4>

<sup>22</sup> [https://www.irozhlaz.cz/zpravy-domov/billboardy-vzbudily-negativni-reakce-cizinci-z-nich-pritom-dekuji-cechum-za-1711101313\\_ako](https://www.irozhlaz.cz/zpravy-domov/billboardy-vzbudily-negativni-reakce-cizinci-z-nich-pritom-dekuji-cechum-za-1711101313_ako)

<sup>23</sup> Jedna z nejvlivnějších definicí pochází od sociologa Goffmana. Rámec je podle něj výkladové schéma, které umožňuje člověku vnímat, identifikovat, vymezit a pojmenovat nekonečné množství jednotlivých jevů, které definuje v pojmech tohoto rámce. Goffman, E. (1974). Frame analysis: An essay on the organization of experience. Harvard University Press.

Rámce mají různou abstraktnost a sílu. Od běžných pozitivních i negativních stereotypů („lékaři jsou čestní“, „Romové nepracují“) po meta-rámce („na běžného člověka se nemyslí, všichni ostatní mají výhody“), které nám spojují mnoho různých stereotypů dohromady a tvoří ucelenější příběh o tom, kdo jsme, kam jdeme, co je špatně a kdo za to může.

Tyto rámce mají často podobu příběhů, tedy jednoduchých vysvětlení, co se ve světě děje. A zde

už se nevyhneme slovu narativ. Pokud má být narativ přesvědčivý, musí obsahovat: v čem je problém, co ho způsobilo, kdo za to může, kdo to vidí správně (kdo je kladný hrdina) a jak by se to mělo řešit. Takový narativ může být jak negativní (máme malé platy, protože všechny fabriky naši politici prodali do ciziny, jak říká politik XY, měli bychom to zpátky znárodnit a investory vyhnat), tak kladný a konstruktivní (máme se dobře, protože máme šikovné české ručičky a kdyby nám nevládla nemešla, dávno jsme nejlepší na světě).

## Rámce ne-vhodné pro občanskou společnost

Jak vypadají meta-rámce či meta-narativy u skeptické části společnosti není do detailu popsáno a kvantifikováno. Ale můžeme odvodit, že NNO nahrávalo, že jeden z hlavních rámců 90. let bylo přesvědčení, že musíme dohánět premianty na Západě a všechno ze Západu je spíše dobré nebo že musíme nechat vše na trhu a na svobodě. Tyto rámce byly tak silné, že dočasně přebily i to, že trh byl pokřivený státními zásahy a korupcí, že nebyla často férová soutěž, že se zanedbalo fungování spravedlnosti a justice apod. První rámce se vyčerpaly také tím, jak mnohé sny nakonec narazily na realitu. U mnoha lidí nastala deziluze, že všechno z ciziny je podezřelé, že všichni kradou, že každý se musí rvát jen sám za sebe. Ačkoliv tomu pevně věří třeba jen deset dvacet procent společnosti, dokáže v tom ovlivnit i spoustu nerozhodných sousedů a známých. Zvláště pokud jsou ve veřejném prostoru více slyšet.

Přestože jsou rámce a narativy vágní a těžko uchopitelné, opakované empirické studie ukazují, že skutečně silně ovlivňují naše vnímání a následně i rozhodování.<sup>24</sup>

<sup>24</sup> Empirické studie opakovaně ukazují, že rámce mají schopnost udržovat téma v povědomí veřejnosti, ovlivnit, jak se na téma pohlíží i politická rozhodnutí. Viz. Kahneman, D., & Tversky, A. (1984). Choices, values, and frames. *American Psychologist*, 39(4), 341–350. Nebo Price, V., & Tewksbury, D. (1997). News values and public opinion: A theoretical account of media priming and framing. In G. Barnett & F. J. Boster (Eds.), *Progress in the communication sciences* (pp. 173-212). Greenwich, CT: Ablex.

## ○ Není malých rámců

Je těžké popsat, jak takový rámeček nebo narativ obecně vypadá, jak ho poznat, když na něj narazíte, a jak poznat, co rámeček není. Dá se s jistotou říci, že rámeček vždy prezentuje svět jako dva póly (hodní a zlí, naše a jejich, tradiční a narušující apod.), odolává faktům a pomáhá nám orientovat se ve světě a informacích.

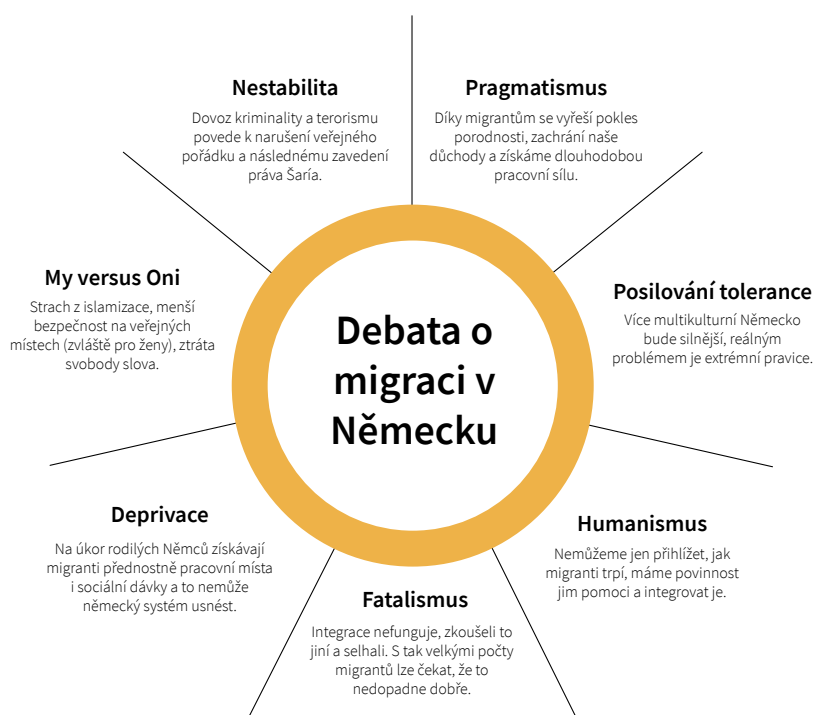
Problém je v tom, že ve společnosti existuje spousta malých a velkých rámců. Často lidé věří rámcům, které si v konkrétních situacích mohou i protiřečit. Třeba pokud se řeší oddlužení a pravomoci exekutorů, tak se střetávají stereotypy „na dlužníky musí být přísnost“ a zároveň „exekutoři jsou nemorální vydřiduši“. Vždy záleží na tom, který rámeček zrovna člověk nebo společnost nejspíše použije, když přijde nová skutečnost. Při začátku pandemie covid-19 jsme viděli často rámeček „Číňané jsou necivilizovaní, proto způsobili pandemii“, který i pod tlakem událostí a vlivných opinion makers přehlušil rámeček „Západ je slabý a chaotický, Čína si umí zjednat pořádek“.

Důležité je, že k fenoménům přistupujeme podle toho, s jakými rámci si je nejvíc spojíme. Neziskové organizace nyní zapadají do různých rámců, kde hrají pozitivní i negativní roli. Pro aktivní odpůrce, kteří si NNO často spojují s tématem cizinců, menšin a migrace, často hodnocení neziskovek vychází z celkových rámců, jakým vidí svět. To může být například, že „Západ je zkažený“, „cizí země nás chtějí využívat“, „elity nás kdykoliv prodají“, „selský rozum nahradilo sociální inženýrství“ apod.

Pro zjednodušení budeme narativy a rámce nazývat nepřesně nadále pouze narativy, abychom se v tom neztratili.

### Narativy z migrační debaty v Německu

Jak ukazuje příklad z výzkumu v Německu, nejlépe je pokusit se narativy identifikovat empiricky na základě kvalitativní a kvantitativní sondy. Ukáže se, že rámců je mnoho a některé se překrývají a spojují, některé jsou okrajové.<sup>25</sup>



<sup>25</sup> Zdroj: <http://www.narrativechange.org/toolkit/01-understanding-power-frames>

## ○ Narativ jako past

Proč se o rámcích a narativech tolik mluví? Protože když se díváte na veřejnou debatu optikou narativů, mění to i váš přístup k této debatě. Proti silným narativům totiž jde obtížně bojovat napřímo, čelní srážkou, nebo je rychle změnit. Efektivnější je jít na ně z boku a postupně je nahrazovat či narušovat.

A to proto, že narativy často fungují jako past. Když se bráníme nějakému útoku, často přejímáme narativ protistrany a vlastně jej tím posilujeme. Názorně je to vidět u debat, které se postupně scvrknou na nálepkování. Když se nálepka uchytlí, je těžké jí uniknout. Příkladem jsou „rouškaři“, „eurohujerši“, případně „pražská kavárna“, anebo „vítači“ a „sluníčkáři“. Jazyk populistů a demagogů často přejímáme, protože nemáme vlastní chytlavé pojmenování. A to nemáme, protože nechceme lidi škatulkovat.

## ○ Tři cesty, které vedou kolem

**Jak lze reagovat na negativní narativ? V praxi to znamená buď:**

- přizpůsobit se mu, ale vymanit se z jeho negativního působení
- nebo najít jiný, výhodnější narativ, kterému vaše publikum věří
- nebo budovat konkurenci současnému narativu, příběh, který vysvětluje věci jinak a může se stát pro veřejnost postupně dominantním

*Tyto postupy se v praxi prolínají a tedy jejich rozdělení do tří skupin je spíše jen pro větší přehlednost.*

### **a) Změnit svoji „značku“ či hlavní sdělení tak, aby zapadla na správnou stranu narativu**

Tento přístup je skoro nemožný, pokud už jste pevně

v myslích lidí zaškatulkováni. „Přepólování“, tedy přesunutí se z kategorie špatných na stranu dobrých se může udělat změnami pouze kosmetickými, na úrovni jazyka, nebo i strategickými. Pokud „neziskovky“ jsou některými lidmi brány jako „zahraniční či nepřírozený element“, je možné zdůraznit, že jsou spíše spolek, sdružení dobrovolníků, tedy něco tradičtějšího, „přírozenějšího“.

Pokud hlavní rámec kritiků je „ekologové nám komplikují hospodářský rozvoj blbostmi“, potom je možné zaměřit se na „zelená pracovní místa“, „zelený byznys“ nebo „zelené úspory“. Pokud je klimatickým aktivistům předhazována „ochrana přírody na úkor lidí“, můžete proti tomu postavit „ochranu budoucnosti našich dětí, rodin“ apod.

Zde je vždy otázka, jak moc to bude uvěřitelné a efektivní. Jeden z otců zakladatelů teorie rámců a narativů dokonce tvrdí, že to je kontraproduktivní.<sup>26</sup> Podle něj tím stále posilujete sílu rámce, který přinesli oponenti (např. příroda versus ekonomika), přestože jej chcete překonat. Z naší zkušenosti ale vyplývá, že někdy není jiná cesta už jen proto, jak malou komunikační sílu NNO mají.

### **Ne(eko)logické**

Zajímavý příklad dynamiky a proměnlivosti narativů představují v ČR obnovitelné zdroje energie (OZE) a elektrická auta (EV). V momentě, kdy veřejnost přestala považovat klimatická opatření za zbytečná, zaměřili se odpůrci na to, že OZE a EV jsou „nelogický a nefunkční nesmysl“, přestože často jsou zelené technologie mnohem efektivnější a logické. To je nový rámec „osvědčené a fungující proti nelogickému a nesmyslnému“, který přesouvá debatu jinam a vyžaduje nové reakce. To nutně neznamená, že zastánci EV nebo OZE mohli nebo měli postupovat jinak, jen že je potřeba pružně reagovat na to, jak se narativy proměňují a přelévají.

<sup>26</sup> George Lakoff, Political mind. Lakoff dává jako příklad, že američtí Demokráté by neměli používat strašení válkou a násilím, protože z toho bude těžit vždy Republikánská strana. Důsledky toho, jak v USA převládá rámec bezpečí vs. tolerance, jsme viděli ve volbě prezidenta Donalda Trumpa.

## **b) nahradit toxický narativ jiným, který cílová skupina také již sdílí, a udělat jej pro publikum důležitější**

To znamená opřít to, co děláte, o stereotypy, kterým veřejnost více rozumí. Například vidíme, že lidé, kteří odmítají občanskou angažovanost, na druhou stranu nedůvěřují politikům a chtějí větší boj proti korupci. Tedy místo „neziskovky mluví do politiky, protože chtějí moc“, lze prezentovat advokační činnost jako „neziskovky hlídají politiky, protože politikům se nedá slepě věřit“. (Samozřejmě nestačí jen změnit propagační materiály, aby se to stalo rozšířeným pohledem.)

Lidé, kteří se cítí ohroženi menšinami a odmítají toleranci, často postrádají ve společnosti slušnost nebo odmítají násilí. Lze tedy přerámcovat iniciativu na ochranu menšin před rasistickými útoky na kampaň proti násilí v ulicích tak, aby oslovila i ty, které by se jinak oslovit nepodařilo, nebo alespoň oslabit jejich kritiku. Posouváme se přitom od hodnoty tolerance k hodnotě bezpečí. A je samozřejmě potřeba dobře zvážit, zda to nebude mít negativní následky pro věc samotnou. Ideální je, pokud ve společnosti existují vedle sebe aktivity a kampaně založené na obou hodnotách (tolerance i násilí) a ty se navzájem doplňují.

## **c) posílit či vytvořit konkurenční narativ, který se s toxickým vylučuje**

Jedná se o podobnou situaci jako v předchozím bodě. Rozdíl je v tom, že se narativy více explicitně vylučují a je potřeba na tomto „konkurenčním“ pohledu více pracovat.

### **Kdo nám bere svobodu?**

Příkladem jsou narativy „Západ/EU nám bere svobodu“ a „nedemokratické země (Rusko, Čína) se nás snaží ovládnout“. Tedy jde o stejnou

hodnotu (svoboda), ale v každém narativu může za její ohrožení někdo jiný. Ve druhém příběhu neříkáme explicitně, že EU nám už svobodu nebere, ale pozornost se přesouvá jinam, příběh má jiného viníka, jiné hrdiny.

K podobnému posunu narativů došlo od začátku pandemie covid-19. Čína byla nejdříve vnímaná jako viník, posléze se neschopným původcem problémů stal v očích veřejnosti Západ, což roli Číny zastínilo a zamlžilo. Nemalou měrou k tomu přispěly dezinformační aktivity samotné Číny.

Jiným příkladem je třeba kampaň „konec levné práce“, která pro část veřejnosti nahradila rámeček „volný trh vyřeší vše“. I když je otázka, nakolik se tyto rámce vylučují a nakolik se jen míjí.

## **Za všechno může...**

Je důležité si uvědomit, že společnost přirozeně hledá viníka za různá fiktivní i reálná příkoří, která vnímá. Populističtí politici jsou zruční v tom nabídnout viníka, který je externí a vzdálený, tedy se nemůže bránit (typicky jakékoliv menšiny, elity, cizinci a podobně). Pokud veřejnosti nenabídneme jiné vysvětlení, kdo může za jejich situaci (často jsou to bohužel političtí představitelé, byrokracie, ale jindy například i globalizace nebo naopak slabý stát), těžko tuto přirozenou potřebu naplníme.

V praxi je to poměrně náročné a vyžaduje to velkou „kvantitu“ komunikace. Předchozí příklad ukazuje, jak pomalu se tyto názory mění. Přesto, že ani Rusko, ani Čína, nejsou mezi občany oblíbené, euroskeptici je třeba stále nepovažují za hrozbu. Nevýhodou může být, že jde o konkurenční narativ negativní, nikoliv pozitivní.

## **○ Vstoupit do otevřených dveří**

Z předchozího by se mohlo zdát, že klíčem k úspěchu je říkat něco jiného, než si myslím. Tak to ale není. Klíčem je najít společnou řeč, aby vůbec mohlo dojít k nějaké komunikaci. Základem komunikace a spolupráce je navázání alespoň minimálního kontaktu. Pokud se podaří, aby vám někdo naslouchal, můžete se pustit do vysvětlování vašeho záměru. Nejde o přetvářku, ale o otevření dveří. Manuál Narrative change<sup>27</sup> doporučuje praktické kroky, jak s narativy pracovat v kampani.

### **a) Zaměřte se na ty, které lze přesvědčit, a jejich rámce/narativy**

Odhadem maximálně 15 % lidí má jasný názor na jednu či druhou stranu nějakého společenského sporu. 60-70 % nemá na většinu věcí jasný názor a přiklání se ke svému okolí nebo názorovým vůdcům, kteří jsou hlasitější. I mezi těmi 15 % je velká řada lidí, kteří mají pouze jasnou emoci, nikoliv vypracovanou sadu argumentů. A to dokonce v tak dlouhodobě budovaných štěpení společnosti, jako je třeba vztah k Evropské unii, příklon k Východu nebo Západu, nebo v převratných událostech, jako je pandemie covid-19.

Nerozhodná skupina (v angličtině výstižně přesvědčitelná – movable middle) většinou není příliš odlišná od „průměrného“ občana, nesleduje nějaká specifická média a nemá specifické předsudky. Samozřejmě je efektivnější si tuto skupinu dále rozdělit podle zájmů, hodnot a vztahu k vašemu tématu, ale není to nutné.

### **b) Najděte pozitivní hodnoty, na kterých se dá stavět**

K tomu vám může pomoci průzkum, rozhovory, nebo

si udělat jen společné cvičení pro zmapování hodnot a jejich spojení do tematických trsů. Pokud lze věřit filmovému vyprávění, strategovi kampaně za Brexit stačilo jen zajít párkrát do hospody a popovídat si se štamgasty.

### **c) Zaměřte se na to, co má váš záměr s těmito hodnotami společného**

I když se může zdát, že takový překryv nelze najít, většinou existuje.

### **d) Najděte si dobrý začátek a příležitost, kde tuto nerozhodnutou skupinu oslovit**

Může to být kulturní akce, celonárodně významný den, zábavné video, ale i nějaký veřejný návrh pro politiky apod. Měl by to být velmi „nizkoprahový“ začátek, kde se nikdo necítí součástí politického boje. Nerozhodnutá skupina by si měla všimnout vašeho sdělení, které by mělo obsahovat i pozitivní stránku a řešení, nikoliv jen problémy.

### **e) Určete si jasné cíle<sup>28</sup>, čeho chcete dosáhnout**

Součástí tohoto cíle by měl být i fakt, že skrze akci nebo jiný element se lidé nejen utvrdí ve svém stereotypu, ale objeví nový pohled. Tím se veřejně prospěšná komunikace liší od běžné reklamy. Tato „koncovka“ je stejně důležitá jako prolomení ledů a zahájení dialogu.

<sup>27</sup> <https://narrativechange.org/>

<sup>28</sup> <http://www.narrativechange.org/toolkit/step-1-finding-focus-and-opening>

# ○ Narativ není jen o komunikaci

Ačkoliv jsme doposud mluvili o komunikaci, tajili jsme před vámi jednu nepříjemnou pravdu. Samotná komunikace je důležitá, ale nestačí. Nejvíce uvěřitelná komunikace je totiž ta, která vychází ze samotného jednání organizace a její celkové strategie. Například image „organizace z lidu“ nelze budovat bez toho, aby se člověk snažil lidi zapojit.

## Zúžit si cíl

Téma exekucí je pro ČR zásadní, ale v praxi se daří měnit jen pomalu. Ukazuje se, že nestačí jen upozornit na nepravosti a požadovat komplexní reformu. A to nejspíš proto, že téma je pro běžného voliče příliš komplexní a osobní negativní zkušenost má malé procento lidí, jejichž hlas se ztrácí tváří v tvář mocným byznysovým zájmům. Aktivisté proto měli úspěch s „vedlejšími uličkami“, ať to byl žebříček predátorských úvěrů Člověka v tísní, který zatáhl do hry firmy a jejich potřebu vypadat lépe, Mapa exekucí Radka Hábla a Otevřené společnosti nebo kampaň za zrušení exekucí uvalených na nezletilé.<sup>29</sup>

## Rekonstrukce korupce

Bezespору zajímavým příkladem je platforma Rekonstrukce státu, která do velké míry překreslila fungování protikorupčních organizací v ČR.<sup>30</sup> Jakkoliv není bez kontroverzí a negativ, přinesla několik nových momentů fungování, aktivní nátlak na politiky skrze reklamu a v době voleb, zapojení dobrovolníků

do komunikace s politiky, budování široké koalice pro seznam návrhů, který byl mnohem detailnější než dříve (a ze kterého vycházel poslanecký závazek). Všechno toto vyžadovalo nejen změnu komunikace, ale změnu fungování řady organizací.

Centrum JustLab, které připravilo pro koalici lidskoprávních organizací manuál pro zvládání populistických útoků<sup>31</sup>, rozděluje strategické změny v organizacích do tří oblastí:

### 1. Komunita

budovat „členské“ organizace, tedy síť drobných podporovatelů (ne nutně finančních), kteří se cítí zapojení do rozhodování a procesů, kteří šíří dál informace, fungují jako ambasadoři tématu, ale také posílají podněty a zpětnou vazbu apod.<sup>32</sup>

### 2. Kooperace

zapojit do kampaně jiné a třeba netradiční hráče, v ČR tradičně hospody, zájmové spolky, volnočasové organizace, ale také firmy, obce apod.

### 3. Kulturní či zábavné prvky

komunikovat skrze populární umění a zábavu, aby se lidé z mlčící většiny nebáli přidat a necítily pouze negativní emoci spojenou s politickými zápasy. To může mít podobu různých roadshow, sportovních utkání, koncertů, výstav, ale i obnovy tradic, památek apod.

29 <https://www.zadluzenedeti.cz/>

30 Detailněji například případová studie Jaromíra Mazáka: [https://osf.cz/wp-content/uploads/2018/11/Pripadova\\_studie\\_Rekonstrukce\\_statu.pdf](https://osf.cz/wp-content/uploads/2018/11/Pripadova_studie_Rekonstrukce_statu.pdf)

31 [https://static1.squarespace.com/static/5adfc952ec4eb743393ebbbd/t/5dd02977b9f8cf5cdf663572/1573923264828/BeTheNarrative\\_2019.pdf](https://static1.squarespace.com/static/5adfc952ec4eb743393ebbbd/t/5dd02977b9f8cf5cdf663572/1573923264828/BeTheNarrative_2019.pdf)

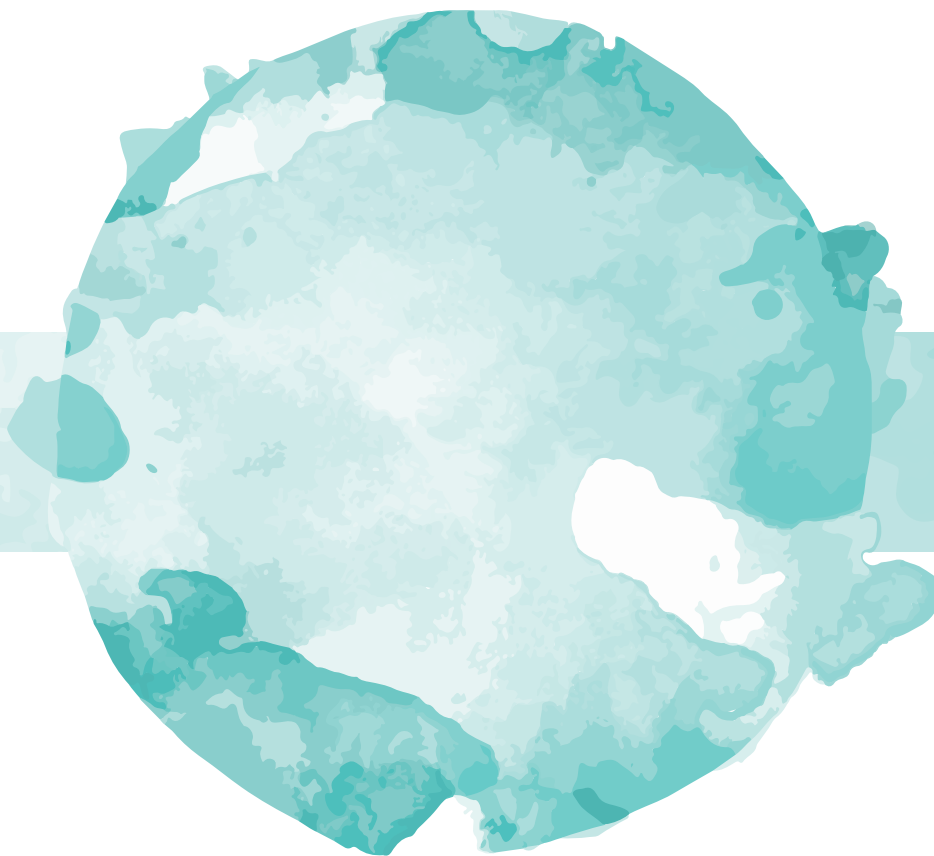
32 Praktický manuál k tomu, jak mohou neziskové organizace systematicky budovat okruh svých příznivců, vydala Nadace OSF. [https://osf.cz/wp-content/uploads/2019/11/Constituency\\_Building\\_-\\_Jak\\_mohou\\_neziskove\\_organizace\\_budovat\\_okruh\\_svych\\_priznivcu.pdf](https://osf.cz/wp-content/uploads/2019/11/Constituency_Building_-_Jak_mohou_neziskove_organizace_budovat_okruh_svych_priznivcu.pdf)



## ● Příklady českých kampaní

Protože obsahem tohoto Navigátoru je především převádění teorie do praxe, pokusíme se ukázat obecné principy ještě na podrobných ukázkách českých kampaní. Tyto kampaně jsme vybírali především z těch, na kterých se někdo z kolektivu autorů a spolupracovníků podílel. Jistě existuje řada

lepších a úspěšnějších kampaní, ale nebylo cílem zde nabídnout „best of“, ale příklady, na nichž lze ukázat důležitý detail, pečlivě zvážit pro a proti. Budeme rádi, když nám pošlete tipy na jiné příklady, které ilustrují výše zmíněné principy, a pomůžete nám tak Navigátor rozšiřovat a dále ilustrovat.





# ○ Toto je opravdu skandál

Téma: Dětské exekuce<sup>33</sup>

## ⊗ Problém

Českou společnost trápil dlouhou dobu divoký systém exekucí, který velkou část obyvatel uvedl do dluhové pasti a nepustil je ven. To se daří pomalu zlepšovat. Ale změny jsou stále dost dílčí a celkem pomalé. Bohužel veřejnost problematice nerozumí a snadno se nechá ovlivnit. Střetávají se u ní dva pohledy – „na dlužníky musí být přísnost“ a „exekutoři či poskytovatelé půjček jsou utržení ze řetězu“. Politikům se daří díky polopravdám a manipulacím zdůrazňovat první pohled na úkor toho druhého.

## 🎯 Potřeba a hodnoty

Zatímco k dlužníkům moc sympatií obecně nemáme, protože žít na dluh je tradičně chápáno jako rizikové a rozmařilé, děti, které za své dluhy nemohou, jsou nevinné oběti, se kterými společnost sympatizuje bez jakýchkoliv pochyb.

## 📋 Taktika

V České republice čelí exekucím tisíce dětí. Organizace si společně stanovily ambiciózní cíl – novelizaci občanského zákoníku.

V rámci omezeného rozpočtu vznikla pro organizaci Člověk v tísni komunikační strategie založená na silném a emotivním sdělení. Kampaň byla spuštěna před přípravou návrhu novelizace a jejím symbolem se stal typický majetek, který děti mají – hračky. V případě kampaně pak hračky exekučně zabavené. S tímto symbolem kampaň vyrazila do ulic měst a obchodních center po celé ČR, vyjednala podporu významných mediálních domů a zapojila známé influencery. Závažnost tématu podpořilo to, že každá zabavená hračka měla i svůj reálný příběh.

## 📄 Výsledky

Kromě velkého mediálního zájmu se podařilo, že skupina poslanců napříč politickými stranami (ANO, ČSSD, KDU-ČSL a Piráti) připravila novelu občanského zákoníku týkající se odpovědnosti za dluhy a rychlejšího oddlužení dětí. Ta byla schválena Sněmovnou i Senátem. Nikdo nehlasoval proti ani se nezdržel.

## 💬 Diskuse

Kampaň je zajímavá proto, že zužuje cíl advokační činnosti na to, čeho může být snadněji dosaženo. Někdy je potřeba vaše snažení dočasně redukovat na to, co je opravdu skandální, kde je těžké s vašimi argumenty nesouhlasit.

Zajímá nás proto na této kampani především otázka, jestli je správné omezit dočasně svoje cíle na „nejkřiklavější“ část problému a „snadnější“ požadavek. Nebo se to vymstí? Dle našeho názoru to je účinné i dlouhodobě, ale bohužel z této kampaně nejsou čísla nebo argumenty, kterými bychom to mohli dokázat.

Podle Martina Kovalčíka, který kampaň vedl, měla velký dopad na celkovou atmosféru diskuse o tématu dětských exekucí a to přispělo k tomu, že se začaly věci měnit. Informace se dostala k poslancům, nikdo nebyl ochoten jít proti kampani. Zatímco u jiných témat je to úplně jinak, zde byl zájem médií velký a veřejné mínění bylo jednoznačně na straně NNO. Celkové problematice oddlužení by to mohlo pomoci, zvláště kdyby byli méně známou organizací, než je Člověk v tísni. Dostali se sice k novému publiku a novým partnerům, ale nevnímali takovou změnu, která by celkově ovlivnila vnímání problematiky exekucí. Na druhou stranu, pro toto tvrzení nejsou dostupná data, protože vztah veřejnosti k tématu nikdo opakovaně v čase nesleduje. Po úspěchu s dětskými exekucemi došlo k několika pokusům problematiku oddlužení a exekucí legislativně změnit a ty byly částečně úspěšné<sup>34</sup>. Tedy minimálně je jasné, že by tato dílčí kampaň další změny nezablokovala.

<sup>33</sup> Podrobný popis kampaně naleznete třeba zde: <https://awards.flema.cz/public/competition/15003/campaign/1000206>

<sup>34</sup> K datu poslední editace dokumentu byla v Poslanecké sněmovně schválena novela, která řeší řadu problémů, ale je stále vnímána jako polovičatá, protože například nezavádí přednostní splácení jistiny nebo tzv. teritorialitu exekutorů.

# Ekologie pro skeptiky

Téma: Spalování uhlí

## ⊗ Problém

Environmentální organizace se dlouhodobě potýkají s tím, že lidé v České republice rádi chrání přírodu, ale globální ekologické problémy jsou jim často příliš vzdálené. Změny klimatu nejsou tématem, které by je masivně „zvedlo ze židle“. Proto se například příliš nezajímají o odstavení uhelných elektráren nebo o obnovitelné zdroje – dvě opatření, která mohou zmírnit klimatické změny.

Lidé se bojí navrhovaných opatření, obnovitelných zdrojů, zdražování a ztráty pracovních míst. Omezování či zavírání uhelných elektráren vnímají jako hazard s energetickou závislostí ČR a jako krok, který nemůže světu příliš pomoci a není důležitý. Negativní dopady uhelných elektráren, jak na klima, tak na zdraví a krajinu, si příliš neuvědomují.

Jaké strategie organizace jako Greenpeace volí? Kromě běžné činnosti se snaží najít také zajímavou okliku. Volí často tyto strategie:

- Mluvit s lidmi, kteří je již znají skrze jiné téma. Například téma zahlcení přírody plasty, které rozčiluje i skeptiky nedůvěřivé k NNO.
- Přiblížit se konzervativní cílové skupině formou komunikace – například skrze komedii.
- Zaměřit se na jiné hodnoty, než je starost o planetu, například rodinu a bezprostřední dopady spalování uhlí na ní v oblasti zdraví.

*Příklad nové formy oslovení*

## Horníci na home office

### Cíle kampaně:

Získat širokou podporu veřejnosti pro ukončení těžby uhlí v ČR.

## 📍 Potřeba a hodnoty

Většina lidí přirozeně nechce být neustále konfrontována s problémy, které se v našem světě téměř nepřetržitě objevují. Máme dost svých vlastních problémů a chceme se po celém dni stráveném v náročné práci uvolnit a zasmát, ne se vzdělávat vstřebáváním nových faktů. Komedialní a zábavná forma je tak pro nás mnohem stravitelnější.

## 📄 Taktika

Kampaň Greenpeace odstartovalo 17 minutové hrané video o hornících, které jejich šéf jednoho dne nečekaně poslal na home office. Absurdní příběh o tom, jak se s touto novou realitou vyrovnávají, je od samého začátku založen na přiznané nadsázce. Komedialní žánr tu zpracovává tradičně seriózní téma jako je zavírání dolů s nadhledem, bez těžkotonážních přesvědčovacích argumentů, faktů a čísel. Příběh navíc končí happy endem (horníci si najdou jinou a dokonce lepší práci) a postrádá tak obvyklé katastrofické vize o negativních dopadech lidské činnosti na životní prostředí.

## 📊 Výsledky

Video mělo desetkrát větší dosah, než jakého průměrně dosahují videa Greenpeace. Větší část videa shlédlo více než 250 tisíc uživatelů. Největší změnou oproti publiku, které se Greenpeace daří běžně zasahovat, byl větší zásah mužů – běžně je 60-80 % sledujících ženského pohlaví, u této kampaně bylo naopak 77 % sledujících mužů. Podařilo se zasáhnout i starší věkové skupiny a jiné regiony – nejvyšší sledovanost byla v Moravskoslezském regionu – tradičně spjatém s hornictvím, nikoliv v Praze jako v případě všech jiných kampaní Greenpeace.

Příklad zaměření na jiné hodnoty

## Před uhlím neutčeš

### Cíle kampaně:

Získat podporovatele pro zavření uhelné elektrárny Chvaletice. Oslovit širokou cílovou skupinu.

### Potřeby nerozhodnutého publika

Lidé si váží české krajiny a přírody a jsou ochotni se angažovat pokud jde o znečištění a ohrožení přírody nebo zdraví. Především zdraví rodiny je velká motivace.

### Taktika

Tato kampaň Greenpeace vsadila na ochranu zdraví. Ze všech sdělení bylo zdůrazněno hlavně to, jak je v ČR znečištěn vzduch a jak zkracuje životy lidí. Kreativní část kampaně se zaměřila na vizualizaci „znečištění“ v podobě všudypřítomného kouře a to v situacích, které jsou emotivně nabitě pro zástupce mladých rodin z vyšších příjmových skupin: běh, plavání, sport dětí, výlety do přírody. Hlavní heslo znělo „Před uhlím neutčeš“.<sup>35</sup>

### Výsledky

Kampaň nedosáhla nijak nadprůměrných výsledků ve srovnání s jinými kampaněmi Greenpeace, ale podle jejích zadavatelů to nebylo tolik špatným zaměřením kampaně, jako spíše zpracováním.

### Diskuse

Ochrana přírody a planety je zrádné téma. Někdy veřejnost naprosto nadchne, jindy se ji dlouhodobě nedaří veřejnosti vysvětlit a NNO naráží na spoustu mýtů. A to je poměrně frustrující. Na mnoha příkladech se ukazuje, že pomáhá zhmotnění

problému, jeho zúžení, ale také jistá pozitivní a sebevědomá tonalita. Není to přitom úplná novinka. Akce ekologických organizací často sází na kombinaci zajímavého zážitku, komunity, adrenalinu, kreativity a samozřejmě zájmu o věc<sup>36</sup>.

Důležitý prvek, který se snaží ekologické organizace zahrnout do oslovení publika, je nabízet řešení, místo toho, aby se mluvilo jen o problémech a situaci, která na mnoho lidí působí bezvýhodně. To zmíněné kampaně úplně nenaplňují, ale zároveň nejsou jen apokalyptické.

<sup>35</sup> <https://www.youtube.com/watch?v=ynC2bedjs2A>

<sup>36</sup> Viz rozhovor s Janem Piňosem v Pospíšil (ed.), Umění protestu, Praha: Rubato,

# ○ Koho pálí chudé země?

Téma: Rozvojová spolupráce

Kampaň Diakonie ČCE jsme vybrali proto, že jsme měli možnost při ní přímo empiricky a experimentálně sledovat, kdo pozitivně reaguje na sdělení o rozvojové spolupráci.

## Cíle:

Osvěta v oblasti rozvojové pomoci pro „nerozhodnutý střed“, tedy lidi, kteří se k této problematice moc nevyjadřují a nemají vyhraněný názor. Součástí dlouhodobé kampaně jsou informační podklady, workshopy a osvětové video pro širokou veřejnost.

## ⊗ Problém

Rozvojová spolupráce je pro občany velmi složitá a vzdálená téma, pokud není prezentováno jako bezprostřední humanitární pomoc v katastrofách. Je těžké pro něj získat zájem a vysvětlit, že má přínos nejen pro konečné příjemce, ale pro celkovou situaci ve světě, a jak to souvisí s námi v Česku. Kritici a skeptici rozvojovou spolupráci často znevažují útoky „proč nepomáháte doma?“

## 🗨️ Potřeba a hodnoty

V dnešní době zapomínáme, jak je svět propojený a že z tohoto propojení těžíme hlavně my, lidé v bohatých částech světa. Této závislosti se trochu bojíme a trochu nás inspiruje, protože i přes jistou uzavřenost máme rádi věci exotické (cestování, gastronomii).

## 📋 Taktika

Ukázat, že rozvojová pomoc přináší něco každému, ale neredukovat ji jen na prevenci problémů

(třeba migrace). Cesta se našla skrze jídlo. Ústřední kreativou je spot, který ukazuje běžného Čecha, který konzumuje chili papričku vypěstovanou v chudé zemi, kde působí rozvojová organizace. Součástí šíření videa bylo experimentování s různými cílovými skupinami, na které se video zaměřovalo.

## 📄 Výsledky

Video organizace hodnotila jako úspěšné. Nejvíce fungovalo na YouTube, dobrých čísel dosáhlo také na Facebooku, Instagram byl efektivní nejméně. Nejvíce úspěšná byla cílová skupina na YouTube nazvaná „čtenáři zpráv“, tedy lidé se zájmem o politické dění, poté skupina se vztahem k náboženství na Facebooku. Na Instagramu se zájmem o ekologii. Zajímavé je, že se výsledky příliš nelišily podle věku (ten byl omezen na 25-55 let) a pohlaví.

Video z větší části vidělo 160 tisíc diváků, z 900 tisíc oslovených. Díky cílení na počet shlédnutí videa (nikoliv na počet reakcí) vybral Facebook jako publikum spíše lidi, jejichž komentáře neobsahovaly extrémní reakce. To je důležitý fakt: Algoritmy Facebooku jsou nastaveny tak, že při placené reklamě mohou častěji cílit na lidi, kteří aktivně komentují a tedy mají vyhraněný názor. To potom zase zkresluje to, jak vnímáme společnost.

## 💬 Diskuse

Zkušenost z malé části kampaně ukazuje, jaké možnosti a zároveň překážky dává cílení komunikace skrze sociální média. Díky placené propagaci lze celkem dobře zacílit na lidi, kteří jsou vašemu sdělení potenciálně nakloněni, i když nepatří mezi fanoušky vaší organizace nebo NNO obecně. A těchto lidí podle statistik například Facebooku není málo. Na druhou stranu tyto statistiky a popisy cílových skupin jsou záměrně velmi povrchní, takže pořád velká část práce závisí na intuici a metodě pokus-omyl. Ukazuje to také, jak se trefit do tenké linie mezi tím, že myslíme na vlastní zájmy i na zájmy lidí v chudších zemích.

Na druhou stranu je dobré dodat, že dělat dnes jen osvětové kampaně, které se nesnaží dále pracovat s oslovenými, je trochu luxus. Tato kampaň má řadu aktivit, ale nesnažila se využít to, co digitální reklama nabízí. Zahlcenost informacemi znamená, že na skutečnou osvětu je potřeba publikum oslovit opakovaně se stejným sdělením, nebo jej nějak interaktivně zapojit. Stejně tak kampaň bohužel neměla kapacitu více sledovat, co potom lidé v reakci na kampaň dělali. Jaký čas trávili na webových stránkách, případně co je dál zajímalo.

# ○ Systémová změna i mimo systém

Téma: pěstounství a ústavní péče

Kampaň je zajímavá tím, že aby dosáhla systémové změny, zaměřila se nejdříve na nezbytné podmínky pro změnu a na budování základny podporovatelů.

## ⊗ Problém

ČR je jediná země EU, která umísťuje i malé děti do ústavů a celkově málo využívá pěstounskou péči a prevenci problémů v rodině. Zároveň zrušení kojeneckých ústavů nemá velkou podporu, protože vytváří pocit nejistoty a naráží na nedůvěru k pěstounům. Tyto postoje mají silnou lobby mezi politiky, lékaři apod. Ty, kteří se pokouší o reformu, vykreslují jako extrémisty a experimentátory. A to i přes fakt, že hledání alternativ k institucím má u nás tradici přes půl století<sup>37</sup>.

## 🎯 Potřeba a hodnoty

Když se někdo stará o děti, je to skvělé. Děti potřebují rodinu a patří do ní. Na tom se shodnou všichni, i ti, kdo podporují zaměstnance kojeneckých ústavů.

## 📖 Taktika

Místo pouhého přímého boje za systémovou změnu se organizace Dobrý Start pustila do kampaně Díky pěstounství, která primárně zlepšovala image dočasných pěstounů a hledala zájemce o pěstounství. Sdílením pozitivních příběhů z rodin se podařilo vytvořit atmosféru naděje a pochopení, která získala řadu příznivců a sledujících.

## 📄 Výsledky

Touto nízkoprahovou aktivitou se pro kontroverzní téma podařilo nalákat velké množství vstřícného publika, včetně politiků a celebrit. I v komunikaci s nimi bylo jasné, že „zrušit kojenecké ústavy“ pro ně bylo příliš radikální opatření, na které zatím neměli jasný názor. Ale podpora pěstounství je přijatelná, otevírá a přibližuje jim toto téma.

Kampaň měla mediální úspěch. Především fungovalo sdílení příběhů rodičů a dětí. Na druhou stranu hrané spoty takový efekt neměly. Podařilo se získat podporu dvou ministerstev pro zákaz umísťování zdravých dětí do kojeneckých ústavů a návrh změn byl postoupen k projednání sněmovně.<sup>38</sup>

## 💬 Diskuse

Kampaň potvrdila, že lidské příběhy jsou pro veřejnost důležitější než systémová změna. Snažit se o druhé bez toho prvního je velmi náročné. Kampaň mohla využít více svoji popularitu tím, že by si viditelně předem zavázala politiky pro podporu pěstounství a tím i je zbavila části obav a nepochopení pro systémovou změnu. Na druhou stranu je pochopitelné, že jakékoliv veřejné spojování s politiky není bez kontroverze a organizace se mu raději vyhýbají.

<sup>37</sup> K historii doporučujeme zajímavou "kampaň" v šedesátých letech, která přivedla do ČR SOS Dětské vesničky.

<sup>38</sup> <https://www.seznamzpravy.cz/clanek/dalsi-kolo-boje-o-kojenecke-ustavy-zastanci-jejich-ruseni-ziskali-spojence-147469>

# ● Nebát se a učit se

Tento text je, doufejme, plný závěrů. Udělat z nich jeden velký závěr bude vždy přílišné zjednodušení. Zkusíme se tedy na jeho obsah podívat ještě z jiného úhlu.

Co spojuje různé popsané příběhy? Například to, že **když „to“ nejde jedním způsobem, je třeba vyzkoušet způsoby jiné**. Aktivní občanská společnost by měla být tolerantní a otevřená i k sobě samotné. Aby se NNO nebály experimentovat, aby vedle sebe mohly probíhat různé pokusy řešit podobné cíle. Ale zároveň je dobré tento tvůrčí chaos dobře zmapovat a **mít dobrá data, bez kterých je těžké se učit a posouvat dále**.

Když se člověk pokusí oslovit širokou veřejnost, často to znamená kráčet po tenké hraně mezi tím, co by chtěl prosadit v ideálním světě, a tím, co je atraktivní pro veřejnost. Mnoho lidí taková situace staví před nepříjemné dilema. Mají pocit, že dělají něco, čemu plně nevěří. Snad se nám v tomto textu podařilo nastínit, že tento nepříjemný pocit může být často dán škatulkami, které nám vnutil někdo jiný. **Že není dobré si předem představovat, že naše snaha je vlastně bez šance, ale naopak je dobré nebát se vybrat si ty souboje, které je možné vyhrávat. A přitom neztratit z očí celkový cíl.**

Tento text měl za cíl ukázat, že některá dilemata vyplývají z toho, že každý používáme pro věci jiná slova, že vycházíme z jiných stereotypů, i když v konkrétních krocích se shodneme častěji, než čekáme. Rozdělení společnosti či polarizaci není dobré podceňovat, ale ani přeceňovat. Zajímavý výzkum na datech o americké společnosti ukázal, že na jednu stranu se příznivci jedné politické strany domnívají, že jejich oponenti z druhé strany jsou radikální, na druhou stranu se ve svých postojích k veřejným otázkám podobají obě skupiny více, než si sami myslí.<sup>39</sup>

Kdo se v postojích podle dat liší, jsou lidé politicky aktivní, lidé, kteří se o věci aktivně zajímají, na jedné i druhé straně pomyslné barikády. Jedná se o malé procento společnosti, ale s velkým vlivem na to, jak společnost vnímáme. Když vystoupíme z těchto malých skupin, pravděpodobně uvidíme věci jinak.

Tím není řečeno, že rozdílné hodnoty neexistují a nerovnost či nespravedlnost se odehrává jen v symbolické rovině. Naopak, symbolické souboje spíše často skutečné problémy zakrývají.

<sup>39</sup> <https://www.nytimes.com/2020/10/20/opinion/polarization-politics-americans.html>

# SKEPTICKÉ VEŘEJNOSTI

## JAK SI NEZAVŘÍT DVEŘE

- SNAŽÍM SE LIDI ZMĚNIT?

Je jednodušší změnit chování lidí a na základě toho i jejich myšlení, než naopak. Když se snažíte změnit rovnou jejich myšlení, připravte se na velmi dlouhou cestu.

- JSEM PŘÍSTUPNÝ I PRO TY, KTERÉ TÉMA NEZAJÍMÁ?

Pokud nechcete mluvit jen k expertům, je lepší oslovit ostatní zábavným či nepolitickým obsahem nebo zajímavým zážitkem.

- POUČUJI OSTATNÍ?

Nikdo nechce být považován za hlupáka. Důležité je nevyčítat lidem to, co si myslí.

## JAK NADCHNOUT

- ZNÁTE HODNOTY NEROZHODNUTÝCH?

Když vycházíte z toho, co je důležité pro váhající většinu, lépe vám půjde komunikace na emocionální úrovni.

- CO JE V TOM PRO NĚ?

Obecné dobro je často příliš obecné. Zkuste si představit, co oslovení lidé konkrétně získají pro sebe.

- UKAZUJI (I) Kladné emoce?

Nikdo nechce věčně prohrávat. Kromě problémů je potřeba ukázat i naději.

## JAK DÁT GÓL, ALE NE VLASTNÍ

- NECHYTÁM SE DO PASTI?

Když pouze reagujete na pohled vašich odpůrců, můžete posilovat jejich vidění světa, i když se ho snažíte vyvrátit.

- MÁM I TAKOVÝ CÍL, KDE MŮŽU VYHRÁT?

Co vás nezabije, to vás posílí. Ale vaši příznivce posílí více alespoň nějaká výhra.

## JAK NEZAPADNOUT

- DÁVÁM ŠANCI PŘÍZNIVCŮM?

I když na to není čas, je dobré dát lidem hlas i prostor, aby se skutečně zapojili.

- HLEDÁM SPOJENCE?

Zajímaví spojenci jsou často nutnou podmínkou pro úspěch.

- VYUŽÍVÁM PŘÍBĚHY?

Čísla, argumenty, paragrafy a brožury ve veřejné debatě bohužel nevyhrávají, pokud je nespojuje jednoduchý, zajímavý a uvěřitelný příběh.

- ZKOUŠÍM A TESTUJI?

Pokud se bojíte, jestli váš nápad není přehnaný, měli byste ho vyzkoušet.



# Užitečné zdroje

Shrnutí výzkumu o vnímání nevládních neziskových organizací v ČR 2019/2020 pro platformu NeoN  
<https://www.glopolis.org/odolna-obcanska-spolecnost/vetsina-nevladnich-organizaci-ma-v-cesku-vetsi-podporu-nez-to-vypada-aktivnich-odpurcu-je-12/>

Hope-based communication: pozitivní přístup ke komunikaci založený na naději pro prosazování společenských změn  
<https://www.hope-based.com/about>

Průvodce efektivními změnami narativů v tématu lidských práv  
<https://www.justlabs.org/be-the-narrative>

Rozcestník nástrojů a návodů, jak měnit rámce pro komunikaci společenských témat (obsahuje sadu nástrojů k nejrůznějším tématům)  
<https://www.frameworksinstitute.org/>

Inspirace a zdroje pro využití síly narativů a příběhů pro budování komunit nebo v boji proti bezpráví  
<https://workingnarratives.org/>

How to win campaigns: rádce pro strategické vedení kampaní  
<http://www.campaignstrategy.org/>

Průvodce o tom, jak mluvit o lidských právech během pandemie covid-19  
<https://www.liberties.eu/en/stories/human-rights-under-corona-guide/302>

Stakeholder mapping: nástroje pro mapování zainteresovaných osob a subjektů, pro jejich strategické a proaktivní zapojování  
<https://www.boreal-is.com/blog/stakeholder-mapping-identify-stakeholders/>

Praktické i koncepční materiály pro pochopení mocenských vztahů při prosazování společenských změn  
[Understanding power for social change](#)