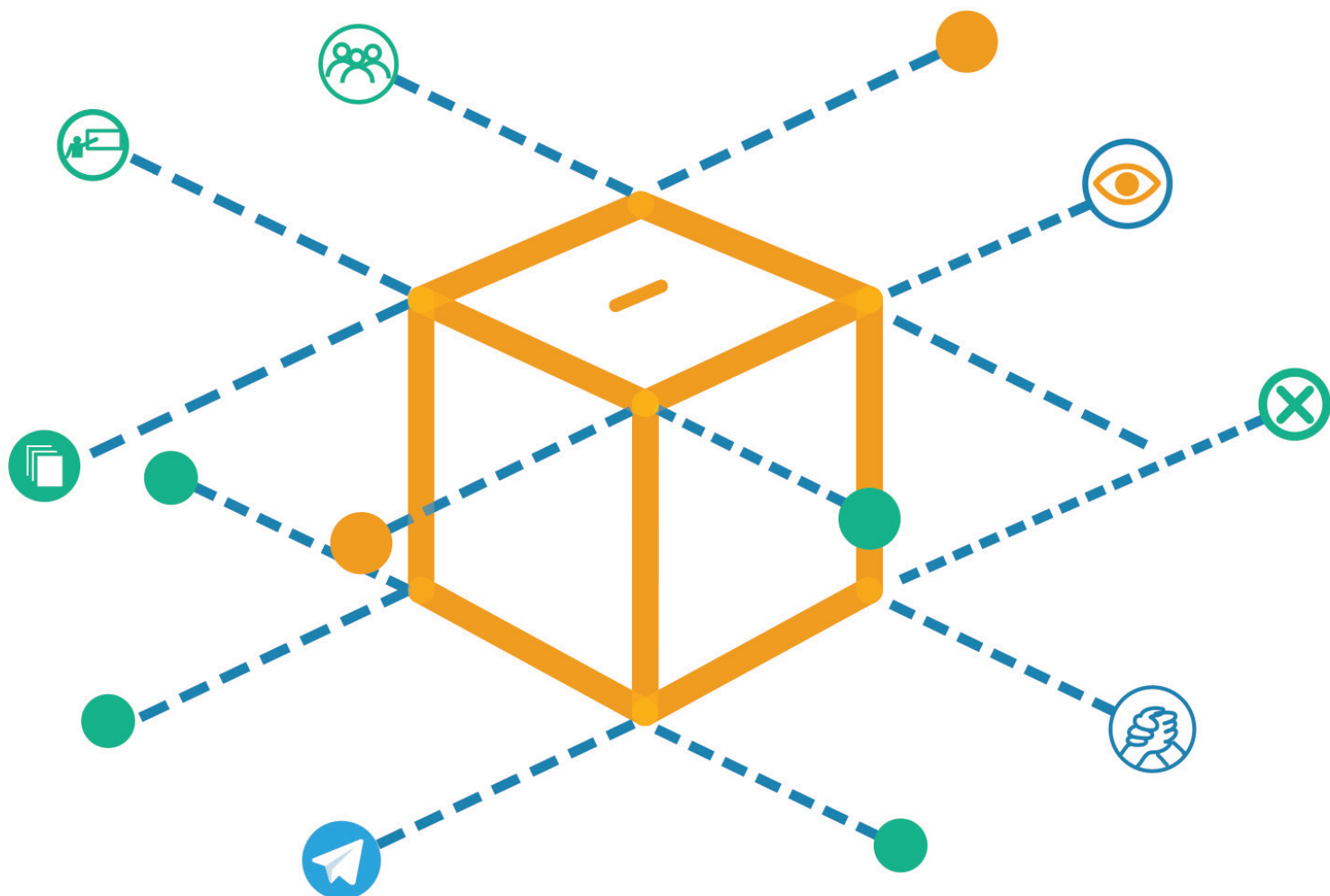
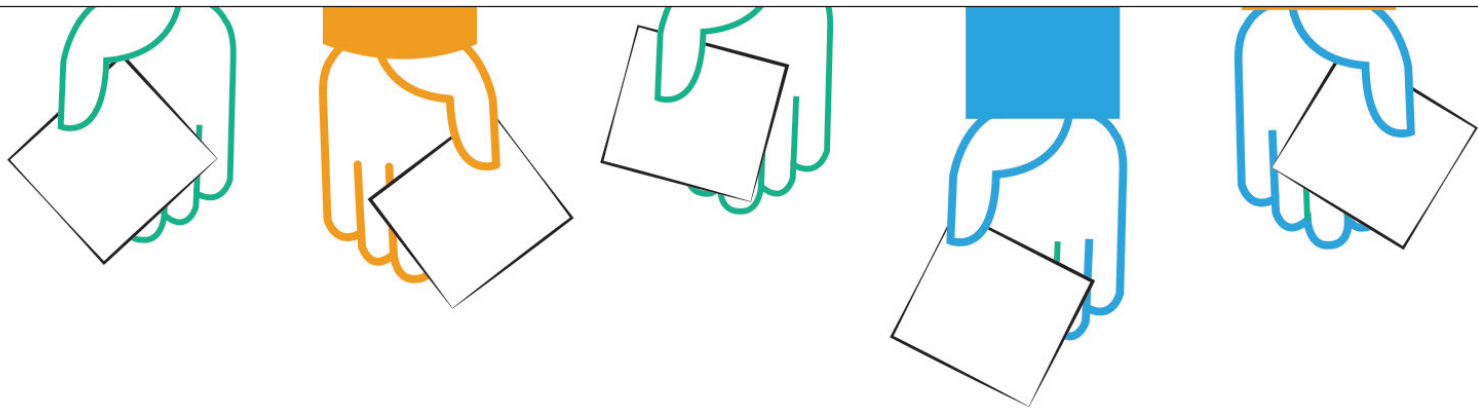


طراحی و اجرای کمپین‌های مسئله‌محور

مشارکت مردمی پیش و پس از انتخابات





BarzanProject.com

برزن ابتکار تیمی از فعالان و فارغ التحصیلان دانشگاه‌های بین‌المللی در حوزه‌های توانمندسازی زنان، فضای زندگی و توسعه پایدار شهری و مشارکت داوطلبانه شهروندان است.

فهرست

۶	مقدمه
۷	کمپین مسئله محور
۸	کمپین هوشمند
۸	شرط‌های لازم و کافی برای کمپین هوشمند
۹	مطالبی که در این کتابچه با آن آشنا می‌شوید
۱۱	۱. چگونگی تشکیل کمپین هوشمند
۱۱	ایده کمپین
۱۱	اولویت‌بندی مسائل
۱۳	تعیین مسئله کمپین
۱۴	حوزه انتخاباتی مجازی ایران‌شهر - قسمت اول
۱۵	تمرین
۱۷	۲. برنامه استراتژیک کمپین
۱۷	تحلیل چهارگانه ارزیابی یا سوات (SWOT)
۱۸	حوزه انتخاباتی فرضی: ایران‌شهر - قسمت دوم
۱۸	تحلیل چهارگانه برای کمپین آذر
۱۹	ارزیابی نیروهای خارجی تاثیرگذار بر کمپین
۲۳	ارزیابی نیروهای داخلی تاثیرگذار بر یک کمپین
۲۳	انتخاب تاکتیک: تدافعی یا تهاجمی؟
۲۳	مدیریت بحران؛ علاج واقعه قبل از وقوع
۲۴	تمرین
۲۶	۳. کمپین به مثابه پروژه - ذی‌نفعان در کمپین
۲۶	ذی‌نفعان کمپین
۲۶	حوزه انتخاباتی فرضی: ایران‌شهر - قسمت سوم
۲۶	اولویت‌بندی ذی‌نفعان، طبقه‌بندی قدرت-تمایل
۲۸	جدول ذی‌نفعان
۲۹	ذی‌نفعان کمپین در زمان انتخابات - نامزدهای انتخاباتی
	نامزدهای انتخاباتی، طبقه‌بندی احتمال پیروزی
۳۰	میزان علاقه

۳۲	تمرین
۳۳	۴. پیام در کمپین
۳۳	چهار اصل اساسی در ساختاربندی پیام
۳۳	پیام کمپین و ساختار آن
۳۴	مفهوم ساختار یا چارچوب
۳۵	پیام کمپین و روایت آن
۳۶	روایت و رسانه
۳۷	ده فرمان پیام
۳۸	تقسیم‌بندی پیام به مخاطبان
۳۹	پیام اصلی
۳۹	پیام تضعیف مخالفان
۳۹	پیام تقویت مخاطبان گروه اول
۴۰	پیام تقویت مخاطبان گروه دوم
۴۰	پیام‌های کمپین شهرزاد
۴۱	تمرین
۴۲	۵. تشکیل گروه‌های داوطلب و تبلیغات میدانی
۴۲	گروه‌های داوطلب
۴۲	آموزش گروه‌های داوطلب
۴۳	سرگروه‌های داوطلبان
۴۴	خلاصیت در گروه‌های داوطلب
۴۵	چگونه داوطلبان به کمپین ما می‌پیوندند؟
۴۶	موارد استفاده از نیروهای داوطلب
۴۶	تبلیغات خانه به خانه و رو در رو
۴۶	آموزش داوطلبان: در تبلیغات رو در رو چه بگوییم؟
۴۸	تبلیغات رو در رو در دوره انتخابات
۴۸	تبلیغ در تماس تلفنی با خانه‌های مردم
۴۹	همایش‌ها
۴۹	دیگر موارد تکیه بر نیروهای داوطلب
۴۹	تمرین
۵۱	۶. شناخت مخاطبان و دغدغه‌های آنان؛ مکانیزم‌های تصمیم‌گیری منطبق بر تحلیل داده‌ها مخاطبان

۵۲	کمپین چه کسانی هستند؟
۵۲	بررسی روند فعالیت‌های مدنی پیشین
۵۳	نظرسنجی پایه
۵۳	تفسیر نظرسنجی‌ها
۵۳	معتمدان محلی
۵۴	تمرین
۵۵	۷. تبلیغ و رسانه - پیام کمپین چگونه با توجه به رسانه‌ها اولویت‌بندی می‌شود؟
۵۵	انواع رسانه
۵۵	رسانه‌های محلی
۵۵	صدا و سیما
۵۶	رسانه‌های دیجیتال
۵۶	تلفن و پیامک
۵۶	فعالیت‌های میدانی
۵۶	اولویت‌بندی رسانه‌ها
۵۷	جدول اولویت‌بندی رسانه‌ها
۵۸	تمرین
۵۹	۸. کمپین دیجیتال
۵۹	مطالعه موردی - یک تجربه شکست خورده:
۵۹	پروژه اورکا
۵۹	اولین درس مهم در پروژه‌های دیجیتال: تست کنید
۶۰	رسانه‌های دیجیتال چه هستند؟
۶۰	چرا رسانه‌های دیجیتال در ایران امروز مهم هستند؟
۶۱	اصول کمپین دیجیتال
۶۱	رسانه‌های دیجیتال به مثابه کمپین
۶۲	ایمیل - مهم‌ترین ابزار دیجیتال ایران امروز
۶۲	دسترسی
۶۲	ایمنی
۶۳	ایمیل خوب
۶۳	مطالعه موردی: کمپین شهرزاد - یک ایمیل خوب
۶۴	چهار نکته در نگارش ایمیل خوب
۶۴	تلگرام
۶۵	اینستاگرام

۶۶	تویبتر و فیسبوک
۶۷	مرور چند اصل کلی در مورد شبکه‌های اجتماعی
۶۸	تمرین
۹. برنامه‌ریزی و مدیریت کمپین	
۶۹	ساختار اجزای کمپین
۷۰	گروه‌بندی فعالیت‌ها
۷۱	زمان‌بندی و رابطه بین فعالیت‌ها
۷۴	برآورد هزینه‌ها
۷۴	تامین هزینه
۷۵	سرمایه‌گذاری ایجادکنندگان کمپین
۷۵	کمک‌های مالی کوچک از مردم عادی
	مطالعه موردی: تماشای بازی «پرسپولیس - ماهی‌فروشان»
۷۵	ماه‌فروشان»
۷۶	کمک‌های مالی کوچک از طریق فروش محصولات
	کمک‌های مالی افراد ثروتمند، سازمان‌ها
۷۶	و دیگر حامیان
۷۶	ساختار سازمانی کمپین
۷۷	تمرین

مقدمه

در اسفند ماه سال ۱۳۹۵ خبری منتشر شد که موسسه خیریه محک به عنوان عضو رسمی سازمان جهانی کنترل سرطان، به کمپین جهانی روز سرطان پیوست تا «با ترویج اهداف این کمپین، جامعه را نسبت به دغدغه‌های بیماران مبتلا به سرطان آگاه کند» و «با مشارکت سازمان‌های مردم‌نهاد، مشکلات مردم سرزمین‌مان در حوزه بیماری سرطان کاهش و کیفیت زندگی مبتلایان به سرطان افزایش یابد».

آنچه که در مورد مفهوم کمپین و چرایی آن باید بدانیم در مثال بالا خلاصه شده است: ترویج به منظور آگاه‌سازی یا عملی اجتماعی با مشارکت سازمان‌ها و افراد همسو یا همفکر برای رسیدن به هدف. این خلاصه چیزی است که امروزه با نام کمپین شناخته می‌شود و کمتر کسی هم هست که در مورد آن نشنیده باشد.

گسترده‌ی اصطلاح کمپین و کاربردهای عملی آن در سیاست، اقتصاد و اجتماع، مخاطبان ایرانی را به صورت روزمره با این مفهوم مواجه کرده است. در برنامه‌های تلویزیونی، فیلم و سریال، شبکه‌های اجتماعی و فضای دیجیتال، دوران انتخابات، برنامه‌های عام‌المنفعه و خلاصه در گستره‌ای از هر فعالیت اجتماعی که نیاز به مشارکت و همکاری جمعی داشته باشد، در مورد کمپین می‌بینیم و می‌شنویم.

مثال یادشده در بالا مربوط به موسسه محک و یکی از معروف‌ترین کمپین‌های سازمان‌های مردم‌نهاد در ایران است. یوزپلنگ ایرانی و ترس از نابود شدن نسل آن نمونه بعدی است. شاید خیلی از ما در مورد کمپین مردمی نامه نجات برای حفاظت از یوزپلنگ ایرانی نشنیده باشیم، اما اکثرمان تصویر یوزپلنگ ایرانی را روی پیراهن تیم ملی فوتبال کشورمان در ذهن داریم که در پی تلاش طرفداران محیط زیست و آگاهی‌بخشی آنان نسبت به انقراض نسل یوزپلنگ ایرانی بر روی پیراهن تیم ملی ایران نقش بست. نمونه دیگر کمپینی برای حمایت از کالای باکیفیت ایرانی است که هدف کمپین «ساخت ایران» است. از نمونه‌های دیگر کمپین باید از کمپین‌های انتخاباتی یاد کرد که با عناوینی مانند حمایت از یک نامزد یا حزب سیاسی در دوران انتخابات طراحی و اجرا می‌شوند. کمپین‌ها همچنین ممکن است مسئله‌محور باشند، یعنی حول مسئله‌ای خاص متمرکز شوند و در فرصت‌های مختلف به ترویج ایده محوری خود بپردازند، مخاطب را آگاه کنند، و در صورت لزوم فعالیت‌های عملی انجام دهند.

این کتابچه به منظور بررسی اصول و اجرای کمپین‌های مسئله‌محور در دوران انتخابات تهیه شده و می‌کوشد مهم‌ترین مواردی را که برای موفقیت این نوع کمپین ضروری است، پوشش دهد. کمپین‌های مسئله‌محور کمپین‌هایی هستند که یک یا چند مسئله را برجسته می‌کنند و برای مواجهه با آن‌ها راه حل ارائه می‌دهند. این امر به خصوص در زمان انتخابات از آن جهت اهمیت دارد که به صورت طبیعی فرصت مناسب‌تری برای طرح مسائل مختلف مطرح می‌شود. اعضای کمپین می‌توانند با مردم و نامزدها در مورد این مسائل صحبت کنند و نامزدها را قانع نمایند تا در برنامه‌های انتخاباتی خود و نیز اولویت‌های نمایندگی خود بعد از پیروزی در انتخابات، به این مسائل بپردازند و در جهت حل آن‌ها بکوشند. به عنوان مثال، «آلودگی هوای شهر اهواز» مسئله‌ای مهم برای این شهر است. کمپین‌هایی که با محوریت این موضوع فعالیت می‌کنند، می‌توانند از فرصت تبلیغات انتخابات شوراهای یا مجلس استفاده کنند، با نامزدها دیدار و گفتگو کنند، طرح‌های خود را برای حل این مسئله با نامزدهای انتخاباتی در میان بگذارند، در میان رای‌دهندگان نسبت به این موضوع آگاهی‌بخشی کنند و به هر طریقی که امکان دارد این مسئله را به مسئله‌ای مهم در انتخابات - فارغ از جهت‌گیری سیاسی یا حزبی - تبدیل نمایند، طوری که کاهش آلودگی هوا به یکی از مهم‌ترین دغدغه‌های رای‌دهندگان و در نتیجه نامزدهای انتخاباتی تبدیل شود.

کمپین مسئله‌محور

اولین گام موفقیت در هر فعالیت اجتماعی داشتن هدف مشخص است؛ و بهتر است این هدف قابل اندازه‌گیری باشد. به عنوان مثال می‌گوییم ما دور هم جمع شده‌ایم تا از مسئولان دولتی شهرستان خودمان بخواهیم یک سالن ورزشی مخصوص زنان ایجاد

کنند. در اینجا، هدف (ایجاد سالن ورزشی مخصوص زنان) مشخص است. اگر بر اساس فعالیت‌های ما چنین سالی تهیه شود، پس به هدف خود رسیده‌ایم و در غیر این صورت هدف ما محقق نشده است.

اهداف فعالیت‌های اجتماعی در عین حال ممکن است خیلی راحت هم قابل اندازه‌گیری نباشند. به عنوان مثال می‌توانیم هدف فعالیت اجتماعی خود را این قرار دهیم که می‌خواهیم جوانان شهرستان ما نسبت به مسائل و مشکلاتی که آن‌ها را تهدید می‌کند (از جمله مصرف مواد مخدر)، آگاه شوند. هرچند روش‌هایی برای سنجش اینکه فعالیت اجتماعی ما محقق شده / نشده، وجود دارد اما این کار به سادگی مثال قبل نیست. به همین دلیل بهتر است برای آن از قبل شاخص‌هایی تعریف کنیم. مثلاً بگوییم نرخ مرگ و میر ناشی از مصرف مواد مخدر قبل از اینکه ما این فعالیت‌های اجتماعی و آگاهی‌بخش را انجام دهیم چقدر بوده است و حالا انتظار داریم که بعد از انجام فعالیت‌های ما به چه میزان برسد.

بعد از مشخص شدن هدف، سوال بعدی این است که این هدف چگونه محقق می‌شود. یعنی ساز و کاری که باید دنبال کنیم تا به این هدف برسیم چیست؟ طراحی و اجرای کمپین پاسخ این سوال است. هرچند باید توجه داشته باشیم که تعیین هدف هم خودش می‌تواند بخشی از فرایند کمپین باشد. اما افراد مختلف یا فعالان اجتماعی، سیاسی یا فرهنگی، مسائلی را به عنوان موضوعات مهم و بااهمیت همیشه در ذهن خود دارند. این مسائل می‌تواند بر اساس تجربه شخصی یا صحبت‌های گروهی و یا برگرفته از منابع دیگر باشد و اساس تعیین هدف را می‌سازند. اما هر هدفی باید به نوعی قابل اندازه‌گیری شود، راه‌های رسیدن به آن طراحی گردد و در صورت لزوم به اجرا درآید. کمپین‌ها به این منظور تشکیل می‌شوند.

آنچه در این کتابچه می‌آموزیم متمرکز بر کمپین‌های مسئله‌محور است؛ یعنی کمپین‌هایی که یک یا چند مسئله را برجسته می‌کنند و برای مواجهه با آن‌ها راه حل می‌دهند. دو نمونه از این موارد را یاد کردیم. از جمله موارد دیگر می‌توان به مشکلاتی چون «آلودگی هوای تهران»، «تنش‌های قومی و قبیله‌ای در نقاط مرزی کشور»، «اختلافات دینی میان ایرانیان شیعه و سنی مذهب در استان سیستان و بلوچستان» و ... اشاره کرد.

نمونه کلاسیک کمپین، کمپین‌های انتخاباتی هستند. یعنی کمپین‌هایی که با هدف پیروزی در یک انتخابات مشخص طراحی و اجرا می‌شوند. در این کتابچه تمرکز ما بر طراحی چنین کمپین‌هایی نیست، گرچه اصول طراحی و اجرای کمپین‌ها کامیاب‌تر و مشترک و شبیه یکدیگر هستند. به علاوه، چون این کتابچه با توجه به طراحی کمپین مسئله‌محور در انتخابات شوراهای شهر و روستا تدوین شده است، مواردی از مشابهت را میان دو نوع کمپین در برخی موارد می‌توان مشاهده کرد. هدف این کتابچه طراحی کمپینی با استفاده از فرصت انتخابات شوراهای شهر و روستا و به منظور شنیده شدن صدای زنان و گروه‌های آسیب‌پذیر است، به این معنی که ضمن مشخص کردن مطالبات و نیازها، آن‌ها را به نامزدهای انتخاباتی و مقامات محلی منتقل می‌کند. چنین کمپینی همچنین از نامزدهای انتخاباتی می‌خواهد در شعارهای خود بر این موارد تأکید کنند و در صورت پیروزی در اجرای آن بکوشند.

هدف این کتابچه بیشتر تأکید بر جنبه‌های تعاملی (همکاری) در کمپین‌هاست و و اگرچه جنبه‌های تقابلی (عدم همکاری) هم مطرح می‌شود اما تأکید بر جنبه‌های همکاری خواهد بود. دلیل آن هم این است که در کشور ما، جنبه‌های تقابلی کمپین‌ها به خصوص در کمپین‌های غیرانتخاباتی کمتر به نتیجه مطلوب می‌رسد. تقابل البته یکی از اصول کمپین کردن است، چون شما کمپین می‌کنید تا دیدگاه‌های خودتان را پیش ببرید و حتماً رقیب یا رقبایی هم دارید که آن‌ها هم چنین کاری را در جهت مخالف با شما انجام می‌دهند. اما همانطور که توضیح داده شد، جز در موارد خاص، این کتابچه با محوریت کمپین‌های مسئله‌محوری تالیف شده که برای حل مسئله به دنبال همکاری هستند.

برای اختصار، در این کتابچه به جای کمپین مسئله‌محور، صرفاً از عنوان کمپین استفاده می‌شود. اما هر جا منظور از کمپین نوع انتخاباتی آن باشد از «کمپین انتخاباتی» استفاده خواهد شد.

کمپین هوشمند

کمپین باید هم اثربخش و هم کارآمد باشد تا حداکثر میزان بهره‌وری را برای رسیدن به اهداف به دست بیاورد. به چنین کمپینی،

کمپین هوشمند گفته می‌شود. اما هر کدام از این اصطلاحات - که از مفاهیم مدیریتی وام گرفته شده‌اند - به چه معنی است؟

کارایی در کمپین (campaign efficiency) به معنی انجام درست فعالیتی کمپینی است. به عنوان مثال، قصد دارید به عنوان مدیر یک مدرسه، کمپینی را با موضوع «افزایش مهارت تحصیلی دانش‌آموزان برای موفقیت در کنکور سال آینده» در مدرسه خودتان طراحی و اجرا کنید. کمپین شما وقتی کارآمد تلقی می‌شود که تمام اصول اولیه و تکنیکی کار را به درستی انجام دهید. یعنی مثلاً از معلمان باتجربه استفاده کنید، دوره‌های تکمیلی و فوق‌العاده پیش‌بینی نمایید و بهترین امکانات آموزشی ممکن را به کار ببرید. در این صورت کمپین شما کارآمد است. یعنی از منابع موجود به بهترین نحو استفاده کرده‌اید، یا به عبارت دیگر کارتان را درست انجام داده‌اید.

اما انجام درست فعالیتی کمپینی به تنهایی کافی نیست. چون باید این فعالیت‌ها در راستای هدفی درست به کار برده شوند. مثلاً اگر دانش‌آموزان کلاس نهم تحصیلی را انتخاب کنید و این کمپین را با تمرکز بر آن‌ها اجرا نمایید، نتیجه آن را در کنکور سال بعد نخواهید گرفت. چون دانش‌آموزان پیش‌دانشگاهی می‌توانند در امتحان کنکور شرکت کنند و نه دانش‌آموزان کلاس نهم. یعنی هدف‌گذاری شما به درستی انجام نشده است و هر قدر کمپین شما کارآمد باشد نتیجه آن را در کنکور سال آینده نخواهید دید (ممکن است بهترین نتیجه را در کنکور سه سال آینده به دست آورید، اما توجه داشته باشید موضوع کمپین «افزایش مهارت تحصیلی دانش‌آموزان برای موفقیت در کنکور سال آینده» بوده است). اگر کمپین هدف‌گذاری درستی داشته باشد، یعنی کار درست را انجام دهد، آن گاه کمپینی با حداکثر اثربخشی (effectiveness) خواهد بود.

کمپینی که هم کارآمد است و هم اثربخش یعنی هم کار را به صورت درست انجام می‌دهد و هم کار درستی را انجام می‌دهد به عنوان کمپینی با حداکثر بهره‌وری، کمپین هوشمند (smart) نامیده می‌شود. کمپین هوشمند کمپینی است که کار درست را به شیوه‌ای درست انجام می‌دهد.

● شرط‌های لازم و کافی برای کمپین هوشمند

هر کمپین هوشمندی برای موفقیت باید حداکثر بهره‌وری را داشته باشد. یعنی چنانکه گفتیم هم کارآمد باشد و هم اثربخش. برای این منظور لازم است طراحان کمپین برای سوال‌های زیر پاسخ مناسب داشته باشند:

- ۱- هدف کمپین چیست؟
 - ۲- چرا هدف کمپین به درستی انتخاب شده است (قرار است چه مشکل یا مسئله‌ای را حل کند)؟
 - ۳- کمپین در چه محدوده جغرافیایی و زمانی انجام می‌شود؟
 - ۴- موانع و مشکلات پیش روی رسیدن به این اهداف چیست و نقاط ضعف و قدرت کمپین در مواجهه با آن‌ها چگونه است؟
 - ۵- چه گروه‌هایی از مردم یا مسئولان در این محدوده جغرافیایی هدف‌گذاری شده‌اند (مخاطبان کمپین)؟
 - ۶- از چه ابزارهایی می‌توان استفاده کرد تا مخاطبان کمپین برای انجام هرگونه فعالیتی به نفع اهداف کمپین ترغیب شوند؟
 - ۷- از چه پیامی برای ترغیب مخاطبان کمپین می‌توان و باید استفاده نمود؟
- پاسخ هر کدام از این سوال‌ها به تنهایی شرط لازم محسوب می‌شود، اما کافی نخواهد بود. تنها در صورتی کمپین به بهره‌وری حداکثر می‌رسد که پاسخ همه این موارد در کنار یکدیگر به تکمیل آنچه "اجزای کمپین" می‌نامیم، کمک کنند.

در این کتابچه که با عنوان طراحی و اجرای کمپین مسئله‌محور با تمرکز بر انتخابات شوراها تهیه شده است، شیوه پاسخ‌دهی به هر یک از این سوال‌های کلیدی را در ۹ بخش این کتابچه خواهیم آموخت و با اجزای تشکیل‌دهنده یک کمپین، روابط درونی آن‌ها و متغیرهای تاثیرگذار بر کمپین‌ها آشنا خواهیم شد.

برای عینی‌تر کردن مطالب این کتابچه یک حوزه انتخاباتی فرضی با عنوان "ایران‌شهر" در نظر گرفته شده است که مشخصات و

ویژگی‌های خاص خود را دارد. در طی ارائه رئوس مختلف این کتابچه، همه موارد مطرح برای طراحی و اجرای کمپین مسئله‌محور در مدل فرضی شهرستان "ایران‌شهر" مرحله به مرحله تکمیل و به بوته آزمایش گذاشته می‌شود.

شما به عنوان مخاطب این کتابچه می‌توانید با الهام از مفاهیم آن و مدل فرضی "ایران‌شهر"، کمپینی مسئله‌محور با توجه به دغدغه و همچنین حوزه مکانی و زمانی خود طراحی و اجرا نمایید. فقط کافی است مرحله به مرحله با مباحث کتابچه پیش بروید. در پایان هر بخش نیز تمرینی در نظر گرفته شده است. سوال‌هایی که در این بخش مطرح می‌شود صرفاً به این منظور ارائه شده است که اگر مخاطب در ذهن خود درگیر کمپین کردن است، به آن‌ها جواب دهد.

رئوس مطالبی که در این کتابچه با آن آشنا می‌شوید

این کتابچه را ابتدا با تعریف کمپین مسئله‌محور و شروط لازم و کافی برای هوشمند بودن آن آغاز می‌کنیم. سپس در مورد مدیریت استراتژیک در کمپین‌ها و ارزیابی عوامل داخلی و خارجی موثر بر هر کمپین بحث خواهیم کرد و ذی‌نفعان کمپین را تعریف می‌نماییم. در بخش جداگانه‌ای به بررسی پیام کمپین می‌پردازیم و اینکه پیام، ساختار و روایت آن، چگونه در هماهنگی با یکدیگر به کمپین هویت می‌دهند. در ادامه در مورد گروه‌های داوطلب در کمپین‌ها و تبلیغات میدانی صحبت می‌کنیم. شناخت دقیق مخاطب بحث بعدی خواهد بود که به منظور افزایش اثربخشی هر فعالیت کمپینی ضروری است و مکانیزم‌های تصمیم‌گیری در آن بر اساس تحلیل داده‌ها به دست می‌آید.

هر کمپین برای رساندن پیام خود متکی به رسانه‌هاست. اینکه چه پیامی از چه رسانه‌ای بازتاب داده شود یکی از دیگر از اولویت‌های هر فعالیت کمپینی است که در این کتابچه در مورد آن هم صحبت خواهیم کرد. امروزه با اهمیت روزافزون فضای دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی، تقریباً نمی‌توان فعالیتی کمپینی را بدون داشتن استراتژی دیجیتال تصور کرد. بنابراین در یک بخش هم در این مورد بحث می‌کنیم و توضیح می‌دهیم که چرا در ایران امروز، استفاده از ایمیل و شبکه‌های اجتماعی اینستاگرام و تلگرام، می‌تواند به کمپینی مزیت رقابتی ویژه‌ای ببخشد. در مورد اصول درست نوشتن ایمیل هم نکاتی را خواهیم آموخت.

هیچ فعالیت کمپینی موفق نخواهد شد مگر آنکه برنامه‌ریزی دقیقی برای آن انجام شده باشد. در بخش آخر این کتابچه با استفاده از مفاهیم مدیریت پروژه، در خصوص ساختار اجزای کار در کمپین و چگونگی زمان‌بندی و برنامه‌ریزی فعالیت‌ها و تخصیص هزینه به آن‌ها بحث خواهیم کرد.

در این کتابچه، مفاهیم مختلف با مثال‌های گوناگون از کمپین‌های واقعی اقتصادی، اجتماعی یا سیاسی همراه شده تا مخاطب راحت‌تر با مفاهیم ارتباط برقرار کند. همچنین، یک مثال فرضی هم برای این کتابچه طراحی شده است تا مخاطب بتواند آنچه را که می‌آموزد در این مثال فرضی به صورت عملیاتی اجرا کند.

این کتابچه به خاطر فشردگی خود نمی‌تواند تمام ریزه‌کاری‌ها و عناصر یک کمپین را توضیح دهد؛ اما سعی شده است مهم‌ترین عناصری که با فضای ایران قابل انطباق است، در نظر گرفته شود و به صورت خلاصه در مورد هر یک از آن‌ها بحث شود. به همین دلیل، اگر این کتابچه به برخی موارد مانند راه‌های تامین منابع مالی فعالیتی کمپینی یا تبلیغات در شبکه‌های اجتماعی و نظایر آن‌ها کمتر می‌پردازد به دلیل گستردگی مفاهیم مرتبط با آن و یا محدودیت استفاده از حداکثر ظرفیت‌های آن‌ها در ایران است.

قبل از آغاز بحث اما، بگذارید یک اصل اساسی در هر کمپین - فارغ از نوع آن - را در این مقدمه با عنوان "اصل بقای کمپین" مطرح کنیم. اصل بقای کمپین بیانگر نوعی پایداری همیشگی در کمپین و مواجه شدن با تبعات آن است. مطابق این اصل، ایده یک کمپین همیشه پایدار و نتایج آن به صورت دائم همراه با اعضای تیم کمپین است.

ایده کمپین پایدار است، یعنی این ایده می‌تواند در موقعیت‌های مختلف و توسط افراد گوناگون مورد استفاده قرار بگیرد و به نحوی بهینه‌تر یا غیربهینه ادامه یابد یا از ابتدا دوباره اجرا شود.

همراهی دائمی نتایج کمپین با اعضای آن به این معنی است که هرآنچه که یک عضو کمپین برای آن انجام داده است، در واقع سرمایه مثبت یا منفی اوست. اگر عضو کمپین کار خود را در راستای هدفی درست انجام داده و به درستی هم انجام داده باشد، می‌تواند در آینده به عنوان سرمایه‌ای مثبت از آن استفاده کند و اگر در راستای اهداف نادرست صورت گرفته باشد یا به شیوه نادرستی اجرا شده باشد، نقطه منفی در کارنامه عملکردی او به حساب می‌آید که چه بسا با تبعاتی هم همراه خواهد بود.



۱- چگونه تشکیل کمپین هوشمند

در این بخش پس از آشنایی با ایده کمپین خواهید آموخت که چگونه این ایده می‌تواند با توجه به مسائل موجود اولویت‌بندی شود و مسئله کمپین از درون آن بیرون آید.

ایده کمپین

فاز اول هر فعالیت کمپینی با جمع‌آوری اطلاعات در مورد موضوع یا موضوعات مهمی که دغدغه بنیانگذاران کمپین است آغاز می‌شود. فرض کنید که در یکی از شهرستان‌های استان گیلان در شمال ایران زندگی می‌کنید. شغل‌تان کشاورزی است و حدود سه هکتار باغ پرتقال دارید. بنا به تجربه دریافته‌اید که برف زمستانی محصول باغ شما را با خطر رو به رو می‌سازد. در عین حال اگر محصول‌تان را خیلی زود از روی درختان بچینید، به قیمت خوبی نمی‌توانید آن را بفروشید، و اگر تا دم‌عید صبر کنید که قیمت‌ها گران‌تر می‌شوند، ممکن است برف و سرما چیزی از محصول شما باقی نگذارد که سودی به دست آورید. اگر محصول را در آذر یا دی ماه از روی درخت بچینید که خطر سرما آن را تهدید نکند، باید دو تا سه ماه صبر کنید تا عید برسد و محصول با قیمت خوبی به فروش رود. اما در این دو یا سه ماه ممکن است محصول شما بیوسد. هزینه نگهداری آن در انبار و استفاده از روش‌هایی برای مراقبت از آن مانند واکس زدن محصول (برای اینکه مدت زمان بیشتری به صورت اول باقی بماند) هم خیلی زیاد است. در عین حال دولت ممکن است به دلیل کمبود پرتقال در روزهای منتهی به عید، از خارج پرتقال وارد کند.

خب شما الان با مسائل مهمی رو به رو هستید: چه زمانی محصول را از روی درخت بچینیم؟ چه زمانی آن را بفروشیم و در فاصله چیدن از روی درخت یا فروختن آن، چگونه آن را نگهداری کنیم. ضمن اینکه اگر دولت از خارج پرتقال وارد کرد چه باید کرد؟

در عین حال این را هم می‌دانید که این تنها مشکل شما نیست، باغداران دیگر هم چنین مشکلی دارند.

به محض اینکه به این نکته پی می‌برید که مشکل شما، مسئله و دغدغه گروه دیگری هم هست، ایده اولیه کمپین شکل می‌گیرد. هرچند ممکن است دیگران به تناسب نیاز یا درک خود، هر کدام این مسائل را با اهمیت ببینند یا نبینند. به عنوان مثال باغداری که ثروت زیادی دارد و دارای حدود ۴۰ هکتار باغ پرتقال و زمین تولید گندم و باغ چای است، به دلیل امکانات مالی بیشتر، ممکن است دغدغه کمتری برای تامین هزینه نگهداری محصول پرتقال خود داشته باشد. اما همین باغدار، احتمالاً از اینکه دولت در شب عید از کشورهای خارجی پرتقال وارد کند خوشنود نخواهد شد، چون قیمت محصول خودش افت می‌کند و ضرر خواهد کرد. در عین حال افراد دیگری هم هستند که زمین کشاورزی‌شان به اندازه شما یا کمتر از شماست و یا هزینه نگهداری محصول برای آن‌ها هم سنگین است.

در هر صورت، ایده کلی کمپین شما می‌تواند این باشد که چه کار کنید تا محصول پرتقال خود را با حداکثر سود به فروش برسانید. چنین ایده‌هایی دغدغه روزانه باغداران و کشاورزان است. اما کمتر کسانی هستند که به آن به عنوان ایده کمپین نگاه کنند و به صورت هوشمند و با برنامه مشخص و طولانی مدت برای دستیابی به آن فعالیت نمایند.

اولویت‌بندی مسائل

وقتی ایده کمپین به ذهن شما رسید، زمان آن است که مسائل و دغدغه‌های مختلف را به روی کاغذ بیاورید، راه‌های حل آن را پیش‌بینی کنید و برای تحقق آن‌ها تلاش نمایید.

در مثال فرضی ما، برخی از مسائل شامل برف، واردات از خارج و شیوع آفت آورده شده‌اند. هر مسئله در مرحله اول راه حل ذهنی و فرضی دارد. اما این راه حل خودش ممکن است نتایج ناگزیر دیگری داشته باشد. به همین دلیل، بهتر است به راه حل سیستمی آن فکر کنیم و امکان تحقق آن را بررسی نماییم.

به عنوان مثال، اگرچه برف و سرما می‌تواند برای محصول ما مسئله باشد، اما راه حل آن لزوماً نیامدن برف نیست. چون ممکن است معنی آن خشکسالی باشد. راه حل سیستمی برای اینکه برف و سرما محصول ما را با خطر مواجه نسازد این است که امکان نگهداری محصول فراهم شود و برای آن یا به سرمایه شخصی نیاز است، یا کمک دولتی، و یا راه‌های ممکن دیگر.

در جدول زیر سه مسئله ممکن ارائه شده است. برای هر کدام از این مسائل می‌توان در ابتدا راه حل ارائه داد. اما باید نتایج ناگزیر این راه حل را هم بررسی کرد و سپس راه حل سیستمی و امکان تحقق آن را ارزیابی نمود:

امکان تحقق	حل مسئله - مرحله اول	نتایج ناگزیر	راه حل سیستمی	امکان تحقق
برف و سرما	با سرما / برف رو به رو نشویم	نکند خشکسالی شود	امکان نگهداری محصول فراهم شود	کمک دولت (وام و غیر آن) سرمایه‌گذاری شخصی
واردات از خارج	دولت پرتقال وارد نکند	نکند پرتقال بیش از حد گران شود و کسی نخرد	نگهداری پرتقال به میزان کافی در شب عید	لابی با مسئولان
شیوع آفت	سم زدن برای زدودن آفت‌ها	نکند برخی سم نزنند و آفت باغ آن‌ها به باغ من برسد	مکانیزمی برای سم زدن از سوی همه باغداران	تولید و توزیع سم با قیمت مناسب از سوی دولت یا نهادهای تخصصی

جدول ۱- جدول اولویت‌بندی مسائل کشاورزان در باغ‌های پرتقال گیلان

زمانی که مسائل مشخص شدند باید اولویت آن‌ها نیز تعیین گردد. منظور از اولویت هم در ابتدا این است که بدانیم در تصور ما:

۱. کدام یک از این مسائل مهم‌تر هستند، و
۲. کدام یک از این مسائل دغدغه اکثر افراد دیگر هم هستند.

به عنوان مثال، در فرض بالا، برف و سرما و همچنین واردات از خارج دو مورد از دغدغه‌های کشاورزان گیلانی است که محصول باغ آن‌ها پرتقال است. در میان این دو دغدغه، "واردات از خارج" تقریباً برای همه باغداران تهدید تلقی می‌شود، اما برف و سرما ممکن است دغدغه برخی از افراد نباشد، چرا که آن‌ها توان مالی کافی برای نگهداری محصول خود را دارا هستند. به همین دلیل، اگر بخواهیم اولویت‌بندی کنیم، واردات از خارج مسئله مهم‌تری است.

خب سوال ما اکنون این است: به عنوان یک کشاورز پرتقال‌دار گیلانی می‌خواهیم دولت از خارج پرتقال وارد نکند تا محصول ما شب عید روی دستمان نماند و یا اینکه مجبور نشویم (به خاطر وفور پرتقال) با قیمت خیلی کمتر محصول خود را بفروشیم. برای چنین کاری باید پرتقال کافی شب عید در دسترس بازار و مردم باشد. ضمن اینکه باید نماینده‌هایی در میان مسئولان داشته باشیم تا به صورت مرتب با آن‌ها در مورد دغدغه‌هایمان صحبت کنیم. ساده‌ترین راه تأثیرگذاری بر مسئولان چگونه است؟ جواب ساده است:

- ۱- کسی از میان خود ما در بین مسئولان تصمیم‌گیر باشد؛
- ۲- یا کسی از ما بر رای و نظر مسئولان تصمیم‌گیر اثر داشته باشد؛

۳- ما مجموعه مستقلی باشیم که مسئولان و تصمیم‌گیران در مورد چنین موضوعاتی به هر دلیل به این نتیجه رسیده باشند که دغدغه ما را نادیده نگیرند.

یکی از راه‌های تحقق مورد ۱ و ۲ از طریق کمپین‌های انتخاباتی امکان‌پذیر است و ما در این کتابچه به آن نمی‌پردازیم. از سوی دیگر یکی از مراحل توانمندسازی جوامع محلی و نهادهای مدنی این است که بتوانند به طور هم‌سطح با مقامات و تصمیم‌گیران دور میز بنشینند و این کار از روش‌هایی به غیر از کمپین‌های انتخاباتی هم امکان‌پذیر است. مورد ۳ در بالا پاسخ به این روش غیرانتخاباتی است.

برای مورد ۳ اما، اگرچه کمپین کردن حتی به صورت انتخاباتی لازم است، اما در این میان لزوماً کمپین نمی‌کنیم که کسی از میان خود ما به نمایندگی مجلس یا شوراها انتخاب شود. بلکه هدف‌مان ایجاد تعامل بین دولت و کشاورزان برای پیدا کردن بهترین راه حل است. ما کمپین می‌کنیم که هر دو گروه را نسبت به مشکلات و محدودیت‌های موجود آگاه کنیم و با مشارکت همه ذی‌نفعان به دنبال حل مسئله باشیم. درعین حال به کسانی که می‌خواهند برای یک کرسی انتخاباتی، فعال شوند یادآوری می‌کنیم که باید دغدغه همه طرف‌های درگیر در مسئله را در نظر بگیرند. در این میان به هر میزان که موضوعی دغدغه افراد بیشتری باشد، امکان تاثیرگذاری ما بر برنامه‌های انتخاباتی نامزدها و در نهایت تصمیم‌های آنان هم افزایش خواهد یافت.

تعیین مسئله کمپین

به این ترتیب مسئله اولویت‌دار کمپین ما این است:

در انتخابات آتی " مجلس یا شوراها " نماینده یا نماینده‌هایی انتخاب شوند که نظر و صدای مردم را در تصمیم‌گیری‌ها و سیاست‌گذاری‌های‌شان مورد توجه قرار دهند. همچنین به رای‌دهندگان کمک کنیم تا با شناخت بهینه از مطالبات خودشان و آگاهی از برنامه نامزدهای انتخاباتی و نمایندگان در انتخابات مشارکت نمایند.

این مسئله به ۵ شرط از سوالات ابتدایی که شروط لازم و کافی یک کمپین هستند هم به صورت تقریبی پاسخ می‌دهد:

سوال ۱- هدف کمپین چیست؟

جواب: ترغیب نمایندگان یا نامزدهای انتخاباتی به شنیدن صدای باغداران و مطالبات آن‌ها (مثلاً مخالفت با واردات پرتقال)؛

سوال ۲- چرا این هدف به درستی انتخاب شده است؟

جواب: چون این مسئله اکثر باغداران است و نیاز به حمایت تصمیم‌گیران و سیاست‌گذاران دارند (در اینجا تقریباً اکثر باغداران از عدم واردات پرتقال از خارج حمایت می‌کنند)؛

سوال ۳- کمپین در چه محدوده جغرافیایی و زمانی انجام می‌شود؟

جواب: حوزه‌های انتخاباتی در استان گیلان و پیش از انتخابات شوراها؛

سوال ۴- موانع و مشکلات پیش روی رسیدن به این اهداف چیست و نقاط ضعف و قدرت کمپین در مواجهه با آن‌ها چگونه است؟

جواب: هنوز نمی‌دانیم؛

سوال ۵- چه گروه‌هایی از مردم یا مسئولان در این محدوده جغرافیایی هدف‌گذاری شده‌اند (مخاطبان کمپین)؟

جواب: باغداران و کشاورزان؛

سوال ۶- از چه ابزارهایی می‌توان استفاده کرد تا مخاطبان کمپین برای انجام هرگونه فعالیتی به نفع اهداف کمپین ترغیب شوند؟

جواب: هنوز نمی‌دانیم؛

سوال ۷- از چه پیامی برای ترغیب مخاطبان کمپین می‌توان و باید استفاده نمود؟

جواب: پیامی که متناسب با تاثیرگذاری فعال باغداران در بازار پرتقال کشور باشد.

آنچه در این بخش ارائه شد، مثالی بسیار ساده و خلاصه شده است از پدیدار شدن مسئله‌ای در ذهن ما و راه حل یا راه‌های احتمالی برای مواجهه با آن. هدف طرح این بحث هم این بود تا ذهن خودمان را آماده کنیم تا این نکته کلیدی را بپذیرد که از هر مسئله‌ای در زندگی می‌توان سوژه کمپین ایجاد کرد. همانطور که در پاسخ‌های مرتبط با تعیین اهداف کمپین مشاهده کردیم، هنوز برای دو سوال پاسخ مشخصی نداریم، ضمن اینکه پاسخ‌های ما به سوالات دیگر هم تنها بر اساس تصور ذهنی و آنی ماست و نه مبتنی بر تحلیل. در ادامه نه تنها باید پاسخ‌های آنچه را که نمی‌دانیم به دست آوریم، بلکه باید همین پاسخ‌ها هم بر اساس اطلاعات تکمیلی به روز شوند.

حوزه انتخاباتی مجازی ایران شهر - قسمت اول

حوزه انتخاباتی فرضی ما در این کتابچه با عنوان "ایران شهر" مشخصات خاص خودش را دارد. به مرور که با هم مطالب این کتابچه را پیش می‌بریم مشخصات این شهر را به کمک یکدیگر تکمیل می‌کنیم. به عنوان شروع کار بگذارید مشخصات "ایران شهر" را برای شما بیان کنیم:

ایران شهر یک حوزه انتخاباتی فرضی است که جمعیت بالای ۸۱ سال آن ۱۰۰ هزار نفر است. این حوزه انتخاباتی شامل ۲ شهرستان و ۲ روستاست (شهرستان ایران شهر، شهرستان ایرانخان، روستای دلیران و روستای ماهی‌گیران) که در جنوب شرقی ایران قرار دارد. حدود ۹۰ درصد جمعیت شهر را اکثریت مسلمان تشکیل می‌دهند و در میان مسلمانان، ۶۰ درصد شیعه و ۶۰ درصد سنی هستند. ۱۰ درصد بقیه شامل شهروندان زرتشتی هستند.

مرکز این حوزه انتخاباتی شهرستان "ایران شهر" نام دارد که از جنوب به دریا وصل است. ۴۰ درصد از مردم این حوزه انتخاباتی کارمند دولت هستند. ۱۰ درصد در ادارات دولتی از قبیل اداره مالیات، آموزش و پرورش، نیروی انتظامی و دیگر نهادها کار می‌کنند. ۲۰ درصد در کارخانه دولتی تولید قیر فعالیت دارند و ۱۰ درصد باقی مانده در مرکز دولتی پرورش ماهی کار می‌کنند. محصولات کارخانه تولید قیر و مرکز پرورش ماهی صرفاً در سطح داخلی کشور استفاده می‌شود.

دولت، در راستای خصوصی‌سازی به دنبال پیدا کردن سرمایه‌دار(ان) جهت فروش کارخانه قیر به آن‌هاست. در این میان بحث‌های فراوانی هم مطرح است که آیا فروش کارخانه به سرمایه‌داران غیر دولتی در زندگی مردم عادی تاثیر می‌گذارد یا خیر.

تیم فوتبال شهرستان ایران شهر با عنوان ماهی‌فروشان ایران شهر در لیگ برتر فوتبال ایران قرار دارد و مدیریت آن در اختیار مرکز پرورش ماهی است. به دلیل هزینه‌های زیاد تیم‌داری در سطح لیگ برتر، مدیران این مرکز تمایل دارند که سرمایه‌داران بخش خصوصی تامین هزینه‌های آن را بر عهده بگیرند. سرمربی تیم فیروز کریمی و معروف‌ترین بازیکن این تیم سیروس قایقران است که عضو تیم ملی هم هست.

منبع درآمد مردم حوزه انتخاباتی ایران شهر به غیر از کار دولتی و فعالیت در کارخانه قیر و مرکز پرورش ماهی از ماهیگیری و همچنین باغ‌های میوه از قبیل هندوانه، خربزه و انبه است که با مالکیت باغداران شخصی اداره می‌شود. معروف‌ترین باغدار منطقه خانم شهرزاد دیوان‌سالار است که تنها فرزند بزرگ آقای دیوان‌سالار بوده که در سال ۱۳۸۸ فوت کرده است. کل باغات خانواده دیوان‌سالار در حدود ۵۴۰ هکتار است. محل سکونت خانم دیوان‌سالار روستای ماهی‌گیران است.

حوزه انتخاباتی ایران شهر کلاً ۵ مدرسه تا مقطع پیش‌دانشگاهی دارد که ۳ تا آن در شهرستان ایران شهر، ۱ مدرسه در شهرستان ایرانخان و ۱ مدرسه در روستای ماهی‌گیران قرار دارد. روستای دلیران تنها یک مدرسه دارد که دانش‌آموزان تنها می‌توانند تا کلاس پنجم در آن درس بخوانند.

در جنوب حوزه انتخاباتی ایران شهر یک جزیره نظامی هم قرار دارد که متعلق به نیروی دریایی ارتش ایران است و ۲۰۰۰

تکاور نیروی دریایی در آن ساکن هستند.

حوزه انتخاباتی ایران‌شهر یک نماینده در مجلس دارد. نماینده فعلی آقای جمشید سعادت و شیعه است که عضو فراکسیون اصول‌گرایان مجلس است. او در شهرستان ایران‌شهر رستورانی دارد که میراث خانوادگی است. در انتخابات گذشته آقای سعادت با ۳۰ هزار رای توانست رقیب اصلاح‌طلب خود، آقای هاشم دماوندی را شکست دهد که تنها ۱۰ هزار رای به دست آورد.

شورای شهرستان ایران‌شهر شامل ۹ عضو اصلی و ۴ نفر علی‌البدل است. اکثر اعضای شورا به گروه‌های سیاسی وابستگی خاصی ندارند. تنها ۲ نفر هستند که مورد حمایت اصول‌گرایان‌اند و ۲ نفر هم شهره به اصلاح‌طلبی هستند. از میان اعضای اصلی ۱ نفر زن و ۸ نفر مرد هستند.

یکی از دغدغه‌های برخی از خانواده‌ها در ایران‌شهر ورزش دختران است. این شهر باشگاه ورزشی مختص به دختران ندارد و تنها استادیوم ورزشی آن به نام استادیوم تختی متعلق به تربیت بدنی شهرستان و محل تمرین تیم فوتبال ماهی‌فروشان است که دختران اجازه حضور در آن را ندارند.

آذر گلدره‌ای، دانشجوی تازه فارغ‌التحصیل شده رشته جامعه‌شناسی از دانشگاه تهران، به تازگی به شهر محل تولدش "ایران‌شهر" برگشته است. پدر آذر گلدره‌ای حسابدار قدیمی در مرکز پرورش ماهی است. خانواده آذر سنی مذهب هستند و پدربزرگ او سال‌ها قبل برای خانواده دیوان‌سالار در روستای ماهی‌گیران کار می‌کرده است.

ورزش کردن یکی از دغدغه‌های آذر از دوران نوجوانی بود که به دلیل شرایط مذهبی و اجتماعی محل سکونش و همچنین عدم امکانات کافی، تا دوران دانشگاه برایش فراهم نشد. با این حال، هنگامی که آذر برای تحصیل به دانشگاه تهران رفت، به عضویت تیم قایقرانی دختران دانشگاه انتخاب شد و در مسابقات مختلف در سطح کشوری هم شرکت کرد. با پایان تحصیل، آذر به استخدام اداره ارشاد ایران‌شهر، بخش روابط عمومی، درآمد و به این شهرستان بازگشت. او در عین حال قصد دارد به ورزش کردن در ایران‌شهر ادامه بدهد و یکی از مهم‌ترین دغدغه‌هایش، تشکیل باشگاهی ورزشی ویژه دختران است.

در حال حاضر آذر تنها با این توجیه که خودش دختری ایران‌شهری است و همیشه دوست داشته که ورزش کند، تصور می‌کند ورزش کردن از نیازهای دختران ایران‌شهری است. به همین دلیل قصد دارد با همراهی دوستان خود، ضمن تشکیل کمپینی با عنوان "کمپین شهرزاد" که هدف آن حمایت از زنان و دختران ایران‌شهری از طریق آموزش و توانمندسازی آنان است، مسئولان - و مردم - را راضی کند باشگاه ورزشی دخترانه‌ای در ایران‌شهر تاسیس کنند. به همین دلیل آن‌ها سازمان مردم‌نهادی به نام "شهرزاد" به ثبت رسانده‌اند و آغاز فعالیت‌های آن‌ها مصادف است با انتخابات شوراها که قرار است ظرف شش ماه آینده انجام شود.

آذر و دوستانش به این نتیجه رسیده‌اند که فعالیت‌هایشان را در محدوده جغرافیایی ایران‌شهر در دوره زمانی یکساله برنامه‌ریزی نمایند. دختران مهم‌ترین گروه هدف این کمپین هستند. کمپین نمی‌داند از چه ابزارهایی می‌تواند برای رساندن پیام خود استفاده کند و برای کمپین، پیام مشخصی هم انتخاب نکرده است. در عین حال هنوز به موانع و مشکلات پیش رو و ظرفیت‌ها و فرصت‌های احتمالی آشنایی ندارد.

تمرین

اگر قرار بود با توجه به مسائل و مشکلات ایران‌شهر، شما هم ایده‌ای برای کمپین پیشنهاد دهید، چه مواردی به ذهن‌تان می‌رسید؟ بگذارید چند مورد را در ادامه پیشنهاد کنیم:

۲- برنامه استراتژیک کمپین

سند مدیریت استراتژیک کمپین‌ها، سندی است که در آغاز فعالیت‌های هر کمپین تهیه می‌شود و به نوعی برنامه عمل کمپین است. استراتژی مشخص می‌کند که آیا کمپین باید رویکرد تهاجمی داشته باشد یا تدافعی، از چه تاکتیک‌هایی استفاده کند، چگونه در مقابل مخالفان عمل نماید، ریسک‌های کمپین به چه طریقی مدیریت شوند تا در کوتاه‌ترین زمان ممکن، ارائه پاسخ به این ریسک‌ها امکان‌پذیر شود (برنامه واکنش سریع) و خلاصه به عنوان سندی بالادستی چگونه به فعالیت‌های پایین‌دستی کمپین جهت بدهد. در این بخش به صورت خلاصه، اصلی‌ترین جنبه‌های کاربردی مدیریت استراتژیک کمپین‌ها را با هم مرور خواهیم کرد و در شروع کار با جدول تحلیل چهارگانه سوات (SWOT) آشنا خواهیم شد و سپس در مورد اینکه چگونه می‌توان عناصر خارجی و داخلی تاثیرگذار بر کمپین را ارزیابی نمود بحث می‌کنیم و در نهایت تاکتیک کمپین را مشخص خواهیم کرد. در انتها نیز در مورد مدیریت بحران در کمپین‌ها می‌آموزیم. بحران هر فعالیتی است که بتواند بر موفقیت کمپین اثر منفی داشته باشد.

تحلیل چهارگانه ارزیابی یا سوات (SWOT)

هر کمپین باید تصویری از نقاط ضعف و قدرت خود و فرصت‌ها و تهدیدهای احتمالی پیش روی کمپین داشته باشد تا نه تنها استراتژی خود را بر اساس آن بچیند، بلکه رقبا را هم بررسی کند، برای مواجهه با تهدیدها آماده باشد و از فرصت‌های احتمالی به بهترین نحو استفاده نماید. منظور از رقبا هم در اینجا گروه‌ها یا بخش‌هایی هستند که به هر دلیل با فعالیت‌های کمپین مخالفند. این دلایل می‌توانند سیاسی، اقتصادی، اجتماعی یا جز آن‌ها باشند. برنامه‌های کمپین هوشمند در عین حال باید مبتنی بر این امر باشد که سطح نزاع را با رقبا کاهش دهد و آن‌ها را در راستای اهداف کمپین، با خود - متحد ممکن - همگام سازد.

خلاصه عواملی که باید در این امر در نظر گرفته شوند در جدولی تحت عنوان جدول سوات می‌آید که نقاط قدرت (strength)، ضعف (weakness)، فرصت (opportunity) و تهدید (threat) در یک کمپین با آن ارزیابی می‌شوند. نقاط ضعف و قدرت، ناظر به عوامل درونی موثر بر کمپین است و فرصت‌ها و تهدیدها عوامل بیرونی موثر را بررسی می‌کنند.

به عنوان مثال، در کمپین شهرزاد (در ایران شهر فرضی)، انتساب آذر گلدره‌ای و اکثر اعضای کمپین به یک خانواده از طبقه متوسط (مردم عادی) می‌تواند نقطه قوت باشد. مذهب آذر به عنوان رئیس چنین کمپینی (ایشان سنی مذهب است) می‌تواند هم نقطه ضعف و هم نقطه قوت باشد. نقطه ضعف به این معنی که ممکن است برخی از گروه‌های تندرو شیعه راضی نباشند که یک سنی مذهب به دنبال کمپین کردن به نفع دغدغه‌ها و نیازهای خانم‌ها و دختران جوان است (این امر باید ترجیحاً بر اساس نظرسنجی بررسی شود) اما به دلیل اینکه در منطقه محل سکونت او، اقلیت پر تعداد سنی مذهب وجود دارد، آن‌ها می‌توانند به افزایش تاثیر کمپین او کمک کنند.

برای این کمپین، پروسه راضی کردن مسئولان به انجام چنین امری به دلیل عدم تجربه کافی اکثر اعضای کمپین تهدیدی بالقوه است. اما روند رو به رشد افزایش آگاهی در میان زنان به خصوص با افزایش نقش شبکه‌های اجتماعی و شبکه‌های ارتباطی موبایلی از قبیل تلگرام یک فرصت است. همچنین انتخابات پیش روی شورای شهر هم می‌تواند یک فرصت باشد، چون اگر کمپین بتواند به نامزدها اثبات کند که تاسیس باشگاه ورزشی ویژه دختران نیاز شهر است آنگاه نامزدها برای به دست آوردن رای، تاسیس ورزشگاه را جزئی از شعارهای انتخاباتی خود قرار خواهند داد.

کمپین هوشمند سعی می‌کند نقطه قوت خود را به منظور استفاده از فرصت‌ها (آنی یا آتی و احتمالی در آینده) تقویت کند و نقاط ضعف خود در مواجهه با تهدیدها را در مواجهه با تهدیدها کاهش دهد.

حوزه انتخاباتی فرضی: ایران شهر - قسمت دوم

امام جمعه ایران شهر، آیت الله مدرسی، نماینده ولی فقیه در استان و از جمله روحانیون میانه‌رو و قدیمی است که سابقه مسئولیت وی به اول انقلاب برمی‌گردد. ایشان در بین مردم محترم است و رابطه خوبی با روحانیون برجسته اهل سنت و مهم‌ترین آن‌ها مولوی محمدشریف دارد. با این حال، آیت الله مدرسی از جمله روحانیون سنتی تلقی می‌شود که چندان موافق افزایش نقش زنان در خارج از خانواده نیست. آیت الله مدرسی با موسیقی مخالف نیست اما ترجیح می‌دهد موسیقی پاپ در شهرستان ایران شهر ترویج نشود و در این میان همگامی روحانیون اهل سنت را هم با خود دارد. هرچند گاهی اوقات کنسرت‌های موسیقی کلاسیک در تنها آمفی تئاتر شهر برگزار می‌شود.

ایران شهر گروه بسیجی موسوم به گروه "صفا عیار" دارد که بیشتر به دلیل فعالیت‌های امر به معروف و نهی از منکر معروف هستند. رئیس گروه که نام او "صفا" است از رزمنده‌های دوران جنگ ایران و عراق است و به مداراگری شهرت دارد. آقای صفا حتی پس از برگزاری کنسرت کلاسیک در شهرستان ایران شهر که به نظر او فاخر می‌آمد و از حال و هوای موسیقی‌های پاپ به دور بود از رئیس این گروه موسیقی شخصا تقدیر کرد.

فرماندار ایران شهر، نزدیک به اصلاح‌طلبان است و با امام جمعه و روحانیون سنی رابطه خوبی دارد. با توجه به اهمیت استراتژیک شهر و اینکه یکی از پایگاه‌های نیروهای دریایی ارتش در مجاورت این شهر است، امنیت ایران شهر برای دولت مرکزی اهمیت فراوانی دارد؛ به همین دلیل فرماندار از نیروهای بومی و مورد اقبال همه افراد و گروه انتخاب شده است.

از سال ۹۰ یک شعبه دانشگاه آزاد در ایران شهر تاسیس شده و حدود ۵۰۰ دانشجو دارد که حدود ۲۰ درصد آنان را دختران تشکیل می‌دهند. فضای آموزشی دانشگاه البته هنوز تکمیل نشده و از امکانات ورزشی مناسب هم برخوردار نیست.

تحلیل چهارگانه برای کمپین آذر

حالا با توجه به اطلاعاتی که از حوزه انتخاباتی ایران شهر داریم می‌توانیم جدول سوات را برای کمپین آذر گلدره‌ای تهیه کنیم:

نقاط قوت:

- زن بودن
- تعلق خانوادگی (طبقه متوسط)
- مذهب (سنی)
- رابطه قدیمی با خانم دیوان‌سالار به عنوان کسی که شاید بتواند بخشی از منابع مالی لازم را تامین کند
- تحصیلات دانشگاهی

نقاط ضعف:

- زن بودن (در نگاه برخی از تندروها نقطه ضعف تلقی می‌شود)
- مذهب (در نگاه برخی از تندروها نقطه ضعف تلقی می‌شود)
- عدم تجربه کار در کمپین

فرصت‌ها:

تمایل به فعالیت‌های ورزشی در میان خانم‌ها (البته این تصور آذر گلدره‌ای و دوستان همراه او در کمپین است، اما هیچ تحقیق ویژه‌ای در این زمینه انجام نشده است).

- وجود دانشگاه آزاد و حضور دختران از سایر شهرهای ایران
- روند رو به رشد شبکه‌های اجتماعی و ارتباطی
- انتخابات پیش روی شورای شهر

تهدیدها:

- مخالفت روحانیون سنتی (اعم از شیعه یا سنی)
- مخالفت برخی خانواده‌ها با فعالیت اجتماعی زنان
- اولویت داشتن برخی مسائل دیگر (به دلیل مشکلات اقتصادی در شهر)
- مخالفت برخی از مسئولان به دلایل مختلف شامل دلایل امنیتی، اجتماعی

البته هر کدام از این بخش‌ها می‌توانند موارد بسیار بیشتری را شامل شوند که هر کمپین در آغاز به کار خود باید آن‌ها را به صورت دقیق شناسایی کند. برخی از موارد بالا در جدول زیر ارائه شده است:

جدول تحلیل چهارگانه سوات	
ضعف	قوت
جنسیت	جنسیت
مذهب	تحصیلات
عدم تجربه	رابطه خانوادگی
تهدید	فرصت
مخالفت	تمایل خانم‌ها
مخالفت برخی خانواده‌ها	دانشگاه آزاد
اولویت مسائل دیگر	شبکه‌های اجتماعی

جدول ۲: تحلیل چهارگانه سوات کمپین ایرانشهر

ارزیابی نیروهای خارجی تاثیرگذار بر کمپین

بعد از تهیه جدول سوات، یکی از اولین مراحل در تعیین استراتژی کمپین‌ها، تشکیل ماتریس‌هایی است به نام ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی نیروهای داخلی که متغیرهای آن بر اساس جدول سوات تهیه می‌شوند. در اینجا ابتدا در مورد ماتریس ارزیابی عوامل خارجی صحبت می‌کنیم.

عامل خارجی هر متغیری خارج از کنترل کمپین است که به نوعی می‌تواند بر روند کمپین و هدف آن (به صورت فرصت یا تهدید) تاثیر بگذارد. به عنوان مثال در کمپین شهرزاد، مخالفت احتمالی دولت به دلیل عدم امکان تامین منابع مالی یک تهدید است. در ماتریس ارزیابی عوامل خارجی ابتدا لیست این موارد تهیه می‌شود و سپس اهمیت آنان نسبت به یکدیگر تعیین می‌گردد.

در مرحله بعد اینکه کمپین شما تا چه میزان می‌تواند به صورت مثبت یا منفی با این عامل خارجی مواجه شود در طیفی ۵ قسمتی (خیلی زیاد، زیاد، تاحدی یا متوسط، کم و خیلی کم) مورد سنجش قرار می‌گیرد و به هر متغیر امتیاز داده می‌شود. در انتها، با تجمیع این امتیازها، نمره ماتریس عوامل خارجی مشخص خواهد شد.

بگذارید فرآیند تهیه ماتریس ارزیابی عوامل خارجی را به صورت مرحله به مرحله در مدل کمپین آذر گلدره‌ای بررسی کنیم.

در ابتدا باید متغیرهایی را که به عنوان عامل خارجی، چه به صورت مثبت (فرصت) یا چه به صورت منفی (تهدید)، می‌توانند بر کمپین آذر گلدره‌ای تاثیر بگذارند در نظر بگیریم. چند تا از این متغیرها به شرح زیر هستند:

- مخالفت روحانیون سنتی
- مخالفت خانواده‌ها
- کمبود منابع مالی دولتی
- مخالفت مسئولان
- تمایل خانم‌ها
- گسترش دانشگاه آزاد
- افزایش نقش شبکه‌های اجتماعی
- انتخابات پیش روی شورای شهر

البته متغیرهای بسیار دیگری با توجه به نوع و اندازه کمپین هم وجود دارند که تیم کمپین آن‌ها را با روش‌های مختلف از قبیل بارش فکری ارزیابی می‌کند. برای ساده کردن بحث، در این کتابچه صرفاً به موارد بالا اشاره شده است.

بعد از تهیه لیست این موارد باید آن‌ها را به ترتیب اولویت رتبه‌بندی کنیم. به عنوان مثال مخالفت روحانیون سنتی احتمالاً اهمیت بیشتری از مخالفت خانواده‌ها خواهد داشت، چون دختران در خانواده‌ها می‌توانند تاحدی والدین خودشان را راضی کنند تا در این امر با آن‌ها همراهی نمایند. اما برای اینکه همراهی روحانیون سنتی جلب شود باید تلاش بیشتری به خرج داد و از روش‌های متناسب دیگر استفاده کرد. بنابراین متغیرهای بالا با توجه به اهمیت باید وزن‌دهی شوند و مجموع وزن کل باید ۱۰۰ درصد باشد.

طریقه وزن دادن به متغیرها به صورت ذهنی و براساس قضاوت تیم کمپین است. یعنی اعضای کمپین یا تصمیم‌گیران اصلی با یکدیگر بحث می‌کنند و متغیرها را بر اساس اولویت رتبه‌بندی می‌نمایند. سپس با مقایسه آن‌ها با یکدیگر، ارزش وزنی‌شان را تخمین می‌زنند. در نهایت با کم و زیاد کردن عددها، طوری وزن می‌دهند که مجموع آن‌ها ۱۰۰ می‌شود.

برای کمپین آذر گلدره‌ای، فرض می‌کنیم پس از مشورت و بحث‌های بسیار، تیم کمپین به توافق رسیده است که متغیرها را به صورت زیر وزن‌دهی کند:

- مخالفت روحانیون سنتی ۳۵٪
- مخالفت خانواده‌ها ۵٪
- کمبود منابع مالی دولتی ۱۰٪
- مخالفت مسئولان ۱۰٪
- تمایل خانم‌ها ۱۰٪
- گسترش دانشگاه آزاد ۵٪
- افزایش نقش شبکه‌های اجتماعی ۱۰٪
- انتخابات پیش روی شورای شهر ۱۵٪

برای وزن‌دهی به متغیرها البته روش‌های دیگری هم وجود دارد. مثلاً می‌توان از ماتریس مقایسه زوجی و یا جدول رتبه‌بندی مشکلات استفاده کرد. در این جدول هر یک از شرکت‌کنندگان می‌توانند به هر مشکل بین ۱ تا ۱۰ امتیاز بدهند. امتیازها باید نوشته شود، یا با مهره یا سنگ ریزه تعیین شود. در پایان این امتیازها ارزیابی و با یکدیگر مقایسه می‌شوند.

برای اطلاعات بیشتر از نحوه امتیازدهی و رتبه‌بندی مشکلات، بخش اولویت‌بندی مشکلات را در جزوه شنیدن صدای زنان در انتخابات و بخش اولویت‌بندی، تحلیل و ریشه‌یابی مشکلات را در جزوه شناسایی مطالبات زنان مطالعه کنید.

مرحله بعد این است که ببینیم کمپین آذر گلدره‌ای برای تاسیس باشگاه ورزشی ویژه دختران تا چه اندازه توان تاثیرگذاری بر این متغیرها دارد. اگر توان تاثیرگذاری بالایی به نفع کمپین داشته باشد عدد ۵ و اگر کمترین توان تاثیرگذاری به نفع کمپین را داشته باشد عدد ۱ را انتخاب می‌کنیم. هر میزان تاثیرگذاری دیگر در سطوح مختلف بین این ۲ عدد قرار دارد (۱- خیلی کم، ۲- کم، ۳- متوسط، ۴- بالا، ۵- خیلی بالا). به عنوان مثال عدد تخصیص یافته به متغیر "مخالفت روحانیون سنتی" برابر با ۱ است؛ به این میزان که کمپین آذر گلدره‌ای حداقل امکان تاثیرگذاری بر آن‌ها را دارد. اما عدد تخصیص یافته به متغیر "انتخابات پیش روی شورای شهر" برابر با ۴ است؛ بدین معنی که با توجه به اهمیت رای، کمپین می‌تواند تاثیر زیادی روی نامزدها در انتخابات پیش روی شورای شهر داشته باشد.

در آخرین مرحله، وزن هر متغیر را در میزان تاثیرگذاری کمپین بر آن ضرب می‌کنیم تا امتیاز هر متغیر به دست آید. اگر همه امتیازها را با هم جمع کنیم به عددی می‌رسیم که امتیاز تاثیر عوامل خارجی بر کمپین نامیده می‌شود. در کمپین تاسیس باشگاه ورزشی دختران، امتیاز ماتریس برابر با ۲/۳۵ و به ترتیب زیر است:

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی - کمپین باشگاه ورزشی ویژه دختران			
متغیر	وزن	تاثیرگذاری	امتیاز
مخالفت روحانیون سنتی	٪۳۵	۱	٪۳۵
مخالفت خانواده‌ها	٪۵	۲	٪۱
کمبود منابع مالی دولتی	٪۱۰	۲	٪۲
مخالفت مسئولان	٪۱۰	۲	٪۲
تمایل خانم‌ها	٪۱۰	۴	٪۴
گسترش دانشگاه آزاد	٪۵	۲	٪۱
افزایش نقش شبکه‌های اجتماعی	٪۱۰	۴	٪۴
انتخابات پیش روی مجلس	٪۱۵	۴	٪۶
	٪۱۰۰	۵	٪۲/۳۵

جدول ۳- ماتریس ارزیابی عوامل خارجی در کمپین باشگاه ورزشی ویژه دختران

امتیاز تاثیر عوامل خارجی بر کمپین آذر گلدره‌ای ۲/۳۵ است. اما این عدد به چه معناست؟ اگر میزان تاثیرگذاری همه متغیرها کمترین میزان ممکن یعنی عدد ۱ بود، امتیاز موزون هم بیشتر از ۱ نمی‌شود. همچنین اگر میزان تاثیرگذاری همه متغیرها عدد ۵ بود، امتیاز موزون نهایی هم به عدد ۵ تبدیل می‌شد. بنابراین واضح است که امتیاز موزون نهایی عددی بین ۱ و ۵ است.

به هر میزان که این عدد به سمت ۵ نزدیک‌تر شود، معنی‌اش این است که کمپین بیشتر می‌تواند روی متغیرها تاثیر بگذارد. یعنی کمپین دارای پتانسیلی قوی برای موفقیت است. در این صورت کمپین می‌تواند رویکرد تهاجمی ایفا کند. در رویکرد تهاجمی، ضرورتی برای ائتلاف با گروه‌های دیگر ندارید، می‌توانید با ملاحظه کمتری مخالفان خودتان را مورد انتقاد قرار دهید و مواردی شبیه این.

به هر میزان که این عدد به سمت ۱ نزدیک‌تر شود، معنی‌اش این است که کمپین ما مشکلاتی دارد که بهتر است تاکتیک‌های

تدافعی را مد نظر قرار دهد. در این حالت عوامل موفقیت کمپین به اندازه‌ای قوی نیست که موفقیت با احتمال بالا تضمین شده باشد. بنابراین باید از تاکتیک‌های تدافعی مانند مذاکره یا ائتلاف با گروه‌های دیگر، رهبران افکار و جز آن‌ها استفاده کنید.

حد متوسط هم عدد ۲/۵ است. به صورت معمول بهتر است اگر عدد به دست آمده زیر ۲/۵ باشد حتماً از تاکتیک‌های تدافعی (مذاکره، ائتلاف و نظایر آن) استفاده کنید. در صورتی که عدد به دست آمده بالای ۴ است، تاکتیک‌های تهاجمی با احتمال بالا جواب می‌دهد. و اگر عدد به دست آمده بین این دو عدد (۲/۵ تا ۴) است، بسته به نوع کمپین و اهمیت متغیرها روش‌های خودمان را تعیین می‌کنیم.

در کمپین فرضی ما عدد به دست آمده ۲/۳۵ است؛ به این معنی که آذر گلدره‌ای و همفکران او به تنهایی قادر به موفقیت نیستند و برای این کار باید روش‌های دیگر شامل ائتلاف با گروه‌های بیشتری از ذی‌نفعان و همچنین مذاکره با رهبران افکار و معتمدان محلی، روحانیون سنتی، مسئولان دولتی و ... را به صورت همزمان مد نظر قرار دهند.

توجه داشته باشید که میزان وزن هر متغیر و توان تاثیرگذاری کمپین بر آن و حتی تعریف متغیرها، همه بر اساس تجربه و مشاهدات تیم کمپین هستند و ممکن است افراد نظرات متفاوتی در مورد آن‌ها داشته باشند. در نهایت تصمیم جمع یا سایر مکانیزم‌های تصمیم‌گیری که در کمپین مورد توافق قرار گرفته به عنوان مرجع نهایی در نظر گرفته می‌شود.

نکته مهم دیگر هم این است که برای برخی متغیرها، تحقیقات بیشتر (از قبیل نظرسنجی، مطالعه منابع موجود و نظایر آن‌ها) ضرورت دارد. به عنوان مثال اینکه مدعی می‌شویم زنان طرفدار تشکیل باشگاه ورزشی ویژه خود هستند ادعایی است که بر اساس تصور موجود درست است. اما وقتی به سراغ نامزدهای انتخابات شورای شهر می‌رویم تا آن‌ها را مجاب کنیم در برنامه‌های انتخاباتی‌شان تاسیس یک باشگاه ورزشی ویژه دختران را در شهرستان ایران شهر بپذیرند باید دلیل و مدرک داشته باشیم. مثلاً به آن‌ها بگوییم که تحقیقی محدود در یکی از مراکز پیش‌دانشگاهی دخترانه انجام شده و اکثریت دختران گفته‌اند اگر نامزدی تاسیس باشگاه ورزشی را در برنامه‌های خود بگنجانند، در نهایت به او رای خواهند داد و یا خانواده‌شان را مجاب می‌کنند به این نامزد رای دهند.

ارزیابی نیروهای داخلی تاثیرگذار بر کمپین

در کمپین‌ها، نه تنها عوامل خارجی می‌توانند عاملی مهم در تعیین استراتژی کمپین باشند، بلکه عوامل داخلی هم اهمیت زیادی در این امر دارند. عوامل داخلی شامل مجموعه متغیرهایی است که به روابط درونی کمپین مرتبط است. مثلاً آیا کمپین اساساً دارای منابع مالی هست یا نیست؟ تیم کمپین چقدر با اصول اولیه کمپین کردن آشنا هستند؟ و مسائلی از این قبیل. سلسله مراتب ارزیابی نیروهای داخلی تاثیرگذار بر کمپین دقیقاً مشابه ماتریس نیروهای خارجی است.

انتخاب تاکتیک: تدافعی یا تهاجمی؟

انتخاب تاکتیک متأثر از نتایج به دست آمده در ماتریس ارزیابی نیروهای داخلی و خارجی است. در مطالعه فرضی این کتابچه، با توجه به امتیاز پایین ماتریس ارزیابی عوامل خارجی، تاکتیک‌های تدافعی پیشنهاد می‌شود. اما تاکتیک‌های تدافعی به چه معنی است؟

تاکتیک تدافعی یعنی احتمال موفقیت کمپین به خودی خود و با توجه به عوامل موثر بر آن، بسیار کم است؛ بنابراین لازم است تا با گروه‌های دیگر موجود در شهرستان که ممکن است دیدگاه‌های مشترک داشته باشند صحبت کرد و آن‌ها را هم برای رسیدن به هدف به همکاری دعوت نمود. یا اینکه در مذاکره با افراد مهم و تاثیرگذار تضمین‌هایی به آن‌ها داد که دغدغه‌هایشان حتماً مورد توجه قرار می‌گیرد.

کمپین شه‌رزاد در خصوص تاسیس باشگاه ورزشی ویژه زنان است. اما اگر آن را به باشگاه ورزشی ویژه جوانان تغییر دهیم که هم زنان و هم مردان در روزها یا ساعت‌های مختلف بتوانند از آن استفاده کنند چقدر در میزان جذابیت آن تاثیر خواهد داشت؟ آیا در این صورت می‌توان رضایت افراد بیشتری را به دست آورد و از نارضایتی مخالفان کاست؟ به هر حال ورزش کردن ارزش به حساب می‌آید و کسی مخالف آن نیست؛ آیا نمی‌شود با مذاکره و تعامل کاری کرد که دختران حالا به جای هفت روز هفته حداقل سه یا چهار روز، فرصت ورزش کردن داشته باشند؟ ضمن اینکه می‌دانیم تنها باشگاه ورزشی شهر متعلق به تیم ماهی‌فروشان گیلان، تنها از امکانات ورزش فوتبال برخوردار است، تاسیس باشگاهی ورزشی که بتوان برخی دیگر از ورزش‌ها را در آن انجام داد غیر منطقی به نظر می‌رسد؟ آیا استفاده از امکانات سازمان ملی جوانان ممکن است؟ این سازمان در سطح کشوری فعالیت می‌کند و بودجه کمک به فعالیت‌های مختلف جوانان را دارد. آیا اگر این باشگاه ورزشی هم برای جوانان اعم از دختر و پسر باشد، می‌توان آن‌ها را راضی کرد که بخشی از بودجه تاسیس چنین ورزشگاهی را بپردازند؟

در مطالعه فرضی این کتابچه، با توجه به نتایج حاصل از ماتریس ارزیابی، روش‌های تدافعی به عنوان تاکتیک انتخاب می‌شود و هدف کمپین هم تاسیس یک باشگاه ورزشی جوانان خواهد بود.

مدیریت بحران؛ علاج واقعه قبل از وقوع

بحران به هر اتفاقی گفته می‌شود که شانس رسیدن به اهداف کمپین را کم کند و اساسا بحران‌ها ناشی از نقاط ضعف یک کمپین و همچنین تهدیدهای پیش روی آن هستند. به همین دلیل مهم است که کمپین هوشمند نسبت به شناسایی این بحران‌ها اقدام کند و پیش از آنکه بحران اتفاق بیفتد راه‌های مواجهه با آن را بررسی کرده باشد. به این کار "مدیریت بحران" گفته می‌شود. مدیریت بحران پس از وقوع بحران انجام نمی‌شود، بلکه پیش از آنکه اساسا بحرانی به وقوع بپیوندد وقوع احتمالی آن مورد بررسی قرار می‌گیرد.

در مطالعه موردی کمپین تاسیس باشگاه ورزشی، فرض کنید آذر گلدره‌ای و دوستانش طی جلسات متعدد با فرماندار، او را راضی کرده‌اند که از چنین امری حمایت کند. اما می‌دانیم که تا شش ماه دیگر قرار است انتخابات ریاست جمهوری برگزار شود و اگر رئیس‌جمهور تغییر کند ممکن است استاندار و همچنین بعد از او فرماندار هم عوض شود. پس تغییر فرمانداری که موافق تاسیس این باشگاه است می‌تواند بحرانی بالقوه باشد. مدیریت بحران به ما می‌گوید:

۱- قبل از آنکه احتمال تعویض فرماندار مطرح شود، تمام تلاش خود را برای پیشبرد روال قانونی کار در مجموعه دولتی آغاز کنیم.

۲- لیستی از سایر افرادی که ممکن است زمانی این مسئولیت را به عهده بگیرند تهیه کنیم، با مواضع آنان آشنا شویم و در برنامه‌ها و جلساتی که به صورتی عمومی برگزار می‌شود در صورت امکان برخی از این افراد را هم دعوت نماییم.

این یک مثال ساده از بحران‌ها و چگونگی مدیریت بحران است. هر کمپین با توجه به ویژگی‌هایی که دارد و متغیرهای مختلفی از قبیل نقاط ضعف خود، تهدیدها، گروه‌های مختلف ذی‌نفع در آن (در مورد ذی‌نفعان کمپین پس از این بحث خواهیم کرد) با بحران‌های بالقوه‌ای مواجه خواهد بود. البته همانطور که مشخص است بحران‌ها در مراحل اولیه کمپین به صورت بالقوه هستند و ممکن است هرگز به وقوع نپیوندند. اما شناسایی و پیداکردن راه حل‌هایی برای کاهش اثر تخریبی آن‌ها، بیانگر تفاوت یک کمپین موفق با یک کمپین ناموفق است.

در عین حال ذکر این نکته هم ضروری است که بدانیم کنترل برخی از بحران‌ها از دست ما خارج است. به عنوان مثال، ممکن است تمام تمهیدات لازم را بسنجیم اما فرضا زلزله‌ای با ابعاد بالا یا سیل ویرانگر رخ دهد. آن وقت تمام تمرکز مسئولان و حتی مردم عادی بر حل و فصل مسائل بعد از زلزله و تامین مالی هزینه‌های آن خواهد بود. مدیریت موارد اینچنینی از دسترس ما خارج است. هرچند در همین مورد هم باید توجه کنیم که منظور از بحران غیر قابل پیش‌بینی بحرانی است که واقعا قابل پیش‌بینی نباشد. اما اگر ما در منطقه‌مان هر چند سال یک بار با سیل مواجه هستیم، آن وقت دیگر وقوع سیل بحرانی غیر قابل پیش‌بینی نیست.

۳- کمپین به مثابه پروژه؛ ذی‌نفعان در کمپین

در این بخش ابتدا در مورد ذی‌نفعان کمپین صحبت می‌کنیم. یعنی هر گروهی که به نوعی بتواند بر اهداف کمپین به صورت مثبت یا منفی تاثیر بگذارد. سپس می‌بینیم که در یک ماتریس مشهور با عنوان "قدرت-تمایل" چگونه می‌توان ذی‌نفعان را طبقه‌بندی کرد و در پی آن جدول ذی‌نفعان کمپین را تهیه نمود. در دوران انتخابات یک گروه بسیار مهم ذی‌نفعان نامزدهای انتخاباتی هستند. در مورد آن‌ها باید ماتریسی دیگر تحت عنوان ماتریس - احتمال پیروزی "میزان علاقه" را بررسی کنیم.

ذی‌نفعان کمپین

هر فرد، گروه یا سازمان (دولتی یا غیردولتی) که بتواند به هر نحو بر اهداف کمپین به صورت مثبت یا منفی تاثیر بگذارد به عنوان یک "ذی‌نفع" (Campaign Stakeholders) در کمپین توصیف می‌شود. از جمله ذی‌نفعان کمپین می‌توان به رئیس کمپین، تیم اجرایی کمپین، نهادهای دولتی، سازمان‌های غیردولتی، افراد متنفذ که نظر موافق یا مخالف با کمپین دارند، اشاره کرد.

ذی‌نفعان در پروژه به دو گروه درونی و بیرونی تقسیم می‌شوند. افراد درونی کسانی هستند که مستقیم با تیم کمپین در ارتباطند، شامل رئیس کمپین، کسانی که هزینه‌های مالی کمپین را تامین می‌کنند و همچنین تیم اجرایی کمپین.

ذی‌نفعان بیرونی افراد یا گروه‌هایی هستند که به صورت مستقیم در فعالیت‌های روزانه کمپین نقشی ندارند. اما به طریقی می‌توانند بر اهداف کمپین تاثیر مثبت یا منفی بگذارند. بگذارید به صورت فرضی دو نمونه از ذی‌نفعان بیرونی کمپین فرضی خود را که به دلایلی با اهداف کمپین موافق و مخالف هستند بررسی کنیم.

حوزه انتخاباتی فرضی: ایران شهر - قسمت سوم

یکی از نامزدهای انتخابات شورای شهر (هاشم دماوندی که در انتخابات گذشته مجلس شورای اسلامی شکست خورده بود) به دلیل اینکه فکر می‌کند حمایت از تاسیس باشگاه ورزشی برای زنان و مردان، می‌تواند باعث افزایش آرای او در انتخابات شود با آذر گلدره‌ای تماس می‌گیرد و می‌گوید که می‌خواهد از کمپین حمایت کند. او رابطه نزدیکی هم با فرماندار دارد و توانسته رضایت وی را برای اختصاص مکان مناسبی جهت تاسیس باشگاه ورزشی جلب کند. فرماندار به او دو منطقه را پیشنهاد کرده است:

۱- قسمت شمالی پارک شهر که برای تاسیس باشگاه ورزشی باید برخی از درختان پارک قطع شوند؛

۲- مکانی در نزدیکی حسینیه اصلی شهر (فاصله این دو حدود ۵۰۰ متر است).

هر دو منطقه مورد نظر اگرچه از لحاظ مکانی بسیار مناسب هستند اما مخالفان خود را دارند. در مورد پارک شهر، گروه‌های طرفدار محیط زیست و همچنین شورای شهر مخالف است. آن‌ها می‌گویند که قطع درختان پارک به هیچ وجه جایز نیست، حتی برای تاسیس یک باشگاه ورزشی.

در مورد حسینیه هم گروه‌های مذهبی مخالف هستند. آن‌ها اعتقاد دارند این امر باعث می‌شود که جوانان به جای اینکه برای انجام امور مذهبی به حسینیه بروند، وقت خودشان را در باشگاه ورزشی صرف کنند.

اولویت‌بندی ذی‌نفعان، طبقه‌بندی قدرت-تمایل

هر کمپین هوشمند با تهیه لیست تمام ذی‌نفعان کمپین، میزان و جهت نفوذ آن‌ها را مشخص و در نهایت راه‌های مواجهه با آنان را تعیین می‌کند.

در مثال فرضی ما از یک سو شورای شهر، فعالان محیط زیست و گروه‌های مذهبی و امام جمعه از جمله ذی‌نفعان مخالف تاسیس باشگاه ورزشی در پارک شهر یا ۵۰۰ متری حسینیه اصلی شهر هستند. هاشم دماوندی که برای انتخابات شورای شهر نامزد است موافق تاسیس باشگاه ورزشی در هر یک از دو منطقه گفته شده به حساب می‌آید. فرماندار هم اگرچه به آقای دماوندی قول یکی از دو منطقه را داده است، اما چندان نسبت به تاسیس باشگاه ورزشی علاقه‌مندی خاصی از خودش نشان نمی‌دهد. هرچند مخالف هم نیست.

حالا باید مشخص شود که میزان نفوذ هریک از این افراد در راستای موفقیت یا عدم موفقیت کمپین به چه میزان است؟ یکی از راه‌های طبقه‌بندی ذی‌نفعان در کمپین، طبقه‌بندی "قدرت-تمایل" است که از مباحث مدیریت پروژه وام گرفته شده است. به این معنی که میزان قدرت اجرایی یا نفوذ هر ذی‌نفع و همچنین تمایل یا علاقه‌مندی آن ذی‌نفع نسبت به اهداف کمپین در طیفی سه قسمتی (زیاد، متوسط و کم) ارزیابی و نحوه مواجهه با ذی‌نفع تعیین می‌گردد.

- اگر ذی‌نفعانی هستند که تمایل کمی نسبت به اهداف کمپین دارند و در عین حال قدرت تاثیرگذاری زیادی هم ندارند، سعی کنید واکنش‌های آن‌ها را دیدبانی (مونیتور) کنید اما خیلی زمان زیادی برای این کار نگذارید.
- اگر ذی‌نفعانی وجود داشته باشند که تمایل زیادی به اهداف کمپین شما دارند اما چندان قدرت بالایی ندارند، آن‌ها را صرفاً از اهداف کمپین مطلع نگه دارید.
- برای ذی‌نفعانی که تمایل کمی به اهداف کمپین شما دارند و در عین حال از قدرت زیادی برخوردار هستند، حتما سعی کنید طی جلساتی در مورد کمپین خود به آن‌ها توضیح دهید، اما حساسیت‌شان را برنیانگیزید و آن‌ها را راضی نگه دارید.
- در مثال فرضی ما امام جمعه، شورای شهر و فعالان محیط زیست از جمله مخالفان تاسیس باشگاه ورزشی در هر یک از دو منطقه تعیین شده هستند. از لحاظ میزان نفوذ هم قدرت امام جمعه از شورای شهر بیشتر است و توان تاثیرگذاری شورای شهر هم بیشتر از فعالان محیط زیست است.
- مزیت رقابتی کمپین شما در وجود کسانی است که قدرت تاثیرگذاری زیاد دارند و در عین حال به اهداف کمپین شما هم تمایل نشان می‌دهند. کارهای‌تان را با آن‌ها هماهنگ کنید و به صورت منظم ارتباط داشته باشید. در این میان، هاشم دماوندی به دلیل نزدیکی با فرماندار و نامزدی انتخابات، توان تاثیرگذاری زیادی دارد و در عین حال تمایل خودش را برای تاسیس این باشگاه هم نشان داده است.



نمودار ۱- روابط قدرت-تمایل

جدول بالا صرفاً با شرط تاسیس باشگاه ورزشی در یکی از دو منطقه مورد نظر فرماندار (پارک شهر یا نزدیک حسینیه) تهیه شده است. اما کمپین می‌تواند صرفاً برای اصل تاسیس باشگاه ورزشی هم جدول مشابه تهیه کند. آن وقت دسته‌بندی ذی‌نفعان پروژه فرق خواهد کرد. یعنی ممکن است امام جمعه دیگر چندان مخالف قطعی نباشد و فعالان محیط زیست یا شورای شهر از تاسیس باشگاه ورزشی حمایت کنند.

به همین دلیل قبل از آنکه یک کمپین با شروط محدودیت‌زا (از جمله تعیین مکان مشخص) رو به رو شود، باید جدول طبقه‌بندی قدرت-تمایل صرفاً برای تاسیس باشگاه ورزشی تهیه گردد و سپس با اضافه شدن شرط‌های مختلف -مانند مکان باشگاه- جداول جدیدی طراحی گردد که تیم کمپین بتواند نسبت به برنامه‌ریزی کمپین خود کمترین مخالفت را برانگیزد.

به عنوان مثال در جدول بالا، تقریباً مشخص است که اگر امام جمعه مخالف انجام کاری باشد، آن کار به راحتی صورت نخواهد گرفت. پس شاید بهتر باشد اساساً تاسیس باشگاه ورزشی در نزدیکی حسینیه شهر را فراموش کنیم. اما میزان قدرت و نفوذ شورای شهر یا حتی فعالان محیط زیست به مراتب کمتر است. به همین دلیل پارک شهر را به عنوان یکی از گزینه‌ها در نظر می‌گیریم و حسینیه را حذف می‌کنیم. در عین حال به دنبال مکان‌های دیگر هم، که حساسیت کمتری داشته باشند، می‌گردیم.

جدول ذی‌نفعان

برای آنکه لیست کلیه ذی‌نفعان در کمپین و میزان تاثیر آنان را به صورت کلی داشته باشیم جدول ذی‌نفعان کمپین باید به صورت زیر تهیه شود:

ذی‌نفع	میزان علاقه نسبت به کمپین	ارزیابی میزان تاثیر	روش‌های موجود برای دریافت حمایت یا کاهش مخالفت

جدول ۴- شناسایی ذی‌نفعان کمپین

ذی نفعان کمپین در زمان انتخابات - نامزدهای انتخاباتی

انتخابات به صورتی کلی فرصتی استثنایی برای هر نوع کمپین کردن است. فضای جامعه در دوران انتخابات بازتر، محدودیت‌ها کمتر و همچنین حساسیت افکار عمومی به اتفاقات بیشتر است. به خصوص در انتخابات محلی مانند انتخابات شوراهای یا انتخابات مجلس، کسانی که قصد دارند دغدغه‌های مشترک خودشان را به صورت یک کمپین بیان کنند این فرصت را دارند تا از این فضا به نفع اهداف کمپین استفاده کنند (توجه داشته باشید منظور ما اینجا از کمپین، صرفاً مواردی مانند - تاسیس استادیوم ورزشی - یا اتفاقات مشابه است و کمپین را به معنی کمپین انتخاباتی یک کاندیدا به کار نمی‌بریم. در این بخش و در کلیه مطالبی که در این کتابچه مطرح می‌شود هر جا منظور فعالیت انتخاباتی باشد از آن به صورت "کمپین انتخاباتی" یاد می‌شود).

همچنین به دلیل اینکه نامزدهای انتخاباتی به دنبال جذب رای هستند، کمپین (مانند کمپین شهزاد برای تاسیس باشگاه ورزشی) می‌تواند دغدغه‌های خود را با این نامزدها در میان بگذارد، نظر آن‌ها را بپرسد و از این نامزدها بخواهد اهداف کمپین را در برنامه‌های انتخاباتی و حتی شعارهایی که مطرح می‌کنند در نظر بگیرند.

اما سوال اساسی اینجاست که ما به عنوان کسانی که دغدغه اصلی مان انتخابات نیست، بلکه طرح شعارها و موضوعات مهم منطقه محل زندگی ماست، با چه نامزدهای انتخاباتی می‌توانیم در مورد این دغدغه‌ها صحبت کنیم، با چه کسانی نباید صحبت کنیم و در مورد چه کسانی باید کمی بیشتر تحقیق نماییم و سپس در صورت لزوم، دغدغه‌های کمپین خودمان را با آن‌ها در میان بگذاریم؟

طرح این سوال به خصوص در مواردی که کمپین ما مسائل حساس را مطرح می‌کند بسیار ضروری است و پاسخ درست به آن با هویت کمپین ما ارتباط برقرار می‌کند. چون همانگونه که در بخش پیام یک کمپین خواهید دید، کمپین‌ها در مواردی که مسائل قطبی شده در جامعه شان را مطرح می‌کنند باید هویت مشخص داشته باشند و این هویت در پیام کمپین، در اهداف آن، در حمایت یا عدم حمایت از یک نامزد انتخاباتی (البته برای کمپین‌های انتخاباتی و نه کمپین ما) و خلاصه در کلیه قسمت‌های یک کمپین باید به صورت یکسان به کار برده شود.

هر کمپینی باید تا جایی که می‌تواند سطح نزاع و اختلافات را کاهش دهد و هر قدر افراد موافق بیشتری را پوشش دهد، امکان موفقیت آن بیشتر خواهد بود. اما مواردی هم هستند که به دلیل اختلافات سیاسی، مذهبی، قومی، اجتماعی، فرهنگی و غیر آن‌ها، اساساً امکان اینکه همه یا اکثریت بالای جامعه بر سر مسئله‌ای توافق کنند وجود ندارد. در این موارد کمپین، اگر هویت خودش را زیر سوال ببرد و در تاکید بر اصول خود کوتاهی کند، نه تنها چیزی به کمپین اضافه نمی‌شود بلکه اعتبار آن نزد طرفدارانش هم از میان خواهد رفت.

بنابراین پاسخ به سوال‌های بالا خیلی بستگی به این دارد که اساساً هدف کمپین ما چیست؟ و آیا در مسائلی که محل اختلاف است قصد داریم کمپین کنیم یا در مسائلی که اختلافات در آن بسیار کمتر است می‌خواهیم فعالیت داشته باشیم.

اگر مسئله کمپین ما، تلاش برای رفع محدودیت اقوام و جوامع محلی و دسترسی گروه‌های مختلف اجتماعی به امکانات بهداشتی و بیمه تامین اجتماعی باشد، کمتر کسی است که با آن مخالفت کند. پس ما حمایت اکثر نامزدها را فارغ از جهت‌گیری‌های سیاسی یا اجتماعی‌شان می‌توانیم به دست آوریم. اما زمانی که قرار باشد هدف کمپین خود را بر "مناصب اداری اقوام" متمرکز کنیم ممکن است حمایت اکثریت را نداشته باشیم و نامزدهای مختلف بنا بر ملاحظات خود موافق یا مخالف باشند.

اما همانطور که ذکر شد برخی موارد هستند که میزان اشتراکات در آن‌ها بسیار بیشتر است. به عنوان مثال، کمپین آذر و دوستانش برای تاسیس باشگاه ورزشی، مخالفان ۱۰۰ درصدی ندارد. اما در همین حالت هم باید بدانیم با چه نامزد انتخاباتی و چگونه صحبت کنیم و اگر نامزد انتخاباتی برای ما شرط گذاشت آیا بپذیریم یا خیر؟



نامزدهای انتخاباتی، طبقه‌بندی "احتمال پیروزی-میزان علاقه"

نامزدهای انتخاباتی، بر اساس آنکه احتمال پیروزی‌شان کم یا زیاد است و همچنین امکان ارتباط و همکاری (یا تعامل) با آن‌ها، در جدول "احتمال پیروزی-میزان علاقه" طبقه‌بندی می‌شوند. این جدول نحوه و ضرورت مواجهه با آن‌ها را مشخص می‌سازد. به هر میزان که احتمال پیروزی یک نامزد بیشتر است و امکان همکاری با او هم بالاتر به نظر می‌رسد، می‌توانیم با او به بحث و تبادل نظر بنشینیم، برنامه‌های خودمان را برای وی بیان کنیم و همچنین از او بخواهیم تا دغدغه‌های کمپین ما را در برنامه‌های انتخاباتی‌اش در نظر بگیرد.

باید توجه کنیم که به هر میزان احتمال پیروزی یک نامزد انتخاباتی بیشتر باشد، امکان چانه‌زنی ما هم با او کاهش می‌یابد، مگر آنکه این نامزد انتخاباتی واقعا به برنامه‌ها و دغدغه‌های کمپین ما اعتقاد داشته باشد. باید به این نکته توجه داشته باشیم که در چارچوب سازمانی مردم‌نهاد (که مسئله اصلی این کتابچه است) ما در مورد حمایت یا عدم حمایت از کاندیداها هیچ تصمیمی نمی‌گیریم. تنها دغدغه‌های خودمان را با نامزدها در میان می‌گذاریم. تصور ما از احتمال پیروزی کاندیدا در این مرحله هم انتزاعی و بر اساس مشاهدات مان است. البته برای این امر روش‌های مشخصی وجود دارد (مانند ارزیابی نظرسنجی‌ها) که موضوع این بخش نیستند.

در برخی اوقات، عده‌ای از نامزدهای انتخاباتی ممکن است شرط و شروطی برای کمپین‌هایی از جنس کمپین ما جهت همکاری مشترک بگذارند. به عنوان مثال یک نامزد می‌تواند بگوید که به شرطی دغدغه‌های ما را در برنامه انتخاباتی‌اش می‌گذارد و در صورت پیروزی برای تحقق آن کوشش می‌کند که ما متعهد شویم صرفا با کمپین او کار کنیم. برخی ممکن است از کمپین ما بخواهند تا لیست ایمیل یا شماره تلفن افرادی را که در آرشيو داریم در اختیار آن‌ها بگذاریم تا در طول دوران انتخابات از آن استفاده کنند. همچنین عده‌ای از نامزدهای انتخاباتی از ما می‌خواهند که نیروی انسانی سازمان خود را ترغیب کنیم در فعالیت‌های داوطلبانه به این نامزد انتخاباتی کمک کنند. همانطور که ذکر شد سازمان‌های مردم‌نهاد مجاز به چنین امری نیستند. اما اگر یک نامزد اطلاعات تفصیلی در مورد نیازهای منطقه‌ای و محلی از ما خواست تا در کمپین خود از آن‌ها به عنوان برنامه‌ها و مطالبات استفاده کند، می‌توانیم با او همکاری کنیم، اما مجاز به کمپین کردن برای او و فعالیت در ستاد او نیستیم.

به صورت کلی دو اصل اساسی زیر را در همکاری با کاندیداها همواره باید مورد توجه قرار دهیم:

- ۱- هر نامزد انتخاباتی به صورت بالقوه ذی‌نفع است. به همین دلیل اولویت‌بندی ذی‌نفعان در مورد وی باید مورد توجه قرار گیرد.
- ۲- کمپین فرایند یک روز و دو روز و یک سال و دو سال نیست. (در ابتدای این کتابچه گفته شد که اصل بقای کمپین به چه معناست.) به همین دلیل باید توجه داشته باشیم که هر تصمیمی که امروز می‌گیریم دارای تبعاتی است که فردا با آن مواجه خواهیم شد.

۲- این موضوع به تفصیل در کتابچه نقش سازمان‌های مردم‌نهاد در انتخابات بحث شده است.

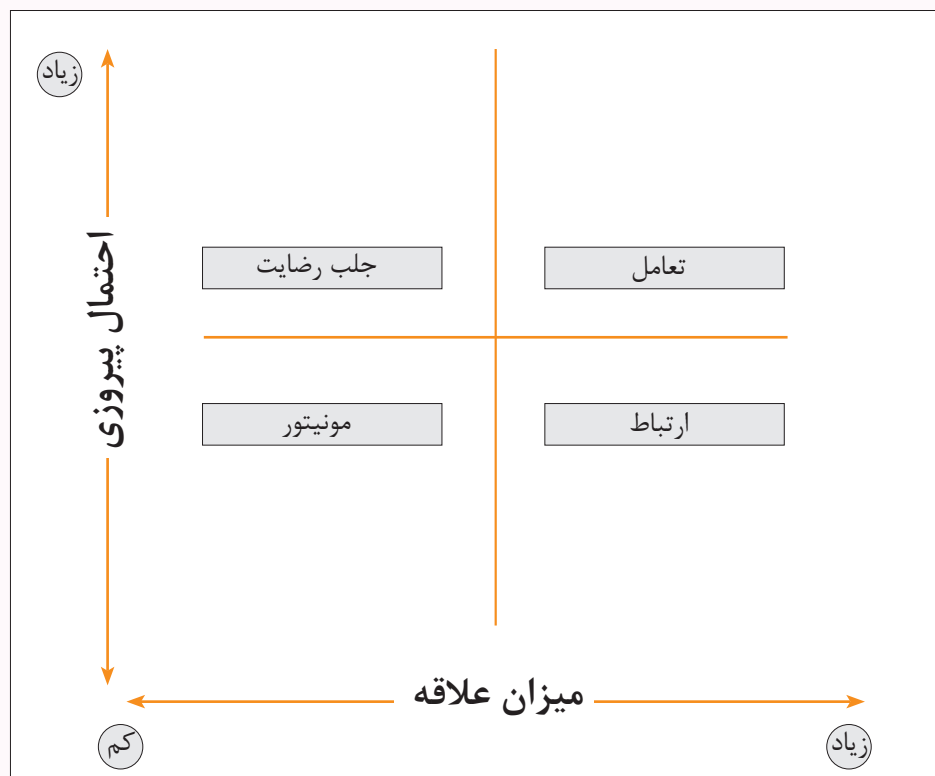
پس از پیش‌بینی احتمال پیروزی نامزدها، جدول زیر در مورد نحوه مواجهه با آن‌ها طراحی می‌شود:

بهترین حالت این است که احتمال پیروزی نامزد و علاقه وی به موضوع کمپین ما زیاد باشد. در این حالت بیشترین تعامل را با وی باید داشته باشیم. امکان چانه‌زنی برای ما در حد متوسط رو به بالا است.

اگر میزان علاقه زیاد اما احتمال پیروزی کم باشد حتما باید سعی کنیم با نامزد ارتباط برقرار کنیم و از او بخواهیم دغدغه‌های کمپین ما را در برنامه‌های انتخاباتی‌اش مورد توجه قرار دهد. فرصتی که او برای تبلیغات خودش می‌گذارد، در واقع دوره‌ای تبلیغاتی برای دغدغه‌های کمپین ما هم می‌تواند باشد. امکان چانه‌زنی با این کاندیدا بالاست.

اگر احتمال پیروزی نامزد زیاد باشد اما به موضوع کمپین ما علاقه‌ای نداشته باشد، امکان چانه‌زنی ما در مذاکره با او زیاد نیست (کم است). در چنین مواردی باید وی را قانع کنیم تا به این نتیجه برسد که دغدغه کمپین ما باعث افزایش آرای او خواهد شد، به افزایش محبوبیت و اعتبار اجتماعی‌اش کمک می‌کند و موضوعی است که واقعا برای این حوزه انتخاباتی و شاید هم کل کشور مفید باشد.

در مواردی که هم علاقه و هم شانس پیروزی یک نامزد انتخاباتی کم است، او را در لیست مواردی که باید به آن توجه داشت قرار می‌دهیم ولی وقت و زمان زیادی را برای جلب نظر او صرف نمی‌کنیم.



نمودار ۲- ماتریس میزان احتمال پیروزی-میزان علاقه

۴- پیام در کمپین

در ابتدای این بخش چهار اصل اساسی در ساختار بندی پیام هر کمپین را بررسی می‌کنیم. اصولی که اگر به آن‌ها بی‌توجه باشیم در واقع شانس خودمان را برای تهیه پیامی خوب کاهش داده‌ایم. سپس سه متغیر در پیام شامل ساختار، روایت و خود پیام را بررسی می‌کنیم و می‌بینیم که چه فرقی‌هایی با یکدیگر دارند و چگونه هماهنگی آن‌ها به تقویت پیام کمپین ما منجر می‌شود. سپس ده فرمان پیام را با توجه به نوشته‌های یکی از معروف‌ترین افراد در این زمینه "فرانک لانتز" با هم مرور خواهیم کرد. آقای لانتز پیامی را موفق می‌داند که ساده و قابل فهم باشد و کوتاه بیان شود. در برخی اوقات آرمانی باشد و کلمات در آن با یکدیگر هماهنگی داشته باشند. در انتها نیز به سراغ پیام کمپین در یک طبقه بندی چهار قسمتی می‌رویم. پیام اصلی چیست، پیام تعامل با مخالفان چگونه است و دو مخاطب مشخص یک کمپین چه پیامی باید دریافت کنند تا حمایت آن‌ها از کمپین افزایش یابد.

چهار اصل اساسی در ساختار بندی پیام

پیام کمپین هویت آن است. مجموعه‌ای است از کلمات که مخاطب، کمپین را با آن‌ها به یاد می‌آورد و اگر قرار باشد کنش و واکنشی صورت گیرد بر اساس این پیام خواهد بود. اما قبل از آنکه در مورد پیام (message)، ساختار (frame) و روایت کمپین (narrative) صحبت کنیم، بگذارید چند اصل اساسی را با یکدیگر مرور نماییم:

- در کمپین‌ها، آن چیزی که شما (به عنوان تیم کمپین یا طرفدار کمپین) می‌گویید مهم نیست. آن چیزی مهم است که مخاطب می‌شنود (نظر فرانک لانتز Frank Luntz).
- برخی فعالان کمپین تصور می‌کنند اگر مخاطب، حقایق را بداند تصمیم درستی مطابق با خواسته‌های کمپین خواهد گرفت. این تلقی نادرست است. مخاطب بر اساس سیستم ارزشی خود و ساختار و زبانی که آن را تقویت می‌کند، تصمیم می‌گیرد (نظر جرج لیکاف George Lakoff).
- انسان‌ها زود اتفاقات را فراموش می‌کنند. بنابراین کنش / واکنش آن‌ها به همان نسبت تغییر می‌کند.
- وقتی به دنبال پاسخ دادن به انتقادات هستید از ترکیب واژگان رقیب یا مخالف خودتان استفاده نکنید.

پیام کمپین و ساختار آن

هر کمپین می‌تواند چهار هدف استراتژیک داشته باشد:

- ۱- تغییر ایجاد کند
- ۲- نیروهای فعال را برای اهداف کمپین تربیت کند و آموزش بدهد
- ۳- نیروی پای کار فعال ایجاد کند
- ۴- افراد را به اقدامی معین تشویق کند (مانند رای دادن)

و برای این کار باید مخاطب خود را بشناسد و به سه سوال اساسی پاسخ دهد:

- ۱- در حال حاضر چه افراد یا گروه‌هایی طرفدار ایده‌های کمپین هستند و یا انتظار می‌رود طرفدار آن باشند؟ (گروه مخاطب اول)
- ۲- کمپین برای موفقیت به حمایت چه افراد یا گروه‌های دیگری نیاز دارد؟ (گروه مخاطب دوم)
- ۳- گروه مخاطبان (هم گروه اول و هم گروه دوم) چرا باید از ایده کمپین استقبال کنند؟

بعد از آنکه معلوم شد کمپین دقیقاً به دنبال چیست و مخاطب گروه اول و دوم آن چه افراد یا گروه‌هایی هستند، آن گاه کمپین

به این سوال پاسخ می‌دهد که چگونه این افراد را به حمایت از کمپین و فعالیت‌های مرتبط با آن فرا بخواند. مرحله اول این کار تهیه پیام کمپین است.

نکته محوری در تهیه پیام کمپین در آن است که کمپین نمی‌تواند پیام خود را بدون توجه به نیاز، دغدغه و یا علاقه مخاطب تهیه کند. یعنی باید ارزش‌های بنیادین مخاطب خود را بشناسد تا وقتی راه حل‌هایش را در پیام خود ارائه می‌دهد، مخاطب آن را بپذیرد. این ارزش‌های بنیادین تشکیل‌دهنده "ساختار پیام" هستند. اما این ساختار یا چارچوب به چه معنی است؟

مفهوم ساختار یا چارچوب

وقتی یک گروه مذهبی برای تهییج طرفداران خودش از کلیشه‌های مبتنی بر قداست مذهب استفاده می‌کند و برایش مذهب عامل برتری و موفقیت است و هرکس عملی غیر مذهبی انجام دهد شایسته مجازات تلقی می‌شود، در واقع از ساختار یا چارچوب "مذهب" برای بیان هدفش استفاده کرده است. همینطور، زمانی که رهبری سیاسی از "سرمایه‌داران نوکیسه" انتقاد می‌کند، می‌توان گفت ساختار پیام خود را بر اساس مخالفت با سرمایه‌داری پایه‌ریزی کرده است. در این ساختار، واژه‌هایی مانند مستضعفان، پابرهنگان، کوخ‌نشینان در مقابل مستکبران و کاخ‌نشینان قرار می‌گیرد و بازی با این کلمات است که پیام را تشکیل می‌دهد. به همین ترتیب، هنگامی که دموکراسی، ارزش بنیادین جامعه را تشکیل دهد، پیام این جامعه بر پایه دموکراسی قرار می‌گیرد. یعنی واژه‌هایی مانند دموکراسی، حاکمیت مردم، حاکمیت قانون و آزادی در بالاترین سطح اهمیت مورد استناد کمپین‌ها، رهبران افکار، رسانه‌ها و دیگران قرار می‌گیرد.

وقتی گروهی محیط زیستی برای تشویق و ترغیب مردم به حفاظت از یک گونه گیاهی یا جانوری از موقعیت‌هایی مبتنی بر قداست مذهب استفاده می‌کند، در واقع از چارچوب "مذهب" برای بیان هدفش استفاده کرده است. برای مثال چندی پیش یک سازمان مردم‌نهاد با همکاری اداره محیط زیست شهرستان دامغان که به عنوان یکی از زیستگاه‌های مهم گونه‌ای در حال انقراض از آهو شناخته می‌شود کمپینی به اسم «کمپین تخصصی ضامن آهو» اجرا کرد. در این کمپین واژه‌هایی مانند ضامن آهو، آستان قدس رضوی و میلاد ضامن آهو علی بن موسی‌الرضا (ع) کلماتی هستند که ارزش‌های اساسی پیام را تشکیل می‌دهند.

به همین ترتیب هنگامی که انسان دوستی، ارزش بنیادین کمپین باشد، پیام آن مبتنی بر انسان دوستی قرار می‌گیرد (و مخاطبانی با همان ارزش‌ها را خطاب قرار می‌دهد).

در زندگی روزمره وقتی یک آگهی تجاری استفاده از غذای ارگانیک (طبیعی) را در مقابل فست فودها پیشنهاد می‌کند، در واقع بر این ساختار (یا چارچوب ارزشی) متمرکز است که مخاطب آگهی غذای سالم را بر غذای ناسالم ترجیح می‌دهد. این مخاطب احتمالاً به ورزش هم اهمیت می‌دهد، توان مالی مناسبی دارد (چون غذاهای ارگانیک گران‌تر هستند) و بیشتر در معرض اخبار است.

بگذارید مفهوم ساختار را با مثالی از مطالعه موردی خودمان "کمپین شهرزاد" مرور کنیم. فرض کنید دو پیام زیر - با فرض تأکید بر ورزش دختران - به کمپین پیشنهاد شده است:

- ۱- پیام اول: دختر ورزشکار امروز، قهرمان مدال‌آور فردا
- ۲- پیام دوم: دختر ورزشکار امروز، مادر بهتر فردا

ساختار پیام اول مبتنی بر ارزش قهرمان شدن، پیشرفت و مدال آوردن (با تأکید بر اهمیت آن برای دختران) است. ساختار پیام دوم اما مبتنی بر ارزش مادر بودن است.

اما این را هم می‌دانیم که مهم‌ترین دلیل برای پیام کمپین اقناع مخاطب است. و مخاطب هم بر اساس ارزش‌ها و باورهای خود

پیام‌ها را تفسیر می‌کند (یا همان چارچوب ارزشی که به آن باور دارد). حالا سوال این است که مخاطبان کمپین آذر گلدره‌ای نسبت به این دو پیام چه واکنشی نشان می‌دهند؟

گروه مخاطب اول در کمپین آذر گلدره‌ای احتمالاً زنان و دختران جوان هستند و انتظار می‌رود از پیام اول استقبال کنند. چون افراد در ذات خود دوست دارند موفق شوند و رتبه‌های بالاتری به دست آورند. آن‌ها در عین حال ممکن است از شعار دوم هم استقبال کنند، چون مادر بودن لزوماً در تضاد با باورها و عقایدشان نیست. به عبارت دیگر، ارزش‌های بنیادین آنان با این پیام بیگانه نیست.

گروه مخاطب دوم شامل بخش‌های مختلفی است. فرض می‌کنیم افراد سنتی‌تر و بیشتر مذهبی بخشی از گروه مخاطب دوم هستند. برای این‌ها اما پیام اول مخالف با ساختار و ارزش‌های بنیادین‌شان است. برای آن‌ها مهم‌ترین نقش زن مادر بودن است و اگر موضع‌گیری آنان در موفقیت یا عدم موفقیت کمپین موثر باشد، حتماً با پیام اول مخالفت خواهند کرد.

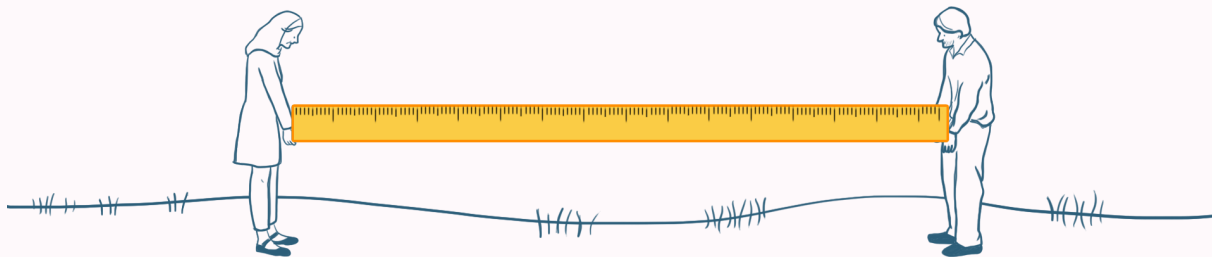
آنچه در پیام لزوماً اهمیت اصلی ندارد "حقیقت مطلق" است. گروهی ممکن است با این امر مخالف باشند و بگویند که فرض محققان در مطالعات دانشگاهی به این نتیجه رسیده‌اند که اگر دختران ایرانی در معرض آموزش صحیح قرار بگیرند با احتمال بیشتری نسبت به پسران ایرانی در میادین بین‌المللی افتخار خواهند آفرید و بنابراین تاکید کمپین باید بر افتخارآفرینی دختران در میادین بین‌المللی باشد. اما دوباره این توصیه جرج لیکاف را به یاد آوریم: «برخی فعالان کمپین تصور می‌کنند اگر مخاطب حقایق را بداند تصمیم درستی مطابق با خواسته‌های کمپین ما خواهد گرفت. این تلقی نادرست است. مخاطب بر اساس سیستم ارزشی خود و ساختار و زبانی که آن را تقویت می‌کند، تصمیم می‌گیرد.» و در اینجا هم مخاطب مذهبی تصمیمی مخالف دیدگاه‌های عقیدتی‌اش نخواهد گرفت.

پیام کمپین و روایت آن

اگر ساختار و چارچوب را ارزش‌های ثابت بدانیم که در سطح کلان پیام را تعریف می‌کنند، روایت آن داستانی است که پیام را برای مخاطب باورپذیر می‌کند. به عبارت دیگر، تجربه مشترک باورپذیر باعث می‌شود که مخاطب این داستان را بپذیرد و تکرار کند. روایت در صورتی که از طرف مخاطب پذیرفته شود و رسانه‌ها آن را واجد "ارزش خبری" بدانند و تکرار کنند، روایت پیروز است.

بگذارید با مثالی، روایت را توضیح دهیم:

در دوران جنگ هشت ساله ایران و عراق، "جنگ، جنگ تا پیروزی" پیامی بود مبتنی بر این ارزش ثابت که دفاع از کشور حق



است و حالا که کشور مورد تجاوز قرار گرفته است، جنگ تنها راه حل مواجهه با آن خواهد بود. در اواسط جنگ، برخی افراد تندرو که مسئله اصلی انقلاب ایران را در آن زمان نه جنگ با عراق بلکه جنگ با اسرائیل می‌دانستند، این روایت جایگزین را مطرح می‌کردند که ایران و عراق دو کشور مسلمان هستند و نباید با هم بجنگند و انقلاب ایران باید به سراغ دشمن اصلی خودش (که در تعبیر انقلابیون، اسرائیل بود) برود و قدس را -به تعبیر آن‌ها- آزاد کند. تندروها در اینجا یک روایت / داستان ساختند. ایران و عراق هر دو کشورهایی مسلمان هستند و دشمن مشترک آن‌ها کشور دیگری است، یعنی همان سرزمین مقدس اشغال شده و ایران باید برای آزادی آن تلاش کند. این روایت مبتنی بر ارزش‌های ثابت در پیام انقلاب ایران هم بود که از ابتدای پیروزی، همواره در دفاع از فلسطین و قدس، اسرائیل را مورد انتقاد و حمله‌های لفظی قرار داده است. به این ترتیب، تندروها از روایت غالب و موجود در نزد انقلابیون، روایت جدیدتر و انقلابی‌تری ساختند. در پاسخ به این روایت تندروها، سران و مسئولان کشور روایت خودشان را بازبینی کردند و شعار جدیدتری را تولید کردند: "راه قدس از کربلا می‌گذرد." ساختار پیام البته تقریباً ثابت است اما روایت فرق کرده است. در این روایت، ضرورت آزادسازی قدس "در تعبیر انقلابیون" نفی نشده است اما روایت به گونه جدیدی تعریف می‌شود که ما باید اول کربلا را که مکان مقدس شیعیان است آزاد کنیم و سپس به سراغ قدس برویم.

به سراغ مثالی دیگر می‌رویم:

"اسنپ"، یک سرویس حمل و نقل شهری در ایران است. شما اگر گوشی تلفن هوشمند داشته باشید تنها کافی است اپلیکیشن آن را در گوشی خود (یکی از دو سیستم عامل اندروید یا آی او اس، مختص محصولات اپل) نصب کنید و از این سرویس استفاده نمایید. روایتی که اسنپ در مورد محصول خود می‌سازد اینگونه است: اگر عجله داشته باشید و بخواهید تاکسی بگیرید ممکن است مدت زمان زیادی معطل شوید، ضمن اینکه در زمان‌های مشخصی (مثلاً وقتی باران شدید می‌بارد) امکان گرفتن تاکسی فراهم نیست. اسنپ کار شما را راحت می‌کند. با اسنپ مقصد خود را از طریق اپلیکیشن اعلام می‌کنید، این اپلیکیشن که به سیستم مکان‌یاب گوشی تلفن شما و خودروهای عضو شبکه اسنپ متصل است، نزدیک‌ترین خودرو به شما را از لحاظ مکانی انتخاب می‌کند و آن را در سریع‌ترین زمان ممکن به سراغ شما می‌فرستد. در این سیستم، هزینه مسافرت از مبدأ به مقصد معلوم است، ضمن اینکه رانندگان هم لازم نیست مانند تاکسی‌های معمولی بیهوده در شهر بگردند و بنزین زیادی مصرف نمایند یا هوا را آلوده کنند. در اینجا سرعت رسیدن به مقصد، هزینه‌ای که پرداخت می‌کنید، مصرف کمتر بنزین و کاهش آلودگی هوا عناصر روایت اپلیکیشن تاکسی‌یاب اسنپ هستند.

همانطور که در این مثال‌ها مشاهده می‌شود، روایت ترکیبی از واقعیت‌ها، ادراکات و حتی گاهی اوقات سخنان نادرست اما باورپذیر است که هم به صورت ذهنی و هم به صورت عینی می‌تواند پیام را بیان کند. اگر بگویید فیلم‌های اصغر فرهادی به دل می‌نشینند از فیلم‌های این کارگردان، که در سینماها پخش می‌شوند و مخاطب زیادی دارند و برای آن تبلیغ خوبی هم می‌شود، روایتی ذهنی (به دل نشستن) ساخته‌اید که قابل اندازه‌گیری نیست و حس شما را بیان می‌کند. اما اگر تاکسی‌یاب اسنپ در تبلیغات روایت گرانه خود مدعی شود که مثلاً ظرف شش ماه تعداد کسانی که از اسنپ استفاده کرده‌اند دو برابر شده در واقع به روایت خود جنبه عینی (اثباتی و قابل اندازه‌گیری) بخشیده است.

روایت و رسانه

روایت اساساً برای این ایجاد می‌شود که مخاطب را به حرکت وادارد -چه مخالفت یا حمایت و چه سکوت و عدم مخالفت. در یک قاعده کلی، روایت هم کنشی و هم واکنشی است. یعنی شما با بیان روایتی که در چارچوب ارزش‌های طرفداران تان معنی پیدا می‌کند، به ایجاد کنش می‌پردازید. به عنوان مثال از طرفداران خود می‌خواهید در انتخابات رای دهند، در گردهمایی شرکت کنند و یا اینکه از طرح یا کمپین حمایت نمایند. اما این کنش، خود، واکنش به اتفاق دیگری هم هست. به عنوان مثال، تشویق به رای دادن واکنشی است به دعوت دیگران به رای ندادن که می‌تواند برای شما که قصد دارید از طریق رای دادن در فرآیندی انتخاباتی مشارکت فعالیت داشته باشید نامطلوب باشد.

گاهی اوقات روایت شما به روایت غالب یا برتر تبدیل می‌شود. یعنی از طرف افراد بیشتری پذیرفته می‌شود، یا نمود بهتری دارد و

یا به دلیل قدرت متغیرهایی بیرونی مانند رسانه می‌توانید روایت خودتان را باورپذیرتر کنید. هر کدام از این‌ها که باشد و حتی اگر شما در بالاترین موقعیت ممکن هم قرار بگیرید، باز هم حداقل روایتی دیگر وجود دارد که جایگزین یا آلترناتیو روایت شماست. اگر شما از نماینده‌ای حمایت می‌کنید که ۷۰ درصد رای دارد، باز هم ۳۰ درصد هستند که به شما رای نداده‌اند. هر چند از لحاظ وسعت و اندازه با هم برابر نیستید، اما نمی‌توانید آن را انکار نمایید. این چرخه روایت غالب و آلترناتیو به غیر از موارد خاص مانند جنگ‌های دفاعی در اکثر رقابت‌های پیامی تکرار می‌شود. یعنی به صورت معمول ما با حداقل دو روایت رو به رو هستیم:

- ۱- غالب
- ۲- جایگزین (آلترناتیو)

درجه نفوذ هر یک از این روایت‌ها مورد به مورد فرق می‌کند. آنچه که به این دو روایت ضد یکدیگر فرصت پاسخ و کنش و واکنش می‌دهد، رسانه است.

گروه‌های اجتماعی، فرهنگی یا سیاسی مختلف، زمانی در انتخاب پیام موفق هستند که روایت آن‌ها، روایت غالب باشد و این هم بسیار متأثر از رسانه‌هاست. به عنوان مثال، تیم فوتبال تراکتورسازی تبریز در اواسط مسابقات لیگ برتر ایران، فدراسیون فوتبال را به حمایت از تیم فوتبال پرسپولیس متهم ساخت. روایت آن‌ها این بود که فدراسیون طوری برنامه‌ریزی کرده است تا بازی‌های پرسپولیس بعد از بازی‌های تراکتورسازی برگزار شود تا پرسپولیس‌ها با آگاهی از نتیجه دیدار تراکتورسازی تبریز، در بازی با حریف خود ظاهر شوند. اما تیم تراکتورسازی نتوانست این دیدگاه را به روایت غالب تبدیل کند، چون برنامه‌های تلویزیونی (از جمله برنامه ۹۰) و روزنامه‌ها و وبسایت‌های مختص فوتبال این روایت را با روایت‌های دیگر به چالش کشیدند (از جمله با طرح اینکه هنگامی که در ابتدا برنامه ریزی می‌شد معلوم نبود کدام تیم‌ها در کورس قهرمانی هستند و یا اینکه پرسپولیس‌ها باید در مسابقات آسیایی هم حاضر شوند). در واقع در نهایت این روایت باشگاه پرسپولیس بود که به روایت غالب تبدیل شد.

در روایت‌هایی مشابه اختلاف بین پرسپولیس و تراکتورسازی، چون رسانه‌ها لزوماً انحصاری هم نیستند، روایت‌های غالب و آلترناتیو با یکدیگر برخورد‌های کلامی و پیامی دارند و حتی گاهی اوقات جای‌شان با هم عوض می‌شود.

با این حال، امکان دسترسی بیشتر به فضای رسانه‌ای که به لطف فراگیری شبکه‌های اجتماعی (از قبیل فیسبوک، توئیتر، اینستاگرام و به خصوص شبکه‌های موبایل از جمله تلگرام در ایران امروز) ایجاد شده است، روایت غالب را با تهدید مواجه می‌کند. به عبارت دیگر، روایت‌های رسمی مانند روایت‌های دولتی به تنهایی نمی‌توانند روایت غالب باشند بلکه در کنار خود با انواع روایت‌های دیگر هم مواجه خواهند بود که در شبکه‌های اجتماعی و فضای دیجیتال ارائه می‌شوند. این روایت‌ها ممکن است چیزهایی را به مخاطب ارائه دهند که با روایت‌های رسمی تفاوت داشته باشد.

مثلاً در حادثه آتش‌سوزی ساختمان پلاسکو در تهران، روایت صدا و سیما تنها یک روایت از مجموعه روایت‌های موجود است که اگرچه هنوز روایت غالب است اما میزان نفوذ آن حتماً مانند ۱۰ یا ۲۰ سال پیش نیست. امروزه، این مردم عادی و شبکه‌های ارتباطی مثل تلگرام هستند که روایت‌های جایگزین را مطرح می‌کنند و در بسیاری اوقات هم موفق می‌شوند تا در ساختار متمرکز روایت غالب شکاف ایجاد کنند.

ده فرمان پیام

پیام کمپین مجموعه‌ای از کلمات (و گاهی اوقات حتی یک کلمه مانند "امید" یا "تغییر") است که با توجه به مخاطب و ساختار فکری و ارزشی او در کوتاه‌ترین شکل ممکن، هدف کمپین را بیان می‌کند. در ابتدای این بخش به فرانک لانتز اشاره شد که می‌گوید در پیام و ساختار زبانی آن، مهم دریافت مخاطب است. یعنی اگر شما می‌خواهید به مخاطب مشخصی دسترسی داشته باشید و بر او تاثیر بگذارید باید به زبان خودش صحبت کنید. فرانک لانتز ده فرمان کلی برای ارتباطی موفق قائل است:

۱- **سادگی.** کلمه‌ای به کار نبرید که کسی آن را متوجه نشود. "سرطان را شکست دهیم" یکی از پیام‌های تبلیغاتی موسسه محک است؛ ساده و قابل فهم برای همه.

۲- **از جملات کوتاه استفاده کنید.** "دریست، ارزان‌تر از همیشه"، شعار تبلیغاتی سرویس حمل و نقل اسنپ است. کوتاه و قابل فهم.

۳- **مخاطب باید به پیام باور داشته باشد.** باور مخاطب باعث می‌شود پیام را قبول کند و بخشی از این باورپذیری در عملکرد تولیدکننده پیام نمود پیدا می‌کند. "کاترپیلار" شرکت تولیدکننده ماشین‌آلات سنگین است. این شرکت در یکی از پیام‌های تبلیغاتی‌اش می‌گوید: "ارائه خدمات یدکی در ۴۸ ساعت و در هر نقطه از جهان". آنچه به این پیام ارزش می‌دهد باورپذیری آن است، چون با این تضمین کاترپیلار همراه است که اگر محصولات این شرکت را بخريد و به هر دلیل مجبور به تعویض یکی از قطعات آن باشید، در ظرف ۴۸ ساعت آن را دریافت خواهید کرد، در غیر این صورت کاترپیلار تمام هزینه‌های آن را متقبل می‌شود. به عنوان یک مشتری، ادعای کاترپیلار، پیام را برای شما باورپذیر می‌کند.

۴- **پیام را به روش‌های مختلف تکرار کنید و مراقب باشید.** در تکرار پیام از پیام‌های متناقض استفاده نکنید. یعنی اگر شرکت نایکی در پیام تبلیغاتی خود می‌گوید: "فقط انجامش بده"، شما این را در تمام تبلیغات این شرکت، در جای جای مغازه‌های آن، روی تیشرت‌ها و خلاصه همه جا می‌بینید. "فقط انجامش بده" به دلیل تکرار، نماد نایکی می‌شود.

۵- **در ساختن پیام نوآور باشید.** "با همراه اول هیچ کس تنها نیست" شعاری رویایی برای سازمانی است که شما از سیستم ارتباطی آن در موبایل‌های خودتان استفاده می‌کنید.

۶- **شیوه بیان و هارمونی کلمات و محصول مهم است.** "کوچک فکر کنید" شعار تبلیغاتی شرکت خودروسازی فولکس واگن است و برگرفته از ابعاد نسبتاً کوچک‌تر محصول این شرکت در مقایسه با خودروهای آمریکایی است. همانطور که می‌بینید در توصیه به کوچک فکر کردن هارمونی نهفته بین تبلیغ و محصول است که بازتاب‌دهنده محصولات این شرکت است.

۷- **پیام بهتر است گاهی اوقات آرمانی باشد.** یعنی به‌گونه‌ای بیان شود که مخاطب آن را دوست دارد. به شعار "ایران برای همه ایرانیان" توجه کنید. هیچ ایرانی نیست که چنین شعاری را دوست نداشته باشد.

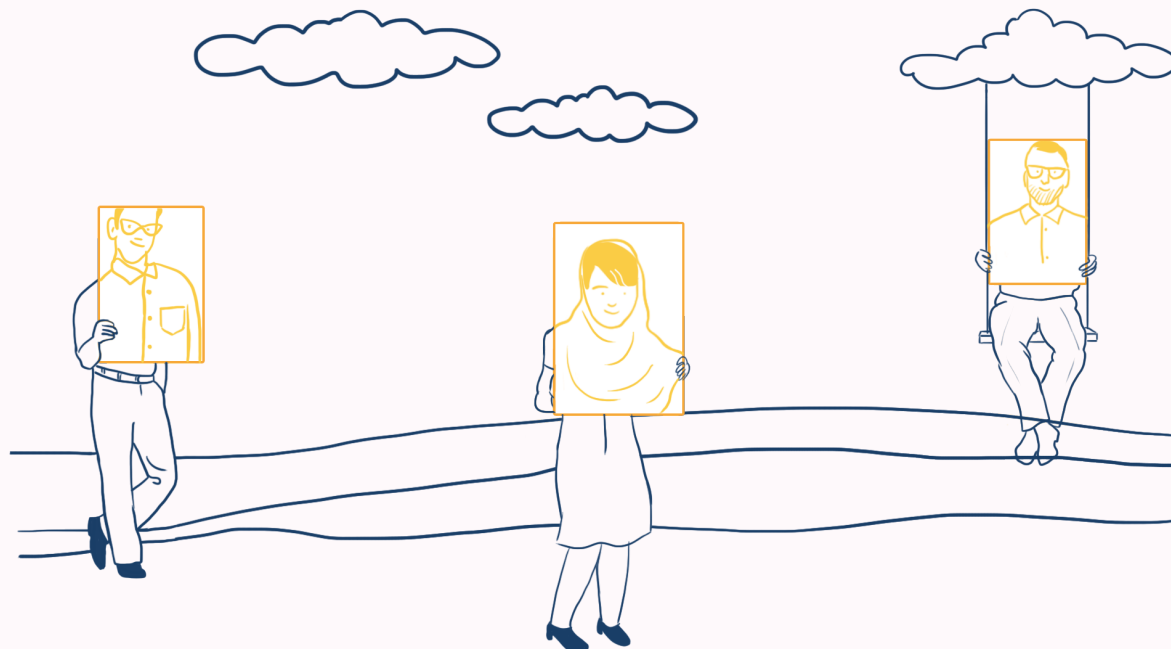
۸- **پیام می‌تواند قابل تصویر باشد.** "کلید روحانی" و بازی با واژه "کلید" یک بیان تصویری عالی در انتخابات سال ۱۳۹۲ بود. جایی که با نشان دادن یک کلید تمام داستان را تعریف می‌کردید.

۹- **برخی مواقع سوال کنید.** "آیا وضعیت امروز شما از چهار سال پیش بهتر است؟" این سوال را نامزدهای انتخاباتی که قصد دارند رقیب‌شان را (که در حال حاضر رئیس جمهور، نماینده مجلس یا شورا است) مورد انتقاد قرار دهند، مطرح می‌کنند. معروف‌ترینشان رونالد ریگان بود که در انتخابات سال ۱۹۸۰ و در انتقاد از جیمی کارتر این سوال را مطرح کرد.

۱۰- **پیام باید با ساختار و چارچوب ارزشی همراه باشد.** هر پیامی البته لزوماً همه این موارد را در بر نخواهد گرفت. اما باید ترکیبی از این موارد را مورد توجه قرار دهد، و نیز با ساختار ارزشی گیرندگان پیام تناقض نداشته باشد و با روایت مناسب مخاطب را به حرکت وا دارد.

تقسیم‌بندی پیام به مخاطبان

کمپین‌ها برای مخاطبان مختلف، پیام‌های متفاوتی تهیه می‌کنند تا آن‌ها را به حمایت از کمپین تشویق نمایند. نکته مهم این تقسیم‌بندی مخاطبان در آن است که پیام‌ها نباید متناقض باشد. یعنی شالوده و اساس پیام ثابت است. آنچه تغییر می‌کند روش ارائه پیام است که حداقل برای چهار گروه هدف مختلف می‌تواند ارائه شود:



پیام اصلی

پیام اصلی که به عنوان پیام واحد کمپین برگزیده می‌شود باید دربرگیرنده عناصر اساسی منطبق بر ساختار کمپین باشد. یعنی اگر شما قصد دارید برای ورزش کردن زنان تبلیغ کنید و استادیومی بسازید، نمی‌توانید در پیام خودتان در مورد مزیت‌های ورزش برای مردان بگویید و باید مسئله زنان را برجسته کنید.

پیام تضعیف مخالفان

مخالفان شما هم پیام‌ها و روایت‌های جایگزین مطرح می‌کنند. به عنوان مثال اگر گروهی از شهروندان با ورزش کردن زنان مخالف هستند، به اشکال مختلف ممکن است شما را نقد کنند. اگر بتوانید پیامی تهیه کنید که برگرفته از سابقه و پیشینه فرهنگی و روایت‌های همان گروه در عدم مخالفت با ورزش کردن زنان باشد، در واقع روایت رقیب را تضعیف کرده‌اید. پیامبر اسلام جمله‌ای دارد با این مضمون که "به فرزندان خود اسب سواری و شکار بیاموزید!" شما می‌توانید فرزندان را تعبیر به هم دختران و هم پسران کنید و غیرمستقیم با تکرار آن، در واقع پاسخ رقیب‌تان یا مخالفان کمپین‌تان را بدهید. استفاده از روایت‌های اسطوره‌ای برگرفته از کتبی مانند شاهنامه یا حتی کتاب‌های تاریخی، که همسو با کمپین شما باشد، نیز تاثیر پیام شما را بیشتر می‌کند. نکته مهم این است که هر مقدار قدرت و نفوذ رقیب شما بیشتر است در پاسخ به او و تهیه پیام‌های اینچنینی باید با روحیه جذب مخالف و کاستن از مخالفت‌اش کار کنید. یعنی قرار نیست با بیان اینگونه پیام‌ها آن‌ها را تحریک کنید، فقط کاری می‌کنید که اندکی تامل کنند. رقیب‌تان را به خصوص اگر قدرت و نفوذ زیادی دارد به مخالفت با خودتان ترغیب نکنید.

پیام تقویت مخاطبان گروه اول

مخاطبان اول طرفداران شما هستند. پیام شما در چارچوب ساختار زبانی و فکری طرفداران‌تان باید برای این گروه از مخاطبان قابل فهم و باورپذیر باشد. به عبارت دیگر، برای اینکه به مخالفان یا به مخاطبان گروه دوم که ممکن است با شما همدلی نداشته باشند، اثبات کنید که حرف شما طرفدار دارد، باید طرفداران خود را برای بیان دیدگاه ایشان و حمایت از کمپین خودتان تهییج

کنید. البته این پیام نیز همانطور که در مورد قبلی هم توضیح داده شد باید بر اساس روحیه تعامل با مخالف باشد.

پیام تقویت مخاطبان گروه دوم

مخاطب دوم گروهی هستند که اگرچه ممکن است گروه اصلی هدف کمپین شما نباشند اما حمایت آنان (یا عدم مخالفت آنان با کمپین شما) حیاتی است. پیام شما باید این گروه را در حمایت (یا عدم مخالفت با شما) تقویت نماید.

پیام‌های کمپین شهرزاد

حالا بگذارید دوباره به کمپین تاسیس باشگاه ورزشی برگردیم. این کمپین در درون خود واجد هر چهار هدف استراتژیک است:

- ۱- تاسیس استادیوم ورزشی ویژه دختران (که در نهایت تصمیم بر این گرفته شد که استادیوم ورزشی برای جوانان باشد) در شهرستان "ایران شهر" ایده‌ای است که قصد دارد تغییر ایجاد کند؛ چون چون چنین ورزشگاهی قبلا وجود نداشته است.
- ۲- باید با نیروهای فعال بالقوه صحبت کند و در مورد این طرح به آن‌ها توضیح دهد.
- ۳- احتمالا برخی از این نیروهای فعال حاضر می‌شوند به نفع کمپین فعالیت کنند.
- ۴- نیروهای فعال برای فعالیت به نفع کمپین به طراحی می‌پردازند و احتمالا به اقداماتی از قبیل تشویق دیگران برای حمایت از کمپین، برگزاری مراسم مختلف، رای دادن در انتخابات شوراها و تشویق دیگران برای رای دادن و مانند آن دست بزنند.

گروه‌های مخاطب اول و دوم در این کمپین به شرح زیر است:

مخاطب اول: در ابتدا دختران جوان و زنان و در نهایت طبقه‌بندی کلی جوانان شهرستان ایران شهر که انتظار می‌رود از تاسیس چنین ورزشگاهی استقبال کنند.

مخاطب دوم: گروه‌های دیگر اعم از مردم عادی، مذهبیون، مسئولان دولتی و غیر آن‌ها.

کمپین شهرزاد برای تعیین چرایی استقبال مخاطب از تاسیس باشگاه ورزشی هم این توجیه را دارد که ورزش کردن مفید است، به سلامت جامعه کمک کند، جوانان را از انحراف و اعمال خلاف باز می‌دارد، ورزش کردن در اسلام توصیه شده است و از این قبیل.

ارزش‌های بنیادین مخاطب (به خصوص مخاطب گروه دوم)، که در اینجا مورد توجه پیام کمپین هستند، ایجاب می‌کند که ساختار فکری و زبانی ویژه آن‌ها را بشناسیم. بگذارید اینجا توجه خود را به مخاطبان سنتی یا بیشتر مذهبی متمرکز کنیم.

کمپین شهرزاد در ابتدا بر ورزش کردن دختران و زنان تمرکز داشت، اما برای آنکه بتواند موافقت‌ها را بیشتر کند و مخالفت‌ها را کاهش دهد، تمرکز خود را بر جوانان به صورت کلی (شامل دختران و زنان و نیز پسران و مردان) قرار داد. در حالت اول، نظام ارزشی و ساختار مذهبی برخی از مخاطبان، که اتفاقا به عنوان ذی‌نفعان بانفوذ هم شناخته می‌شدند، ممکن بود ورزش کردن دختران (یا تبلیغ کردن برای آن) را به هر دلیل برنتابد. اما حالا که بحث جنسیت در اینجا دیگر دخیل نیست احتمالا مخالفت‌ها کمتر خواهد شد. ضمن اینکه ورزش کردن به صورت کلی نكوهیده نیست.

حالا وقت آن است که کمپین، پیام و روایتی را که می‌خواهد بر اساس آن بر نظر ذی‌نفعان تاثیر بگذارد، بسازد. پیام کلی مبتنی بر اهمیت ورزش و روایت آن مبتنی بر ذکر داستان، تجربیات شخصی افراد، استناد به تحقیقات دانشگاهی در مورد اهمیت ورزش

برای سلامتی روح و روان، ارجاع به گزارش‌های دولتی یا موسسه‌های غیردولتی در مورد کاهش معضلات اجتماعی از قبیل اعتیاد در صورت ترویج ورزش در شهرستان‌های مشابه (یا کل کشور) و موارد اینچنینی است.

تمرین

با توجه به ده فرمان پیام، خودتان سه پیام برای کمپین آذر گلدره‌ای و دوستانش پیشنهاد دهید.

ردیف	عنوان پیام پیشنهادی
پیام اول:	
پیام دوم:	
پیام سوم:	

۵- تشکیل گروه‌های داوطلب و تبلیغات میدانی

گروه‌های داوطلب کسانی هستند که به صورت داوطلبانه برای کمپین فعالیت می‌کنند. کمک‌کنندگان مالی به کمپین، افرادی که در خیابان با مردم صحبت می‌کنند یا در همایش نقش‌های کمکی ایفا می‌کنند، کسانی که پوستر و بنرهای کمپین را پخش می‌کنند و خلاصه هرکسی که به نحوی به صورت داوطلبانه برای یک کمپین و اهدافش فعالیت می‌کند به عنوان نیروی داوطلب شناخته می‌شود. به دلیل گستردگی داوطلبان و نقش‌های متفاوتی که ایفا می‌کنند، باید به تناسب ظرفیت داوطلبان و با رعایت هماهنگی نقش‌هایی را به آن‌ها واگذار کرد. در این بخش در مورد این هماهنگی‌ها صحبت می‌کنیم: اینکه خلاقیت افراد چگونه می‌تواند به کمک کمپین بیاید و در تبلیغات مختلف مانند تبلیغات خانه به خانه، در میدان‌های شهر یا تماس تلفنی چگونه باید مخاطبان را نسبت به اهداف کمپین آشنا نمود. آنچه در این بخش بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، تبلیغات میدانی است. کمک مالی به کمپین هم یک فعالیت داوطلبانه است اما در این بخش وارد این بحث نمی‌شویم.

گروه‌های داوطلب

یکی از مهم‌ترین و در عین حال سخت‌ترین کارها در یک کمپین، مدیریت افرادی است که قصد دارند به صورت داوطلبانه فعالیت کنند. اهمیت نیروهای داوطلب در این است که داوطلبان در واقع موتور محرکه هر کمپین در سطح میدانی هستند و به دلیل اینکه خودشان داوطلب کمک به کمپین شده‌اند از وفادارترین نیروهای هر کمپینی به شمار می‌آیند. به همین دلیل نحوه استفاده از پتانسیل آن‌ها در طول دوران کمپین و همچنین ارتباط مستمر با آن‌ها پس از آنکه کمپین به اهداف خود رسید، حیاتی است.

یکی از ایرادهای کمپین‌ها، عدم تعریف نحوه استفاده از داوطلبی آماده به کار است. بسیار پیش آمده که یک نفر به دفتر کمپین مراجعه کرده و ضمن اعلام علاقه به فعالیت این پرسش را مطرح کرده است که «چه کاری می‌توانم انجام دهم؟»؛ اگر شما برای این پرسش، پاسخ مشخص و سریع نداشته باشید در واقع اولین حس منفی را به این داوطلب داده‌اید و او به درستی پیش خودش فکر می‌کند که این کمپین خودش هم نمی‌داند چه می‌کند، چگونه می‌تواند موفق شود؟ و من چرا باید برای آن کار کنم؟

همچنین، اگر پس از رسیدن به اهداف کمپین، ندانیم که چگونه ارتباطات مستمر خود را با داوطلبان ادامه دهیم، در واقع به آن‌ها این حس را القا می‌کنیم که تنها برای هدفی خاص و مقطعی از آن‌ها استفاده (یا سوء استفاده) کرده‌ایم و حالا که به اهداف خود رسیده‌ایم، دیگر به آن‌ها احتیاج نداریم و فراموش‌شان خواهیم کرد. این امر اعتبار کمپین ما با تردید روبرو می‌کند و اگر در آینده و برای اهداف دیگر به فعالان داوطلب احتیاج داشته باشیم، با مشکلات بیشتری مواجه خواهیم بود. در واقع، شما با آغاز کمپین وارد پروسه کمپین کردن می‌شوید و مهمترین سرمایه شما اعتبار شما است. هر کاری که امروز می‌کنید، دیروز کرده‌اید یا در آینده انجام خواهید داد، زمانی می‌تواند به صورت مثبت یا منفی در کار شما نقش بازی کند.

استفاده از نیروهای داوطلب می‌تواند در هر سطحی و از طرف هر یک از اجزای مختلف کمپین از قبیل رسانه‌های دیجیتال، کمیته‌های عملیاتی یا تحقیقاتی و مانند آن صورت گیرد. اما مهم این است که پیش از آنکه داوطلبی به ما مراجعه کند و از علاقه‌مندی‌اش برای کمک به اهداف کمپین بگوید، مسئولیتی وجود داشته باشد که به او سپرده شود. فراموش نکنیم در کمپین‌ها همیشه کاری برای انجام دادن وجود دارد که بتوان آن را به یک نفر اختصاص داد.

آموزش گروه‌های داوطلب

حالا فرض کنیم که یک نفر برای فعالیت به نفع کمپین اعلام آمادگی می‌کند و در کمپین هم فعالیت تعریف شده‌ای برای سپردن

مسئولیت آن به این داوطلب وجود دارد. مرحله بعد در هدفمند کردن فعالیت‌های داوطلبان، آموزش آنان برای انجام کاری است که قرار است برعهده بگیرند. اهمیت آموزش به این دلیل است که در برخی موارد، نیروهای داوطلب اگرچه از علاقه کافی برای انجام فعالیت‌های کمپینی برخوردار هستند اما نمی‌دانند چگونه باید این فعالیت‌ها را به صورت صحیح انجام دهند. ضمن اینکه چون در بیشتر موارد نیروهای داوطلب در سطح میدانی یا با مردم عادی طرف هستند، عدم آگاهی آنان نسبت به پیام کمپین و ارزش‌ها و باورهای کمپین و مخاطبان آن می‌تواند باعث مشکلاتی برای کمپین شود. در موقع تماس با مردم، آن‌ها ممکن است سوالاتی مطرح کنند که اگر پاسخ درستی برای آن نداشته باشیم یا داوطلبی تازه کار پاسخ‌های گمراه کننده بدهد، می‌تواند تبعات ناگواری برای کمپین داشته باشد.

فرض کنیم که در کمپین تاسیس استادیوم ورزشی ویژه زنان، داوطلبی با این سوال از طرف مخاطب خود رو به رو شود: «چرا شما فقط به دنبال ورزش کردن زنان هستید و مگر مردان حق ورزش کردن ندارند؟» برای این سوال می‌توان پاسخ‌های متفاوتی مطرح کرد. اما اگر پاسخ داوطلبی که تجربه کافی ندارد این باشد که «توی این مملکت این همه برای مردان کار شده، حالا بگذارید یک بار هم کسی برای زنان کار کند.» - این گزاره‌ای است که در ناخودآگاه برخی، درست یا نادرست، وجود دارد. اما در کمپین به صورت معمول قرار نیست بر طبل اختلافات کوبیده شود (مگر آنکه هدف کمپین اساساً تاکید بر وجوه افتراقی باشد که موضوع این کتابچه نیست). به همین دلیل، پاسخ‌های اینچنینی ممکن است نه تنها به هدف ما - که آگاه کردن مخاطب نسبت به موضوع کمپین و درخواست از او برای فعالیت به نفع کمپین است - منجر نشود، بلکه در برخی موارد به رسانه‌ها و سطح ذی‌نفعان تاثیرگذار کشیده شود که تبعات ناخوشایندی برای کمپین خواهد داشت.

به همین دلیل داوطلبان، پیش از انجام هر عملی، باید نسبت به نحوه شیوه رو به رو شدن با مخاطبان و انتقال پیام کمپین و نیز پاسخ‌های مناسب به سوالات احتمالی توجیه شوند و ارزش‌های بنیادین کمپین را نیز به خوبی بشناسند. اشتباهی کوچک از یک نیروی داوطلب نیز می‌تواند به چهره و به اصطلاح "برند"ی که کمپین سعی می‌کند از خود بسازد، لطمه وارد کند.

سرگروه‌های داوطلبان

سلسله مراتب آموزش داوطلبان در کمپین، سلسله مراتبی هرمی است به این معنی که در ابتدا افرادی آموزش می‌بینند که به آن‌ها سرگروه یا سازمان‌دهنده میدانی گفته می‌شود. سپس این سازمان‌دهنده‌ها هر کدام مسئولیت پیدا کردن داوطلب در زیر مجموعه خود و آموزش آنان را به عهده خواهند داشت. در عین حال، افراد جدید خود می‌توانند به سرگروه تبدیل شوند و داوطلبان دیگر را آموزش دهند. برای تعیین سرگروه‌ها شاخص‌ها و معیارهای مختلفی وجود دارد. از جمله اینکه داوطلبانی که بهتر و راحت‌تر می‌توانند با دیگران ارتباط برقرار کنند احتمالاً سرگروه‌های بهتری خواهند شد و یا داوطلبانی که توانایی‌های مدیریتی داشته باشند و بتوانند بر دیگران تاثیر بگذارند هم سرگروه‌های بهتری هستند. این توانایی‌ها به آن‌ها کمک می‌کند که افراد بیشتری را در تیم خود به عنوان داوطلب آموزش دهند.

متغیر مهم دیگر موقعیت جغرافیایی است. به این معنی که هرچه فاصله بین افراد یک تیم کمتر باشد، ارتباط رو در رو راحت و هماهنگی‌ها بهتر می‌شود. به همین دلیل هر سازمان‌دهنده می‌تواند حوزه‌ای جغرافیایی یا زمانی را پوشش دهد و همچنین برای ایجاد انگیزه در میان سرگروه‌ها برای پیدا کردن داوطلبان بیشتر، می‌توان طرح‌های تشویقی برای آن‌ها در نظر گرفت. از جمله آنکه در مناسبت‌های مهم و دیدار با افراد تاثیرگذار حضور داشته باشند. مسئولیت‌های بیشتری در کمپین به عهده‌شان واگذار شود و در صورتی که کمپین منابع مالی پیدا کند، از روش‌های تشویقی مانند ارائه شارژ موبایل، اهدای تی‌شرت یا کلاه استفاده کند و حتی در صورت امکان به آن‌ها حق الزحمه پرداخت نماید.

سرگروه‌ها برای پیدا کردن داوطلبان جدید یا ثبت نام از مردم برای حضور در یک همایش و موارد مشابه، بهتر است اهداف مقطعی "مثلاً هفتگی" داشته باشند به این معنی که بدانند در هر هفته باید چند نفر را به عنوان داوطلب آموزش دهند، به چند نفر تلفن بزنند، یا در چند برنامه میدانی حاضر شوند. این کار ارزیابی سرگروه‌ها و مقایسه آن‌ها با یکدیگر را هم آسان‌تر می‌کند؛ ضمن اینکه می‌توان در طول دوران‌های زمانی مختلف، نتایج به دست آمده را با یکدیگر مقایسه کرد. این کار به بهینه

شدن فعالیت‌های داوطلبانه خیلی کمک می‌کند. طبعاً انتظار ندارید که در دوران امتحانات دانشگاهی به همان اندازه‌ای داوطلب پیدا کنید که در زمان‌های فراغت از فصل امتحانات ممکن است. اگر این موارد را در طول سال و به صورت مداوم بررسی کنید، سنجشی از بهترین زمان‌های فعالیت در طول سال به دست خواهید آورد و می‌توانید دامنه و شدت فعالیت‌هایتان را در آن زمان‌ها بیشتر کنید.

در چک لیست زیر تعدادی از مواردی که می‌توانند به صورت دوره‌ای (مثلاً هفتگی یا ماهانه) بررسی شوند ارائه شده است:

۱- تعداد افرادی که آموزش دیده‌اند

چه تعداد از آن‌ها قابلیت سرگروه شدن دارند؟

۲- تعداد خانیهایی که داوطلبان به آن‌ها سر زده‌اند؟

چه تعداد از آن‌ها با ایده کمپین موافق هستند؟

چه تعداد از آن‌ها در فعالیت‌های کمپین مشارکت می‌کنند؟

چه تعداد از آن‌ها حاضرند به صورت داوطلبانه به نفع ایده‌های کمپین فعالیت کنند؟

۳- تعداد تماس‌های تلفنی

چه تعداد از آن‌ها با ایده کمپین موافق هستند؟

چه تعداد از آن‌ها در فعالیت‌های کمپین مشارکت می‌کنند؟

چه تعداد از آن‌ها حاضرند به صورت داوطلبانه به نفع ایده‌های کمپین فعالیت کنند؟

۴- تعداد مناطق مشخص شده برای آگاهی‌سازی نسبت به فعالیت‌های کمپین (مانند میدان‌های شهر)

با چند نفر در مورد ایده کمپین صحبت شده است؟

چه تعداد از آن‌ها با ایده کمپین موافق هستند؟

چه تعداد از آن‌ها در فعالیت‌های کمپین مشارکت می‌کنند؟

چه تعداد از آن‌ها حاضرند به صورت داوطلبانه به نفع ایده‌های کمپین فعالیت کنند؟

خلاقیت در گروه‌های داوطلب

هیچ کمپینی نمی‌تواند مدعی شود که تمام فرمول‌های موفقیت را می‌داند و اگر فرمولی را دقیقاً طبق برنامه پیاده کند موفقیتش قطعی است. بخشی از فعالیت‌های هر کمپین بر نحوه استفاده از خلاقیت در کمپین‌ها متمرکز است؛ کاری که از تصمیم‌های جمعی یا فردی و غالباً از سوی گروه‌های غیر از هسته مرکزی کمپین‌ها در می‌آید. به همین دلیل، اگرچه هر کمپین باید نسبت به نظارت و آموزش نیروهای کمپین خود حساسیت داشته باشد، اما نباید روح خلاقیت را در کمپین از بین ببرد.

بسیاری از پوسترها و طرح‌های به یاد ماندنی در کمپین‌ها حاصل همین خلاقیت‌هاست. اگر کمپینی بخواهد فعالیت داوطلبان را محدود کند، خلاقیت را که روح هر کمپین است و می‌تواند اثرات ماندگار داشته باشد از بین خواهد برد. اما اهمیت دادن به خلاقیت، نباید منجر به فضای سردرگمی در کمپین شود. به عنوان مثال، کمپین شهرزاد به این نتیجه رسیده است که فعالیت‌های خود را به جای تاسیس باشگاه ورزشی ویژه دختران بر تاسیس باشگاه ورزشی متمرکز کند که در آن هم مردان و هم زنان بتوانند ورزش کنند. حالا اگر فعالیت‌های خلاقانه دخترانی که به نفع کمپین فعالیت می‌کنند صرفاً بر وجهه دخترانه آن



باشد، ممکن است کمپین را با مشکل مواجه سازد. فرض کنید در پوسترها، فیلم‌های تبلیغاتی، صحبت با مردم، به صورت مداوم این بخش دخترانه مورد تاکید قرار گیرد. چنین کاری بر خلاف منافع کلی کمپین خواهد بود چرا که قرار است برای موفقیت بیشتر فارغ از جنسیت کمپین کند.

چگونه داوطلبان به کمپین ما می‌پیوندند؟

به صورت معمول در کمپین‌ها، داوطلبان برای فعالیت‌های میدانی شامل افرادی است که جوان‌تر هستند. این البته یک اصل نیست اما انتظار می‌رود به دلایل مختلف از جمله مشغله کاری افراد مسن‌تر، آن‌ها علاقه کمتری برای فعالیت‌های داوطلبانه میدانی داشته باشند. آن‌ها البته می‌توانند در فعالیت‌های دیگر و بر اساس قابلیت‌ها یا ویژگی‌هایشان مشارکت داشته باشند؛ مثلاً در منازل خود، جلسات همفکری برگزار کنند، به کمپین کمک مالی نمایند و یا اینکه در همایش‌ها شرکت کنند.

برخی از داوطلبان به دلایل مختلف از جمله علاقه به ایده کمپین و دغدغه شخصی‌شان و موارد مشابه جذب کمپین‌ها می‌شوند و این‌ها اتفاقاً با ارزش‌ترین افرادی هستند که هر کمپینی می‌تواند روی آن‌ها حساب کند. اما همه داوطلبان کمپین به این صورت جذب کمپین نمی‌شوند. هر کمپین باید بداند که کجا و چگونه به سراغ داوطلبان بالقوه برود و آن‌ها را برای فعالیت میدانی به نفع اهداف کمپین جلب کند.

از جمله مکان‌هایی که می‌توان با طرح ایده و مباحث مرتبط با کمپین، داوطلبان را دعوت به همکاری کرد، مکان‌های تجمع محلی شامل مدرسه، دانشگاه، مسجد، پارک، محیط‌های ورزشی، سینماها و گردهمایی‌های عمومی (در مناطقی مانند بازار) است. هر کمپین به صورت معمول یک گروه اولیه از نیروهای پای کار دارد. مثلاً در کمپین شهرزاد، شخص آذر گلدره‌ای ایجادکننده کمپین است. اما او دوستان و آشنایانی هم دارد که می‌تواند ایده خود را با آن‌ها مطرح نماید و پس از توافق، از آن‌ها بخواهد در مکان‌های مختلف در مورد این ایده با افراد گوناگون صحبت کنند و اگر اظهار تمایلی از کسی دیدند از او بخواهند به کمپین به هر نحو ممکن - و از جمله فعالیت داوطلبانه میدانی - کمک کنند. در این موارد حتماً به خاطر داشته باشید تا فرم‌هایی تهیه کنید که حداقل تلفن و آدرس ایمیل کسی را که اظهار تمایل می‌کند، یادداشت کنید. دیگر مواردی که خوب است در این فرم‌ها بیاید عبارت است از:

- آدرس (یا محل سکونت تقریبی)
- سن
- جنسیت
- تحصیلات

● کاربلدی ویژه (از جمله آشنایی با شبکه‌های اجتماعی، کامپیوتر)

روش دیگر برای درخواست از نیروهای داوطلب، استفاده از شبکه‌های اجتماعی و به خصوص اینستاگرام و تلگرام است که در بخش رسانه‌های دیجیتال در مورد آن‌ها توضیحات لازم ارائه می‌شود.

◀ موارد استفاده از نیروهای داوطلب

کمپین‌ها در ایران از نیروهای داوطلب معمولاً در موارد زیر می‌توانند استفاده کنند:

- تبلیغات خانه به خانه
- تماس تلفنی
- تبلیغات در مناطق مختلف شهر از جمله میدان‌ها و مکان‌های پر رفت و آمد
- برگزاری همایش
- پخش محصولات تبلیغاتی از قبیل پوستر و بروشور
- فعالیت در فضای مجازی

تبلیغات خانه به خانه و رو در رو

از جمله مهم‌ترین موارد استفاده از نیروهای داوطلب، فعالیت تبلیغات رو در رو یا خانه به خانه است. تبلیغات رو در رو نوعی از فعالیت کمپینی است که دو هدف اصلی را دنبال می‌کند:

- ۱- تاکید و یادآوری به طرفداران ایده‌ای برای حمایت از آن به طرق مختلف از جمله شرکت در همایش‌ها، برگزاری تجمعات خیابانی (بامجوز) و مانند آن.
- ۲- تاکید برای رای دادن در انتخابات.

البته باید توجه داشته باشیم که سازمان‌های مردم‌نهاد، در مورد حمایت یا عدم حمایت از کاندیدا تصمیم نمی‌گیرند. صرفاً با آگاهی‌بخشی در خصوص ایده خود و مواضع کاندیداهای مختلف، مردم را به مشارکت به منظور حصول نتایجی که به اجرایی شدن ایده‌شان کمک می‌کند تشویق می‌نمایند. این امر به خصوص در افزایش مشارکت انتخاباتی در میان کسانی که ضرورت رای دادن به نامزدها را درک نمی‌کنند (یعنی نمی‌دانند رای دادن به یک نامزد، تا چه حد می‌تواند مفید باشد) ضروری است.

آموزش داوطلبان: در تبلیغات رو در رو چه بگوییم؟

بعد از آنکه داوطلبان سازماندهی شدند، برای انجام تبلیغات میدانی باید آموزش لازم را دیده باشند. به این معنی که وقتی با کسی در مورد کمپین صحبت می‌کنند به صورت دقیق بدانند چه مواردی را «بهتر است» مطرح کنند، چه مواردی را «در صورت لزوم می‌توانند» بیان کنند و چه موضوعاتی را «به هیچ وجه نباید» با مخاطبان در میان بگذارند. این باید‌ها و نبایدها از جمله اصول مهم آموزش کمپینی هستند که موفقیت یا عدم موفقیت طرح تبلیغات میدانی به آن وابسته است.

فرض کنیم که آذر و دوستانش تصمیم گرفته‌اند جمعی از نیروهای داوطلب خود را در یک روز پنجشنبه، که تقریباً شلوغ‌ترین روز هفته است، به دو میدان اصلی شهر به میان مردم بفرستند تا از طرح تاسیس باشگاه ورزشی (ویژه دختران) دفاع کنند. اما سوال اصلی اینجاست که چگونه به سراغ یک نفر بروند؟ چه بگویند؟ و در پاسخ به سوال‌های آنان چه جواب‌های از قبل پیش‌بینی شده‌ای داشته باشند؟

هر داوطلب باید قبل از حضور در محل در مورد آنچه که می‌خواهد مطرح کند آموزش دیده باشد. به عنوان مثال متن زیر می‌تواند برای کمپین تاسیس باشگاه ورزشی تهیه شود.

خط اول: سلام، من ... هستم و به صورت داوطلب برای کمپین تاسیس باشگاه ورزشی ویژه زنان و دختران فعالیت می‌کنم. حال شما خوبه؟ منتظر جواب بمانید... تعارفات معمول

خط دوم: می‌توانم چند دقیقه وقت‌تان را بگیرم؟

خط سوم: اگر گفت بلی - به خط پنجم بروید.

خط چهارم: اگر گفت خیر بگویید - خیلی طول نمی‌کشد. (اگر بازهم گفت خیر، تشکر کنید و ارتباط را تمام کنید).

خط پنجم: می‌دانید که نصف جمعیت شهر من را خانم‌ها تشکیل می‌دهند اما ما هنوز یک باشگاه ورزشی که خانم‌ها بتوانند در آن ورزش و تمرین کنند نداریم. به همین دلیل این کمپین را تشکیل داده‌ایم تا با کمک مردم شهرمان از دولت بخواهیم برای ما یک باشگاه ورزشی بسازند. شما موافق چنین کاری هستید؟

خط ششم: اگر جواب خیر بود - به خط یازدهم بروید.

خط هفتم: اگر در خط سوم گفت بلی ادامه بدهید - چقدر خوب، ما داریم یک لیست درست می‌کنیم از موافقان. اگر شماره تلفن یا ایمیل‌تان (اگر دارید) به ما بدهید ممنون می‌شویم.

خط هشتم: مکث کنید، اگر دیدید که چندان تمایلی ندارد بگویید: اگر هم نمی‌خواهید اینها را الان بدهید (حالا به خط دهم بروید)

خط نهم: اگر موافق بود به خط دهم بروید.

خط دهم: می‌خواستم از شما دعوت کنم تا (بسته به مورد انتخاب کنید):

● در گردهمایی هفته دیگر ما که در ... جا برگزار می‌شود، شرکت کنید. شرکت می‌کنید؟
یا:

● می‌دانید که انتخابات شورای شهر قرار است هفته آینده برگزار شود، می‌خواستم از شما بپرسم که آیا رای می‌دهید؟ راستی ما یک کتابچه از برنامه نامزدها تهیه کرده‌ایم. قبل از اینکه رای بدهید می‌توانید ببینید هر کدام از نامزدها در مورد تاسیس باشگاه ورزشی چه نظری دارند.

و ادامه بحث:

خط یازدهم: اگر در جواب خط ششم گفت خیر - ممکن است بپرسم چرا؟

خط دوازدهم: دختر باید شوهرداری کنه. ورزش به چه دردش می‌خوره.

جواب: می‌دانستید که دختران ورزشکار، مادران بهتری می‌شوند؟ بچه‌هایشان را بهتر پرورش می‌دهند و از لحاظ جسمانی هم آمادگی بیشتری دارند؟

خط سیزدهم: من ترجیح می‌دم دخترم موقع بیکاری بیشتر درس بخونه و دانشگاه قبول شه.

جواب: ورزش کردن مخالف دانشگاه رفتن نیست. الان تحقیقات نشان می‌دهد که وقتی می‌توانیم از لحاظ روحی تصمیم‌های خوب بگیریم که جسم سالمی داشته باشیم.

خط چهاردهم: من ترجیح می‌دهم که پول تاسیس باشگاه ورزشی رو بدهند به بدبخت بیچاره‌ها!

جواب: تاسیس این باشگاه اتفاقاً می‌تواند درآمدزایی کند. یک عده را سر کار بفرستد و هزینه‌های تاسیس ورزشگاه هم بعد از مدتی تامین می‌شود.

...

متن بالا، مکالمه‌ای فرضی و با توجه به سوال‌های احتمالی و پاسخ‌های پیش‌بینی شده است که اگر چه کامل نیست اما هر کمپین با توجه به اهداف و مسائل و مشکلاتی که پیش روی خود دارد باید چنین متن‌هایی را تهیه نماید. داوطلبان فعالیت میدانی باید نسبت به آنچه که قرار است برای مخاطب خود توضیح بدهند از قبل آگاهی داشته باشند. ضمن اینکه اگر در حین این صحبت‌ها، فرد یا افرادی نسبت به کمپین علاقه نشان دادند از آن‌ها هم درخواست کنند که به هر طریق ممکن از جمله از طریق فعالیت‌های داوطلبانه به کمپین کمک کنند. به همین دلیل کنشگران داوطلب همواره باید خودکار و کاغذ برای یادداشت کردن اسامی علاقه‌مندان داشته باشند، بروشورهای کمپین را به همراه خود ببرند تا برای مطالعه به افراد بدهند، برنامه گردهمایی‌ها و فعالیت‌های آینده را در اختیار مخاطبان قرار دهند و خلاصه اگر کسی اطلاعات بیشتری در مورد کمپین خواست، دست خالی نباشند.

یک نکته مهم در اینگونه موارد ارتباطی، استفاده از زبان روزمره اما به صورتی کاملا مودبانه است. همچنین توجه به ملاحظات مذهبی و سنتی (به خصوص از لحاظ پوشش) اهمیت زیادی دارد. در برخی موارد فعالیت‌های اینچنینی از طریق تماس تلفنی صورت می‌گیرد. در این حالت بهتر است تلفن‌کننده - که فردی آموزش دیده از طرف کمپین است - خانم باشد.

این نکته را هم باید در نظر گرفت که اگر در فعالیت‌های میدانی، خود رئیس و بانی کمپین هم در محل حاضر شود، در افزایش انگیزه نیروهای داوطلب بسیار موثر است و این نکته را برجسته می‌کند که او هم بخشی از تیم کمپین و هم‌پای تمام افراد دیگر کمپین برای پیشبرد اهداف آن فعالیت دارد.

تبلیغات رو در رو در دوره انتخابات

در این کتابچه، هدف اصلی ما کمپین‌های انتخاباتی نیستند اما با توجه به اینکه ممکن است مسائل و مشکلات کمپین ما در زمان انتخابات مطرح شوند، بهتر است کمی بیشتر در مورد آن‌ها بدانیم.

همانطور که در مطالعه موردی ایران‌شهر توضیح داده شد، هاشم دماوندی از جمله افرادی است که قصد دارد در انتخابات شورای شهر نامزد شود و در عین حال از کمپین تاسیس ورزشگاه هم حمایت می‌کند. ولی سازمان‌های مردم‌نهاد، به دلیل ماهیت غیر سیاسی خود مجاز نیستند در کمپین کاندیداها نقش ایفا کنند و مردم را به رای دادن به یک نفر معین تشویق نمایند. کاری که در سازمان‌های مردم‌نهاد می‌توانیم انجام دهیم آگاه‌سازی مردم نسبت به برنامه‌های سازمان و آگاه‌سازی شهروندان نسبت به برنامه‌ها و مواضع نامزدها و ایجاد فرصتی برای طرح مطالبات در این فرآیند است. به عنوان مثال، برنامه‌های کاندیداها را با هم مقایسه می‌کنیم و طی جداول مقایسه‌ای، مخاطبان و رای‌دهندگان را نسبت به مواضع آن‌ها در موضوعات مختلف (از جمله کمپین خودمان) آگاه می‌سازیم.

تبلیغات خانه به خانه همانطور که از اسمش پیداست به معنی آن است که با سر زدن به خانه‌های مردم شهر برای کمپین تبلیغ کنیم. یعنی به محله‌ای مشخص می‌رویم، زنگ خانه‌ها را یکی یکی می‌زنیم و ساکن خانه را نسبت به کمپین خودمان آگاه می‌کنیم. تبلیغ خانه به خانه نیز نوعی از تبلیغ رو در رو است.

در مدل ایده‌آل تبلیغات خانه به خانه، کمپین‌ها اطلاعات تقریباً کاملی از هر خانه دارند. یعنی می‌دانند که در یک خانه چند نفر زندگی می‌کنند، گرایش سیاسی یا اجتماعی‌شان چیست. آیا احتمال دارد از ایده کمپین حمایت کنند یا خیر و از این قبیل. اما چون در ایران از چنین مواردی آگاهی دقیق نداریم، پس کار ما بیشتر بر سعی و خطا و تبلیغ در محله‌هایی متمرکز خواهد بود که فکر می‌کنیم از ایده ما بیشتر طرفداری می‌کنند.

مثلا اگر در مطالعه موردی ایران‌شهر، تمرکز کمپین ما بر «مخالفت با خصوصی‌سازی کارخانه قیر» متمرکز است، بیشتر به مناطقی می‌رویم که کارمندان کارخانه قیر در آنجا سکونت دارند. یا در کمپین تاسیس باشگاه ورزشی، یکی از مکان‌های خوب برای فعالیت خانه به خانه اطراف دانشگاه است که دانشجویان زیادی در آنجا ساکن هستند. حتما باید به این نکته هم توجه کنیم که تمام اطلاعاتی را که به دست می‌آوریم یادداشت نماییم و در نهایت کامپیوتری کنیم. از جمله اینکه آیا از کمپین ما حمایت می‌کنند یا خیر.

تبلیغ در تماس تلفنی با خانه‌های مردم

تمام مواردی که در تبلیغات رو به رو گفته شد در تبلیغات تلفنی هم صادق است. با این تفاوت که شما در اینجا از طریق تلفن و نرم‌افزاری مرکزی که به صورت خودکار شماره تلفن را به شما اختصاص می‌دهد با مردم تماس می‌گیرید (در اینجا در خصوص موارد فنی و نرم‌افزارهای لازم برای اجرای کار بحثی نخواهیم کرد).

اما مسئله مهم هم در مورد رفتن به خانه‌ها و هم در تماس تلفنی با مردم به دست آوردن لیست ساکنان یک منطقه یا شماره تلفن آن‌هاست. در برخی موارد می‌توان این موارد را از نهادهای مسئول درخواست کرد و در صورت امکان آن‌ها را خرید. در غیر این صورت، استفاده از روش‌های خلاق مانند استفاده از کد محل سکونت برای شماره تلفن یا آدرس منازل به صورت تصادفی از جمله راه حل‌های موجود است. به همین دلیل بهتر است که داوطلبان شما نسبت به محل فعالیت خود آشنا باشند.

همایش‌ها

یکی از موارد مهم در هر کمپین برگزاری همایش‌های مختلف است. همایش‌ها از آن جهت مهم هستند که می‌توانند منبع خبری به حساب آیند و در افزایش شور و شوق در طرفداران ما موثر باشند. بهتر است در همایش‌ها از افراد معروف و خوشنام و رهبران افکار و گروه‌هایی که در منطقه مورد نظر طرفدار دارند، دعوت شود. نوع و تعداد سخنرانان، متن سخنرانی هر یک، کلیپ‌ها و موزیکی که در سالن پخش می‌شود و هماهنگی با رسانه‌ها برای خبررسانی نیز از جمله موارد مهم دیگر در برگزاری همایش هستند.

در بسیاری موارد، همایش‌ها با یک مراسم ملی یا محلی همزمان است. مثلاً ۳ خرداد، سالروز بازپس‌گیری خرمشهر از روزهای مهم در تقویم ملی است. استفاده از تقویم‌های محلی مانند قیام بابک در استان‌های ترک زبان هم می‌تواند مورد توجه باشد. امکان استقبال داوطلبان از فعالیت در همایش‌ها معمولاً بیشتر است، چون همایش‌ها با شور و شوق بیشتری همراه است و به داوطلبان، به عنوان کسانی که جزو تیم برگزارکننده همایش‌اند، احساس بهتری می‌دهد.

دیگر موارد تکیه بر نیروهای داوطلب

از داوطلبان در دیگر موارد تبلیغ هم استفاده می‌شود که برخی را توضیح دادیم ولی اصولاً دامنه حضور آن‌ها در فعالیت کمپین‌ها بسیار گسترده‌تر است از فعالیت تبلیغی در مناطق مختلف شهر از جمله مکان‌ها و میدان‌های پرجمعیت تا برنامه‌ها و جشنواره‌های مختلف یا برگزاری مسابقات فوتبالی، پخش محصولات تبلیغاتی از قبیل پوستر و بروشور و مانند آن‌ها. در همه این موارد اما مهم‌ترین نکته این است که داوطلبان آموزش دیده باشند و به مکان‌های "درست" بروند؛ منظور از مکان‌های درست جاهایی است که انتظار داریم بیشتر از ایده ما حمایت کنند.

از نیروهای داوطلب در تبلیغات مجازی و فضای دیجیتال هم استفاده می‌شود که در فصل جداگانه‌ای به آن می‌پردازیم.

تمرین

در کمپین شهرزاد مشخص کنید که از نیروهای داوطلب قصد دارید به چه منظوری استفاده کنید. سپس فرض کنید که یکی از کارهای نیروهای داوطلب شما انجام تبلیغات خانه به خانه به نفع کمپین است. چه منطقه(ها)یی را برای چنین کاری انتخاب می‌کنید؟

حالا بر اساس منطقه(ها)ی انتخاب شده، متنی را تهیه کنید که قرار است در اختیار نیروهای داوطلب قرار بگیرد تا در مراجعه به خانه‌های مردم از آن استفاده کنند و آن‌ها را به حمایت از کمپین دعوت کنند.

متن پیشنهادی برای استفاده داوطلبان

۶- شناخت مخاطبان و دغدغه های آنان؛ مکانیزم های تصمیم گیری منطبق بر تحلیل داده ها

در این بخش، مخاطبان را از منظری متفاوت با آنچه که در بخش پیام بررسی کردیم مورد تحلیل قرار می‌دهیم. یعنی ابتدا مشخص می‌کنیم افراد فعال در منطقه " فارغ از موضوع " چه کسانی هستند. سپس با مطالعه اتفاقات گذشته، مانند انتخابات، کمپین‌های قبلی، و موضوعات قابل توجه، گروه‌هایی را که به صورت مقطعی فعال می‌شوند نیز مورد توجه قرار می‌دهیم. راه دیگر بررسی و شناخت مخاطبان، انجام نظرسنجی‌هاست که البته ممکن است هزینه‌بر باشد و به خصوص برای کمپین‌هایی که توان مالی زیادی ندارند امکان‌پذیر نباشد. در این حالت از روش‌های دیگر جمع‌آوری اطلاعات استفاده می‌شود که اگرچه مانند نظرسنجی‌ها علمی نیستند اما می‌توانند برای تحقق اهداف کمپین به ما کمک کنند. در انتها هم در مورد معتمدان محلی و رهبران افکار بحث می‌کنیم. گروهی که می‌توانند در میان مخاطبان انگیزه و هیجان ایجاد کنند، آن‌ها را به انجام حرکتی تشویق نمایند یا از فعالیت‌ها باز دارند.

مخاطبان کمپین چه کسانی هستند؟

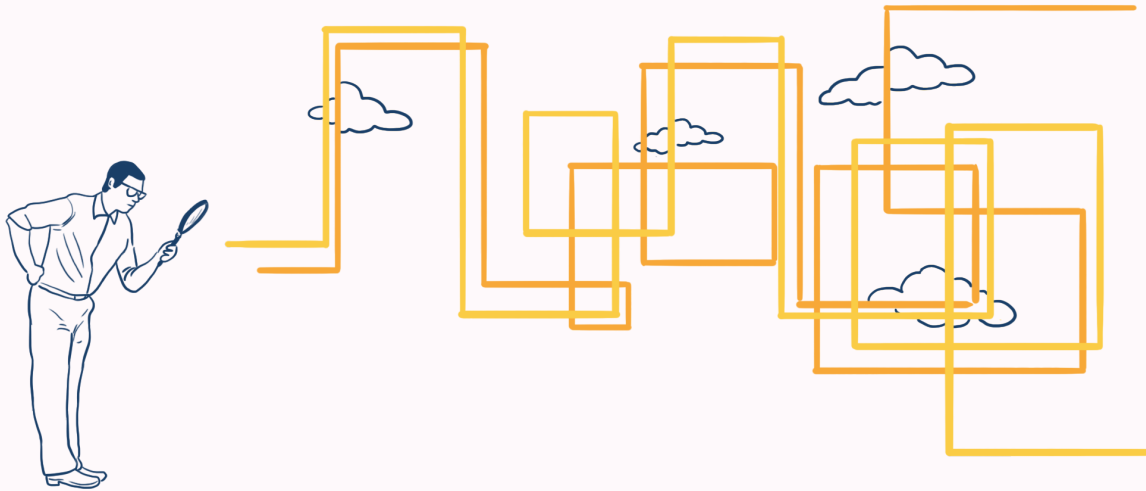
یکی از مهم‌ترین تصمیم‌هایی که در هر کمپین گرفته می‌شود این است که طراحان و بنیان‌گذاران چه گروهی از مخاطبان را هدف فعالیت خود قرار دهند تا حمایت آن‌ها را به دست آورند. در بخش پیام، مخاطبان را بر اساس پیام کمپین با یکدیگر مقایسه کردیم. در اینجا از یک منظر عملیاتی مخاطبان کمپین را تحلیل می‌کنیم. برای این منظور لازم است که منطبق بر سطح هر کمپین (ملی یا محلی) رای‌دهندگان را تقسیم‌بندی کنیم و پیام کمپین را با توجه به مخاطب "رای‌دهنده" ارائه نماییم.

مخاطبان بالقوه در هر کمپین شامل ۳ گروه زیر است:

- کسانی که به صورت معمول فعال هستند - مخاطبان فعال
- کسانی که گاهی اوقات (و بسته به موضوع کمپین) ممکن است فعال شوند - مخاطبان مقطعی
- کسانی که به ندرت فعال می‌شوند - مخاطبان خنثی

در ایران به دلیل اینکه اطلاعات کافی از مخاطبان و سابقه فعالیت‌های آنان از قبیل رای دادن و مشارکت در فعالیت‌های اجتماعی نداریم، شناخت دقیق آن‌ها ممکن نیست؛ ولی می‌توان از مکانیزم‌هایی استفاده کرد تا به شناخت نسبی از مخاطبان یک کمپین بر اساس ویژگی‌های جمعیتی آن‌ها برسیم و سپس آن را تعمیم داد.

کمپین‌های هوشمند ابتدا سعی می‌کنند مخاطبان فعال را که به صورت معمول در فعالیت‌های اجتماعی مشارکت می‌کنند شناسایی نمایند و بدانند که تا چه میزان می‌توان آن‌ها را به فعالیت وا داشت. سپس به سراغ مخاطبانی می‌روند که به صورت مقطعی و با توجه به موضوع کمپین فعال می‌شوند تا آن‌ها را تشویق به مشارکت در کمپین نمایند. کمپین‌ها در عین حال با توجه به نوع کمپین در موارد معدود به سراغ گروه سوم هم می‌روند یعنی کسانی که به ندرت در فعالیت‌های اجتماعی حاضر می‌شوند. در مورد گروه سوم باید توجه داشت که اگر شانس فعال کردن آن‌ها زیاد نباشد، نباید قوت و انرژی بیش از اندازه صرف کرد؛ اما در موارد خاص و کمپین‌هایی که گستره نفوذ و اهمیت آن‌ها بسیار زیاد است، حمایت این گروه می‌تواند بسیار تاثیرگذار باشد. به همین دلیل هر کمپین در شروع کار خود باید تصویری از نرخ مشارکت فعال مخاطبانش داشته باشد. برای این کار باید فعالیت‌های مشابه را در گذشته بررسی کند و مشخص نمایند تعداد حداقل افرادی که مشارکت می‌کنند چقدر است. سپس استراتژی کمپین را برای فعال کردن آنان طراحی و تاکتیک‌های لازم را تبیین کند.



بررسی روند فعالیت‌های مدنی پیشین

هر کمپین هوشمند روند فعالیت‌های گذشته را در دوره‌های زمانی متفاوت بررسی می‌کند. به عنوان مثال، در شهر فرضی ما ایران‌شهر اگر پیش از این کمپینی برگزار شده یا فعالیت اجتماعی یا اعتراضی خاصی صورت گرفته باید دقیقاً مورد بررسی قرار گیرد. فرض کنیم در انتقاد از خصوصی شدن کارخانه قیر، کارمندان این کارخانه اعتراض کرده باشند. کمپین ما باید بداند چه گروه‌هایی این اعتراضات را سامان داده‌اند، چه افرادی از آن‌ها حمایت کرده‌اند، در چه بخش‌هایی این اعتراضات با استقبال روبرو شده و چه گروه‌هایی از جامعه منتقد آن بوده‌اند. بررسی و مطالعه موارد مشابه در طول زمان‌های مختلف، تصویری از پتانسیل‌های موجود فعالیت‌های مدنی را در جامعه‌ای معین به ما می‌دهد.

مورد بااهمیت دیگر بررسی انتخابات طی دوره‌های گذشته در منطقه مورد نظر (ملی و/یا محلی) است. در مواردی که اعتراض یا انتقاد با واکنش‌های امنیتی مواجه می‌شود انتخابات فرصت خوبی برای سنجش میزان و پتانسیل فعال شدن گروه‌های اجتماعی است. ضمن اینکه در کمپین‌های مسئله‌محور که در زمان‌های انتخابات فعال می‌شوند، کمپین عملاً به انتخابات گره می‌خورد و موفقیت یا عدم موفقیت یک یا چند نامزد در انتخابات می‌تواند موفقیت یا عدم موفقیت کمپین را موجب شود. بگذارید در اینجا فرض کنیم که قصد داریم انتخابات را بررسی کنیم. برای این منظور حداقل سه انتخابات مشابه را در منطقه مورد نظر طی دوره‌های زمانی گذشته بررسی و موارد زیر را مشخص می‌کند:

- کاندیداهای پیروز در این سه انتخابات چه کسانی بوده‌اند. کاندیدا(ها)ی اصلی رقیب چه کسانی بوده‌اند؟
- ویژگی‌های جمعیت‌شناختی آن‌ها (مانند پیشینه خانوادگی یا قومی، جنسیت و جز آن) چگونه بوده است؟
- نرخ مشارکت و آرای هر یک چقدر بوده است (در بهترین حالت، به تفکیک صندوق‌های رای در حوزه‌های مختلف)؟ این اطلاعات به ما کمک می‌کند که بدانیم کدام یک از کاندیداها در چه مناطقی (و با تقریب، به چه دلایلی) رای بیشتری به دست آورده‌اند.
- ویژگی‌های شخصیتی کاندیداها چه بوده است؟
- شعارهای کاندیداها چه بوده است؟
- کاندیدا(ها)ی پیروز تا چه حد شعارهای خود را عملی کرده‌اند. مثلاً اگر کاندیدی پیروز انتخابات شوراها از احداث یک پل یا اصلاح خرابی یک جاده در شعارهای انتخاباتی خود صحبت کرده آیا آن‌ها را عملی کرده است یا خیر.
- چه نهادهای مردمی در انتخابات فعال بوده‌اند؟
- آیا مشکل خاصی (شیوه تبلیغات، رای دادن و غیر آن) برای مردم ایجاد شده بوده یا خیر؟
- نامزدها با مردم چگونه ارتباط برقرار می‌کردند و مکان‌های تجمع مردم بیشتر کجاها بود (مسجد، بازار، میدان اصلی شهر و مانند آن) مهم‌ترین مسائل و معضلات منطقه چیست؟

از دل پاسخ به سوالات اینچنینی است که گروه‌های فعال مخاطب و مسائل مهم بیرون می‌آیند و می‌توانیم نسبت به طبقه‌بندی آن‌ها با توجه به موضوع کمپین خودمان اقدام کنیم.

نظرسنجی پایه

مرحله بعدی انجام نظرسنجی برای بررسی میزان اقبال به موضوع کمپین ما در میان گروه‌های مختلف، ارزیابی میزان حمایت و سنجش مهم‌ترین مسائل و مشکلات منطقه است. این امر از طریق انجام نظرسنجی پایه (benchmark poll) انجام می‌شود. توجه کنید که در بسیاری موارد در حوزه‌های کوچک انجام نظرسنجی هزینه‌بر است. البته بهتر است که حتماً انجام شود اما اگر انجام آن ممکن نبود باید از طریق مشاهدات میدانی و تصادفی در حوزه‌های مختلف رای‌گیری به عنوان پایه ارزیابی‌ها استفاده کرد. به عنوان مثال افرادی از داوطلبان خود را آموزش دهید تا در روزهای مختلف و ساعت‌های متفاوت (که کاملاً به صورت تصادفی انتخاب می‌شوند) به محل‌های پرجمعیت بروند و یک پرسش‌نامه کوتاه را با مردم عادی و به صورت کاملاً تصادفی در جریان بگذارند.

نتایجی که از تحلیل این پرسش‌نامه‌ها به دست می‌آید حتماً دقت یک نظرسنجی علمی را ندارد اما داشتن همین سطح از اطلاعات با توجه به منابع محدود ما، از نداشتن آن بهتر است.

تفسیر نظرسنجی‌ها

تفسیر نتایج نظرسنجی یکی از مهم‌ترین بخش‌های تحلیلی هر کمپین است. به همین دلیل است که در بسیاری موارد، استراتژیست‌های ارشد در کمپین از میان افرادی که توانایی درک درست عدد و رقم و تفسیر نتایج آماری دارند انتخاب می‌شوند. در تفسیر نتایج نظرسنجی‌ها، حتماً باید میزان اقبال / عدم اقبال به کمپین و همین‌طور موضوع‌های اصلی منطقه مورد نظر به تفکیک گروه‌های جنسی (زن و مرد)، سن، محل سکونت و تحصیلات مورد بررسی قرار گیرند. در مناطقی که اقلیت‌های قومی و مذهبی نفوذ بیشتری دارند، آن‌ها هم باید در نتایج تفکیک شوند تا بتوانیم بین گروه‌های جمعیتی مختلف مقایسه‌ای داشته باشیم. این مقایسه‌ها به ما کمک می‌کند تا بدانیم در کجا و چگونه می‌توانیم یا باید تبلیغ کنیم و در چه مناطقی بهتر است انرژی و وقت خود را به هدر ندهیم.

معتمدان محلی

بخش مهمی از پیام هر کمپین به کمک معتمدان محلی یا ملی، که به آن‌ها رهبران افکار هم گفته می‌شود، ارائه می‌گردد. این‌ها افراد یا گروه‌هایی هستند که در مناطق مختلف، مرجعیت سیاسی، اجتماعی، فرهنگی یا خبری دارند و حمایت آن‌ها از یک کمپین مسئله‌محور، یا نامزد انتخاباتی یا گروه سیاسی معین می‌تواند به نفع آن‌ها تاثیرگذار باشد. شاید آخرین مدل اهمیت رهبران افکار در انتخابات ایران را در ویدئوی "تکرار می‌کنم" آقای خاتمی به یاد داشته باشید که در انتخابات مجلس ۱۳۹۴ منتشر شد.

از جمله مهم‌ترین معتمدان محلی در میان گروه‌های قومیتی، مولوی عبدالحمید امام جمعه اهل سنت زاهدان است. سیستان و بلوچستان به عنوان یکی از اصلی‌ترین استان‌های ایران که جمعیت سنی مذهبی زیادی دارد در انتخابات به صورت معمول به اصلاح‌طلبان رای می‌دهند. بخشی از این گرایش به دلیل ارتباط خوب اصلاح‌طلبان با اهل سنت و رهبران آن‌هاست.

در شهر فرضی ایران شهر، تاسیس استادیوم ورزشی که ایده خانم آذر گلدره‌ای است حمایت آقای هاشم دماوندی به عنوان یکی از رهبران افکار را به دست آورده است. حال اگر او بتواند در میان سایر افراد تاثیرگذار هم حامیانی پیدا کند و از جمله نظر بازیکن فوتبال تیم ماهی‌فروشان ایران شهر (سیروس قایقران) یا امام جمعه شهر یا دیگر افراد سرشناس را به پیام کمپین خود جلب کند، در رسیدن به اهداف خود با احتمال بیشتری موفق خواهد شد. ضمن اینکه گروه‌های مختلف جمعیتی هم با توجه به حمایت

۷- تبلیغ و رسانه - پیام کمپین چگونه با توجه به رسانه‌ها اولویت‌بندی می‌شود؟

در این بخش ابتدا در مورد انواع رسانه‌هایی صحبت می‌کنیم که می‌توان به صورت بالقوه از آن‌ها استفاده کرد و سپس جدول اولویت‌بندی رسانه‌ها را در مطالعه موردی فرضی‌مان از کمپین شهرزاد مرور خواهیم کرد.

انواع رسانه‌ها

اینکه در فعالیت‌های کمپینی از چه رسانه یا رسانه‌هایی و به چه شیوه‌ای استفاده کنیم، یکی از مهم‌ترین ابزارهای ما برای رسیدن به موفقیت است. بهترین پیام‌های ارتباطی اگر از طریق رسانه درست به مخاطب نرسد، در واقع به هدر رفته است. پیدا کردن رسانه ایده‌آل و استفاده از آن برای آنکه ارتباط میان پیام کمپین و مخاطب را برقرار کند، از شروط لازم هر کمپین هوشمند است. در ابتدای این کتابچه گفتیم که هر کمپین هوشمندی باید کارایی داشته باشد، یعنی فعالیت کمپین را به روشی درست به نتیجه برساند. انتخاب رسانه درست، بخشی از مسئله کارایی است.

در ایران، سامانه جامع رسانه‌های کشور، لیست کلیه رسانه‌های ملی و محلی را به تفکیک استان و شهرستان آورده است، اما وقتی می‌گوییم رسانه، صرفاً منظورمان روزنامه یا مجلات چاپی نیست. هر وسیله‌ای که پیام کمپین ما را به مخاطب برساند اعم از پیامک موبایلی، صحبت شفاهی، تلویزیون، ایمیل، شبکه‌های اجتماعی، تلگرام، تبلیغات رو در رو، بیل‌بورد، پوستر و مانند آن‌ها رسانه هستند. در این کتابچه هر دو گروه از رسانه‌ها مورد توجه ما خواهند بود چون هر دو می‌توانند پیام را منتقل کنند. در برگزاری هر کمپین باید ابتدا این رسانه‌ها را بشناسیم و سپس با ارزیابی و مقایسه آن‌ها با یکدیگر، بهترین ابزار رسانه‌ای را برای انتقال پیام خود استفاده کنیم. توجه داشته باشید که در ارزیابی رسانه، آنچه مهم است مصرف‌کننده رسانه است. یعنی با توجه به اینکه چه مصرف‌کننده‌ای را هدف گذاری کرده‌ایم، رسانه مناسب را انتخاب می‌کنیم. در زیر رسانه‌های بالقوه برای تاثیرگذاری در کمپینی در سطح محلی معرفی شده است:

◀ رسانه‌های محلی

بسته به اینکه کمپین در چه منطقه جغرافیایی و در چه حوزه زمانی انجام می‌شود رسانه‌های مختلفی برای انتقال پیام کمپین قابل استفاده هستند. به عنوان مثال در سطوح محلی و شهرستان‌ها، رسانه‌های چاپی محلی یکی از ابزارهای مهم انتقال پیام هستند. این رسانه‌ها بیشتر اخبار منطقه را پوشش می‌دهند، کمتر سیاسی هستند و چون حوزه توزیع آن منطقه‌ای محدود است، برای انتشار اخبار آن منطقه آمادگی بیشتری دارند.

در ضمن رسانه‌های سراسری، مانند روزنامه ایران یا اطلاعات، هم دارای شبکه‌های توزیع محلی هستند و ویژه‌نامه‌های محلی تولید می‌کنند.

◀ صدا و سیما

صدا و سیما به عنوان بانفوذترین رسانه در سطح ملی، دارای شبکه‌های محلی هم هست که اخبار استان را پوشش می‌دهد. بررسی برنامه‌های ویژه شبکه‌های محلی و ارزیابی نفوذ آن بر بخش‌های مختلف مخاطبان، از جمله کارهایی است که باید در ارزیابی رسانه‌ای مورد توجه قرار بگیرد.

◀ رسانه‌های دیجیتال

رسانه‌های دیجیتال شامل ایمیل، وبسایت، شبکه‌های اجتماعی مانند تلگرام، اینستاگرام و توییتر و خلاصه هر نوع ابزاری است که از فضای وب برای انتقال خبر به مخاطب استفاده می‌کنند. وبلاگ‌ها یا وبسایت‌هایی که صرفاً اخبار محلی را پوشش می‌دهند نیز از دیگر رسانه‌های دیجیتال هستند که می‌توان از آن‌ها استفاده کرد، مشروط به اینکه مخاطبان آن‌ها با مخاطبان هدف در برنامه ما همپوشانی داشته باشد.

◀ تلفن و پیامک

رسانه مهم دیگر تلفن و ابزار پیامک برای انتقال اخبار است که به دلیل گستردگی نفوذ، آن را به طور جداگانه یادآوری می‌کنیم. هرچند با گسترش استفاده از تلفن‌های هوشمند (که به ابزار شبکه‌های اجتماعی متصل هستند) این دو گروه از رسانه‌های دیجیتال با یکدیگر همپوشانی زیادی خواهند داشت.

◀ فعالیت‌های میدانی

نوع دیگر از استفاده از فضای رسانه و تبلیغ، استفاده از فعالیت‌های میدانی برای انتقال پیام از جمله تبلیغات رو در رو است که پیشتر با آن آشنا شدید. نمونه دیگر اینگونه فعالیت‌ها، انتقال پیام در موقعیت‌های ویژه از قبیل برگزاری مسابقات فوتبال یا کشتی (و یا سایر ورزش‌های مورد اقبال)، روزهای مهم مانند راه‌پیمایی‌ها و ... است.

اولویت‌بندی رسانه‌ها

● وقتی رسانه‌های بالقوه به عنوان حاملان پیام کمپین شناسایی شدند، مرحله بعد اولویت‌بندی آن‌ها بر اساس قدرت نفوذ بر مخاطب و انتخاب تعدادی از آن‌ها برای انتقال پیام کمپین است. به این نکته هم توجه داریم که انتخابات فرصت بسیار خوبی است تا کمپین بتواند با رسانه‌ها ارتباط بهتری برقرار کند. به صورت سنتی، در ماه‌های منتهی به انتخابات، رسانه‌ها در بیان مشکلات آزادتر هستند و از انعکاس مطالب به خصوص وقتی با دغدغه‌های محلی گره خورده باشد بیشتر استقبال می‌کنند.

● به صورت معمول اینگونه فرض می‌شود که صدا و سیما دارای بیشترین تاثیر رسانه‌ای است، گرچه در مورد گستردگی و شدت این تاثیر آگاهی بسنده‌ای نداریم. بخشی از ارزیابی میزان تاثیرگذاری رسانه‌ها هم از طریق انجام تحقیقات میدانی از قبیل نظرسنجی‌ها امکان‌پذیر است. با فرض اینکه انجام نظرسنجی امکان‌پذیر نیست، بگذارید ببینیم که چگونه می‌توانیم موثرترین رسانه‌ها را برای رساندن پیام خودمان انتخاب کنیم.

● برای تعیین اثرگذاری رسانه‌های چاپی محلی، تیراژ و میزان برگشتی آن‌ها ابزار مقایسه‌ای خوبی است. اما در بسیاری موارد آن‌ها اطلاعات تیراژ را منتشر نمی‌کنند. به همین دلیل بهتر است این اطلاعات را از دکه دارها به دست آوریم. می‌توانیم در طول یک یا دو هفته چند دکه روزنامه‌فروشی در کل شهرستان را انتخاب کنیم و بعد از ظهر به آنجا سر بزنیم و از آن‌ها بخواهیم به ما بگویند که چه تعداد از مطبوعات محلی را (اعم از روزنامه یا مجله) فروخته‌اند. این تعداد را در کل دکه‌های روزنامه‌فروشی شهرستان ضرب می‌کنیم و میزان فروش نشریات مورد نظر را به دست می‌آوریم. توجه داشته باشید که در برخی موارد اداره‌های دولتی، بر اساس قرارداد روزنامه‌های محلی را می‌خرند. اما این میزان خرید، صرفاً باعث افزایش تیراژ تصنعی می‌شود و معنی‌اش این نیست که واقعا نفوذ روزنامه بیشتر است.

● راه دیگر برای مقایسه روزنامه‌ها یا مجلات، مقایسه هزینه‌های آگهی در آن‌هاست. می‌توانیم به دو یا چند مجله مراجعه کنیم و از آن‌ها بخواهیم تا به ما بگویند برای آنکه آگهی بازرگانی از محصول فرضی ما را چاپ کنند چه مقدار حساب می‌کنند. چون سیستم آگهی مرتبط با سیستم فروش روزنامه‌هاست، مقایسه هزینه آگهی‌ها ارزیابی خوبی از میزان فروش روزنامه‌ها به دست می‌دهد. در مورد صدا و سیما فرض بر این است که بیشترین نفوذ را دارد. ضمن اینکه میزان دسترسی کمپین به صدا و سیما محلی نیز باید

مورد توجه ما باشد و در اولویت‌بندی رسانه‌ها مورد توجه قرار گیرد.

● رسانه‌های دیجیتال: ارزیابی نفوذ و مقایسه رسانه‌های دیجیتال به خصوص در سطح محلی به آسانی ممکن نیست. اگر وبسایتی محلی وجود داشته باشد می‌توان با استفاده از ابزارهای شمارنده کلیک‌ها - رده‌بندی سایت‌ها - که برخی موسسه‌های بین‌المللی ارائه می‌کنند، آماری از مراجعه‌کنندگان به سایت به دست آورد. تعداد کامنت‌هایی که در پای مطالب وبسایت منتشر می‌شود هم روش دیگری برای ارزیابی میزان نفوذ آن است. در مورد شبکه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام تعداد کسانی که آن را لایک کرده‌اند، در مورد تلگرام، تعداد کسانی که عضو هستند و خلاصه موارد اینچنینی می‌تواند ابزار مقایسه‌ای ما را فراهم کند. در مورد رسانه‌های دیجیتال در بخش بعدی به صورت جداگانه بحث خواهیم کرد.

● در فعالیت‌های میدانی کمپین از قبیل تبلیغات در میدان‌های شهری می‌توان ارزیابی مشخصی از تعداد افرادی که در زمانی مشخص در میدان شهر حضور دارند، به دست آورد. به عنوان مثال می‌توان در ساعت‌های مشخصی از روزهای مختلف هفته، در میدان‌های مهم شهر حاضر شد و تعداد افرادی را که به صورت گذری در طول دوره‌های زمانی ۵ یا ۱۰ دقیقه از نقطه‌ای مشخص رد می‌شوند یادداشت کرد. در ایام تبلیغات با توجه به اینکه در چه ساعتی و چه روزی بیشترین تراکم جمعیت وجود دارد، برای انجام فعالیت کمپین‌های میدانی برنامه‌ریزی می‌شود.

جدول اولویت‌بندی رسانه‌ها

برای ارزیابی رسانه‌های موجود و اولویت‌بندی آن‌ها از جدول زیر استفاده می‌کنیم. فرض کنید جدول زیر را برای شهرستان ایران‌شهر تهیه کرده‌ایم.

ماتریس ارزیابی عوامل خارجی - کمپین باشگاه ورزشی ویژه دختران				
امتیاز	میزان تاثیر کمپین	اهمیت	میزان جذب مخاطب	رسانه
۱۰	۲	۵	+۳۰۰۰۰	صدا و سیما
۰				روزنامه
۱۰	۵	۲	۱۰۰۰۰	روزنامه الف
۵	۵	۱	۵۰۰۰	روزنامه ب
۲۰	۵	۴	۲۵۰۰۰	مسابقه فوتبال
۰	۰	۵	۱۰۰۰۰۰۰	شبکه اینستاگرام سیروس قایقران
۵	۵	۱	۵۰۰۰	شبکه تلگرام کمپین
۱۰	۵	۲	۵۰۰۰	تبلیغ خانه به خانه (پنجشنبه و جمعه)

جدول ۵- اولویت‌بندی رسانه‌ها در شهرستان ایران‌شهر

در این جدول ابتدا رسانه‌های موجود و میزان جذب مخاطب آن‌ها را تعیین می‌کنیم. به عنوان مثال میزان جذب مخاطب از طریق برنامه تلویزیونی محلی (در بهترین زمان) بیشتر از ۳۰ هزار نفر ارزیابی شده است. سپس با مقایسه میزان جذب مخاطب دیگر رسانه‌ها، عددی بین ۱ تا ۵ به عنوان "عدد اهمیت" به هر یک داده می‌شود. در اینجا عدد اهمیت صدا و سیما برابر با ۵ است و عدد اهمیت روزنامه الف با توان جذب ۱۰ هزار نفر مخاطب برابر با ۲ است (این رتبه‌بندی ذهنی و بر اساس قضاوت تیم

۸- کمپین دیجیتال

وقتی برای اجرای کمپینی برنامه‌ریزی می‌کنید، اینکه چگونه قصد دارید از ابزار رسانه‌های دیجیتال استفاده کنید، به خصوص در دنیای امروز اهمیت اساسی دارند. ابزار دیجیتال چیست و چگونه در کمپین‌ها مورد استفاده قرار می‌گیرد؟ در این بخش سعی می‌کنیم به این پرسش پاسخ دهیم.

مطالعه موردی - یک تجربه شکست خورده: پروژه اورکا

اورکا (Orca) نام پروژه‌ای بود که کمپین میت رامنی، نامزد جمهوری خواهان آمریکا، با همکاری شرکت مایکروسافت راه‌اندازی کرد و هدف آن ارائه گزارش لحظه به لحظه از اتفاقات صندوق‌های رای در سال ۲۰۱۲ در ۵ ایالت سرنوشت‌ساز بود؛ یعنی ایالت‌های اوهایو، فلوریدا، پنسیلوانیا، آیوا، کارولینای شمالی و کلرادو.

شیوه کار "اورکا" هم این بود که ۳۷ هزار داوطلب کمپین میت رامنی در این ایالت‌های مهم، از طریق اپلیکیشن موبایلی برنامه "اورکا" گزارش لحظه به لحظه آمار رای‌دهندگان به میت رامنی را ثبت کنند. این اطلاعات ثبت شده قرار بود با کمک ۸۰۰ داوطلب در ستاد مرکزی کمپین میت رامنی در شهر بوستون آنالیز شود تا بتوان افرادی را که در بخش‌های مشخصی از این ایالت‌ها هنوز به میت رامنی رای نداده بودند تشویق کرد به آقای رامنی رای دهند.

چند روز قبل از روز رای‌گیری، در یک سری برنامه ۹۰ دقیقه‌ای، داوطلبان از طریق ویدئو کنفرانس در مورد چگونگی استفاده از این برنامه آموزش دیدند. به آن‌ها اطلاع داده شد که نحوه استفاده از این برنامه به صورت جزوه‌ای از طریق ایمیل هم در اختیارشان قرار خواهد گرفت. این جزوه در روز ۵ نوامبر - یک روز قبل از رای‌گیری - به صورت فایل پی‌دی‌اف به گروهی از داوطلبان - و نه همه - ارسال شد. این جزوه که بیشتر از ۶۰ صفحه بود جزئیات استفاده از برنامه و نحوه مواجهه با مشکلات را توضیحات می‌داد. باید این نکته را هم افزود که داوطلبانی که قرار بود از این برنامه به نفع کمپین آقای رامنی استفاده کنند از همه گروه‌های سنی شامل افراد مسن هم بودند.

در روز رای‌گیری اما، پروژه "اورکا" شکست خورد. برخی از افراد به دلایل تکنیکی اصلاً نمی‌توانستند به سرور وصل شوند و اجازه ورود به اپلیکیشن را بگیرند. برخی که اجازه ورود به اپلیکیشن را گرفتند، به دلیل آنکه پسردهایی که به آن‌ها داده شده بود درست کار نمی‌کرد عملاً از چرخه کار جدا ماندند. عده‌ای هم به دلیل کمبود دانش تکنیکی امکان استفاده از آن را پیدا نکردند. بنا بر گزارش داخلی کمپین آقای رامنی، در دو ایالت کارولینای شمالی و کلرادو، اکثر افراد تا ساعت ۶ بعد از ظهر روز انتخابات، امکان استفاده از این برنامه را نداشتند. چنین مشکلاتی حتی در ستاد مرکزی هم وجود داشت و داوطلبان برای وصل شدن به سیستم تحت وب برنامه مشکل داشتند. سیستم به دلایل ترافیک سایت و دیگر مشکلات تکنیکی از قبیل نبودن سرورهای پشتیبان به میزان کافی، بارها و بارها از کار افتاد. در نهایت هم این پروژه شکست خورد، همانطور که کل کمپین میت رامنی در انتخابات نهایی سال ۲۰۱۲ موفق نبود.

اولین درس مهم در پروژه‌های دیجیتال: تست کنید

این بخش از کتابچه را با یک تجربه شکست خورده در بالاترین سطح یک کمپین "انتخابات ریاست جمهوری آمریکا" آغاز کردیم تا مهم‌ترین وجه کمپینی دیجیتال را یادآوری کنیم: هر چیزی را به اندازه کافی و به درستی تست کنید؛ و همیشه انتظار حوادث غیرمنتظره را داشته باشید.

برخی از ما ممکن است این بحث و گفت و گوی خیالی را بین بیل گیتس، رئیس پیشین شرکت مایکروسافت، با هنری فورد، رئیس پیشین کارخانه اتومبیل سازی فورد، شنیده باشیم. بیل گیتس ضمن مقایسه صنعت خودروسازی با کامپیوتر از آقای فورد

ایراد می‌گیرد که «اگر فوراً همانند صنعت کامپیوتر با تکنولوژی روز پیش می‌رفت، امروز اتومبیل‌هایی با قیمت ارزان، مثلاً ۵۲ دلار، داشتیم که با یک گالن بنزین قادر بودند مسافت زیادی را مثلاً تا ۱۰۰۰ کیلومتر طی کنند.» جواب هنری فوراً اما اینگونه است:

- اگر شرکت خودروسازی فوراً مانند مایکروسافت پیشرفت می‌کرد امروزه اتومبیل‌هایی با این ویژگی‌ها داشتیم:
- بدون هیچ دلیلی اتومبیل شما ممکن بود دو بار در ماه خراب شود.
- هر بار که آسفالت جاده‌ها عوض می‌شد، باید اتومبیل جدید می‌خریدید.
- گاه و بی‌گاه در وسط اتوبان، اتومبیل شما خاموش می‌شد و باید دوباره آن را ری-استارت می‌کردید.
- گاه پیش می‌آمد با انجام مانورهای مانند یک دور زدن ساده اتومبیل شما خاموش شود و دیگر روشن نشود و باید موتور آن را عوض می‌کردید.
- هر ماشین را فقط یک نفر می‌توانست استفاده کند.
- مکتناش اتومبیل‌هایی می‌ساخت که با انرژی خورشیدی کار می‌کردند و پنج برابر مطمئن‌تر و سریع‌تر بودند ولی فقط در پنج درصد جاده‌ها می‌توانستید از آن استفاده کنید.
- چراغ‌های هشدار اتومبیل حذف و به جای آن‌ها یک هشدار کلی «بروز نقص فنی» ظاهر می‌گشت.
- کیسه هوای اتومبیل قبل از عملکرد از شما می‌پرسید: آیا مطمئن؟!
- به طور ناگهانی، اتومبیل، شما را بیرون می‌انداخت و در آن قفل می‌شد و شما مجبور بودید از آنتن اتومبیل آویزان شوید و در آن را با کلید باز کنید.
- هر بار که کمپانی فوراً اتومبیل جدید تولید می‌کرد باید رانندگان دوباره آموزش رانندگی می‌دیدند چون دیگر آن پدال‌ها و ابزارهای کنترلی مانند قبل کار نمی‌کرد.

این مثال ساده را برای آن بیان کردیم تا توضیح دهیم چرا انتظار شما به عنوان کسی که فعالیت کمپینی انجام می‌دهید در بسیاری از مواقع در فضای دیجیتال ممکن است محقق نشود. به خصوص اگر در شرایطی پرتنش با مجموعه‌ای فعالیت حساس رو به رو هستید باید خوب بدانید که دنیای دیجیتال دنیای اشتباه و نکات کوچک و ریز است و کوچک‌ترین اشتباه می‌تواند کل پروژه شما را با مشکل رو به رو سازد. به همین دلیل برای فعالیت دیجیتال خود باید:

- ۱- وقت به اندازه کافی بگذارید؛ و
- ۲- آن را بارها و بارها در شرایط مختلف تست کنید و ایرادهای محتمل را پیدا نمایید. چرا که برای اشتباه کردن، زمان زیادی ندارید.

رسانه‌های دیجیتال چه هستند؟

رسانه‌های دیجیتال ابزارهایی هستند که از اینترنت و سایر تکنولوژی‌های ارتباطی برای ارتباط با مخاطب استفاده می‌کنند. به عنوان مثال، وبسایت رسانه‌ای دیجیتال است. دستگاه موبایل شما هم همینطور. فیسبوک و توئیتر رسانه‌های دیجیتال هستند. اپلیکیشن‌های موبایل، تلگرام و واتس‌آپ و موارد مشابه همه از جمله رسانه‌های دیجیتال به شمار می‌روند. ایمیل شما هم یک رسانه دیجیتال است و در بسیاری موارد، مهم‌ترین رسانه دیجیتال.

چرا رسانه‌های دیجیتال در ایران امروز مهم هستند؟

در حال حاضر، حدود ۲۲ میلیون نفر در ایران بنا به برخی آمارها از اپلیکیشن تلگرام به عنوان وسیله ارتباطی با یکدیگر استفاده می‌کنند. شما اگر در شهرستانی کوچک هم زندگی کنید، افراد زیادی را می‌توانید پیدا کنید که حساب کاربری تلگرام دارند. همچنین، ۱۴ میلیون نفر حساب کاربری اینستاگرام دارند. حدود ۲۸ میلیون نفر کاربر فعال اینترنت هستند. ۴۴ درصد خانوارهای ایرانی به اینترنت دسترسی دارند (در تهران این رقم ۶۱ درصد است) و ۵۲ درصد دارای کامپیوتر خانگی هستند (در

تهران این رقم ۶۸ درصد است). به علاوه، بالای ۷۰ درصد ایرانی‌ها از موبایل به عنوان وسیله ارتباطی استفاده می‌کنند.

این‌ها آمار مختصری از فراوانی رسانه‌های دیجیتال در فضای کنونی ایران است و اگر یک دلیل بتوان برای اهمیت فعالیت‌های کمپینی از طریق رسانه‌های دیجیتال برشمرد، این آمار و روند رو به گسترش آن، به تنهایی کافی است.

اصول کمپین دیجیتال

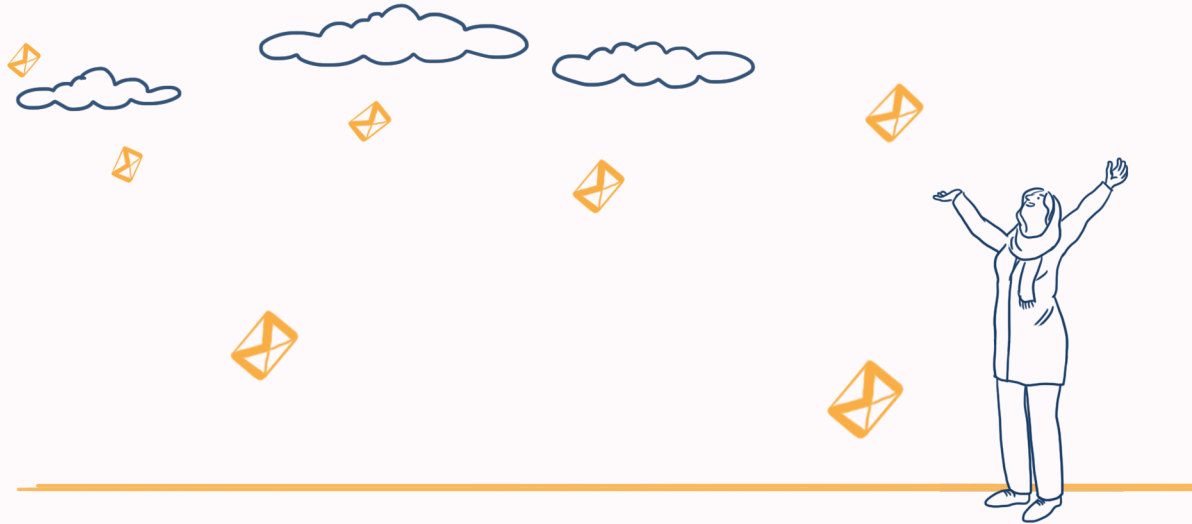
وقتی از کمپین دیجیتال صحبت می‌کنیم، می‌تواند شامل هر فعالیتی باشد که از امکانات دیجیتال استفاده می‌کند. مثلاً داشتن شبکه ارتباطی با طرفداران و حامیان کمپین در تلگرام، یا نرم‌افزار ثبت مشخصات افرادی که به کمپین کمک مالی می‌کنند، همچنین برنامه کامپیوتری که کلیه فعالیت‌های میدانی کمپین شما را (مثلاً کمپین خانه به خانه) مدیریت می‌کند و یا سیستم ارسال ایمیل به لیست طرفداران کمپین که قبلاً تهیه کرده‌اید. در عین حال، قبل از آغاز هر کمپین دیجیتال باید اصول آن را بدانیم. در اینجا برخی از این مهم‌ترین اصول کمپین‌های دیجیتال را معرفی می‌کنیم:

- باید برای جذب مخاطب پیش‌قدم باشید. مخاطب ممکن است در مرحله اول به هر دلیل به طرف شما نیاید یا جذب فعالیت‌های شما نشود.
- دنیای دیجیتال، دنیای ارتباط دوسویه است. مخاطب اگر از شما بازخورد نگیرد، با شما ارتباط برقرار نمی‌کند.
- دنیای دیجیتال دنیای شگفتی‌هاست. بنابراین همیشه منتظر شگفتی جدیدی باشید؛ استفاده از تکنولوژی‌های نو در کمپین رقیب یا اشتباه و برآورد نادرست در کمپین خودتان.
- هر کاری را بارها و بارها تست کنید و برای اجرای نهایی کار به همه جوانب آن مسلط باشید. ولی مراقب باشید که باز هم ممکن است با شگفتی رو به رو شوید.
- لیست ایمیل شما با ارزش‌ترین ابزار دیجیتال شماست (در مورد این موضوع جداگانه بحث می‌کنیم).
- محتوای دیجیتال شما اهمیت اساسی دارد. رسانه‌های دیجیتال با محتوای خوب کارایی خواهند داشت.
- فعالیت‌های آنلاین و آفلاین مکمل یکدیگر هستند. یعنی اگر فعالیت کمپین خانه به خانه دارید، این کار با تماس تلفنی، ارسال پیام از طریق ایمیل، دعوت به مشارکت در شبکه‌های اجتماعی، تبلیغ در تلگرام و جز این‌ها تکمیل می‌شود.
- فعالیت دیجیتال وقتی به نتیجه می‌رسد که مستمر باشد. اگر فرصت کافی ندارید تا برای کمپین دیجیتال خود وقت کافی بگذارید، از خیر آن بگذرید. همینطور اگر وقت کافی ندارید که به صورت همزمان حساب کاربری توئیتر، فیسبوک و تلگرام داشته باشید، آن موردی را که برای شما و مخاطب‌تان اولویت دارید انتخاب کنید و در آن فعالیت کنید. ضرورتی ندارد در همه شبکه‌های اجتماعی یا رسانه‌های دیجیتال فعال باشید. جایی را که انتخاب کنید که مخاطب شما آنجاست.

رسانه‌های دیجیتال به مثابه کمپین

شبکه‌های اجتماعی و آنچه که ما امروز در ایران با فیسبوک، توئیتر، اینستاگرام، تلگرام یا یوتیوب می‌شناسیم، اصلی‌ترین ابزار تبلیغات سایبری در کمپین‌های انتخاباتی، اقتصادی و فعالیت‌های جانبدارانه به نفع فرد یا گروه خاص هستند. از شرکت توپوتا در ژاپن تا کواکولا در آمریکا، از کمپین انتخاباتی اولاند در فرانسه تا باراک اوباما و میت رامنی در آمریکا و حسن روحانی در ایران، از شرکت بی‌بی در انگلستان تا گروه لوازم آرایشی شانل در فرانسه، از هواداران یا مخالفان سقط جنین تا طرفداران افزایش یا کاهش مالیات و موافقان یا مخالفان توافق هسته‌ای ایران و غرب، یا فعالان برای نجات دریاچه ارومیه همه و همه از تبلیغات دیجیتالی برای رساندن پیام خودشان به مخاطب استفاده می‌کنند.

می‌توانیم فراتر از این برویم و مدعی شویم که بسیاری از کمپین‌ها "برنامه تبلیغاتی" خود را بر اساس تحلیل داده‌های حاصل از شبکه‌های اجتماعی و فضای دیجیتال به دست می‌آورند. توئیتر در آینده‌ای نه چندان دور، پیش‌بینی پیروزی یک کاندیدای انتخاباتی یا میزان حمایت از یک طرح کمپینی را بهتر از هر نظرسنجی تلفنی دیگری انجام خواهد داد.



ایمیل - مهم‌ترین ابزار دیجیتال ایران امروز

در مورد رسانه‌های دیجیتال گفتیم که این رسانه‌ها ترکیبی از شبکه‌های اجتماعی (مانند فیسبوک و توییتر یا تلگرام و واتس‌آپ)، اینترنت، ایمیل و جز آن‌ها هستند. حال می‌خواهیم توضیح دهیم که چرا ایمیل مهم‌ترین ابزار تبلیغات دیجیتال است. برای بررسی این موضوع دو شاخص را مطرح می‌کنیم: دسترسی و ایمنی.

◀ دسترسی:

ایمیل تنها ابزاری است که امکان محدود کردن آن از طرق مختلف - به عنوان مثال فیلترینگ - از سایر موارد دیگر کمتر است. به عبارت بهتر فیلترینگ ایمیل عمدتاً از طریق فیلتر کردن کل اینترنت امکان‌پذیر است. ممکن است یوتیوب و توییتر یا فیسبوک و شبکه‌های دیگر فیلتر شوند، اما فیلتر کردن ایمیل از هر ابزار دیجیتال دیگری سخت‌تر است. این اصلی‌ترین و مهم‌ترین دلیل برتری ایمیل بر سایر ابزار دیجیتال است.

امروزه شبکه ارتباطات اجتماعی تلگرام در نوع خود محبوب‌ترین ابزار دیجیتال در ایران است. برخی گزارش‌ها کاربران تلگرام را حدود ۲۲ میلیون نفر برآورد می‌کند که از آن در گروه‌های بسته و باز بهره می‌گیرند. معنی آن به نوعی دیگر این است که حداقل ۲۲ میلیون ایرانی از تلفن‌های هوشمند - با یکی از دو سیستم عامل اپل یا گوگل (اندروید) و در موارد کمتری ویندوز - استفاده می‌کنند. اما هر لحظه امکان محدود شدن آن‌ها وجود دارد. پیش از تلگرام، شبکه ارتباطی وایبر بسیار محبوب بود ولی محدود شد. با این ترتیب، ایمیل ابزار ارتباطی دیجیتالی است که فیلتر کردن آن از طرق عادی امکان‌پذیر نیست مگر اینکه همه ارتباط اینترنتی قطع شود که در این صورت دیگر استفاده از ابزار دیجیتال معنی ندارد که بخواهیم در مورد آن صحبت کنیم.

◀ ایمنی:

به غیر از دسترسی، ایمنی نیز نکته با اهمیت دیگری در رسانه‌های دیجیتال است. این امر به خصوص در ابزارهایی که شبکه‌های اجتماعی ارتباطی از طریق وایبر و تلگرام ارائه می‌دهند وجود دارد. هرچند به عنوان مثال تلگرام ادعا می‌کند که امکان استفاده ناروای ضلع سوم - کسی به غیر از فرستنده یا گیرنده پیام، مانند هکرها - به مکاتبات کاربران را فراهم نخواهد ساخت اما باز هم در مقایسه با ایمیل ایمنی آن کمتر است. سرویس‌های ارائه‌دهنده ایمیل مانند گوگل از امکانات سخت‌افزاری و نرم‌افزاری بیشتری برای ایمن نگه داشتن مطالب شما برخوردار هستند.

این دو مورد اصلی‌ترین مواردی هستند که در اولویت‌بندی ابزار دیجیتال، ایمیل را شاخص می‌کنند. هرچند استفاده از ایمیل‌ها

نیز مشکلات خود را دارد. حجم بالای ایمیل‌هایی که شرکت‌های بازرگانی یا هکرها می‌فرستند (که به ایمیل اسپم یا هرز شهرت دارد) و نیز امکان استفاده یک نفر از دو یا چند ایمیل، نحوه هدف‌گذاری مخاطب را به صورت دیجیتال از این طریق سخت‌تر می‌کند. ضمن اینکه برای فرستادن ایمیل ابتدا باید لیستی از دریافت‌کنندگان ایمیل داشته باشید. تهیه چنین لیستی کار آسانی نیست و در طول زمان به دست می‌آید. به عنوان مثال از کسانی که در برنامه‌های تبلیغاتی شما حاضر می‌شوند می‌توانید درخواست کنید که آدرس ایمیل خودشان را به شما بدهند. یا وقتی در تبلیغات خانه به خانه، به منازل مردم می‌روید، می‌توانید از کسانی که ابراز علاقه می‌کنند بخواهید آدرس ایمیل خودشان را به شما بدهند تا بتوانند در آینده بیشتر با کمپین در ارتباط باشند. در هر صورت، تهیه لیست ایمیلی خوب زمان‌بر است. اما زمانی که برای این کار می‌گذارید یا هزینه‌هایی که صرف می‌کنید به هدر نمی‌رود.

بگذارید با هم ببینیم در بالاترین سطح، سازمان‌ها چگونه به تهیه لیست ایمیل خوب می‌پردازند.

ایمیل خوب

یکی از اصلی‌ترین موارد استفاده از لیست ایمیل - که در طول زمان تهیه شده - درخواست برای فعالیت‌های کمپینی است. در اینجا سوال اساسی این است که ایمیل خوب را چگونه تهیه کنیم یا بنویسیم و چرا و چگونه باید به مخاطب ایمیل فرستاد. اصول نگارش ایمیل خوب به شرح زیر است:

- کوتاه و خلاصه باشد تا مخاطب به سرعت موضوع را بگیرد و گیج نشود.
- سرخط موضوعی ایمیل - subject line - مهم‌ترین بخش ایمیل است، چون اولین چیزی است که مخاطب می‌بیند. پس سعی کنید کوتاه، قابل فهم و جذاب باشد.
- ایمیل خود را به زبان ساده و نزدیک به سبک گفتار بنویسید و میزان سواد مخاطب را در نظر بگیرید.
- برخی مواقع لازم است حس شرایط ویژه - یا اضطراری - به مخاطب خود بدهید تا برای انجام فعالیت به نفع کمپین تشویق شود یا احساس مسئولیت پیدا کند.
- همیشه در ایمیل خود از مخاطب درخواست کنید عملی انجام دهد (اما تنها یک عمل).
- ایمیل‌تان را طوری تنظیم کنید که مخاطب روی دستگاه‌های موبایل به راحتی آن را بخواند.
- اگر می‌توانید محتوای ایمیل را با فکت تقویت کنید (مانند اینکه نظرسنجی‌ها / تحقیقات علمی می‌گویند ...).
- امضاکننده ایمیل بهتر است افراد محبوب و مورد وثوق جامعه و گروه مخاطبان باشند.

مطالعه موردی: کمپین شهرزاد - یک ایمیل خوب

سرخط موضوعی ایمیل: همشهری عزیز، امروز به کمک‌تان نیازمندیم

متن ایمیل:

همشهری عزیز،

دختران شهرستان ما در شرایط ویژه‌ای قرار دارند. در طول سالیان گذشته، ما هنوز نتوانسته‌ایم یک باشگاه ورزشی برای دختران شهرستان‌مان تاسیس کنیم که بتوانند به راحتی در آنجا ورزش کنند. درحالی که تحقیقات علمی بسیاری انجام شده است که ثابت می‌کنند دختران اگر ورزش کنند، سالم‌تر رشد خواهند کرد. دختران ورزشکار امروز مادران بهتری برای فردا هم خواهند بود.

ما قصد داریم با حمایت شما، مسئولان شهر خودمان را راضی کنیم تا نسبت به تاسیس یک باشگاه ورزشی ویژه دختران اقدام کنند. با دفتر نماینده خودتان در مجلس، شورای شهر، نامزدهای انتخابات شورا و یا دفتر فرماندار تماس بگیرید و از

آن‌ها بخواهید که از طرح ما حمایت کند. شما می‌توانید اطلاعات مربوط به شماره‌های تلفن تماس با دفتر این افراد را از طریق این وبسایت (لینک وبسایت) پیدا کنید.

من مطمئنم که با همکاری و کمک شما، همگی ما از این مرحله سربلند بیرون خواهیم آمد و شهرستان سالم‌تری نسبت به گذشته خواهیم داشت.

با تشکر از همراهی و همراهی‌تان،
سیروس قایقران

همانطور که می‌بینید، این ایمیل را سیروس قایقران امضا کرده است: فردی که در شهرستان ایران شهر محبوب است. در اینجا فرض کرده‌ایم که او راضی شده به نفع کمپین ما فعالیت کند. اگر سیروس قایقران تمایلی به انجام این کار نداشت، می‌توانیم موضوع را با افراد دیگر در میان بگذاریم. اگر تیم ماهی‌فروشان، رتبه خوبی در لیگ دارد و مربی‌اش، آقای فیروز کریمی، فرد محبوبی است، او هم می‌تواند یک گزینه باشد. یا به عنوان مثال دیگر، می‌دانیم که یکی از باغداران معروف و مورد وثوق در منطقه، خانم شهرزاد دیوان‌سالار است و پدربزرگ آذر گلدره‌ای سال‌ها قبل برای خاندان دیوان‌سالار کار می‌کرده. آذر می‌تواند این مورد را با او هم در میان بگذارد و رضایت او را جلب کند. به هر میزان که امضای پای ایمیل معتبرتر باشد امکان جلب نظر مخاطب و موفقیت کمپین بیشتر است.

این ایمیل کوتاه و خلاصه است و موضوع آن هم مشخص است، "درخواست کمک" در عین حال حس شرایط ویژه به مخاطب می‌دهد که امروز به کمک نیاز داریم (یعنی شاید فردا دیر شود). محتوای ایمیل هم با نتایج تحقیقات در مورد ضرورت ورزش کردن دختران تقویت شده است. در این ایمیل از مخاطب خواسته شده تا یک "عمل" مشخص انجام دهد: به افراد مسئول زنگ بزنید و از آن‌ها بخواهید از طرح کمپین حمایت کنند. هیچ وقت ایمیلی نفرستید که در آن درخواست یک عمل مشخص نشده باشد. به عبارت بهتر در کمپین‌ها، ایمیل را صرفاً برای افزایش اطلاعات کسی نمی‌فرستیم. هرچند اگر کاری که می‌کنیم منجر به افزایش آگاهی شود بسیار خوب است، اما ایمیل می‌فرستیم تا مخاطب‌مان را به یک "کنش" دعوت نماییم. موفقیت ایمیل ما، در میزان "کنش" مخاطب است.

چهار نکته در نگارش ایمیل خوب

یک ایمیل خوب به غیر از آنکه باید اصول محتوایی نوشتن ایمیل را رعایت کند (که در قسمت "ایمیل خوب" در بالا توضیح داده شد)، دارای چهار بخش اساسی است که به ترتیب می‌آیند و هر کدام در همکاری با یکدیگر به متن ایمیل قدرت تاثیرگذاری بیشتری می‌دهند. این چهار بخش عبارتند از:

- ۱- مخاطب را با بیان ارزشی مشترک درگیر کنید، یعنی ارزشی که به صورت کلی آن را قبول دارد. در مثال بالا: شهرستان ما در شرایط ویژه‌ای قرار دارد و در طول سالیان گذشته هنوز نتوانسته‌ایم یک باشگاه ورزشی برای دختران شهرستان‌مان تاسیس کنیم که بتوانند به راحتی در آنجا ورزش کنند
- ۲- مسئله را طرح کنید. در مثال بالا: ما قصد داریم با حمایت شما، مسئولان شهر خودمان را راضی کنیم تا نسبت به تاسیس یک باشگاه ورزشی ویژه دختران اقدام کنند.
- ۳- راه حل ارائه دهید. در مثال بالا: با دفتر نماینده خودتان در مجلس، شورای شهر یا دفتر فرماندار تماس بگیرید و از آن‌ها بخواهید که از طرح ما حمایت کنند.
- ۴- به ارزش مشترک اولیه برگردید. در مثال بالا: من مطمئنم که با همکاری و کمک شما، همگی ما از این مرحله سربلند بیرون خواهیم آمد و شهرستان سالم‌تری نسبت به گذشته خواهیم داشت.

تلگرام، مهم‌ترین شبکه اجتماعی در ایران امروز است که بیشتر از ۲۲ میلیون کاربر ایرانی دارد (دقت کنید شبکه‌های اجتماعی بخشی از رسانه‌های دیجیتال هستند) و بعد از ایمیل، مهم‌ترین ابزار دیجیتال در فضای فعلی ایران به شمار می‌رود.

اگر قصد انجام هر نوع فعالیت کمپینی دارید، تاسیس کانال تلگرامی مهم‌ترین ابزار دیجیتال شما در میان شبکه‌های اجتماعی است که می‌توانید برنامه‌های‌تان را از طریق آن تبلیغ کنید. برای این کار فقط لازم است یک گوشی هوشمند - با یکی از سیستم‌های عامل موبایل‌های آی‌فون، ویندوز یا اندروید - داشته باشید، اپ تلگرام را نصب و حساب کاربری یا شبکه تلگرامی‌تان را از طریق شماره موبایل‌تان تاسیس کنید. می‌توانید از افراد دعوت کنید عضو کانال شما بشوند. در عین حال، افراد در کانال‌های تلگرامی مختلف از خانوادگی و دوستانه تا حرفه‌ای و موضوعی هم عضو هستند. می‌توانید لینک کانال تلگرامی خودتان را از این طریق پخش نمایید و یا اینکه این لینک را از طریق سایر شبکه‌های اجتماعی مانند فیسبوک، توییتر و اینستاگرام در اختیار مخاطبان قرار دهید و بخواهید عضو کانال شما شوند. حتی می‌توانید اگر قصد انجام کار مهمی را دارید که مخاطب زیادی ممکن است به آن جلب شود، این خبر را از طریق تلگرام اعلام نمایید تا تعداد اعضای صفحه یا شبکه خودتان را بالاتر ببرید.

فرض کنید سیروس قایقران تصمیم گرفته است در حمایت از کمپین شهزاد در یکی از برنامه‌های شما شرکت کند. خبر آن را از طریق شبکه تلگرامی‌تان اعلام کنید و از آقای قایقران هم بخواهید در صفحه فیسبوک یا اینستاگرام خودش، ضمن اعلام این خبر، منبع آن را هم - که کانال تلگرامی کمپین شهزاد است - اعلام کند. این کار باعث می‌شود سایر رسانه‌های خبری که قصد انتشار این خبر را دارند، منبع خبر را کانال تلگرام کمپین شهزاد عنوان کنند.

امروزه در تلگرام کانال‌هایی هستند که اعضای زیادی دارند و ارسال یک خبر در آن‌ها می‌تواند به صورت بالقوه در اختیار گروه مخاطب انبوهی قرار بگیرد. این موضوع باعث شده که امکان کمپین کردن از طریق تلگرام هم راحت‌تر شود. به عنوان مثال، تبلیغات کلیکی در "دیدیوگرام" یا "ادسنسور" و ... است که شما می‌توانید با توجه به نوع کمپین خودتان از طریق ثبت نام در این وبسایت‌ها، اخبار مرتبط با خودتان را در کانال‌های مرتبط نمایش دهید.

روش دیگر استفاده از اپلیکیشن تلگرام، ربات تلگرام به عنوان ابزاری برای تبادل اتوماتیک پیام است که کاربردهایی ویژه و گسترده دارد و تهیه آن توسط افراد معمولی به آسانی امکان‌پذیر نیست. در واقع برای کمپین‌هایی با امکانات مالی بیشتر، ربات تلگرام می‌تواند ابزاری هوشمند و کارآمد برای تبلیغ و توزیع پیام و گاهی اوقات تحلیل واکنش مخاطبان باشد. (توضیح بیشتر را اینجا بخوانید یا در خود تلگرام.)

اینستاگرام

اینستاگرام، دومین شبکه پرطرفدار در ایران از منظر میزان نفوذ است که حدود ۱۴ میلیون عضو دارد. مهم‌ترین مزیت تلگرام و اینستاگرام نسبت به سایر شبکه‌های اجتماعی از قبیل فیسبوک و توییتر در این است که این دو شبکه در ایران فیلتر نیستند و از طریق آن‌ها بهتر می‌توان با مخاطب ارتباط برقرار کرد. وقتی کار کمپین خود را آغاز می‌کنید حتما حساب اینستاگرام هم برای خودتان باز کنید. مهم‌ترین کاربرد اینستاگرام، انتشار عکس و ویدئو (آفلاین یا زنده) است.

اصول کلی شبکه‌های اجتماعی و فضای دیجیتال که قبلا در مورد آن توضیح داده شد و در ادامه هم در مورد آن بحث می‌کنیم، ثابت است، با این توضیح که هر کدام مزیت‌های تکنیکی نسبت به یکدیگر دارند. به عنوان مثال در اینستاگرام اساسا بیشتر می‌توانید از امکانات انتشار عکس و ویرایش آن استفاده کنید. سعی کنید عکس‌های غیررسمی و به اصطلاح "خودمانی" از کمپین خودتان، افراد معروف و طرفدارانتان منتشر کنید و حتما از هشتگ (#) به منظور پیگیری موضوعات مرتبط با کمپین استفاده نمایید. هشتگ (#) در تلگرام بیشتر به کار اعضای یک گروه خاص که عضو صفحه یا کانال مشخصی هستند می‌آید، اما در اینستاگرام یا توییتر به راحتی می‌تواند منبعی برای پیگیری اخبار بیشتر و رجوع مخاطبان به صفحه شما باشد. برای استفاده از قابلیت‌های تبلیغاتی اینستاگرام باید حساب کاربری تجاری داشته باشید که توصیه نمی‌شود (در تلگرام هم می‌توانید از هشتگ

به منظور تحلیل صفحه‌های باز استفاده کنید اما کاربرد آن محدودتر و امکان انجام آن سخت تر و با هزینه‌های به مراتب بیشتر است).

از جمله موارد استفاده دیگر در اینستاگرام، ویدئوهای لایو (زنده) است که می‌توانید هم در برنامه‌های رسمی و هم در برنامه‌های غیررسمی از آن استفاده نمایید. مثلا پیش از آغاز میتینگ تبلیغاتی، از پشت صحنه آنچه که اتفاق می‌افتد ویدئوی زنده بگیرید یا حتی در حین انجام میتینگ از صحبت‌های افراد با یکدیگر و واکنش مخاطب و هر موضوع جذاب دیگر ویدئوی زنده بگیرید و پخش کنید.

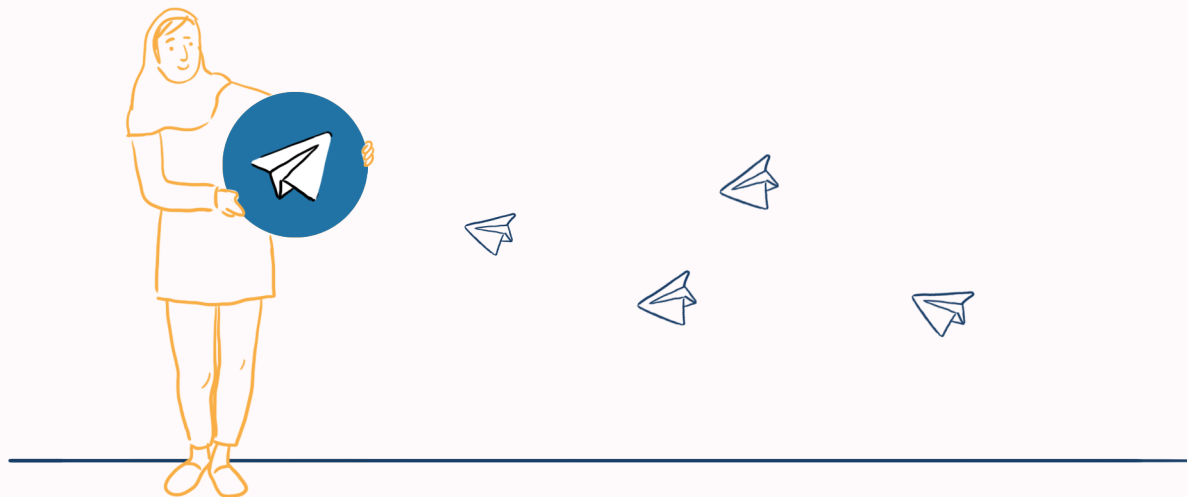
کمپین کردن یک بسته از کارهای مختلف است و استفاده از ابزار دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی به موفقیت آن کمک می‌کند. مثلا همین کمپین خودمان، یعنی کمپین شهرزاد، را در نظر بگیرید. این کمپین می‌تواند ویدئوهای کوتاه ۳۰ ثانیه‌ای در صورت ورزش کردن و ورزش دختران تهیه کند و آن را از روش‌های مختلف - از جمله پخش در همایش‌ها، انتشار در شبکه‌های اجتماعی مانند اینستاگرام و تلگرام - به مخاطبان خود برساند؛ رسانه‌ها را تشویق کند در مورد این موارد مطلب بنویسند؛ در دیدار با مسئولان به آن‌ها در مورد این ویدئوها اطلاع‌رسانی کند؛ و حتی در مذاکرات با کاندیداها پیام خود را از این طریق به آن‌ها یادآوری نماید. به صورت حتم انجام چنین اموری برای کمپین یک ارزش افزوده است و آن را از مثال‌های مشابه متمایز می‌سازد. چون مخاطب با ویدئو و نمایش یا تصویر ارتباط بهتری ایجاد می‌کند و آن را بهتر به خاطر می‌سپارد. در نتیجه از مخاطبی که با کمپین شما چنین رابطه‌ای دارد، بیشتر انتظار دارید که پیام‌رسان کمپین شما و پیام آن هم باشد. تلگرام و اینستاگرام ابزاری هستند که به گسترش نفوذ کمپین شما کمک می‌کنند.

تویتر و فیسبوک

تویتر شبکه اجتماعی مهم دیگری است که اگرچه در ایران فیلتر است اما به دلیل آنکه صفحات مختلف در تلگرام می‌توانند محتوای آن را بازتاب دهند می‌تواند نقش تاثیرگذاری داشته باشد. در مورد تویتر به محدودیت کلمات توجه کنید. در واقع تویتر با محدودیت کلمات شما را مجبور می‌کند در حداقل کلمات منظور خود را برسانید. اگر از تویتر استفاده می‌کنید، سعی کنید به صورت مرتب و در زمان‌های مختلف روز مطلب بگذارید. سعی کنید مطالب خودمانی، ترجیحا با عکس یا ویدئو باشد. کسی به حساب تویتر شما نمی‌رود تا برنامه‌های کلی شما را در مورد برنامه‌های کمپین بخواند (برای این کار می‌تواند به وبسایت شما برود - ما در مورد وبسایت در این کتابچه صحبت نمی‌کنیم)، اما اگر برای تشویق ورزش دختران یا حمایت از تاسیس باشگاه ورزشی، برنامه مشخص و ویژه‌ای دارید آن را در تویتر منتشر کنید. می‌توانید از مخاطبان هم بخواهید که نظر خود را بگویند. اگر قصد دارید واکنش فردی را در تویتر برانگیزید می‌توانید او را با استفاده از علامت @ مورد خطاب قرار دهید. مثلا فرض کنید آقای هاشم داموندی حساب تویتر دارد. او را در مورد مواضعش مورد خطاب قرار دهید. مورد خطاب قرار دادن افراد معروف، اگر با موضوع جذابی همراه شود و واکنش آن‌ها را به دنبال داشته باشد، می‌تواند باعث دیده شدن مطلب شما و طبعاً حساب کاربری شما هم بشود. فقط حواستان باشد به اصطلاح حساب کاربری فرد در تویتر (Twitter handle) را مورد خطاب قرار دهید و نه صرفاً نام فرد را. هشتگ را هم در تویتر فراموش نکنید اما برخلاف اینستاگرام که می‌توانید هشتگ‌های زیادی استفاده کنید در تویتر بهتر است از یک یا حداکثر دو هشتگ استفاده نمایید.

از تویتر در عین حال استفاده‌های دیگری هم می‌توانید بکنید. به عنوان مثال ویدئوی زنده بگیرید یا از افرادی که صفحه شما را دنبال می‌کنند نظرسنجی کنید. برای این کار کافی است علامت نظرسنجی (add poll) را، در پایین مکانی که قصد دارید توییت کنید کلیک نمایید.

فیسبوک در ایران، اهمیت خودش را نسبت به گذشته از دست داده است. یکی از دلایل آن فیلتر شدن فیسبوک است. از جمله دلایل دیگر هم این است که در فیسبوک، افراد بیشتر از ۵۰۰۰ دوست نمی‌توانند داشته باشند و باید صفحات مختلف شخصی ایجاد کنند. اگر هم به اصطلاح صفحه طرفداران (fan page) ایجاد کنند تا افراد زیادی به عنوان عضو بتوانند اخبار آن‌ها را پیگیری کنند، به دلیل الگوریتم خاص فیسبوک، مطالب صفحه در حالت معمولی تنها برای کمتر از ۴ درصد اعضا نمایش داده می‌شود. برای اینکه مطالب برای افراد بیشتر نمایش داده شود باید از امکان تبلیغات پولی فیسبوک استفاده کرد. امری که در



ایران به دلیل عدم امکان تبادل مالی امکان‌پذیر نیست، ضمن اینکه اساساً فیسبوک امکان تبلیغ جغرافیایی را هم برای ایران غیر فعال کرده است.

با اینهمه، فیسبوک را هیچ وقت دست کم نگیرید و اگر فرصت و وقت کافی ندارید تا صرفاً برای فیسبوک مطلب بگذارید، می‌توانید از امکان انتشار مطلب همزمان در فیسبوک، اینستاگرام و توییتر استفاده کنید. برای این کار باید به قسمت تنظیمات بروید و به راحتی این کار را انجام دهید. در این صورت هر مطلبی که در توییتر یا اینستاگرام منتشر می‌کنید در فیسبوک هم نمایش داده می‌شود. اگر صرفاً قصد دارید فیسبوک شما با اینستاگرام‌تان فقط برای برخی موارد خاص مرتبط باشند، می‌توانید هر مطلبی را که در اینستاگرام می‌گذارید دکمه انتشار در فیسبوک آن را انتخاب کنید تا در فیسبوک هم نمایش داده شود.

مرور چند اصل کلی در مورد شبکه‌های اجتماعی

- در رسانه‌های دیجیتال و شبکه‌های اجتماعی آنچه اهمیت دارد ارسال مطالب معتبر به صورت پیوسته است. به همین دلیل، اگر زمان یا پول کافی برای به روز کردن حساب‌های کاربری مختلف کمپین‌تان را ندارید، صرفاً بر موارد اولویت‌دار متمرکز شوید. یعنی اگر وقت کافی ندارید، لازم نیست هم حساب توییتر داشته باشید، هم فیسبوک، هم تلگرام و هم اینستاگرام. ببینید اولویت‌تان چیست و بر آن متمرکز شوید.

- در کمپین‌هایی که گستردگی بیشتری دارند، مدیریت حساب‌های کاربری‌شان در شبکه‌های اجتماعی را به یک یا چند نفر واگذار می‌کنند. به صورت معمول رئیس کمپین فرصت این را ندارد که خودش حساب کاربری‌اش را به روز کند. به همین دلیل افراد مورد اعتماد در کمپین این مسئولیت را بر عهده می‌گیرند.

- یکی از مهم‌ترین وجوه شبکه‌های اجتماعی، قابلیت به اصطلاح "خودمانی" بودن آن‌هاست. در شبکه‌های اجتماعی از زبان رسمی و کلاسیک فاصله بگیرید. اشکالی ندارد اگر گاهی نزدیک به زبان گفتاری بنویسید (البته بهتر است فارسی شکسته ننویسید بلکه زبان و بیان‌تان دوستانه و ساده باشد)، در لا به لای مطالب هر جا تناسب داشت می‌توانید از لطفه و داستانک‌های خنده‌دار که با اهداف کمپین هم‌خوان باشد استفاده کنید. مطالب جالبی را که ظاهراً با کمپین ارتباط مستقیم ندارد هم گاهی می‌توانید پوشش بدهید تا تنوعی در مطالب‌تان به وجود آید (مثلاً اگر در اسکار جایزه‌ای به اصغر فرهادی داده می‌شود شما هم می‌توانید خبرهای آن را بیاورید، زیرا در این موارد نشان دادن همبستگی مهم است).

مزیت شبکه‌های اجتماعی بر وبسایت‌های خبری، روزنامه‌ها و حتی رادیو و تلویزیون در این است که خودشان منبع خبر هستند. هیلاری کلینتون نامزدی خودش را برای انتخابات ریاست جمهوری سال ۲۰۱۶ در آمریکا، اولین بار از طریق حساب توییتر خودش اعلام کرد. انجام چنین کارهایی باعث می‌شود که صفحه شبکه اجتماعی شما منبع خبر شود و دیگران برای به دست آوردن اخبار، به آن رجوع کنند. اگر قصد دارید تعداد کسانی که شما را در شبکه‌های اجتماعی دنبال می‌کنند افزایش دهید، خبرهای مهم کمپین‌تان را از طریق شبکه‌های اجتماعی اطلاع رسانی کنید. مثلاً کمپین شه‌رزاد می‌تواند خبر همایشی با حضور افراد معروف را اولین بار از طریق شبکه‌های اجتماعی اعلام کند و از این طریق مخاطب بیشتری جذب نماید.

● یکی دیگر از موارد استفاده از شبکه‌های اجتماعی دسترسی به اخبار و موضوعاتی است که به صورت معمول ممکن است در وبسایت‌ها یا رادیو و تلویزیون نیابند، اما برای مخاطب جذاب هستند. مثلاً پشت صحنه میتینگ‌ها، عکس و فیلم اختصاصی با طرفداران اما به صورت غیررسمی و موارد مشابه. انتشار این موارد باعث افزایش مخاطب می‌شود.

● استفاده از هشتگ (#) در رسانه‌های اجتماعی راهی برای تجمیع موضوعات مرتبط است. به عنوان مثال اگر مطلبی در مورد چهارشنبه سوری می‌نویسید یا عکس و ویدئو به اشتراک می‌گذارید با گذاشتن هشتگ **#چهارشنبه‌سوری** در کنار مطلب‌تان به کسانی که مطالب این هشتگ را دنبال می‌کنند امکان می‌دهید تا به مطالب شما نیز دسترسی داشته باشند ولو شما را مستقیماً نشناسند. این امر می‌تواند باعث مراجعه افراد بیشتری به صفحات شبکه‌های اجتماعی شما گردد.

● تمام شبکه‌های اجتماعی نشانگر تلاش برای ایجاد ارتباط و شبکه‌سازی‌های مختلف‌اند. اگر قصد فعالیت تبلیغاتی یا انتخاباتی دارید یا می‌خواهید در زمینه روابط عمومی کار کنید باید با دیگران ارتباط برقرار کنید. مطالب‌شان را لایک کنید، کامنت بگذارید، نام آن‌ها را با لینک فعال بیاورید (mention)، جواب کامنت‌ها را بدهید و خلاصه این خاصیت دوسویه بودن ارتباطات را فراموش نکنید. فراموش نکنید که در شبکه‌های اجتماعی اگر خودتان نباشید موفق نخواهید شد - هر فرد یا کمپینی باید به اصول خود وفادار باشد و با صداقت و شفافیت با مخاطب رو به رو شود.

● اگر به فعالیت‌های دیجیتال به صورت جزئی‌تر علاقه‌مند باشید، می‌توانید به **این لینک** نگاهی بیندازید.

تمرین

فرض کنید کمپین شه‌رزاد، قصد دارد متن ایمیلی تهیه کند و به طرفداران خودش بفرستد. هدف نهایی هم این است که طرفداران کمپین با نامزدهای انتخاباتی، فارغ از جهت‌گیری سیاسی‌شان، تماس بگیرند و از آن‌ها بخواهند در صورت پیروزی نسبت به تاسیس باشگاه ورزشی (مختص دختران یا هم برای دختران و هم برای پسران) اقدام کنند. چه متنی را پیشنهاد می‌کنید، موضوع ایمیل چه باشد بهتر است؟

متن و موضوع ایمیل پیشنهادی شما برای کمپین شه‌رزاد

۹- برنامه‌ریزی و مدیریت کمپین

در این بخش با چگونگی تهیه برنامه زمانی‌بندی کمپینی بر اساس اصول مدیریت پروژه آشنا می‌شوید. البته در این کتابچه درباره مدیریت پروژه بحث نمی‌کنیم، به همین دلیل کاربردی‌ترین نکات آن از قبیل ساختار اجزای کار، ارتباط بین فعالیت‌ها، تخصیص زمان و نیروی انسانی و بودجه‌بندی به صورت کلی مورد بحث قرار می‌گیرد.

ساختار اجزای کمپین

اگر قصد داشته باشید کمپینی برای یک فعالیت برنامه‌ریزی کنید، کار خودتان را از کجا آغاز خواهید کرد؟ این سوال مشترک هر فرد یا گروهی است که قصد برنامه‌ریزی دارد. در اینجا روشی معمول را در این مورد توضیح می‌دهیم که با معرفی مفهومی به نام "ساختار اجزای کار" (work breakdown structure) یا WBS آغاز می‌شود. این مفهوم از جمله مفاهیم مدیریت پروژه است که ما در کمپین‌ها از آن استفاده می‌کنیم. اما برای تهیه ساختار اجزای کار چه باید بکنیم؟

برای تهیه این ساختار ابتدا تمام فعالیت‌هایی را که برای انجام کار باید انجام شود، بدون توجه به رابطه منطقی آن‌ها، لیست می‌کنیم و سپس برای آن‌ها روابط منطقی ترسیم می‌کنیم. بگذارید این موضوع را با مثالی از کمپین شهرزاد بررسی کنیم.

فرض کنید کمپین شهرزاد قصد دارد همایشی در جهت حمایت از برنامه‌های خود برای تاسیس باشگاه ورزشی برگزار کند. برای این کار چه فعالیت‌هایی باید انجام شود؟ هرچه را به ذهنمان می‌رسد بدون توجه به ترتیب انجام یا اهمیت آن باید پشت سر هم لیست کنیم. به عنوان مثال

- دعوت از افراد معروف برای مشارکت
- تامین نظم جلسه
- تعیین مکان برگزاری همایش
- دریافت مجوز
- تهیه لیست سخنرانان
- تامین هزینه‌های کمپین
- طراحی کارت دعوت، پوستر، بنر
- اطلاع‌رسانی به رسانه‌ها
- اطلاع‌رسانی از طریق شبکه‌های اجتماعی، وبسایت، ایمیل
- چاپ اقلام تبلیغاتی

این‌ها گوشه‌ای از لیست فعالیت‌هایی است که ممکن است با آن‌ها مواجه شویم. باید دقت کنیم، هر فعالیت ممکن است خودش به فعالیت‌های ریزتر تبدیل شود یا اینکه فعالیت‌هایی در سطوح بالاتر از آن قرار داشته باشند. به عنوان مثال اطلاع‌رسانی از طریق "شبکه‌های اجتماعی، وبسایت، ایمیل"، در اینجا به عنوان یک فعالیت در نظر گرفته شده است. اما حتماً با این سوال مواجه می‌شویم که کدام شبکه اجتماعی یا رسانه دیجیتال؟ در چه زمانی؟ از طریق چه کسی؟ چون به عنوان مثال کارکرد ایمیل با کارکرد تلگرام فرق دارد و ممکن است در زمان‌های متفاوت ارائه شوند.

در پایین‌ترین سطح ساختار اجزای کار باید بتوانیم به هر فعالیت زمانی مشخص بدهیم و مسئولیت آن را متوجه یک شخص (یا فرآیند) کنیم. با این تعریف، "اطلاع‌رسانی از طریق شبکه‌های اجتماعی، وبسایت، ایمیل" یک فعالیت نیست، چون به دلیل ماهیت مجزای وبسایت، ایمیل و شبکه‌های اجتماعی نمی‌توانیم زمانی مشخص برای همه آن‌ها در نظر بگیریم و بهتر است آن‌ها را از یکدیگر تفکیک کنیم. حالا می‌توانیم بگوییم اطلاع‌رسانی از طریق ایمیل یک فعالیت است و اطلاع‌رسانی از طریق تلگرام فعالیت دیگری است.

گروه‌بندی فعالیت‌ها

بعد از اینکه فعالیت‌ها مشخص شدند، مرحله بعد ایجاد ارتباط منطقی بین فعالیت‌هاست. برای این کار فعالیت‌هایی که نوع کاری‌شان با یکدیگر بیشتر هماهنگ است در یک گروه قرار می‌دهیم. در مثال بالا، فعالیت چاپ اقلام تبلیغاتی، یا طراحی پوستر و بنر در یک گروه هستند و اطلاع‌رسانی به رسانه‌ها یا فضای دیجیتال در گروهی دیگر قرار می‌گیرند. همینطور است دریافت مجوز و تعیین مکان همایش که می‌توانند در یک گروه با هم در نظر گرفته شوند. برخی فعالیت هم در گروه خاصی قرار نمی‌گیرند و به صورت فعالیت‌های مجزا در نظر گرفته خواهند شد.

به این ترتیب مجموعه‌ای فعالیت خواهیم داشت که می‌توانیم برای آن به صورت مشخص زمان در نظر بگیریم و برای اجرای آن منبع انسانی یا غیرانسانی معرفی کنیم. ضمن اینکه این فعالیت‌ها می‌توانند در سطوح مختلف و در گروه‌های مجزا قرار بگیرند. بر این اساس بگذارید مثال بالا را بر اساس منطق فعالیت‌هایی که با یکدیگر شبیه هستند - با کمی تغییر در فعالیت‌ها - در گروه‌های مجزا قرار دهیم و ضمن تشکیل ساختار اجزای کار برای هر یک شماره‌ای ترتیبی در نظر بگیریم. به این شماره‌ها کد ساختار گفته می‌شود.

- ۱- برنامه‌ریزی
 - فعالیت ۱-۱ تعیین مکان همایش
 - فعالیت ۱-۲ دریافت مجوز
- ۲- تبلیغات
 - ۲-۱ طراحی
 - فعالیت ۲-۱-۱ طراحی پوستر
 - فعالیت ۲-۱-۲ طراحی کارت دعوت
 - فعالیت ۲-۱-۳ طراحی کارت انتظامات
 - ۲-۲ ویدئو
 - فعالیت ۲-۲-۱ تهیه کلیپ برای نمایش در مراسم
- ۳- اطلاع‌رسانی
 - ۳-۱ رسانه‌های چاپی
 - فعالیت ۳-۱-۱ اطلاع‌رسانی به رسانه‌ها در مورد همایش
 - فعالیت ۳-۱-۲ پیگیری انتشار اخبار برگزاری همایش در رسانه‌ها
 - ۳-۲ رسانه‌های دیجیتال
 - فعالیت ۳-۲-۱ تلگرام
 - فعالیت ۳-۲-۲ اینستاگرام
 - فعالیت ۳-۲-۳ ایمیل

همانطور که مشاهده می‌شود:

- فعالیت‌های شبیه به هم در یک گروه قرار گرفتند.
- فعالیت‌ها در ساختار اجزای کار در دو لایه سطح‌بندی شده‌اند. یعنی در لایه اول که با شماره‌های ۱، ۲ و ۳ نمایش داده شده، سه بخش برنامه‌ریزی، تبلیغات و اطلاع‌رسانی داریم. در لایه بعدی برخی از این شماره به دو سطح تقسیم شده‌اند، مثلاً در بخش تبلیغات و اطلاع‌رسانی، دو سطح چاپی و دیجیتال از یکدیگر تفکیک شده‌اند.
- آخرین لایه یا سطح ساختار اجزای کار شامل "فعالیت" است که می‌توانیم به آن زمان مشخص و منبع مشخص اختصاص بدهیم.



چون در این کتابچه قصد نداریم در مورد اصول مدیریت پروژه بیاموزیم (این موضوع در کتابچه‌ای مستقل بحث شده است)، به همین دلیل در متن و برای راحتی کار، "فعالیت" را در معانی غیردقیق آن هم به کار برده‌ایم. اما آنچه که در اینجا اهمیت دارد این است که در آخرین سطح ساختار اجزای کار باید مواردی ذکر شود که بتوانیم به صورت مشخص زمان انجام آن را بر اساس برآورد خودمان یا افراد متخصص حدس بزنیم و منابع لازم را اختصاص دهیم.

بعد از تقسیم و گروه‌بندی فعالیت‌ها، تقریباً می‌توانیم به هر فعالیت زمانی مشخص بدهیم و مسئول یا مسئولان تامین آن را تعیین کنیم. البته باید توجه داشته باشیم که برخی از فعالیت‌ها، خودشان می‌توانند موضوع یک پروژه باشند و به فعالیت‌های ریزتر هم تبدیل شوند. به عنوان مثال، تهیه کلیپ فعالیتی است که می‌توانیم زمان انجام آن را تعیین کنیم. اما شاید لازم نباشد به صورت دقیق رئوس زیرفعالیت‌های آن از قبیل تهیه موسیقی، فیلمنامه و تعیین تیم تهیه‌کننده و امثال آن را هم بیاوریم. فرد یا گروهی که مسئول اجرای آن است می‌تواند فعالیت‌های متناسب با آن را مشخص کند (یعنی ساختار اجزای کار خود را تهیه کند).

زمان‌بندی و رابطه بین فعالیت‌ها

بعد از اینکه فعالیت‌ها گروه‌بندی شدند حالا باید زمان انجام تقریبی آن‌ها و رابطه بین آن‌ها را به دست بیاوریم. فقط باید به این نکته توجه کنیم که این موارد را صرفاً برای فعالیت‌ها (در آخرین سطح هر گروه، مانند تعیین مکان همایش، ایمیل و غیر از آن) در نظر می‌گیریم و نه برای گروه‌ها در سطوح بالا (مثلاً برنامه‌ریزی یا اطلاع به رسانه‌های چاپی).

به عبارت دیگر، ابتدا مشخص می‌کنیم که هر فعالیت در پایین‌ترین سطح (به طور مثال طراحی کارت دعوت) چه قدر زمان یا نیروی انسانی مصرف می‌کند؛ سپس خود به خود زمان کل به دست می‌آید. در مثال بالا، می‌توان جدول زیر را به این منظور تهیه کرد:

شناسه	کد WBS	فعالیت	زمان (روز)	رابطه	دوره زمانی		
					هفته اول	هفته دوم	هفته سوم
۱	۱	برنامه‌ریزی					هفته چهارم
۲	۱-۱	تعیین مکان همایش	۲				
۳	۱-۲	دریافت مجوز	۵	۲FS			هفته اول
۴	۲	تبلیغات					
۵	۲-۱	طراحی					
۶	۲-۱-۱	طراحی پوستر	۷	۱FS		٪۱۰۰	
۷	۲-۱-۲	طراحی کارت دعوت	۳	۱FS		٪۱۰۰	
۸	۲-۱-۳	طراحی کارت انتظامات	۲	۱FS		٪۱۰۰	
۹	۲-۲	ویدئو					
۱۰	۲-۲-۱	تهیه کلیپ برای نمایش در مراسم	۱۴	۱FS		٪۵۰	٪۵۰
۱۱	۳	اطلاع رسانی					
۱۲	۳-۱	رسانه‌های چاپی					
۱۳	۳-۱-۱	اطلاع رسانی به رسانه‌ها درمورد همایش	۲	۱FS ۶FS ۷FS		٪۱۰۰	
۱۴	۳-۱-۲	پیگیری انتشار اخبار برگزاری همایش در رسانه‌ها	۴	۱۳FS		٪۱۰۰	
۱۵	۳-۲	رسانه‌های دیجیتال					
۱۶	۳-۲-۱	تلگرام	۱۴	۱FS ۶FS ۷FS		٪۵۰	٪۵۰
۱۷	۳-۲-۲	اینستاگرام	۱۴	۱FS ۶FS		٪۵۰	٪۵۰
۱۸	۳-۲-۳	ایمیل	۲	۱FS ۶FS		٪۱۰۰	

جدول ۶: زمان‌بندی و رابطه فعالیت‌ها

همانطور که در جدول بالا مشخص شده است برای هر فعالیت در سطوح مختلف آن شناسه‌ای در نظر می‌گیریم. هر فعالیت زمان انجام کاری (به روز) دارد و بین فعالیت‌ها رابطه‌ای منطقی برقرار است. حالا این رابطه به چه معنی است؟

رابطه بین فعالیت‌ها به ما می‌گوید که زمان انجام هر فعالیت چگونه بر فعالیت‌های بعدی تاثیر می‌گذارد یا از فعالیت‌های قبلی تاثیر می‌پذیرد. به عنوان مثال، تا زمانی که مکان همایش را تعیین نکرده‌ایم، نمی‌توانیم برای دریافت مجوز اقدام کنیم؛ پس فعالیت دریافت مجوز حتما باید پس از نهایی شدن فعالیت تعیین مکان همایش انجام شود. برای اینکه چنین رابطه‌ای را مشخص کنیم از رابطه آغاز-پایان (FS) استفاده می‌کنیم (به خصوص اگر از نرم‌افزارها برای این کار استفاده می‌کنید). در این مثال جلوی فعالیت با شناسه شماره ۳ می‌نویسیم ۲FS. یعنی وقتی فعالیت ۲ تمام شد (F به معنی پایان یا Finish است)، فعالیت ۳ آغاز می‌شود که با - (یا Start) نمایش داده می‌شود.

به همین ترتیب فعالیت با شناسه شماره ۶ یعنی طراحی پوستر وقتی آغاز می‌شود که فعالیت با شناسه شماره ۱ (یعنی کل فعالیت‌های مرتبط با برنامه‌ریزی، در اینجا شامل تعیین مکان همایش و دریافت مجوز) تمام شده باشد. چون ما در طراحی پوستر باید مکان همایش را ذکر کنیم و تا زمانی که مکان همایش تعیین نشده باشد و مجوزهای لازم دریافت نشده چنین کاری امکان ندارد.

ممکن است دو فعالیت به صورت همزمان آغاز شوند در این صورت می‌توانیم از رابطه SS استفاده کنیم. به عنوان مثال فعالیت با شناسه ۶ یعنی طراحی پوستر و فعالیت با شناسه ۷ یعنی طراحی کارت حتما باید پس از تعیین مکان همایش و دریافت مجوز آغاز شوند. به همین دلیل برای هر دو از رابطه SF استفاده شده است. اما به عنوان مثال برای فعالیت با شناسه ۷ می‌توانستیم از رابطه SS هم استفاده کنیم. یعنی فعالیت ۷ می‌تواند زمانی آغاز شود که فعالیت ۶ آغاز شده است. سایر رابطه‌ها SF و FF هستند که کاربردهای شان از دو رابطه بالا کمتر است.

مرحله بعدی کار ما تخصیص زمان انجام فعالیت در دوره‌های زمانی مشخص مانند روزانه، هفتگی یا ماهانه به صورت درصد است؛ یعنی در این دوره زمانی چند درصد کار باید انجام شده باشد. در مثال بالا دوره‌های زمانی به هفته تفکیک شده‌اند و فرض شده است که هر ۷ روز هفته، روز کاری است.

همانطور که می‌بینیم فعالیت با شناسه شماره ۲، به مدت ۲ روز طول می‌کشد پس تمام کار باید در هفته اول انجام شود (۱۰۰ درصد). همینطور است فعالیت با شناسه شماره ۳ که ۴ روز طول می‌کشد و باید بعد از فعالیت با شناسه ۲ انجام شود یعنی طی روزهای سوم تا ششم. پس این فعالیت هم در هفته اول باید ۱۰۰ درصد تکمیل گردد.

به فعالیت با شماره ۱۰ دقت کنید. ۲ هفته طول می‌کشد و زمان آغاز آن مطابق رابطه بین فعالیت‌ها، روز هشتم یا هفته دوم است. پس ۵۰ درصد این فعالیت باید در هفته دوم و ۵۰ درصد باقی مانده در هفته سوم انجام شود.

مهم‌ترین دلیل این نوع تفکیک فعالیت‌ها و تخصیص زمان در این است که اگر قصد داشته باشید، فعالیت‌های تان را با نرم‌افزارهای برنامه‌ریزی (از قبیل Microsoft Project) انجام دهید، منطق کار را بدانید (در موارد بالا به صورت دستی کار شده است اما بهتر است به صورت نرم افزاری انجام شود چون هم ساده‌تر است و هم احتمال اشتباه کمتر). در این نرم‌افزار بعد از تعیین فعالیت‌ها، تخصیص زمان و رابطه (و همچنین منابع)، زمان‌بندی انجام کار خود به خود مشخص می‌شود که البته در این کتابچه وارد بحث‌های تخصصی آن نمی‌شویم. برخی وبسایت‌ها هم هستند که می‌توانید چنین کاری را به صورت آنلاین و با صرف هزینه بسیار کم انجام دهید. از جمله آن‌ها می‌توان به وبسایت "[اسمارت شیت](#)" (صفحه هوشمند) اشاره کرد.

مرحله بعد از تعیین رابطه و زمان هر فعالیت، اختصاص منابع لازم (نیروی انسانی، تجهیزات و ...) است. به عنوان مثال می‌گوییم آذر گلدره‌ای مسئول تهیه کلیپ است و برای این کار به دوربین فیلمبرداری، وسایل صدابرداری و دیگر ابزار لازم نیاز دارد.



برآورد هزینه‌ها

یکی از مهم‌ترین مراحل انجام هر فعالیت، برآورد هزینه و تامین آن است، چون بدون پول اساساً امکان انجام فعالیت وجود ندارد. برخی فعالیت‌ها در هر کمپین می‌تواند به صورت داوطلبانه انجام شود، اما برخی دیگر از فعالیت‌ها نیازمند صرف پول هستند. این می‌تواند هم شامل هزینه‌های نیروی انسانی و تجهیزات باشد و هم هزینه‌های دیگری مانند مجوزها یا هر نوع خدماتی که در قبال پرداخت هزینه انجام می‌شود. به هر فعالیت با توجه به نیروی انسانی که صرف آن می‌شود، تجهیزاتی که احتیاج دارد و یا سایر هزینه‌ها (از قبیل مجوزها و اجاره مکان و غیر آن) بودجه‌ای تخصیص داده می‌شود.

برای نمونه، در برنامه‌ریزی که شامل تعیین مکان همایش و دریافت مجوز است، می‌توان هزینه‌های زیر را برآورد کرد:

فعالیت ۱-۱ تعیین مکان همایش:

- فرد مسئول برای مذاکره: داوطلب؛ هزینه‌ای ندارد.
- هزینه اجاره: ۳ میلیون تومان

فعالیت ۱-۲ دریافت مجوز:

- فرد مسئول برای پیگیری: داوطلب؛ هزینه‌ای ندارد.
- هزینه مجوز: *

بنابراین کل هزینه برنامه‌ریزی ۳ میلیون تومان خواهد شد. برای سایر موارد هم بر اساس همین منطق عمل می‌شود.

تامین هزینه

تامین هزینه فعالیت‌های کمپین که ذیل عنوان "بودجه کمپین" می‌آید، فرآیندی است که در کمپین‌ها به آن فاند ریزینگ یا تامین منابع مالی می‌گویند. این امر مستلزم آن است که در ابتدا برآورد هزینه انجام فعالیت‌ها در طول دوره زمانی خاصی انجام

شود تا راه‌های تامین آن مشخص گردد.
به صورت کلی منابع مالی هر کمپین از روش‌های زیر تامین می‌گردد:

- سرمایه‌گذاری ایجادکنندگان کمپین
- کمک‌های مالی کوچک از مردم عادی
- کمک‌های مالی از طریق فروش محصولات
- کمک‌های مالی افراد ثروتمند، سازمان‌ها و دیگر حامیان

سرمایه‌گذاری ایجادکنندگان کمپین

بنیانگذاران کمپین اولین گروهی هستند که بخش یا بخش‌هایی از منابع مالی کمپین را می‌توانند تامین کنند. اما ممکن است برخی از آن‌ها اساساً توان مالی انجام این کار را نداشته باشند و در صورت داشتن توان مالی هم امکانات آن‌ها محدود باشد و نتوانند برای همیشه منابع لازم برای کمپین را تامین کنند. به همین دلیل باید به دنبال روش پایدارتری برای کمپین کردن باشند.

کمک‌های مالی کوچک از مردم عادی

در ایران به جز موارد خاص (از قبیل موسساتی مانند محک) چندان رایج نیست که مردم عادی بخش‌هایی از هزینه کمپین‌ها را تامین کنند. هرچند در زمان‌های مشخص و بنا بر پیامی که کمپین ارائه می‌دهد می‌توان نسبت به امکان‌سنجی کمک‌های مالی کوچک مطالعاتی انجام داد. به عنوان مثال در زمان انتخابات، فرصت خوبی فراهم می‌شود که مسائل و مشکلات یک شهرستان بیشتر از گذشته برجسته شود. می‌توان در مناسبت‌ها و همایش‌ها نسبت به انتشار پیام کمپین اقدام کرد و از مردم عادی درخواست نمود که اگر به پیام کمپین اعتقاد دارند در حد توان خودشان و با مقادیر بسیار کم به کمپین کمک کنند. این رقم از ۵۰۰ تومان و یا حتی کمتر بسته به نوع کمپین می‌تواند شروع شود.

برخی کمپین‌ها، کارت‌هایی تحت عنوان "همت عالی" تهیه می‌کنند که در روی آن ارقامی نوشته شده است و از مردم می‌خواهند به هر میزان که توانایی دارند بر اساس رقم نوشته شده روی کارت (مثلاً کارت ۵۰۰ تومانی، ۱۰۰۰ تومانی و دیگر ارقام) به کمپین کمک کنند. بهتر است چنین کارت‌هایی دو قسمت مجزا داشته باشند که شماره شناسایی واحد روی هر قسمت نوشته شده باشد. وقتی فردی به کمپین کمک می‌کند یک قسمت از این کارت در اختیار او قرار می‌گیرد تا در مناسبت‌های ویژه بنا بر قرعه از تسهیلات یا امتیازاتی برخوردار شود.

مطالعه موردی: تماشای بازی "پرسپولیس - ماهی فروشان"

به همراه سیروس قایقران و سایر اعضای تیم به تهران بروید و از جایگاه ویژه بازی را تماشا کنید.

یکی از راه‌های تامین منابع مالی، استفاده از "روش‌های کمپین مشارکتی به شرط جایزه" است. اساس این روش هم در آن است که از مردم عادی می‌خواهیم به کمپین کمک مالی کنند - حتی به صورت ناچیز - و در ازای آن امکان این را پیدا نمایند تا در مجموعه‌ای از اتفاقات مهم به صورت رایگان شرکت داشته باشند. اما چون ممکن است تعداد مشارکت‌کنندگان زیاد باشد، افراد معدودی به قید قرعه انتخاب می‌شوند. به عنوان مثال، کمپین شهزاد می‌تواند از طریق ارسال ایمیل یا با اطلاع‌رسانی در شبکه‌های اجتماعی افراد را ترغیب کند تا در رقم‌های مشخص (مانند ۵۰۰ تومان، ۱۰۰۰ تومان، ۵۰۰۰ تومان و بیشتر بسته به توان مالی‌شان) به کمپین کمک کنند و در عوض سه نفر از کسانی که به کمپین کمک کرده‌اند امکان این را پیدا خواهند کرد تا در مسابقه فوتبال بین تیم ماهی‌فروشان و تیم پرسپولیس تهران که قرار است به زودی برگزار شود، مهمان تیم ماهی‌فروشان

باشند. برندگان با اتوبوس تیم به تهران می‌روند، با اعضای تیم در هتل‌شان اقامت می‌کنند، بازی را در استادیوم آزادی می‌بینند و سپس با اعضای تیم به شهر برمی‌گردند.

این روشی بسیار معمول در ترغیب افراد به مشارکت در فعالیت‌های کمپینی است که البته باید رضایت طرف دیگر ماجرا - یعنی مدیران تیم ماهی‌فروشان - هم جلب شود. (برای تمرین، می‌توانید متن ایمیلی تهیه کنید که قرار است بر اساس چنین موضوعی به تمام کسانی که در لیست ایمیل کمپین هستند فرستاده شود.)

کمک‌های مالی کوچک از طریق فروش محصولات

روش دیگر تامین منابع مالی کمپین‌ها، فروش محصولات کمپین است. کمپین می‌تواند طرح‌های گرافیکی جذاب تهیه کند و آن را در محصولاتی مانند لباس، طرح لیوان و غیره از آن پیاده نماید تا در همایش‌های مختلف به فروش برساند یا از طریق وبسایت و شبکه‌های اجتماعی در مورد آن‌ها اطلاع‌رسانی نماید تا هر کس که چنین محصولاتی را پسندید نسبت به خرید آن‌ها اقدام کند. این امر به خصوص در زمان‌های نزدیک انتخابات که مردم شور و شوق انتخاباتی دارند می‌تواند بسیار پرطرفدار باشد. از جمله محصولات جذاب دیگر، ویدئو یا کلیپ‌های مختلف و با حضور افراد مشهور است.

کمک‌های مالی افراد ثروتمند، سازمان‌ها و دیگر حامیان

برخی از کمپین‌ها برای تامین هزینه‌های خود از کمک افراد خیر پولدار یا سازمان‌های خصوصی استفاده می‌کنند. این‌ها گروهی هستند که به صورت معمول ممکن است رقم‌های بیشتری نسبت به مردم عادی به کمپین کمک کنند و ترغیب آن‌ها نیازمند شبکه‌سازی، آشنا بودن با علایق و دغدغه‌های‌شان و تهیه طرح‌های توجیهی در مورد کمپین است که به این حامیان به صورت دقیق می‌گوید اگر به کمپین کمک کنند، پول‌شان چگونه خرج می‌شود و چه مشکلاتی را حل خواهد کرد. به عنوان مثال، در ایران اگر به موسسه محکم کمک کنید تصور نسبتاً روشنی دارید از اینکه این کمک چگونه برای مبارزه با سرطان خرج می‌شود. در مورد کمپین شهرزاد، حامیانی مثل سیروس قایقران، فیروز کریمی و شهرزاد دیوان‌سالار از جمله این افراد هستند. همینطور تیم فوتبال ماهی‌فروشان ایران‌شهر یا کارخانه قیر و دیگر نهادها از جمله سازمان‌هایی هستند که باید با آن‌ها در مورد طرح کمپین صحبت کرد و رضایت آن‌ها را برای کمک مالی به فعالیت‌های کمپین به دست آورد.

ساختار سازمانی کمپین

کمپین‌ها با توجه به هدف و امکاناتی که دارند، باید برای خودشان ساختاری سازمانی به همراه اساسنامه تهیه کنند که در آن وظایف و اختیاراتشان تعریف شده باشد. در این کتابچه در خصوص جزئیات این ساختار سازمانی صحبت نمی‌کنیم و صرفاً چند مورد کلی را که باید در نظر گرفته شوند به همراه نکات کلیدی در زیر می‌آوریم:

- در بالاترین سطح هر کمپین موسسان آن قرار دارند که می‌توانند هیات موسس کمپین را تشکیل دهند. در کمپین‌هایی شبیه کمپین شهرزاد، که قرار است فعالیتی را به صورت مشخص و در دوره زمانی محدود انجام دهد بهتر است هیات موسس همان هیات مدیره کمپین باشد که وظیفه‌اش تعیین سیاست‌گذاری‌های کلان کمپین، تهیه ساختار سازمان و کمیته‌های جانبی و همچنین معرفی یک نفر به عنوان مدیر اجرایی کمپین است.
- مدیر اجرایی فردی معرفی شده از طرف هیات موسس است که مسئولیت اجرایی امور کمپین و هماهنگی بخش‌های مختلف کمپین با اوست. مدیر اجرایی می‌تواند استراتژی و تاکتیک‌های کمپین را به هیات موسس یا هیات مدیره پیشنهاد دهد و پس از تایید در اجرای آن‌ها تلاش کند. مدیر اجرایی برای انجام امور خود باید اختیارات کامل داشته باشد.
- کمیته‌های مختلف بخش‌های تخصصی هستند که زیر نظر مدیر اجرایی فعالیت می‌کنند و حداقل شامل کمیته برنامه‌ریزی، کمیته تبلیغات، کمیته اطلاع‌رسانی و کمیته مالی است. کیفیت ادغام این کمیته‌ها هم بسته به نوع کمپین متفاوت است. به عنوان مثال کمیته



BarzanProject.com

تمامی حقوق این کتابچه محفوظ و متعلق به برزن است. بازنشر محتوا و یا استفاده از آن تنها با ذکر منبع و ارائه لینک مستقیم مجاز است.
برزن عام‌المنفعه است و استفاده از محتوا و خدمات آن به قصد کسب و نفع مادی غیرقانونی است.