

# Szemtől-szembe a többségi előítéletek és közöny mumusával

kommunikációs javaslatok helyi roma integrációs programok  
tervezéséhez és megvalósításához

**Batiz András - Bernáth Gábor**

## **Az esettanulmányokat írták:**

Bernáth Gábor (Magyarország)  
Michaela Farenzenova (Szlovákia)  
Ana Nichita Ivasiuc (Románia)  
Kelemen Valeria (Magyarország)  
Jozef Miskolci (Szlovákia)  
Liliya Savkova Makaveeva (Bulgária)  
Szűcs Norbert (Magyarország)

**A projekt kutatási koordinátora:** Kelemen Valéria

**Szakmai konzultánsok:** Ana Nichita Ivasiuc  
Szűcs Norbert

**A projektet koordináló szervezet:** Motiváció Oktatási Egyesület  
[www.motivacimuhely.hu](http://www.motivacimuhely.hu)

## 2014

*Az alábbiakban egy közép-kelet-európai team által négy országban feldolgozott kutatási eredmények, illetve roma integrációs programok elemzése alapján született kommunikációs javaslatokat olvashatnak. E javaslatokat kiegészítik olyan általános kommunikációs megfontolások, amelyek média- és szociálpszichológiai kutatásokból, illetve a térség roma médiaképének elemzéséből kinyerhetők. A javaslatokat igyekeztünk úgy megfogalmazni, hogy a felhasználók, elsősorban az önkormányzati és kormányzati döntéshozók gyakorlati haszonnal forgathassák: olyan nyelven és olyan példákkal éltünk, amelyekből ráismerhetnek a különböző helyzetekre. Ez a forma szükségképpen együtt jár bizonyos leegyszerűsítésekkel, amit lábjegyzetekkel és további olvasmányok feltüntetésével próbáltunk ellensúlyozni.*

*Batiz András<sup>1</sup> — Bernáth Gábor<sup>2</sup>*

---

<sup>1</sup> batiz@impactworks.hu

<sup>2</sup> bernath\_g@yahoo.com

## **0. Hasonlóságok és különbségek a Közép-Kelet Európai integrációs projektek környezetében**

A pénzügyi és gazdasági válság hatása; váltás a romákkal kapcsolatos politikában és közbeszédben; technológiai változások; a szélsőjobboldal és témái; a roma integráció támogatása nemzetközi szinten. A helyi különbségek a roma közösség nagyságától és helyzetétől a helyi önkormányzat politikai összetételén át a lakosság attitűdjeiig.

### **1. Kiindulópontok**

Egy jól végiggondolt integrációs program.

Döntés-előkészítési dilemmák; lehetőség, vagy elkerülhetetlen folyamat; résztvevők, érdekcsoportok bevonása; a beavatkozás dinamikája.

Kockázat-, és helyzetelemzés; SWOT analízis. Helyzetelemzés és stakeholder-feltérképezés; mérések; előzetes igényfelmérések és végrehajtási kockázatok

### **2. Stratégiai kommunikációs tervezés**

Kezdeményező kommunikáció

Kommunikációs- és projekt-életciklus

A kommunikáció hatóköre: akire tartozik, vagy „elő az ágyúkkal”?

Intézményesítés; után-követés; a program pozitív megerősítése és szimbolikus elismerése

### **3. Érvkésztlet és üzenetépítés**

Üzenetek tervezése; etnikai-tudatos vagy színvak kommunikációs üzenetek; elkerülendő/cáfolandó témák; Hangoltság: ténybeszéd és szerénység

### **4. Kommunikátorok és célcsoportok**

A vezető kommunikátorok; a beszélő(k) hitelessége; a kommunikátorok felkészítése; a program lehetséges támogatói

### **5. célcsoportok meghatározása**

A közvetlenül érintett közösség; szélesebb közvélemény; a bizonytalanok; a nyíltan kiálló ellenzők és az általuk elindított dinamikák

### **6. Kihívások és kezelésük**

Az integrációs projektek érzékenysége; válságkommunikációs felkészülés; új platformok

### **mellékletek:**

SWOT analízis; tanácsok riporter, újságírói kérdések megválaszolásához; a kockázatok felmérése

Az esettanulmányok helyszínei



## Felhasznált esettanulmányok

	lakosságszám,	roma közösség ~%	a projekt	év	a projekt állása
Kavarna, BG	15.000	15%<	infrastruktúra-fejlesztés és telep-rehabilitációi; oktatási intézmények fejlesztése, lakáshasználati jogcímrendezés	2004-2011	sikeres
Kyustendil, BG	42.000	~24%	iskolai deszegregáció	2009-	folyamatban, sikeres
országos, RO	19.000.000	~10%	megerősítő (pozitív diszkriminációs) intézkedések a felsőoktatásban	1995-	nehézségekkel küzd, mind a célcsoport elérését, mind a nem romák támogatásának megszerzése kapcsán
Grădinari, RO	2680	30%<	a. szociális gazdaság (helyi mezőgazdasági lánc); b. oktatási és egészségügyi programok, tréning és mentorálás helyi fiataloknak és nőknek, második esély iskola c.lakáshasználati jogcímrendezés	2011-	folyamatban levő projekt, komoly eredményekkel, jelentős helyi, országos és nemzetközi támogatás
Martin, SK	56000	<3%	a. oktatási deszegregáció (2002) b. óvodai program (2005) c. közösségi ház Bambusky-ban (a város legnagyobb cigánytelepe) (2014)	2002-	a. stabil projekt b. folyamatban, részeredményekkel a homogén roma csoportok lebontásában c. frissen indult program
Valkovna, SK	360	50%<	lakhatás és infrastruktúrafejlesztés	2001	a helyi önkormányzati képviselőkből ellenállást kiváltó, így az eredtileg tervezettnél kisebb hatókörű projekt. Pozitív megítélés – ám kudarc a következő választásokon
5 Nyíregyháza, HU	120000	~6%	iskolai deszegregáció és teleprehabilitáció (2000-2500 fő, Huszár-telep)	2007-2011	a. a telepi iskola bezárása-kudarccal b. az iskola újranyitása, ami antidiszkriminációs perhez és újra a bezárásról szóló bírósági döntéshez vezet
Hódmezővásárhely, HU	46000	~5%	iskolai deszegregáció	2007	siker, a visszarendeződő szegregáció mostanában megjelent tüneteivel

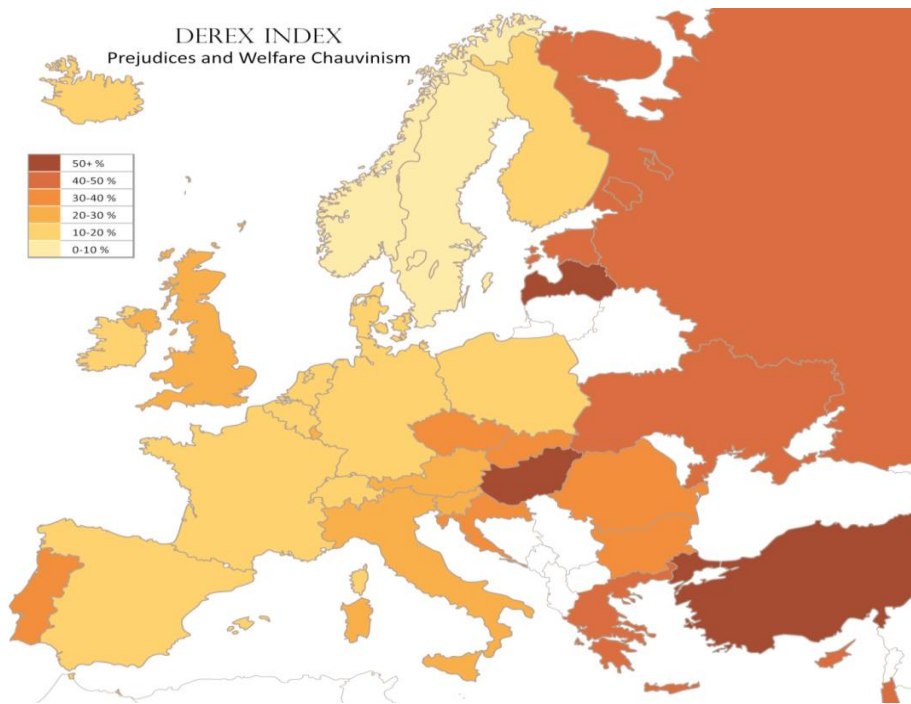
## 0. Hasonlóságok és különbségek a Közép-Kelet Európai integrációs projektek környezetében

A sikeres kommunikációra nincsenek előre megírható forgatókönyvek -- még ha vannak is olyan fogások, amelyekre építve nagyobb az esély a sikerre. Annál is inkább nehéz ilyen általános forgatókönyvet alkotni, mert egy-egy roma projekt fogadtatása nagyon sok tényezőtől függ. Érdemes áttekinteni a legfontosabb változásokat és kihívásokat a roma projektek környezetében.

Lássuk előbb a **hasonlóságokat**

0.1.1. a pénzügyi és gazdasági válság hatására mindenütt erősödött a szegényekkel szembeni szolidaritás csökkenését mutató ún. jóléti sovinizmus és többnyire a radikalizmusra való hajlam is.<sup>3</sup>

<sup>3</sup> Political Capital, a European Social Survey adatai alapján, , 2010



- 6
- 0.1.2. „Valahol 2005 vége felé sok európai országban egy gyors változás állt be a romákkal kapcsolatos politikai közbeszédben. (...) Számottevően megnőtt a romákkal szembeni interetnikus erőszak és gyűlöletcselekmények száma, új, kimondva vagy kimondatlanul a romákat célzó politikák és kezdeményezések indultak, és a kontinensen elterjedő, a romákat megbélyegző nyelv – mindez több országban az újrarendeződő populista politika része lett. – írja Michael Stewart, az egyik legismertebb roma kutató. (Stewart, 2012).
- 0.1.3. A technológiai változásoknak (web2) köszönhetően a 2000-es évek közepétől a cigányellenes beszéd egyre könnyebben szerveződhetett meg.
- 0.1.4. A szélsőjobboldal mindenütt Kelet-Közép Európában politikája egyik hangsúlyos elemévé tette a cigányellenességet. Ezzel olyan szervezett és önálló kommunikációs szereplővé lépett elő, amivel a roma projektek fogadtatását is befolyásolhatja, helyben és országosan egyaránt. Több helyütt e szervezetek a helyi döntéshozatalban is képviselőkhöz jutottak, tehát már az előkészítés fázisában számolni kell velük.
- 0.1.5. Hasonlóság, hogy mind a négy ország aláírt olyan, a roma integráció támogatását célzó vállalásokat, dokumentumokat, amelyek legalább a megközelítéseket és kereteket tekintve hasonlóak. (Roma Decade, EU keretstratégia, stb.). Ezek fontos hivatkozási pontok lehetnek egy-egy helyi kezdeményezés esetében. A kormányzati támogatás azonban sajátos logika szerint járul hozzá a helyi integrációs programok sikeréhez: egy általános, támogató klíma nélkül (amihez elengedhetetlen a legerősebb kommunikátor, a kormány támogatása, vagy legalább nem ellenséges hozzáállása) nagyon nehéz sikeres helyi integrációs projekteket véghezvinni. Másrészt azonban a kormányzat vagy az országos média támogatása nem vezet automatikusan a helyi támogatáshoz. Magyarországon a kutatások szerint az országos közbeszéd és a média a roma integráció kérdésében hosszú ideig jóval támogatóbb volt, mint a lakossági attitűdök. Ezt aztán az előítéletek nyíltá válásának, és a cigányellenes politikai erők megerősödése követte.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> (Csepeli, Fábíán, and Sik 2006), Csepeli György–Fábíán Zoltán–Sik Endre: Xenofóbia és a cigányságról alkotott vélemények

Még támogató klímában is egészen nyers érvelések merülhetnek fel az egyes helyi projektek esetében – ráadásul a „az íróasztal mellett ülő inkompetens döntéshozókkal szembeni lázadás” hozadékát is bírva. Ez az ellenállás akár a komoly anyagi érdekeltségnek, vagy a törvény szavának is ellene mehet. Burgasban, Bulgariában, a többségi tiltakozás például egy nagy lakhatási projekt és a vele járó óriási fejlesztési pénz visszautasításához vezetett.<sup>5</sup> Több példánk van arra is, hogy akár bíróság által megítélt iskolai integrációs döntésekkel szemben is ellenállnak, vagy megpróbálják azokat „elszabotálni” a döntéshozók, mint Kaposvár, vagy a szlovákiai Sarisske Michalany esetében.

## 0.2. különbségek az országok, struktúrák között

Az állami és az önkormányzati szektor működésében jelentős különbségek figyelhetők meg attól függően, hogy az egyes országokban a nagy szolgáltatások biztosításáért ki a felelős. Míg az egyik országban állami iskolarendszer működik, és a településeknek leginkább a helyi fejlesztési tervekbe van beleszólásuk, máshol az iskolák is főként önkormányzatiak. Erős állami szerepvállalás mellett a kormányzati szervekkel való együttműködés kikerülhetetlen, de a felelősség is kiterjeszthető.

## 0.3. szempontok a **helyi különbségek** felméréséhez

0.3.1. biztosan befolyásolja a tervezett kommunikációt a **település nagysága**. Közhely, de gyakran mégsem kap elegendő hangsúlyt, hogy a kisebb településeken nagyobb szerepe van az informális kommunikációnak; így adott esetben mások a fontos kommunikációs tekintélyek is. Egy kisebb településen felértékelődhet olyan formális tekintélyek szava, mint például a gyermekorvosé, de akár informális tekintélyeké is, mint például a volt iskolaigazgatóé. Középvárostól nagyobb településeken gyakran van helyi önkormányzati média, változó hatókörrel, sőt nagyvárosokban a kereskedelmi média szerepe is jelentős (lehet).

0.3.2. Magát a projektet és így a kommunikációs tervezést is biztosan befolyásolja a **roma közösség helyi aránya**. Több szempontból is igaz ez: ha a romák aránya magasabb, mint a lakosság fele, az olyan erőt jelenthet, hogy igényeik, szándékaik -- szervezett közösség esetén -- nehezen visszautasíthatóak. Igen alacsony aránynál van arra is példa, hogy egy-egy roma integrációs programot nem tekintenek a település életét befolyásoló eseménynek (pl. olyan egyiskolás településeken, ahol az iskolában nincsenek párhuzamos osztályok, nemigen merül fel, hogy a roma és nem roma tanulóknak ne kellene együtt járniuk iskolába. Ez önmagában megkönnyíti a találkozásokat, és lehetővé teszi pl. lakóhelyi deszegregációs programokat is.) Ugyanakkor az is látszik, hogy e kérdést erősen befolyásolják a korábbi közmegegyezések: nem egyszer nem is az arányok, hanem az első tabuk ledőlése frusztráló a többségieknek. (Az első cigány ház a faluban, stb.) A kutatók más küszöbértékeket is meghatároznak. Havas Gábor a kistelepüléseken 20%-ra teszi azt az arányt, amikor a nem cigányok elköltözésének üteme jelentősen felgyorsul, és éppen ezért az elcigányosodás folyamata nagy valószínűséggel visszafordíthatatlanná

válí, <sup>6</sup> míg egy oktatási integrációs programról szóló felmérés <sup>7</sup> azokban az osztályokban mutatott jelentős eredményeket, ahol a roma, illetve hátrányos helyzetű tanulók 30 százalék alatti arányban voltak.

A szlovákiai Martinban egy, az országos arányok felét sem elérő helyzetben is ellenállást váltott ki a roma tanulók integrációja. Az erről szóló esettanulmány ráadásul ráirányítja a figyelmet arra, hogy a kisebbségbe kerüléssel kapcsolatos félelmek akár a legjobb beavatkozásokat is gátolhatják: „a helyi képviselőtestület néhány tagja nagyon aggódott, hogy a tervezett közösségi ház minősége és népszerűsége a környékbeli romákat is a településre vonzza majd.” A szintén szlovákiai Valkovban ugyancsak felmerült, hogy a romáknak épített házak majd vonzóvá teszik a települést a kelet-szlovákiai, sokkal rosszabb helyzetben levő romák számára. Ebből a perspektívából lehetetlen jó integrációs programokat csinálni.

Mindez elvezet a különböző pánikok kérdéséhez, és ahhoz, hogy sok szempontból éppen azokon a településeken a legnehezebb sikert elérni, ahol már felmerült a többségi lakosok fejében az „előbb-utóbb kisebbségbe kerülünk” gondolata. Az iskolai programok ezeken a településeken éppen azért mennek nehezebben, mert egy település többségi lakossága az iskolában találkozik először élesben azzal: kisebbségbe kerülhetnek a településen. Ez a helyzet pl. a romániai Grădinari-ban, ahol a viszonylag alacsony, egyharmados lakossági arányhoz képest az iskoláskorú roma gyerekek már többségben vannak. A többségi szülők már jó ideje elhordják a gyermekeiket a közeli település iskolájába. Olyan sokan, hogy végül a helyben maradt roma gyerekek iskolai fejlesztése így nem ütközött ellenállásba. (Az persze fontos kérdés, hogy lesz-e valaha ez az iskola annyira vonzó, hogy a nem roma szülők számára is vonzó legyen).

0.3.3. befolyásoló tényező a **helyi önkormányzat elkötelezettsége és politikai összetétele** is. Nyilván könnyebb támogató klímában és stabil helyi többséggel véghezvinni egy roma integrációs projektet, mint vonakodó döntéshozókkal vagy egy kiélezett politikai harc közben, ahol az ellenzék minden alkalmat megragad majd a gyengítésünkre, és miután bent ülnek a testületben, minden előkészítő anyagot is idejekorán megkapnak. Az előbbire példa, hogy -- ahogyan a nyíregyházi esettanulmányban láttuk -- itt, még ha papíron támogatták is az iskolai deszegregációs programot, pártállástól függetlenül minden helyi képviselő arra törekedett: ne az ő választóközete iskolájába kerüljenek a bezárt cigányiskola tanulói.

0.3.4. a különbségek nem egyszer a **helyi roma közösség helyzetében** vannak. Történelmi okok, beleértve az együttélés hagyományai nyilván befolyásolják ezt.

0.3.5. az előzőekkel is összefüggésben a **helyi lakosság attitűdjei** is nagy mértékben különbözhetnek.

6

[http://www.sulinet.hu/oroksegtar/data/magyarorszag\\_i\\_nemzetisegek/romak/a\\_ciganyok\\_magyarorszagon/pages/008\\_A\\_k\\_istelepulesek\\_es\\_a\\_romak.htm](http://www.sulinet.hu/oroksegtar/data/magyarorszag_i_nemzetisegek/romak/a_ciganyok_magyarorszagon/pages/008_A_k_istelepulesek_es_a_romak.htm)

<sup>7</sup> Kézdi Gábor–Surányi Éva: A hátrányos helyzetű tanulók oktatási integrációs programjának hatásvizsgálata, 2005–2007. Educatio Kht., Budapest, 2008.



0.3.6. Ugyanakkor jól látható, hogy az „inklúziós projektek” gyűjtőfogalom, amely nagyon eltérő beavatkozásokat fedhet, és ezek a beavatkozások más- és **másféle együttműködésbe** is kényszerítik a roma és nem roma szereplőket. Tudjuk, hogy az előítéletesség egyik megjelenési formája az elkerülés, nem utolsósorban ezzel mennek szembe az integrációs projektek. És azt is tudjuk, hogy az emberek meglehetősen konzekvensen tartják nyilván a társadalmi távolságokat -- ennek köszönhetjük például a csoportközi távolságok mérésére használt ún. Bogardus skálát. Leegyszerűsítve az ezzel kapott eredményeket, a többség könnyebben fogad el egy roma szomszédot a gyerekének az iskolában, vagy a saját munkahelyén, mint a lakóhelyén a közvetlen szomszédságban, vagy különösen a családjában. Ráadásul a projektek ambíciói is más dimenziókat rajzolnak ki: értelemszerűen nagyobb nyomás lesz egy telep felszámolási-, mint egy telepfejlesztési programon, egy utaztatással és iskolabezárással együtt járó deszegregációs programon, mint egy iskolán belüli megoldáson.

Mindezekből logikusan következik, a különböző programok sikere elsősorban a helyi viszonyok ismeretében történő megfelelő tervezéstől és a stratégiai kommunikáció általános szabályainak jó adaptálásától függ.

# 1. Kiindulópontok

## 1.1. legyen jól végiggondolt integrációs programunk

Bár nem egy kommunikációs javaslatcsomag feladata annak meghatározása, hogy milyen egy jó integrációs program, fontos annak hangsúlyozása, hogy vannak „eladható” és „eladhatatlan” programok (pontosabban olyanok, amelyekről már tervezésük pillanatában megmondható, hogy nagy eséllyel kommunikációs kudarchoz vezetnek majd). Utóbbi kategóriába tartoznak az olyan programok, amelyek nem a célcsoport valós problémáira adnak választ – ezek éppen az elégedetlenség megszerveződéséhez szolgáltatnak majd felületet. De azok a programok is kudarcra számíthatnak, amelyek igen kis kiterjedésűek, mint több ellenzőt, mint támogatót hoznak majd -- különösen akkor, ha a szerencsés kevesek kiválasztási szempontjai nem világosak. Nem kell mindenáron akkora projekteket csinálni, mint például a bulgáriai Kavarna városé, ahol egy évtized alatt egy óriási infrastrukturális program valósult meg, a kisváros képét radikálisan átalakítva, (a cigánytelepet is élhetőbbé téve, a lakosok egy részét pedig integrálva.) De ha egy nagyon rossz infrastruktúrájú, több száz lakosú cigánytelepen egy mindössze néhány családra kiterjedő kulturális programot indítunk, azt inkább ne nevezzük integrációnak, és ne akarjunk nagy népszerűségre szert tenni általa. Egy integrációs program akkor megfelelő, ha annak sikeres teljesülése legalább közvetett módon a teljes közösség számára előnyökkel jár.

Kiemelt szempont az intézkedés időzítése -- nem csak kommunikációs vagy politikai szempontból, de az események dinamikája szempontjából is. A szlovákiai Martinban a dinamikus növekvő telep gyermekeit még azelőtt osztották szét a település különböző iskolái között, hogy intézményesült és beállt volna a szegregáció. Annak beállása után ugyanis rohamosan elkezdnek a tanári karok is átalakulni, a többségi szülők egy része ragaszkodni fog a cigánymentes iskolához, és a roma szülők egy része is kötődhet az ugyan valószínűleg gyengébb oktatást, de biztonságot adó intézményhez. Ez persze nem azt jelenti, hogy egy idő után nem tehetünk semmit. Azt ellenben igen, hogy egy ponton túl megsokszorozódnak a megoldáshoz szükséges energiák.

## 1.2. döntés-előkészítési dilemmák

A tervezési fázisban az adott döntés előkészítése és kommunikációjának tervezése nem választható el élesen egymástól. A döntés-előkészítési mulasztások, vagy tévedések egyben kommunikációs kockázatot is jelentenek. Pár szempontot érdemes a kommunikáció szempontjából kiemelten kezelni:

### 1.2.1. Lehetőség, vagy elkerülhetetlen folyamat

Már a döntés előkészítésénél érdemes végiggondolni, hogy a programot a település előtt álló lehetőségként mutatja-e majd be az önkormányzat, egyeztet róla, konszenzusra törekszik a különböző nézeteket valló felek között, vagy elkerülhetetlen lépésként tárja a közösség elé, amelynek szükségességéről nem is lehet vitát folytatni.

Az esettanulmányok alapján több integrációs projektet erősen autoriter módon, vagy autoriter vonásokat és paternalista vonásokat is tükröző módon vezényeltek le. Az ilyen döntéseket nem előzte meg az érintettekkel, vagy a lakossággal való egyeztetés. Mégis működtek, és több esettanulmányban is hangsúlyozták a vezetők, hogy a döntés megszületése után már egyfelé húztak a szereplők. (ez történt például Nyíregyházán, vagy Martinban). Nem kérdés, hogy gyakran bátorság és eltökéltség is kell az ilyen lépések megtételéhez. Ugyanakkor, az ilyen vezérlés, ha rövidtávon hatékony is lehet, de kisebb stabilitású projektekhez vezet, mert elsősorban a vezető elköteleződése és hatalma tartja fent. Értelemszerűen mindkettő változhat.

A kényszerként beállítás ereje mellett szólnak ugyanakkor az Egyesült Államokban lezajlott kutatások (Aronson (2008)), amelyek megmutatják, hogy az előítéletek enyhüléséhez hogyan járulhat hozzá, ha a deszegregáció az elkerülhetlenség érzésével párosul. Jól tudjuk, hogy a mélyen gyökerező előítéletek felvilágosító kampányok hatására alig változnak. Azonban ha egy személy tudja, hogy elkerülhetetlenül kapcsolatba kell kerülnie egy általa nem kedvelt csoport valamely tagjával, akkor attitűdje és a helyzet összeegyeztethetetlen, disszonáns volta miatt úgynevezett kognitív disszonanciát fog átélni. E kellemetlen feszültségállapot csökkentésének egyik módja a korábbi nézetek módosítása. Szemben a felvilágosító hadjáratokkal, az elkerülhetetlen kapcsolat arra ösztönözheti, hogy megváltoztassa nézeteit. Elkezdheti az adott embercsoporttal kapcsolatos sztereotípiáit felülvizsgálni, sőt, a jó tulajdonságokat keresni, hogy csökkentse a feszültséget. A pozitív tapasztalatok pedig további lökést adhatnak a folyamatnak. Ez, a gyakran nem tudatosított folyamat nemcsak a tanulók, hanem a szülők és a pedagógusok körében is valószínűsíthető.

Mindez természetesen nem elsősorban kommunikációs kérdés, ugyanakkor különböző kommunikációs megközelítéseket tesz lehetővé. A kikényszerített döntés esetén épp olyan kulcsfontosságú a kommunikáció megtervezése, mint a konszenzusra törekvő programalkotás esetén.

### 1.2.2. A főbb érintettek, végrehajtók bevonása

Komoly problémát, és egyúttal kommunikációs kockázatot is jelenthet, ha a program közvetlen végrehajtásában résztvevők nem lettek elkötelezettek (vagy legalább kiváró/semlegesek) az ügyben. Bár se szeri se száma a különböző érzékenyítő, toleranciaerősítő tréningeknek, ezek minősége és hatása is nagyon változó. Valószínűleg erősebb eszköz a végrehajtókkal együttműködésen alapuló közös tervező munka: akár az üzenetek, érvek, akár más kommunikációs feladatok kapcsán. Egy ilyen feladat, és különösen, ha a célcsoport tagjainak bevonásával is zajlik e munka, automatikusan ráhangolja, bevonja a résztvevőket.

#### **A bevonás és az általa gyakorolt hatás.**

A szerepazonosulással együtt járó bevonás pozitív hatását már évtizedekkel ezelőtt is mérni tudták kísérletekkel. A háború alatt az Egyesült Államokban arra próbálták rávenni a lakosságot, hogy – az amerikai konyha akkori hagyományaitól eltérően – ne dobják ki, hanem fogyasszák el a magas proteintartalmú belsőségeket. A háziasszonyoknak e tárgyban szervezett találkozók azonban gyakorlatilag hatás nélküliek voltak. Kurt Lewin szociálpszichológus csavart egyet a dolgon, és ahelyett, hogy a háziasszonyokat győzködték volna tovább, egy rövid bevezető után azt kérdezték a résztvevőktől: „gondolják, hogy az Önökhöz hasonló háziasszonyok meggyőzhetőek arról, hogy főzzenek belsőségeket?” A vitában azok, akik azonosultak a feladattal és érveket gyűjtöttek, maguk is meggyőzöttekké váltak: e csoportokban a résztvevők 32%-a készített később ételt belsőségekből a családjának. (Vö: Pratkanis és Aronson: Age of Propaganda – the Everyday Use and Abuse of Persuasion. 1992)

Egy másik formája a ráhangolásnak (éppen azért, mert a roma projektek sikertelenségével kapcsolatos fatalizmus erősen befolyásolja a végrehajtókat is) olyan jól strukturált látogatások tervezése, ahol a végrehajtók a saját szemükkel győződhetnek meg arról: hasonló projektek máshol működnek. A beszámolót erről ráadásul kollégáktól kapják.

### 1.2.3 A beavatkozás dinamikája

Minden egyes projekt esetében végiggondolandó dilemma, hogy -- a két szélső pontra egyszerűsítve a kérdést: -- a programot, mint egy utat képzeljük el, amit *lépésről-lépesre* tervezve teszünk meg, vagy egyetlen döntési pontot határozunk meg, ahonnan az egész programot kommunikáljuk? Mindkét alternatíva mellett vannak érvek, és vannak ellenérvek is. Az első esetben elkerülhetjük az erős ellenreakciókat, és építünk a közönség lehetséges folyamatos ráhangolódására, míg a másik megközelítéssel elkerüljük, hogy bármikor azzal vádoljanak majd: valamit elhallgattunk, eltitkoltunk a valódi célokat illetően. Ez egy újabb dilemmát vet fel: a tervek kezdettől biztosított teljes átláthatósága növeli az ellenzők megszerveződésének esélyeit, miközben az eltitkolás ténye önmagában hátrányt okoz majd a program megítélésében. Nehéz ezekre a dilemmákra mindenhol működő válaszokat adni, de arra hajlunk: csendben megnyerhető kommunikációs csata nincs.

## 1.3. Háttérfeltételek

A program sikeres lebonyolításának számtalan feltétele van. Ezek közül jó néhány a program tervezésétől rendelkezésre kell, hogy álljon, a későbbiekben ugyanis pótlásuk szinte lehetetlen. Az alábbiakban általános szempontok következnek, melyek érdemben befolyásolhatják a projekt kommunikációját.

### 1.3.1. Kockázat-, és helyzetelemzés

Egy integrációs projekt többféle megfontolásból születhet. Minél inkább belső elhatározásból az önkormányzat vezetőinek saját szándékából fakad, annál nagyobb az esélye a sikernek. Még ezekben az esetekben is szükséges a leendő program kockázatait felmérni, valamint a stakeholderek helyzetét és az adott programmal kapcsolatos véleményét elemezni. Ezek végiggondolása a kommunikációs kockázatokra nézve is támaszt nyújthat.

#### 1.3.1.1. SWOT analízis

Könnyen használható és a hasonló helyzetekben jól alkalmazható az ún. SWOT analízis, amely egyszerre segít végiggondolni a program erősségeit, gyengeségeit, a benne rejlő lehetőségeket és a várható veszélyeket. Az 1. Mellékletben található táblázat kitöltésével már a program tervezése előtt feltárhatóak a később pozitív üzenetként használható jellegzetességek és azok a lehetőségek, amelyek az erősségekre építve elérhetőek. Egyúttal – kellő kritikai érzék esetén – láthatóvá válnak azok a gyengeségek, hiányok és egyéb negatív tényezők, amelyek akadályt jelenthetnek, valamint az ezekből adott esetben előálló veszélyek, támadások, korlátok. A gyengeségek-veszélyek dimenzió később jól használható a végrehajtás során esetlegesen előforduló válságokra történő felkészüléshez. A programra vonatkozó elemzés így a kommunikációs tervezést is megkönnyíti.

#### 1.3.1.2. Helyzetelemzés és érdekcsoport-feltérképezés

A program és a kommunikációs stratégia elindítása előtt részletes helyzetelemzést kell készíteni, amely kitér az egyes szereplők helyzetének, és az üggyel kapcsolatos álláspontjának a feltárására is. E vizsgálatba nem csak a közvetlenül érintettek körét – pl. oktatási szegregációs program esetében a szegregált iskola tanulóit, illetve szüleiket, pedagógusait – szükséges bevonni, hanem további csoportokat is: a befogadó iskolák pedagógusait, tanulóit, tanulók szüleit, a szakapparátus tagjait. Szintén ide tartoznak a

politikai és szakmai döntéshozók, a helyi civil társadalom és roma közélet tagjai, valamint a helyi társadalom közvetlenül nem érintett tagjai is.

#### Lehetséges érdekcsoportok különböző integrációs programok során

Lakhatási projektek	oktatási inklúzió
Az új környezetbe kerülő családok	pedagógusok mind a korábbi, mind a befogadó iskolában, igazgatók
Az új környezetbe került családok szomszédjai	diákok és szülei (mindkét iskolában)
Családok hasonló helyzetben, akik kimaradnak a programból	speciális szakemberek (pl. szociális munkások)
Politikai és szakmai döntéshozók	Politikai és szakmai döntéshozók
Helyi civilszervezetek	Helyi civilszervezetek
Helyi roma közszereplők	Helyi roma közszereplők
A helyi lakosság közvetve érintett tagjai	A helyi lakosság közvetve érintett tagjai
	pedagógus érdekképviseleti szervezetek
újságírók	újságírók

Az érdekháló elemzése során érdemes feltárni az adott csoportok szegregációval/deszegregációval kapcsolatos általános attitűdjét (beleértve azt is, hogy az adott véleményt a csoport egésze osztja-e), informáltságát, , érdekérvényesítő képességét és aktivitását. Szintén elengedhetetlen a szegregált iskolában/közösségben végzett kutatás és a befogadó iskolák működési rendjét elemző felmérés. A helyzetelemzés során a deszegregáció elsődleges célcsoportjának felmérésére is sor kerül.

#### **Arra is van példa, hogy egy projekt rosszul indul, de jól végződik, ha meghallgatjuk az érintetteket**

A bulgáriai Kyustendil-ben a polgármester 2012-ben sajtótájékoztatón jelentette be, hogy a helyi cigánytelep iskoláját és óvodáját máshová költözteti. Adatokat idézett arról, hogy a telepi iskolában 14-30%-os a részvétel. Mindazonáltal roma szülők és szervezetek elleneztek a tervet, és 800 aláírást gyűjtöttek össze ellene. „Bár a terv az volt, hogy kiköltöztetik az intézményeket a telepről, szegregáltan működtették volna tovább” – meséli a helyi roma civilszervezet vezetője. A bulgáriai Open Society Institute szakértőivel végül sikerült a konfliktust leszerelni: közös integrációs tervezés kezdődött, amibe bevonták a helyi romákat és a civilszervezeteket is, és ez végül a program az iskola bezárása és a roma tanulók integrálása lett.

### **1.3.2. Mérések**

Tények hiányában mindenki azt mond, amit akar, ezért egy integrációs program szempontjából kulcskérdés, hogy eredményeit megerősítik-e független mérések. Nyíregyházán (Magyarország), ahol bezártak egy cigányiskolát, majd nemrégiben újranyitották, mindenki a korábbi eredményekre vagy eredménytelenségre hivatkozik attól függően, hogy a vitában kinek a pártján áll. Ugyanerre a következtetésre jut a romániai közép- és felsőoktatási programról (ahol kedvezménytel vettek fel roma diákokat)szóló esettanulmány: „a megerősítő intézkedések kommunikációjának szigorú értékelésen kell alapulniuk. Ha az intézmények nem tudnak adatokat adni, az intézkedés támogatottsága drámaian csökken.” Jó példák is vannak e téren: Hódmezővásárhelyen a felmérések alapján az oktatás színvonala egyenetlen volt, javításra szorult. A mérések végigkísérték a programot, és általában is segítették a hatékonyságot.

Nem véletlen, hogy olyan nagy sikerű szegényellenes programok, mint pl. a Progresia/Oportunidades Mexikóban, vagy a Bolsa Familia Braziliában kezdettől nagy forrásokat különített el a program külső, független értékelésére.

A független, külső mérést azonban nem csak nagy költségekkel tudjuk elérni, de akár azzal is, hogy a közeli egyetemet felkérjük, hogy a településen szervezzenek

terepgyakorlatot. De akár úgy is, hogy jól kitalált indikátorokat alkotunk: például olyat, hogy megnőtt-e egy telep-felszámolási program után az integrált családok részéről az orvoslátogatások, vagy a szociális szolgáltatások igénybevételének száma.

### **1.3.3. Előzetes igényfelmérések és végrehajtási kockázatok**

A szükséges felmérések egy másik köre a későbbi végrehajtás kockázatokat csökkentheti. A helyi integrációs programok egyik nehéz dinamikája, hogy minél jobban csináljuk, annál több jogos igény, vagy csak irigység merül fel a lakosság részéről, amit ellenben már nem tudunk kielégíteni. Különösen igaz ez, ha a privilégiumokat olyanok kapják, akikkel kapcsolatban széles körben osztott előítélet, hogy maguk nem dolgoznak meg ezekért a javakért.

Minden olyan program esetében, melynek során jelentős rásegítő intézkedések történnek, előbb-utóbb megjelennek azok a programokból nem részesülők, akik úgy érzik: nekik is járna az adott szolgáltatás. És gyakran igazuk is van.

Nyíregyházán a cigánytelep iskolájának bezárásakor iskolabuszt állítottak be, amely a bezárt iskola tanulóit új iskoláikba hordta. Aztán megjelentek a város tanyabokraiban élő gyermekek szülei is, akiknek szintén nagy áldozat volt minden nap eljuttatni gyermekeiket az iskolába. Ha nem akarjuk, hogy a részrehajlás vádjá, vagy csak a kimaradtak irigysége jelentősen megnehezítse a dolgunkat, az ilyen rásegítő eszközök tervezésénél alapos, mindenkire kiterjedő kockázatelemzést (ki fog még ugyanilyen igénnyel megjelenni?), és igényfelmérést érdemes végeznünk.

## **2. Stratégiai kommunikációs tervezés**

### **2.1. Kezdeményező kommunikáció**

14 Egy-egy integrációs projektnél a döntéshozók eleve előnyösebb helyzetből indulnak: általában nagyobb erőforrások állnak rendelkezésükre, mint a kritikusoknak, szervezettebbek, és ők ismerik a terveket. Ez a helyzeti előny kezdeményező kommunikációval tehető *kommunikációs előnnyé*. Az alapos előkészítés mellett a tervezett támogató megszólalók megnyerése, és előre végiggondolt kommunikációs lépések vihetnek sikerre. A félgőzzel csinált ügyek, és a "hátha nem veszik észre" mentalitás általában nem kecsegtet sikerrel. A proaktív kommunikáció idővel az ellenzők hangjának csökkenéséhez is vezethet: Valkovrán, ahol egy nagyszabású lakhatási és infrastrukturális program indult, a polgármester folyamatosan juttatott el objektív információkat a médiának. Ez a médiaérdeklődés csillapodásához, és idővel a kritikusok visszavonulásához vezetett.

### **2.2. Kommunikációs- és projekt-életciklus**

#### **2.2.1. A projekt és annak kommunikációja**

Ha idővonalon ábrázoljuk egy projekt életciklusát, valamint a projekttel kapcsolatos mérföldköveket, akkor a következő folyamatokat és fordulópontokat látjuk:

1. A program szükségességének felmerülése  
Fordulópont: integrációs cselekvés szándéka megszületik a helyi önkormányzat vezetőségében
2. A program előkészítése  
Fordulópont: a döntés meghozatala a projektről
3. A program elindítása, lebonyolítása  
Fordulópontok: érdemi cselekvések  
Fordulópont: a program lezárása

#### 4. Utánkövetés

Fordulópont: eredményesség felmutatása

A projekt kommunikációja ugyanakkor nem mindig és nem feltétlenül esik egybe magával a projekttel, illetve annak lebonyolításával. Bár egyes esetek között természetesen lehetnek nagy különbségek, általános érvényűen kijelenthető, hogy a kommunikáció még a program előkészítése előtt, de legalábbis azzal egyidőben meg kell, hogy kezdődjön és az eredményesség felmutatásával, az azzal kapcsolatos kérdések tisztázásával ér csak véget. Célja, intenzitása, jellege, célcsoportjai, vagy az általa használható eszközök folyamatosan változnak ugyan, de maga a kommunikációs aktivitás állandó és folyamatos kell, legyen.

##### **2.2.1.1. A program szükségességének felmerülése**

Az önkormányzatban számtalan módon és körülmények között merülhet fel egy roma integrációs program szükségessége. Fontos e helyen tisztázni, hogy már ezt a folyamatot is kísérhetik kommunikációs lépések. Az emberek véleményének szervezett, vagy akár informális kikérése, az önkormányzat honlapján különböző szavazások elindítása mind hozhat olyan eredményt, amely vagy kiválthatja, vagy érlelődő szándék esetén megerősítheti az integrációs törekvést a település vezetőiben.

Eszközök a teljesség igénye nélkül:

- Lakossági véleménykutatás lakhatási, oktatási kérdésekben
- Szűkebb közösség véleményének mérése, akár bújtatott formában (pl. A szülők iskolai ügyekkel kapcsolatos véleményének kikérése kérdőívvel, más módon)

15

##### **2.2.1.2. A program előkészítése**

A program előkészítésekor elsősorban a lehetséges támogatók megnyerése és az érintetti kör előhangolása a cél. Érdemes arra törekedni, hogy a különböző célcsoportokhoz fókuszáltnak jussanak el az érvek, információk.

Eszközök a teljesség igénye nélkül (a lista bővíthető a helyi igények alapján):

- nyomtatott és online tájékoztatók
- helyi médiumok bevonása.
- Konferenciák, workshopok. Ezek elsősorban a kérdéskör szakmai megtámogatására alkalmasak, kistelepülésen kevésbé releváns.
- Lakossági fórumok, kerekasztal-beszélgetések. Olyan szervezett alkalmak, melyek során az egész közösség, vagy annak érintett része egyszerre van jelen és kap lehetőséget tájékozódásra, dilemmáinak megosztására.
- Konzultációs napok. Lehetőség arra, hogy szervezett formában, de esetlegesen személyesebb formában is beszélhessenek az érintettek.
- Szülői értekezletek.
- Családlátogatások

##### **2.2.1.3. A döntés kommunikációja**

A döntés megszületéséről szóló tájékoztatás során az eszközök szintén nagyon változatosak lehetnek:

- Sajtónyilvános bejelentés
- Helyi médiumok teljes körű mozgósítása
- Szervezett interjúk esetleg regionális, vagy országos sajtóban

- Fizetett eszközök: hirdetések, szórólapok, tájékoztató levelek
- On-line felületek használata
- Képviselőtestületi ülés nyilvánossá tétele.
- Nagyobb, helyi médiával rendelkező települések esetén a konkrét ülés közvetítése.

#### **2.2.1.4. A lebonyolítás folyamata**

A lebonyolítás során a kommunikáció egyszerre jelenti a felmerülő kérdések, problémák folyamatos kezelését, illetve az egyes mérföldkövek világos dokumentálását és megmutatását. Eszközei között megtalálhatóak a korábban felsoroltak, de felértékelődnek a személyes információátadást támogató megoldások:

- például a személyes (door to door) megkeresések. Ezt a megoldást a legtudatosabban az esettanulmányokban szereplő települések közül Kyustendilben alkalmazták. Sasho Krastev, a helyi közösségi központ vezetője úgy fogalmaz: "Eldöntöttük, hogy egyéni interjúkat folytatunk szülőkkel és gyerekekkel, ajtóról ajtóra járva, mert az emberek nem hisznek már a nagy általános összegyűlésekben. Attól tartanak, hogy valamilyen politikai célra használják majd őket. Ezért személyesen lépünk velük kapcsolatba, vagy minden családot külön hívunk meg a közösségi házba, ahol felkészítjük és bevonjuk őket a projektbe." Ők egyébként a korábbi rossz tapasztalatok (a polgármesterrel történt konfrontáció és a tiltakozó aláírásgyűjtés részrehajlónak látott médiabemutatása) miatt kerülték is a nyilvánosság bevonását a projekt elején.

- információs pontok felállítása önkéntesek bevonásával, mint pl. Kavarna esetében, ahol külön háromfős csapatot alkalmaztak a roma közösség folyamatos tájékoztatására. Ők napi több órát is a terepen, egy információs ponton dolgoztak, így lényegében együtt éltek a programban érintett szereplőkkel. A programtervezést pedig a társadalmi partnerek széles körű bevonásával létrehozott munkacsoportokra is bízta.

16

#### **2.2.1.5. Az utánkövetés**

Az utánkövetés folyamatában a siker, a teljes közösséget érintő pozitív hatások bemutatása állhat a kommunikáció középpontjában. Az eszközök terén itt a korábban felsoroltak mellett akár olyan eszközök is használhatóak, mint a különböző rendezvények (koncertek, utcabálok).

Az utánkövetésről külön is lásd 2.5.

### **2.3. A kommunikáció hatóköre: akire tartozik, vagy „elő az ágyúkkal”?**

Komoly dilemma a helyi integrációs programok tervezése kapcsán, hogy e programok mekkora hatókörű kommunikációval kezelhetőek. Sokan gondolják úgy, hogy a helyiek megnyerésével megúszható komolyabb konfliktusok nélkül egy ilyen ügy, és az országos kommunikáció – amit helyi döntéshozóként még befolyásolni is kisebb mértékben tudunk, sokat árthat. Másfelől azonban jól látható, hogy az elmúlt, nagyjából egy évtizedben ebből a szempontból változott a helyzet: Magyarországon a helyi politikáig leért annak a politikai szerveződésnek az ereje, amely minden, a cigányok, -- vagy éppen a szegények, ha vannak köztük cigányok is -- érdekében megtett közpolitikai lépés ellen tiltakoznak, és azonnal felemelik az ügyet az országos nyilvánosságba. Hatékonyabb tehát eleve arra készülni, hogy lesz a kommunikációnak országos vetülete. Így készülve, ha különböző okok miatt a kommunikáció hatókörét nem is terjeszti ki a projektgazda a legszélesebb nyilvánosságra, a felkészülés lehetővé teszi, hogy támadás, krízis esetén rendelkezzen az országos sajtó elérésének eszközeivel.



## **2.4. Intézményesítés**

Minden projekt többféle kommunikációs feladat összehangolt végrehajtását igényli. Az ilyen összehangolás garanciája az egyeztetések és a végrehajtás intézményesítése. Mindez nem csak a kommunikációs főfelelősök kinevezését jelenti, amiről később lesz szó, de például különböző tájékoztatási infrastruktúrák működtetését is. A roma közösség folyamatos tájékoztatását és kérdéseik megválaszolását szolgáló információs pont felállítása a már említett Kavarnában ugyanúgy példa erre, mint a szlovákiai Martin megoldása. Itt amellett, hogy egy teljes állású szociális munkás és két aszisztens dolgozott folyamatosan a település három cigánytelepén, a polgármesteri hivatal munkatársai, az alpolgármester, a lakhatással kapcsolatos ügyeket intéző szervezet, szociális munkások és roma képviselők találkoztak minden hétfőn, hogy megbeszéljék a fontosabb témákat.

## **2.5. Utánkövetés**

Egy döntés átvitelével, és egy új helyzet kialakításával azonban még korántsem nyertük meg a csatát. Gyakran előfordul, hogy az indulatok, kritikák csak el lettek fojtva, és továbbra is ott izzanak a hamu alatt. Ezeket aztán bármikor lánggra lobbanthatja egy iskolai verekedés, vagy egy etnikai konfliktusként értelmezett szomszédsági vita. Ezzel persze nem azt mondjuk, hogy nem lehetünk addig nyugodtak, amíg a program legádázabb ellenfeleit nem állítottuk magunk mellé, azt azonban igen, hogy a végrehajtás fázisában, sőt, általában utána is folyamatosan kell felületet biztosítani az esetlegesen felmerülő problémák keretek közé terelt kibeszélésére, a rendszeres tájékoztatásra, szülői fórumok, pedagógus-szakmai párbeszéd, az integrációs program szélesebb szereplőinek találkozásaira. Az egyik legerősebb ellenérv azokkal szemben, akik a sikeres programokat is szeretnék befeketíteni, annak demonstrálása, hogy a program támogatói szervezettek, és összetartanak.

### **2.5.1. A program pozitív megerősítése és szimbolikus elismerése**

Egy jól tervezett és végrehajtott integrációs program teljes joggal számíthat szélesebb érdeklődésre. A döntéshozók, nemzetközi szervezetek pedig nagy energiával keresik az olyan modellértékű programokat, amelyek másoknak is bemutathatóak – egész infrastruktúrája alakult ki ezeknek az elmúlt években. A jó gyakorlatok terjedése fontos dinamikát szolgál: minél több sikeres modellprogram zajlik, annál inkább csökkenhet az ilyen programokkal kapcsolatban megfigyelhető bizalmatlanság és fatalizmus. Ami pedig csökkentheti a kudarcától tartók vonakodását. A helyi integrációs programok szempontjából ezért minden ilyen elismerés kezdettől lényeges. Ehhez a program folyamatos dokumentálása, a mérések lehetőségének biztosítása, és a partnerek, nemzetközi szakmai szervezetekkel való tervezett és folyamatosan fenntartott kapcsolat szükséges. Érdekes már a program elején feltérképezni az ilyen irányú szakmai együttműködések lehetőségeit, és külön felelőst találni erre a feladatra. A program nagyobb hálózatokba kapcsolása egyben az utánkövetést is biztosítja. A nemzetközi vagy más szakmai elismerés persze nem vezet automatikusan helyi támogatáshoz: bár a valkovnai polgármester lakhatási programjáért széleskörű elismerésben részesült, a következő választásokon (2006-ban) alulmaradt. Voltak persze olyanok is, akiket nagy aránnyal választottak újra egy roma integrációs projekt után: pl. a hódmezővásárhelyi polgármestert.

### 3. Érvkészlet és üzenetépítés

#### 3.1. Általános megjegyzések

A roma integrációs projektek gyakran követik el azt a hibát, hogy olyan dogmákra alapítják kommunikációjukat, amelyek korántsem magától értetődőek, vagy széles körben támogatottak. Manapság gyakoriak az olyan hangok, amelyek szerint megbukott a korábbi, emberi joginak is nevezett a kisebbségekkel kapcsolatos beszédet is szabályozó beszédmód. Sokan a politikai korrektségre egyszerűsítve, mint egyfajta „kozmetikázó”, a valós tényeket elfedő beszédmódot kritizálják. Ugyanakkor e beszédmód több kategóriáját átvette, kisajátította mind Európában, mind Magyarországon a szélsőjobboldal.<sup>8</sup>

Véleményünk szerint ilyen, elsősorban az emberi jogi érvelést átható dogmák:

- rasszistának lenni szégyenletes dolog;
- szolidárisnak kell lenni az elesettekkel;
- az államnak kötelessége a szegényeken segíteni;
- a romák áldozatként való bemutatása széles körű szolidaritást szülhet.

E tételeket eltérő mértékben ugyan, de korántsem támogatja olyan mértékben a közvélemény, mint gondolnánk. Mégis sokan ezekre a dogmákra alapítják érvrendszerüket. Mindez nem azt jelenti, hogy nem értenénk egyet ezekkel az alapelvekkel, azt azonban igen, hogy ha igazunk van, hatékonytalanul működnek, és érdemes helyettesítő érveken dolgozni a roma projektek kapcsán.

Az egyik ilyen helyettesítő a rasszizmus automatikus megbélyegzésével szemben annak tarthatatlanságának, logikai ellentmondásainak kimutatása. Működhetnek pozitív rávezetések is, ilyenek például a helyi többségi közösség történelmi befogadó, szolidáris jellegének beépítése a kommunikációba. Működhet a szegényekkel szembeni szolidaritás és az állami segítség kapcsán a saját jól felfogott érdek kommunikálása: mindannyian ismerjük azokat a helyzeteket, amikor egy helyzet kezelésének elmulasztása – például egy évtizedekig leromlani és növekedni hagyott cigánytelep miként vezet egyre nagyobb költségekhez.

Az egyoldalú sajnálatkeltés szintén nem működik: nagyon erősek azok a többségi sztereotípiák, hogy a romák maguk passzívan várják a többségi segítséget. Meg kell tudni mutatni, - és érdemes erre a tervezésnél is hangsúlyt fektetni - azokat a helyzeteket, amelyekben a romák maguk aktívan, méltósággal vehetnek részt a projektekben. Ha mindez mondjuk a saját környezetükben végzett közmunka, vagy egy oktatási integrációs program kapcsán szervezett szülői klub, akkor azzal. Ugyanakkor érdemes szem előtt tartani, hogy a pozitív személyes példák bemutatásának hatása korlátozott, azokat az előítéletes közönség hajlamos a szabályt erősítő kivételként, vagy propagandaként elkönyvelni.<sup>9</sup>

Érdemes végiggondolni, hogy miként lehet több síkon kifejtett üzeneteket kidolgozni: pl. a jól felfogott érdek (mennyit fizetünk majd segélyre), a józan belátás (valóban meg lehet-e segélyekből élni), és az együttérzés érveivel. Az érvelés kialakítása során pedig érdemes néhány várható ellenérvet is felvetni és cáfolni: elébe menni ezzel a kritikáknak.

<sup>8</sup> vö: Balibar (1991): Is there a neo-racism? in: Étienne Balibar, Immanuel Wallerstein: Race, Nation, Class: Ambiguous Identities. Verso.

<sup>9</sup> Előbbire jó példa az amerikai fehérek körében is rendkívüli népszerűségnek örvendő Bill Cosby Show hatásának vizsgálata. A sorozat főszereplője egy, a feketéről kialakult sztereotípiáknak ellentmondó, sikeres fekete értelmiségi család volt, de a feketékkel szembeni előítéleteket annak ellenére sem volt képes csökkenteni, hogy adásról-adásra sok millióan nézik. Sokan azzal az érveléssel oldották fel a szimpatikus család és a feketékkel kapcsolatos előítéletek közötti ellentmondást: "tessék, ebből is látszik, hogy a feketék csak a saját magukat hibáztathatják: ha hajlandóak lennének dolgozni, ugyanolyan sikereket érhetnének el, mint a Huxtable család" (Jhally and Lewis. 1992: Enlightened Racism: The Cosby Show, Audiences & the Myth of the American Dream)

### „az ellenpánik”, mint kommunikációs keret

Érdekes stratégiát választottak a szlovákiai Martin döntéshozói a helyi iskolai integrációs program kommunikációjakor: azzal érveltek, hogy az iskolák érdekében szükséges a roma tanulók szétszórása az intézmények között: ha nem így lesz, egy-két iskola cigányiskolává válik.

“Mi nem akarunk a roma gyerekekkel egyetlen iskolát terhelni. Sokkal logikusabb, ha csendben elosztjuk őket. Elvesznek majd a gyermektömegben, egyszersmind nagyobb esélyük lesz a felzárókozásra azzal, hogy húzzák majd magukkal őket a többiek, mintha egy osztályba, vagy egy iskolába járnának” – érvelt a polgármesteri hivatal egyik dolgozója. A roma tanulók egyenlően elosztandó teherként való beállítását többé-kevésbé könnyen elfogadták az igazgatók. Eltekintve attól, hogy ez a beállítás mennyire megbélyegző a roma gyerekekre, végül a többség támogatásához vezetett.” (Miškolci, 2014<sup>10</sup>)

Annak ellenére, hogy így a jelek szerint sikerült megúszni a nagyobb konfliktust, kérdés, hogy hosszabb távon egy olyan kommunikáció, amely mégiscsak hozzájárul a roma közösséggel szembeni bizalmatlanság és intolerancia megerősítéséhez, mennyire gátolja majd későbbi beavatkozások többségi támogatását.

## 3.2. Üzenetek tervezése

Egy roma integrációs projekt mellett számos formában érvelhetünk. Lesznek, akik inkább a szolidaritás és az együttérzés érveire fogékonyak, míg mások a saját jól felfogott érdeke. Mindez ráadásul a fő kommunikátorok habitusától és a helyi közösség-közi együttműködés hagyományaitól is függ. Az azonban eléggé valószínű, hogy a többféle érvelés – például azért, mert nagyobb munka cáfolni – nagyobb esélyt jelent. A legkisebb közös nevező, hogy legyenek:

- Legyenek számaink! (miért fontos, vannak-e becslések, és nagy számosság?) Maga a hírérték fogalma is így, mennyiségi jelleggel is működik a szerkesztőségekben: hír az, ami kevés embert nagyon nagymértékben, vagy sok embert kisebb mértékben érint.

- Vízió! Mik a változtatásokkal járó előnyök és érdekek?

- Hivatkozható történetek (máshol végrehajtott jó modellekről, élettörténetekről)

- Kezdetből átlátható költségek, összehasonlításokkal, forrásmegjelöléssel

Az üzeneteket értelemszerűen a konkrét integrációs projektek határozzák meg, ugyanakkor fontos dilemmák általánosságban is felmutathatók és meghatározhatóak. Lássuk ezeket:

### 3.2.1. etnikai-tudatos vs „színvak” kommunikációs üzenetek

	a projekt	a kommunikáció főbb jellemzői
Kavarna, BG	infrastruktúra-fejlesztés és telep-rehabilitáció; oktatási intézmények fejlesztése, lakáshasználati jogcímrendezés	“színvak”; a kommunikációba és a konzultációba a helyi lakosság teljességét bevonták, közös (a helyi roma és nem roma közösség által egyaránt osztott) célok
Kyustendil, BG	iskolai deszegregáció	alacsony fokú kommunikáció, a közösség magas fokú bevonása, roma program
national, RO	megerősítő (pozitív diszkriminációs) intézkedések a felsőoktatásban	roma program, a közösség alacsony fokú bevonásával
Grădinari, RO	a. szociális gazdaság (helyi mezőgazdasági lánc); b. oktatási és egészségügyi programok, tréning és mentorálás helyi fiataloknak és nőknek, második esély iskola c. lakáshasználati jogcímrendezés	a. “színvak” b-c. roma program a közösség magas fokú bevonása az előítéletek együttműködéssel való kezelése; nagyon intenzív kapcsolatépítés
Martin, SK	a. oktatási deszegregáció (2002) b. óvodai program (2005) c. közösségi ház Bambusky-ban (a város legnagyobb cigánytelepe) (2014)	a-c., a helyi romák megbélyegzésétől sem mindig mentes roma program; kommunikáció főként a döntéshozókkal és tanárokkal
Valkovna, SK	lakhatás és infrastruktúrafejlesztés	roma program, többféle érveléssel (emberi jogi, jogi, gazdasági, stb.). A megelőző stratégiai tervezés hiánya, menet közben intenzív kommunikációs harc, magas rangú

<sup>10</sup> Jozef Miškolci: Social Inclusion of Roma Students in Martin (Slovak Republic)

		döntéshozók bevonásával.
Nyíregyháza, HU	a. iskolai deszegregáció és telep-rehabilitáció (2000-2500 fő, Huszár-telep) b. az iskola újrainyítása	érvelés a. törvényesség biztosítása, a bezárással elérhető megtakarítások és uniós források, alacsony fokú lakossági kommunikáció b. etnikai alapú, magas rangú döntéshozók bevonásával
Hódmezővásárhely, HU	iskolai deszegregáció	nem emberi jogi, hanem a helyi oktatásügy minőségével kapcsolatos érvelés; magas intenzitású kommunikáció, folyamatos döntéshozó és visszacsatoló felületek

Több megvizsgált program esetében is felmerült az a kérdés, hogy egy roma programot feltétlenül roma programként kell-e kommunikálni. Egyrészt mindenütt a régióban erősek a cigányellenes előítéletek, és ezeknek általában központi részét adják a „túltámogatottságukkal” kapcsolatos képzetek. Ráadásul e programokban a kedvezményezettek általában nem romaként, hanem szegényként, helyi lakosként, vagy egyszerű állampolgárként jogosultak a segítségre. De van egy további érvünk is a nem feltétlenül etnikai-tudatos kommunikáció mellett: egy ilyen program mellett általában találhatóak további, nem a romákkal kapcsolatos érvek. Egy szegregált roma iskola fenntartása általában drágább: Magyarországon ezek például általában kis létszámúak, ráadásul lehetetlenség hosszú távra tömegével jó tanárokat találni ezekbe. Hódmezővásárhelyen ezért intézményi racionalizációra hivatkozva is alakították át a teljes iskolarendszert - és ennek keretében bezárták a cigányiskolát.

Másfelől azonban az integrációs projekteknél a többségi szülők, vagy a lakhatási integrációs projekteknél a roma szomszédokat kapó többségek **nem általában** félnek, hanem a cigányellenes sztereotípiák, vagy általánosított korábbi tapasztalatok állnak össze félelemmé bennük. Ők, akármit teszünk, cigányként fognak nézni az érintettek. Ráadásul mindenütt a régióban megjelentek, és saját kommunikációs felületeket építettek ki azok az ellenerők, amelyek a cigányellenességre építve gyűjtenek szavazatokat és befolyást. Ők azok, akik az ilyen integrációs programokat kezdettől a cigányellenes érzelmekre alapozva fogják támadni, és stratégiájuk a program etnikai színezése. Egy ilyen esetben sem lehetetlen, sőt ajánlatos következetesen ragaszkodni ahhoz az érveléshez, amely folyamatosan és határozottan teszi világossá: a romák nem azért kapják ezt a segítséget, mert romák, hanem mert szegények, és kirekesztettek, nekünk pedig minden helyi polgár problémája probléma.

A bulgáriai Kavarnában igen hamar megszerveződtek a lakhatási projektet ellenzők. A program azonban kezdettől egy olyan **vízióba** volt csomagolva, amely a kisváros turisztikai vonzerejéről, és roma és nem roma lakosainak egyaránt jobb életkörülményeiről szólt. Így a programban kedvezményezett romák nem, mint romák, hanem mint kavarnai lakosok lettek a program kedvezményezettjei. A Kavarnáról szóló esettanulmány alapján a romák nem azért voltak kedvezményezettek, “mert kivételzettek és speciális jogok illetik meg őket, (...) hanem mert az önkormányzatnak kötelessége elismerni minden polgárának jogát a tisztességes munkához, oktatáshoz, szociális szolgáltatásokhoz.” A Roma programok kommunikációja során kulcskérdés annak felmutatása, hogy azok miként illeszkednek a többségi érdekekhez és az egész település jólétéhez.

Mint ahogy általában találhatóak is ilyen pontok. Mindez szembeutó pl. az olyan lakhatási programok kapcsán, ahol infrastruktúrafejlesztés is történik – ez általában hozzájárul a település emelkedéséhez. Nem véletlenül érveltek a valkovnai projekt kapcsán a döntéshozók azzal, hogy az infrastruktúra fejlesztés mellett a lakóházak fejlesztése a település összes lakosának jó. (Amellett, hogy az érvek a közösség kirekesztődésének következményeire és más szlovákiai jó gyakorlatokra is hivatkoztak.). A Grädinariban

véghezvitt program azt mutatja, hogy „az egyik legfontosabb stratégia a támogatás megszerzésére olyan problémák megoldását megtalálni, amelyek közösen felismert problémák, így megoldásukból mind a romák, mind a nem romák profitálhatnak”.

### 3.2.2. elkerülendő/cáfolandó témák

A felkészülés során alapos mérlegelést igényelnek azok a témák és beállítások is, amiket szeretnénk elkerülni. Ezekre hasonló részletességgel kell cáfolatokat kidolgozni. Sokfélék lehetnek ezek, lehetetlen afféle receptúrát megfogalmazni. De minden bizonnyal érdemes az alábbiakra készülni:

- A fő kommunikátorok hiteleségét aláásó üzenetek (csak azért csinálja, mert sok pénzt keres vele, stb.);
- A roma integrációs projektek kapcsán előkerülhet „az értelmetlenül támogatott romák”-toposz;
- Előkerülhetnek a pánikkeltés különböző módszerei („telerakják majd a gyermekeink osztályait rossz magaviseletű roma gyerekekkel”);

#### **Oktatási integráció: visszahúzhatja-e a többségi tanulókat?**

A többségi szülők körében gyakori az a laikus vélekedés, miszerint a roma tanulók integrált oktatása a többi (többségi) tanulók előrehaladására kedvezőtlen hatással van. Magyarországon egy, az integrációs oktatási program eredményességét mérő alapos felmérés viszont azt bizonyította, hogy a roma tanulók olvasáskészsége jobban fejlődik, ha integráltan oktatják őket, és ha az integrációt megfelelő pedagógiai támogatás kíséri, akkor mindezt anélkül éri el, hogy negatívan befolyásolná a nem roma tanulók fejlődését. Ráadásul az alkalmazott korszerű pedagógiai módszerek javítják a tanulók önértékelését, függetlenül etnikai hovatartozásuktól, és növelik a romák társadalmi elfogadottságát a nem roma tanulók körében. A kognitív készségek fejlődése mellett tehát az önértékelés és az etnikai csoportokkal szembeni attitűdök is jelentősen fejlődtek. (Kézdi Gábor—Surányi Éva (2008): A roma tanulók integrált oktatásának hatása az Országos Oktatási Integrációs Hálózat tapasztalatai alapján. [http://www.biztoskezdet.hu/uploads/attachments/Kezdi\\_Suranyi\\_OIIH\\_hatasvizsgalat.pdf](http://www.biztoskezdet.hu/uploads/attachments/Kezdi_Suranyi_OIIH_hatasvizsgalat.pdf). A hatásvizsgálat 2005 tavasza és 2007 tavasza között zajlott 30 integráló bázisiskola és nem integráló hasonló tanulói háttérrel és korábbi eredményekkel rendelkező kontrolliskolák két-két évfolyamának vizsgálatával)

### 3.3. Hangoltság: ténybeszéd és szerénység

Hasonló veszélyeket hordoznak a szervezetek olyan kommunikációs stratégiái, amelyek a „minél kisebb befektetéssel minél nagyobb sikert bemutatni” elven működnek. A különböző médiaelemzések régóta kimutatják, hogy az állam, a hivatalok, és az önkormányzatok gyakran a kisebb programokat is óriási erőfeszítésként tárlják, azt már nem megmutatva, hogy a közösség szempontjából egy-egy program mekkora hatáskörű, és várható-e ennek fényében valódi változás. Ez az eljárás könnyen beválthatatlan elvárásokat ébreszthet a közönségben, és a nagyívű projektek és a nyomor változatlan nagysága közötti ellentmondást sokan hajlamosak lesznek azzal feloldani, hogy a romák maguk tehetnek a helyzetükről: mi már mindent megtettünk értük.

Ezért az integrációs programok kommunikációjában elemi érdek, hogy a lehetőségeinket és erőfeszítéseinket ne próbáljuk a valóságosnál nagyobbak bemutatni.

#### **A fogalmak kisajátítása, és az ennek való ellenállás**

A kommunikációs csaták egyik bevett kelléke bizonyos kulcsfogalmak átértelmező kisajátítása. Ezt látjuk *Sarisske Michalany*-ban, Szlovákiában, ahol – papíron – a roma gyerekek érdekében zajlik a szegregáció. Ezt láttuk *Nyíregyházán is*. A hatékony kommunikáció szempontjából feltétlenül szükséges az eredeti jelentésekhez való alkalmazkodás, és a kitágító, átfordító értelmezéseknek való ellenállás, ami több kommunikációval, de akár új kifejezésekkel is elérhető (pl. integráció helyett együttnevelés).

Szintén a hangoltság visszafogottságához tartozik, hogy vajon a konfrontatív, vagy annál finomabb kommunikációs stratégiák vezetnek-e eredményre nyílt előítéletesség esetén. „Grădinari polgármestere számtalanszor megjelenik a médiában. Minden megjelenése során hozzájárul a szokásos cigányellenes előítéletek cáfolatához. Az előítéletekkel szembeni stratégiája sokkal inkább együttműködőként, mintsem olyanként, amelyik konfliktust keltve direkt konfrontál. Így, amikor cigányellenes előítéletekkel szembesül, a Grădinariban tapasztalható pozitív példákat hangsúlyozza, és nem az újságírók véleményét támadja.”

## 4. Kommunikátorok és célcsoportok

### 4.1. A vezető kommunikátorok

Még ha nagyon eltérő integrációs projektekről, és nagyon különböző körülményekről is beszélünk, minden projektre vonatkozik, hogy meg kell határozni a véleményvezérek szintjeit. Általánosan elfogadott felfogás szerint ezek a következők:

- döntéshozó civil vezető, aktivista
- a roma közösség vezetője, aktivistája
- külső szakértő

Kulcskérdés, hogy a projektnek legyen legalább egy nagy hitelességgel és a tájékoztatás kapcsán autoritással rendelkező **szóvivője, vezető kommunikátora**. Ugyanakkor elkerülhetetlen (pl. mert a média előbb-utóbb úgyis megtalálja), hogy hasonló hitelességű **roma szóvivő** is felerősítse az érintett roma közösség hangját. Az ő hitelessége szintén kulcskérdés: a helyi viszonyokat nagyban átrendező, vagy bizonyos csoportoknak nagy érdeksérelmet, vagy akár csak félelmet okozó projekteknél várható lesz, hogy a média talál majd akár olyan romákat is, akik ellentmondanak a program célkitűzéseinek. Az ő semlegesítésükben, meggyőzésükben fontos szerepe lehet a teljes programmal tisztában levő roma vezetőnek. Emellett szükséges annak a közvetlen **szakmai végrehajtói körnek** a meghatározása és felkészítése, akiket eséllyel talál majd meg a média. Ők speciális szakmai hitelességgel rendelkeznek a kommunikációban, – olykor akár a politikai döntéshozókénál is nagyobb. (Vannak ugyanakkor további fontos kommunikációs szereplők, mint a helyi orvos, vagy lelkipásztor, őrök és e speciális szakmai hitelességről is később lesz szó.)

#### 4.1.1. A beszélő(k) hitelessége

A tervezés során kiemelt szempont kell, hogy legyen a kommunikátorok hitelessége. Sokféle stratégia létezik egy integrációs program kommunikációjára:

- vannak, akik azt választják, hogy külső erők (a jogszabályváltozások, a kormány, az EU) hatására kell meglépniük valamit;
- mások a helyi elitekkel próbálnak alkut kötni (pl. integrálok az önkormányzati iskolákban, de a gyerekeik háborítatlanul járhatnak majd tovább a helyi nem önkormányzati elitiskolába);
- és vannak olyanok is, akik racionális okokra (pl. a helyi társadalom fejlődésére, munkaerőpiacának megerősítésére) hivatkoznak.

Az első két stratégiának is vannak buktatói: különösen Kelet-Európában, ahol könnyen válhat valaki helyi vezetőként hőssé a központi kormányzattal való szembeszállás során, könnyen lehet, hogy ezt várják majd el egy ilyen esetben is. A második forgatókönyv során pedig mindig lesznek a középosztályból, akik kimaradnak az elit-helyekről, ám nem tudható, hogy mekkora a szavuk. Bármely stratégiát választják is a döntéshozók, a hitelesség kérdése mind a helyi közösség, mind az érintettek szempontjából kulcskérdés lesz.

A hitelességet megkérdőjelező stratégiák korántsem olyan változatosak, mint gondolnánk, tapasztalatunk szerint néhány alapmotívumra vezethetőek vissza:

- önös érdek (van-e valami olyan személyes/egyéb érdekeltsége a projekttel a döntéshozónak, ami őszinteségét megkérdőjelezi)
- olyat vár el másoktól, amit maga nem tenne: ide tartoznak azok a vélemények, miszerint jönne ide, és „élne köztük ő”, könnyű az íróasztal mellől osztani az észet, stb.
- a szándék hitelessége, ami már átvezet az üzenetek kérdéséhez

A tervezés során is érdemes ezek elkerülésére hangsúlyt fektetni.

Speciális eset az esettanulmányok között Grădinari polgármesteréé, amely azt mutatja, hogy a siker egyik kulcsa a helyi hatalomban egy elkötelezett ember megtalálása lehet. A Grădinari roma polgármestere által vezetett projektek sikere „a helyi adminisztrációval való hosszú éveken át zajló kapcsolatépítés, kapacitásfejlesztés és tapasztalatcsere eredménye. A Grădinari-i polgármester munkája éveken keresztül a megválasztása előtt, még civilszervezeti vezetőként kezdődött.”

#### **4.1.2. A kommunikátorok felkészítése**

Maga a projekt csak akkor lehet eredményes, ha annak érintettjei pontos, szakszerű és felelős tájékoztatást kapnak annak előkészítése, lebonyolítása és utánkövetése során. Az érintettek mellett a szűkebb és tágabb értelemben vett közvélemény tájékoztatása is döntő fontosságú lehet, a projekt vezetői, szóvivői, és egyéb résztvevői a tájékoztatásban is szerepet kell, hogy vállaljanak.

Egy-egy program végrehajtása során a projekt vezetői, munkatársai a regionális, sőt alkalmanként az országos média figyelmének középpontjába kerülhetnek. Számos újságírói, riporter kérdés irányulhat feléjük, amelyek hatékony megválaszolásában nem feltétlenül rendelkeznek elégséges tapasztalattal. Érdemes lehet felkészülniük a kommunikációs helyzetek eredményes kezelésére. A 2. Mellékletben található pontokba szedett lista, ha nem is teljes körű, de alkalmas arra, hogy egy kevés tapasztalattal rendelkező megszólaló is tisztában legyen az alapvetésekkel.

A projekt arcaiként meghatározott kommunikátorok ugyanakkor egyéb támogatást is kell, hogy kapjanak, felkészülésüket a projektmenedzsment egésze kell, hogy segítse. Megszólalásaik előtt már jobb, ha megvan:

- az üzenet-csomag: ebben a közösen kialakított üzenetek szerepeljenek, megfelelő állításokkal és példákkal.
- „Kérdések és válaszok” (Q+A) anyag: érdemes a stábnak közösen végig gondolnia, hogy milyen kérdések várhatóak egy sajtónyilvános esemény, vagy még inkább sajtótájékoztató közben, vagy után.
- Tréning: kétségtelenül költséges megoldás, de a tapasztalatlan beszélőnek támogatást adhat a nehezebb, esetleg támadó helyzetek kezeléséhez. Ha erre akár anyagi okokból nincs is mód, a próba, a gyakorlás akkor is adott, mint lehetőség.

## **4.2. Lehetséges támogatók**

### **4.2.1. Szakmai végrehajtók**

A **szakmai végrehajtók**nak, beleértve a településen, a családokkal dolgozó szociális munkásokat, pedagógusokat, speciális kommunikációs hitelességük van: e hitelesség egyszerre származik a szaktudásból és célcsoport közeli, adott esetben hosszú időre visszanyúló ismeretből. Ezért a végrehajtók meggyőzése, és támogatásuk megszerzése már csak kommunikációs szempontból is elengedhetetlen. A program szakmai végrehajtását így

is-ügy is egyeztetni kell velük, terjedjen ki az egyeztetés a kommunikációs javaslatok megfogalmazására is. Ez az a csoport, amelyben attitűdváltást a szakirodalom alapján a legstabilabb módon lehet elérni: a szerepazonosulás révén. Esetükben hivatkozhatunk olyan szakmai és jogi étoszra, amely lehetővé teszi, hogy azonosuljanak a roma gyerekek, családok érdekeivel.

#### 4.2.2. Szakmai és morális tekintélyek

A kommunikációs tekintélyeknek ugyanakkor van egy jóval **tágabb köre**, akik szintén nagymértékben befolyásolhatják a véleményeket: ezek azok az adott esetben informális vezetők, akikre mind a média, mind a szélesebb közönség figyel. Ilyen lehet a helyi pap/lelkész, de adott esetben a legnagyobb helyi foglalkoztató is. Ha biztosra mehetünk, kérjük fel e tekintélyeket a program melletti kiállásra. Ha nem mehetünk biztosra, egy szélesebb tematika (pl. a településein élő szegények helyzetének megvitatása) alkalmat adhat a legnyitottabbak azonosítására, akikkel informálisan tovább folytathatjuk a beszélgetéseket.

A legerősebb bevonás a kommunikációba persze az lehet, ha a projektek végrehajtásába is bevonjuk ezeket a tekintélyszemélyeket: a romániai Grădinari-ban az oktatási szereplők, de a körzeti orvos is támogatta a programot a kölcsönös előnyök alapján, amit az iskolai eredmények és a legelesettebbek egészségügyi helyzetének javulása hozott.

#### 4.2.3. Egyéb támogató megszólalók

Gyakori igény egy-egy integrációs projekt lebonyolításakor a külső hitelesítés. Időről-időre, elsősorban talán nehézségek esetén, de más alkalmakkor is felmerülhet, hogy a projektben érintett szereplők mellett kiálljanak olyan nem helyi szakértők, vagy tekintélyek, akik pusztán jelenlétükkel, elismertségükkel, az általuk képviselt szervezet erejével nyomatékos tudnak adni a programnak. Akiknek a szava sokat ér nem csak a helyi, de az országos nyilvánosságban is. Ilyen partnerek, támogató megszólalók lehetnek a téma iránt fogékonyságot mutató civil szervezetek, önkormányzati szövetségek, más helyszínen sikerrel véghezvitt integrációs programok vezetői és érintettjei, ombudsmanok, állami szervek vezetői.

Más szereplők bevonásának egyik jó példája lehet a *Várnában (Bulgária)* zajló lakhatási program: itt a folyamatosan megszerveződő, sztrájkjal fenyegető kritikusokkal zajló tárgyalásokba az önkormányzat meghívta az ombudsmant, civil és vallási szervezetek képviselőit. Az önkormányzat üzenete ezzel egyértelműen a folyamatos párbeszédre törekvés, és az, hogy a program hozzájárul majd sok elesett ember életkörülményeinek javulásához.

Ahogy korábban erről már szó esett, egyes esetekben az Európai Unió is fontos hivatkozási pont lehet a kommunikációban. A helyi önkormányzat ilyenkor az európai szabályozás, és az ebből fakadó lépések hangsúlyozásával is igazolhatja lépéseit. Európai Unió, vagy más nemzetközi szervezetek, hazai segélyszervezetek hangsúlyos, érdemi bevonása, adott esetben vezetőként, vagy főpartnerként való megnevezésük jelentősen csökkentheti vagy akár fel is oldhatja a helyi feszültségeket. Ez történt például Pécsen, ahol az ENSZ Fejlesztési Programjának (UNDP) és a Máltai Szeretetszolgálatnak volt ilyen szempontból is fontos szerepe egy telep-rehabilitációs programban.



### Celebek

Lehet-e jelentőségük a nagy nyilvánosságot vonzó, népszerű, de kevésbé a tudás tekintélyét bíró celebeknek? Igen, de meglehetősen korlátozottan. Ha például egy tanodát népszerű sztárok festenek ki, a velük való azonosulási vágy minden bizonnyal másokat is támogatásra, szolidaritásra, vagy legalábbis a nyílt ellenzéstől való távolmaradásra sarkall. Konfliktusos ügybe ezek a celebek nemigen szállnak bele. Hatásuk is korlátozott: inkább abban segíthet a bevonásuk, hogy érdeklődést váltanak ki, és nyilvánosságot biztosítanak a programnak. A helyi csaták minden valószínűség szerint nem az ő szereplésükön fognak eldőlni. Ha pedig országos jelentőségűvé válik egy ügy szimbolikus jellege, vagy az általa okozott érdeksérelmek, konfliktusok nagysága miatt, akkor ehhez képest lesz alacsony a hatásuk.

Mindazonáltal egy-egy közösségformáló rendezvényre, fontos állomásához kapcsolódó ünnepségre, vagy azzal egybekötött koncertre érdemes lehet a program szellemiségével azonosuló fellépőket hívni.

## 5. Célcsoportok meghatározása

Ha a kommunikációs stratégia végrehajtásában nem is kivitelezhető, hogy egy-egy program során 3-4 párhuzamos csoportra célzott stratégiát hajtsunk végre, a tervezésnél érdemes külön is megvizsgálni e csoportokat. Lássuk a legfontosabbakat.

### 5.1. A közvetlenül érintett közösség

A közvetlenül érintett közösség a különböző típusú projekteknel más és más mértékben kerül bevonásra. A roma közösség gyermekei bizonyos programokban (pl. iskolabezárásokkor) nagy utat tesznek meg, és bármennyire érzik is, hogy lényegesen javulhat helyzetük, mégiscsak egy többé-kevésbé megszokott, védett környezetből merészkednek ki az ismeretlenbe. A roma integrációs projektek általában egy hosszú időre visszanyúló kirekesztés, vagy halmozódó hátrányok következtében beállt helyzetet próbálnak orvosolni. E hátrányok nem utolsósorban információs hátrányokat, gyenge érdekérvényesítő képességet, nem egyszer pedig a hatalomnak való kiszolgáltatottságot is jelentenek. Van, hogy hosszabb idő szükséges az önkormányzat és a roma közösség közti folyamatos kommunikáció beüzemelésére. Olykor apró bizalomépítő lépésekkel, amelyek később a nagyobb ívű programok elkezdését is lehetővé teszik.

#### Egy példa a bevonásra: „ők mit szeretnének?”

A kavarai polgármester szinte minden héten lemegy a cigánytelepre, beszélni aktuális kérdésekről. Ezek az egyeztetések már a programtervezést is meghatározták, és őt is véleményének megváltoztatására készítették: *“Eredetileg azt gondoltam, hogy a romáknak szociális lakásokat kellene építeni, de az első mandátumom idején majd minden héten elmentem a telepre beszélni az emberekkel. És rájöttem, hogy nem szociális lakásokra, hanem arra van szükségük, hogy tulajdonossá válhassanak és felépíthessék a házaikat. A romák mondták: nem szociális lakásokat, hanem a jelenlegi házak legalizását, és olyan telkeket szeretnének, ahol új házakat építhetünk.” (...)* Egyszerűen csak olyan körülmények között akartak élni, mint a többi helyi lakos”.

A roma közösség (és nem csak vezetőik) megszólítása, és az azzal kapcsolatos bizalomépítés, hogy a településvezetés nem hagyja majd őket magukra, kulcsfontosságú ezekben a projektekben – nem véletlen, hogy oly sokszor halljuk azt a kritikát, hogy „idejöttek, aztán magunkra hagytak minket”. E váltást segíteni kell, ami értelemszerűen nem csak kommunikációs szempontból lényeges. Nem csoda, ha a többségi lakosság egy részének ellenállását látva, vagy adott esetben a politikai váltógazdaságból kifolyólag az új helyi hatalomnak kiszolgáltatva a családok egy része a korábbival ellentétes, és adott esetben a nyilvánvalónak tűnő érdekével ellentétes nyilatkozatot tesz majd, adott esetben pedig kihátrál a programból. Ráadásul vannak nehezen értékelhető, megosztó megoldások is, ilyen volt például, amikor egy rosszabb helyzetű telepről szintén szegregált, de valamivel jobb feltételek közé kerülnek a családok. 2012 májusában, egy héttel a helyhatósági választások

előtt a romániai Nagybánya rendeletet hozott 100-150 roma család áthelyezéséről a Craica nevű telepről egy 2009-ben bezárt vegyi anyag gyár területére Civilszervezetek látogatásai alapján a döntés megosztotta a közösséget: egyesek örültek, hogy jobb körülmények közé kerülnek, míg mások azt mondták: Craica-ban kellett volna maradniuk. Nem sokkal az átköltötés után néhány család visszaköltözött az eredeti telepre.<sup>11</sup>

Mindannyian ismerjük azt a forgatókönyvet, hogy egy iskolai deszegregációs program során előbb-utóbb előkerülnek olyan roma szülők, akik azt nyilatkozzák, hogy nekik semmi bajuk nem volt a korábbi helyzettel, és nem értik, miért hozott a bíróság ítéletet a szegregáció megszüntetéséről – mint például a szlovákiai Szentmihályfalván, (Sarisske Michalany) vagy Nyíregyházán. Ezt a kockázatot csökkentheti a folyamatosan fenntartott kommunikáció, és az érintettek olyan bevonása, amitől magukénak érezhetik a programot. Gyakran magát a közösséget is meg kell nyernünk: lehet, hogy félelmek, lehet, hogy más miatt, de nem automatikusan támogatják a programokat. Erre nem ismerünk jobb eszközt, mint az érintettek kezdetől fogva hangsúlyos bevonását a tervezésbe és a végrehajtásba is. Ez közös rendezvényekkel akár kommunikációs alkalommá is tehető.

#### **A felkarolás (az együttműködés helyett) megőrzéséhez vezet**

A romániai felsőoktatási programról (amelyben megkönnyítették a roma diákok bejutását a felsőoktatásba) szóló esettanulmány fontos adalékkal szolgál arról, hogy egy ilyen program rossz végrehajtása hogyan vezethet a többségiek diszkrimináltságának érzéséhez, és a kedvezményezettek önbizalomhiányához. Az esettanulmány így ír: "az ilyen programok végrehajtóinak tudatában kell lenniük, hogy bizonyos érdekcsoportok vagy a szélesebb közvélemény megőrzéséhez majd az ilyen intézkedéseket, és alacsonyabbrendűként állítja majd be azokat, akikre kiterjed. Ennek elkerülése érdekében fontos olyan támogatókat találni, akik hatékonyan tudnak az ilyen stigmákkal szembeállni, bátorítani tudják azokat, akik igénybe vehetik ezeket a szolgáltatásokat, és további érdekcsoportok támogatását is megerősíthetik (tanárok, szülők, iskolatársak)"

26

Közvetlenül érintett közösségnek kell tekintenünk azokat is, akik bármely ok miatt eddig nem éltek együtt romákkal, gyermekeiknek pedig most lesz először roma osztálytársuk – ők kiemelten kitettek a különböző pánikkeltéseknek. Gyakran az is elég, ha átíratják a gyermekeiket máshová, vagy csak felvetik ennek lehetőségét: ezt láttuk Szlovákiától a vegyes osztályok miatti petíciók kapcsán,<sup>12</sup> a bulgáriai *Pazardzhik*-ig, ahol 2012. szeptember elején 24 többségi elsős gyermek beíratását vonták vissza szülei.<sup>13</sup>

E kör kiterjedése értelemszerűen projektenként más és más: egy iskolai deszegregációs projekt esetében például hosszú távra és intenzíven involválódnak többségi gyermekek és szülei is, olyan mértékben, amilyenben egy településfelmérési programnál talán csak a közvetlen szomszédságba kerülőknél jelenhet meg félelem, idegenkedés.

Itt válik igazán hangsúlyossá, hogy már a program korai fázisaiban elkezdődik-e a tájékoztatás és később folyamatosan rendelkezésre áll-e a stáb erre felhatalmazott tagja, aki a felmerülő problémákra, kérdésekre azonnali válaszokat tud adni.

## **5.2. A szélesebb közvélemény**

<sup>11</sup> Chirițoiu, A., Constantin, A., *Field visit report, Baia Mare, 28-29 June 2012*, internal document.

<sup>12</sup> <http://www.mecem.sk/rpa/?id=press&lang=slovak&show=23145>

<sup>13</sup> <http://www.vesti.bg/bulgaria/obshtestvo/niamalo-etnicheski-konflikt-v-pazardzhik-3281551>;  
<http://archive.bnt.bg/bg/news/view/37339/paralelka-se-razcepi-zaradi-romska-integracija>  
<http://www.mediapool.bg/i-dve-uchitelki-napusnaha-sled-otpisvaneto-na-24-detsa-ot-paralelka-s-romcheta-news170337.html>

Az ennél **tágabb többségi célcsoport** határai és belső törésvonalai a legelmosódottabbak, holott már csak választóként sem lehet közömbös a véleményük alakulása. Ők vannak a legtöbben, és ha nem is a meggyőzésük, legalább a nyílt ellenállásuk megszerveződésének elkerülése célként definiálható. Mint általában, az ő esetükben is fontos lehet azonosítani azokat a tekintély-személyeket, akik kiállása a projekt mellett hozzájárulhat a sikerhez. Mind a vélemények feltárására, mind pedig e széles kör érzékenyítésére alkalmasak lehetnek olyan megelőző véleménykutatások és konzultációsorozatok, amelyek pl. a helyi oktatásügy általános kérdéseivel kapcsolatosak. Ezekbe bevonhatóak olyan kérdések is, mint például: „milyen kiegészítő szolgáltatásokat látna szükségesnek ahhoz, hogy a gyermeke osztályába bekerülő roma gyerekek sikeresen részt tudjanak venni az osztály munkájában”? Az ilyen kérdések önmagukban is érzékenyíthetnek, arról nem beszélve, hogy az ötleteket felhasználhatjuk – akár a programtervezés, akár a hivatkozások terén.

**Az előítéletekről sem érdemes előítéletesen gondolkodni: a hallgatag többség is többféle**

A közvéleménykutatások alapján a roma inklúzió számíthat némi többségi támogatásra. Romániában arra a kérdésre, hogy a roma integrációt milyen eszközök támogathatják, a válaszadók többsége az oktatást (57% első, vagy második helyen említette) és a munkapiaci integrációt említette (41%).<sup>14</sup> Egy 2010-es kutatás szerint a nem romák 69%-a azt gondolja, hogy a kormány eleget tett a roma integrációért<sup>15</sup> Magyarországon a közvélemény általában véve szintén fontosnak tartja a roma gyerekek megfelelő oktatását. A megkérdezettek 80%-a egyetértett az állítással, mely szerint „minden roma gyereknek joga van közös osztályban együtt tanulni nem roma társaival. (Bernát, 2010).

Vannak reménykeltő jelek a különböző konfliktusok értelmezése kapcsán is: a TÁRKI egy 2003-as 1544 települést felölelő kutatásából<sup>16</sup> alapján 2003-ban a települési konfliktusokat régióként is nagyon eltérő módon érzékelték etnikai konfliktusként az önkormányzati vezetők. Bár a leggyakoribbnak az etnikai konfliktusokat a magas roma arányú Észak-Magyarországon és Észak-alföldön tartották, de itt is csak a települések harmadában történt ez. (A szintén magas roma arányú Dél-Dunántúlon pedig mindösszesen csak a települések negyedében). (ld. <http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a508.pdf>)

### 5.2.1. A bizonytalanok támogatóvá tétele

Ritka lehetőség, de mindenképpen megfontolásra érdemes, hogy a település vezetői egy, a lakosságban felmerülő szándékot emeljének a központi cselekvés szintjére. Mennyivel erősebb az az integrációs kezdeményezés, ami a többség oldaláról fakad, de a roma kisebbség tagjait kívánja a korábbinál előnyösebb helyzetbe hozni. Számtalan nehézség, akadály, dilemma lenne így feloldható. A magyarországi Gyöngyös példája mutatja, hogy ez is megtörténhet. Az egyik helyi iskolába járó nem roma gyerekek szülei maguk álltak ki azért, hogy a roma gyerekeket integrálja a város vezetősége, hogy az ő gyerekeikkel egyenlő színvonalú oktatást kapjanak. A romák oldaláról nem volt ellenállás, a szülők erőfeszítéseit siker koronázta.

Ha akár csak a szikrája is tapasztalható annak, hogy a többségi társadalom tagjai oldaláról érkezik szándék, vagy igény, azt mindenképpen érdemes felkarolni.

A közös helyi értékekre hivatkozás is nagy erő lehet, „Grădinari polgármesterének számos kezdeményezése elsősorban a takarékosságot, vagy a jó gazdálkodást igyekezett hangsúlyozni. Ez könnyen értelmezhetővé vált a média-térben hiszen egybeesett a románok

<sup>14</sup>National Council for Combating Discrimination and the Romanian Institute for Evaluation and Strategy (2013). *Perceptions and Attitudes regarding Discrimination*, available at

[http://www.ires.com.ro/uploads/articole/ires\\_cncd\\_perceptii-si-atitudini-privind-discriminarea-2013.pdf](http://www.ires.com.ro/uploads/articole/ires_cncd_perceptii-si-atitudini-privind-discriminarea-2013.pdf)

<sup>15</sup>Romanian Institute for Evaluation and Strategy (2010). *The Public Perception on the Roma Minority*, available at [http://www.ires.com.ro/uploads/articole/perceptia\\_publica\\_a\\_minoritatii\\_rome\\_sondaj\\_ires.pdf](http://www.ires.com.ro/uploads/articole/perceptia_publica_a_minoritatii_rome_sondaj_ires.pdf)

<sup>16</sup>ld. <http://www.tarki.hu/adatbank-h/kutjel/pdf/a508.pdf>

által egyébként is fontosnak tartott szempontokkal, a hatékonytalan állami adminisztráció megváltoztatásának szándékával. Amikor ilyen érvelések kapnak teret és épülnek a közvélemény előtt, akkor egyre nehezebbé válik ellenző vélemények megfogalmazása.

### 5.3. A nyíltan kiálló ellenzők és az általuk elindított dinamikák

Egy-egy roma program kapcsán sokféle irányból és motivációval érkehetnek erős kritikák. Ezek előzetes felmérése, az ellenzők és érdekeik részletes elemzése, üzenetek, válaszok tervezése kulcsfontosságú a kommunikáció szempontjából is. Lássunk néhány egymást is átfedő, az üzenetformálás szempontjából azonban külön-külön is végiggondolandó csoportot.

A kritikák jöhetnek a **helyi elitek** felől, akik korábbi „privilegizált”-nak tekintett helyzetüket féltik, pl. azt, hogy gyerekeik nem járnak roma gyerekekkel egy iskolába. Ők rendelkeznek a legnagyobb kapcsolati tőkével, ezért ők lehetnek a legsikeresebb kritikusok is. Ugyanakkor ők azok is, akik, nagyobb eséllyel vonhatják ki magukat a döntés alól (átíratják a közeli nagyváros iskolájába a gyerekeiket, alapítványi iskolát szerveznek, stb.), és valószínűleg olyan részén élnek a településnek, amely kevésbé érintett lakhatási integrációs programokban.

Jöhetnek a kritikák olyan **helyi érintettek** felől, akik úgy érzik: az integrációs program veszélybe sodorhatja törekény státuszukat (pl. csökkeni fognak a lakásárak az utcában, ahová cigány családok költöznek), vagy biztonságukat (gyakran úgy fogják fel az első roma család, vagy első roma osztálytárs érkezését, mint „a vég kezdetét”). Igen gyakran a pánik vezérli az innen jövő tiltakozást, és gyakran megszerveződésének dinamikája is a pánikéra hasonlít. E programok egyik nagy dilemmája, hogy egy ilyen, a döntéshozók által támogatott, de a lakosság által kételkedve figyelt, vagy éppen félelmeket keltő döntések miként nem válnak pánikká. Ezek a pánikok ráadásul nem csak a félelem terjedésével, de a támogatók elhalkulása révén is terjednek. A kritikusok hangjának megerősödése elvezethet a hallgatási spirál<sup>17</sup> kialakulásához, amikor a támogatók, az ellenzők erősödő hangját hallva, elnémulnak. Mindez pedig egy olyan helyzethez vezethet, amelyben az ingadozók majd azt gondolják: a kritika a többségi vélemény.

A pánikkal rokon vonás az is, hogy e félelmek nehezen csillapíthatóak racionális érveléssel, de az is, hogy fenntartásuk egyik záloga, ha démonizáljuk a félelem tárgyát. A racionális érvelésekkel szemben talán a találkozások megszervezése, az integrációs programokban érintett romák emberközelbe hozása, közös tevékenységek csillapíthatják a leginkább ezeket a félelmeket.

Speciális eset lehet, amikor a **végrehajtókban** terjed pánik: ez különösen iskolai integrációs programoknál lehet lényeges. Például a pedagógusok egy részének félelme annak kapcsán, hogy miként fog tudni megbirkózni a korábbi, általában rosszabb színvonalú iskolából jött gyerekek esetleges lemaradásával, vagy az osztályban előálló esetleges feszültségekkel. Az ilyen esetekre a szakmai felkészítés, a jó gyakorlatok bemutatása, és a szakmai szerepazonosulás erősítése lehet a válasz.

Fontos, és külön elemzendő terület a **politikai ellenzék** és téma pártpolitikai tereppé tétele. A roma integrációs projekteknek minden bizonnyal az teszi a legrosszabbat, ha helyi politikai csatározások áldozatává válnak. Az sem véletlen, hogy a sikeres nemzetközi szegénység-ellenes programok, (pl. a feltételekhez kötött készpénztámogatási, ún. CCT programok) többsége széles körű politikai támogatás megszerzése után indult el. A mindenkori

<sup>17</sup> Id. még [http://www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Mass%20Media/spiral\\_of\\_silence/](http://www.utwente.nl/cw/theorieenoverzicht/Theory%20clusters/Mass%20Media/spiral_of_silence/)

ellenzéknek első látásra érdeke lehet bármely önkormányzati program kudarcra, de csak első látásra. Kulcskérdés, hogy el tudjuk-e hitetni: vannak olyan közös érdekek, amelyekbe nem szabad beengedni a pártpolitikát. Mindezt van, hogy hatékony és transzparens döntéselőkészítéssel, és van, hogy olyan helyzetek előállításával lehet elérni, amiben kínos nem támogatni egy projektet. Az első értelmezési keretet az aktív fél, jelen esetben a döntéshozó állítja fel. Ha az ellenfeleink jól láthatóan politikai haszonszerzés céljából fúrják a programot, akkor ezt érdemes világossá tenni, és érvelhetünk azzal, hogy a nyomornak nincs politikai hovatarozása. Másrészt szervezhetünk olyan, a roma közösség bevonására épített helyzeteket, (pl. egy „kihelyezett” képviselőtestületi ülést), ahol az ellenzőknek kínos lesz nem elmenni is, de nyíltan kritizálni is. Az integrációról folytatott politikai vitákat gyakran azt teszi lehetővé, hogy a kritikusok nincsenek vitahelyzetbe kényszerítve: monológok zajlanak egymás mellett. Valkován az egyeztetések dinamikája így nézett ki: a hivatalnokok és a helyi civilszervezetek egyeztetése céljából a polgármester lakossági találkozókat szervezett. Az egyik civilszervezeti képviselő szerint az első találkozó nagyon feszült légkörben, és nagyon agresszív nyelven zajlott, A második találkozón a tömeg egy része rájött, hogy korábbi attitűdje nem volt helyes, és megpróbálta a becsületét helyreállítani. A harmadik találkozó már teljesen más volt. A hangulat barátságos volt.

## **6. Kihívások és kezelésük**

Bár minden projekttel kapcsolatban a legjobbat érdemes remélni, a legrosszabbra is érdemes felkészülni. Bármely korábban említett, vagy egyéb okból bekövetkező válság nem csak megnehezítheti, de el is lehetetlenítheti az integrációs projektet, alááshatja a kezdeményezők elismertségét, kárt okozhat az egész közösségnek.

29

### **6.1. az integrációs projektek érzékenysége**

Még a kevésbé ambíciózus integrációs projektek is jelentősen kitéttek a különböző kríziseknek. Az elmúlt évtized során a térség több országában tapasztalható extrémizálódás, a közösségekben gyakran eleve jelen lévő a roma kisebbség és a többség közti feszültség, az erőforrások szűkössége mind-mind érzékeny területté teszik a status quo megváltoztatására tett kísérleteket és óvatosságra intenek. Sokszor elég egy rossz megjegyzés, egy félreértett közlés, egy figyelmen kívül hagyott körülmény, és máris robbanásközeli helyzet állhat elő. Ezekre is érdemes készülni.

### **6.2. Válságkommunikációs felkészülés**

A lehetséges krízishelyzetek, és azok kommunikációs szempontú feltérképezése elemi érdek még akkor is, ha azok többsége csak igen kis eséllyel következhet be.

A válságkommunikációs felkészülés elmaradása ugyanis később, krízis esetén szükségszerűen időhiányt okoz, ami kapkodáshoz, téves üzenetek megfogalmazásához, hibás döntésekhez vezet, és végképp veszélybe sodorhatja a projektet. A válságkommunikációs terv célja, hogy válság esetén megelőzze, vagy amennyiben ez nem lehetséges, legalább minimalizálja a projektben keletkező károkat és a válság időszakában segítse a projekt folyamatos és zavartalan végrehajtását,

A hatékony kríziskommunikációs tervezéshez az integrációs projektet bonyolító önkormányzatnak részletesen és pontosan fel kell mérnie az adott projekt által érintett környezetét: a célközönségét, potenciális partnereit, versenytársait vagy ellenzőit, vagyis tevékenységének összes érintettjét. Ez a felmérés lényegében kiváltható a projekt tervezése során említett elemzésekkel. A második lépésben számba kell venni azokat a tényezőket,

amelyek a projekt sikeres végrehajtása szempontjából veszélyforrást jelentenek. A potenciális veszélyek ismeretében konkrét terv készítése is javasolt, ezt a 3. Mellékletben található részletes útmutató segíti.

### **6.3. Új felületek**

Minden kommunikációt tervező közösség, így a roma integrációs projekteket tervező önkormányzatok is szembetalálják magukat a közösségi médiával. Elsősorban is azzal az igénnyel, hogy legyen közösségi média aktivitásuk, facebook profiljuk, Twitter account-juk, vagy egyéb eszközük. Ezen platformok azért kerültek külön fejezet alá a kihívások kezelése között, mert újszerűségüknél fogva éppen akkora veszélyt is jelenthetnek, mint támogató erőt egy adott projekt lebonyolításához.

#### **6.3.1. Az új platformok pozitívumai**

A közösségi média mára kezd megkerülhetetlen eszközévé válni a kommunikációnak. Ennek oka kettős: egyrészt a célközönség ténylegesen nagy létszámban elérhető tagjai, másrészt a divat erős kényszerítő ereje, mely szerint nem is program az, amelynek nincs közösségi média jelenléte. Ez utóbbi természetesen félrevezető lehet.

A következő csoportok elérhetőek a közösségi média segítségével:

- Nemzetközi közvélemény, külföldi sajtó, általánosságban a téma iránt érzékeny állampolgárok
- Belföldi, országos közvélemény, sajtó, egyéb szervezetek, téma iránt érzékeny állampolgárok
- A helyi érintettek közül a fiatalok. Talán meglepő állítás és kétségkívül jórészt feltételezésekre alapul, de majdnem biztos, hogy még a legszegényebb térségekben is a fiatalabb korosztály értelmezhető része rendelkezik valamilyen közösségi média hozzáféréssel, oszt meg, vagy fogad képeket, kommunikál ezeken a csatornákon. Elképzelhető, hogy még egy kistelepülésen belül is gyorsabban, könnyebben, de főképp maradandóbban megszólítható az érintett közösség elsősorban fiatalabb képviselőinek egy jelentős része (14+).

Az elérhetőség mellett fontos előny lehet a gyorsaság. Bármilyen közlés a leggyorsabban ezeken a csatornákon terjeszthető a jelzett csoportok felé. És akkor nem említettük még az ezekben az eszközökben rejlő motivációs lehetőségeket. Még ha fenntartásokkal is kell kezelni azok valóban önszerveződő voltát, az elmúlt időszak világ- és európai viszonylatban is megmutatta, hogy rövid időn belül akár több tízezer ember is megmozdítható ezen eszközök használatával

#### **6.3.2. Az új platformok kihívásai**

Ezeket a felületeket gondozni kell. Folyamatos odafigyelést és hozzáértést igényel a kezelésük. Egy hozzá nem értő ember által szerkesztett Facebook oldal jószerivel az ingerküszöböt sem éri el, sok ezres rajongói oldalak kialakításához és fenntartásához pedig állandó jelenlét és professzionális tervezés szükséges.

Összefoglalva akkor érdemes a közösségi média felé nyitni, ha legalább némi szakértelem (amúgy az Internetről is megszerezhető) és emberi erőforrás is rendelkezésre áll és a projektgazda mérlegelte az ezzel járó negatívumokat és pozitívumokat is.

**1. melléklet: SWOT analízis**

Az alábbi ábra sematikus példája annak, hogyan épül fel a SWOT analízis. A benne található pontok példaként szerepelnek, nem konkrét projekt alapján készültek. Az analízis elkészítésekor érdemes figyelembe venni, hogy az erősségekből fakad a lehetőségek jó része, a gyengeségekből pedig a veszélyek döntő többsége. Kivételek persze akadnak, néha nem a projekt gyengesége, hanem pl. más környezeti körülmény vezethet különböző veszélyekhez.

<b>Erősségek</b>	<b>Gyengeségek</b>
Erős többség a képviselőtestületben A kormányzati ciklus eleje Helyi és régiós szinten is jól karbantartott médiakapcsolatok ....	Erős cigányellenes előítéletek Megosztott roma közösség Kapacitáshiány a helyi önkormányzatban ...
<b>Lehetőségek</b>	<b>Veszélyek</b>
Konfliktusmentes döntéshozatal Erős sajtótámogatás Több kihívás együttes kezelése (pl. infrastruktúrafejlesztés és lakhatási program együtt) ...	A projekttel szembeni lehetséges támadások Szélsőjobboldali aktivisták a környéken Nem megfelelő válságkezelés ...

<b>Tanácsok riporter, újságírói kérdések megválaszolásához</b>	
	Ne kerülje a nyilvánosságot! Ha kéri, de nem szólal meg, azzal csak azt éri el, hogy egyrészt úgy tűnik, titkolnivalója van, másrészt olyan információk kerülhetnek be a híradásba (Önről is), amelyek félrevezetőek, tévesek lehetnek.
	Ha aktuálisan nincs mondandója, mert például éppen egy folyamat közepén tartanak, vagy egy aktuális vizsgálat eredményére várnak, ami érdemben befolyásolhatja a témát, akkor mondja el azt, hogy mikor fog tudni nyilatkozni, és miért csak akkor. A „no comment” típusú nyilatkozatot kerülje el!
	Csak olyat állítson, amiben biztos! Ha kétségei vannak, jelezze. Adott esetben nyugodtan vállalja, ha nem tud valamit, ahelyett, hogy tippelne, jósolna.
	Lehetőség szerint ne tagadjon/cáfoljon, hanem állítson! Soha ne azt mondja, hogy mit nem tud, mit nem gondol, mit nem hisz, mit nem tesz, mi nem történt, stb., hanem mindig arról beszéljen, amit tud, ami történt, amit tesz.
	Egyszerű nyelvezetet használjon, a hírek fogyasztói nem kollégák, nem értik a bonyolult szakkifejezéseket. Ha pedig valamit nem értenek, abban nincs bizalmuk, attól tartani fognak. Ez fontos praktikus megfontolások miatt is: a televízió (rádió és sok nyomtatott, vagy online orgánus is) állandó terjedelmi korláttal küszködik, azaz egy-egy témát csak röviden tud feldolgozni, és ha nem Ön, a nyilatkozó próbál egyszerűen fogalmazni, akkor az újságíró fogja leegyszerűsíteni az Ön mondanivalóját.
	Röviden beszéljen, szorítkozzon a lényegre! Soha ne beszéljen többet, mint amennyit feltétlenül szükséges. Ezzel segít a riporternek (kevesebb dolga lesz a vágósobában, vagy a számítógép előtt) és magának is: nem fogja úgy érezni, hogy semmit nem használtak fel abból, amit mondott.
	Mindig igyekezzen beleképzelni magát a néző helyzetébe, és arról beszéljen, ami a nézőnek (a nyilvánosságnak) fontos, ne arról, ami Önnek!
	Készüljön fel a szereplésekre, tudja, hogy mit akar elmondani. Fogalmazza meg előre a legfontosabb mondatait!
	Ha háromnál több műsor/újságíró keresi ne külön-külön, hanem egyszerre fogadja őket, és egyszerre nyilatkozzon mindenkinek. Időt spórol, és mindenkinek bizonyosan ugyanazt fogja mondani.
	Egy híradó riportban általában egyszer fog megszólalni, és a megszólalás nem lesz hosszabb 10-15 másodpercnél. Stúdióbeszélgetésnél se beszéljen többet – kérdésenként – mint 45-50 másodperc. A riporter beleszól, ha hosszúra nyújtja a szavait, és nem tud a végére érni a gondolatmenetnek.
32	A híradók a tényekről szólnak, de azokat általában összefoglalja a riporter. Önt – az esetek túlnyomó részében – azért szólaltatják meg, hogy megerősítse a tényeket, illetve mondja el a véleményét. Az újságíró ugyanis – ideális esetben – nem nyilváníthat véleményt. Éljen ezzel, mondja el a véleményét, érzéseit, magát a sztorit. A riporter ezt várják, amikor nyilatkozót keresnek.
	A híradókban szinte soha nem használják a riporter kérdését (a riporter kérdéseit nem szokták bevágni). Ha tehát azt szeretné, hogy a megszólalását be tudják vágni a kész riportba, fogalmazzon egész mondatokban (úgy, hogy a mondatai a kérdés nélkül is értelmesek legyenek).
	A tévé képes műfaj. Tegye lehetővé, hogy a forgatócsoportok az interjú mellett egyéb felvételeket – úgynevezett vágóképeket – is készíthessenek.
	Az interjú után készülő vágóképek felvétele alatt se mondjon mást, mint az interjúban. A kamerának ilyenkor is működik a mikrofonja, sokszor az ilyen alkalmakkor rögzített mondatokat használják a vágott riportban. (Ha Ön lát egy kamerát, a kamera is látja – sőt hallja is – Önt!)
	Ne akarjon ünneplőbe öltözni a tévé szereplésre, az a viselet a megfelelő, amiben egyébként dolgozik. Stúdióba olyan ruhát vegyen fel, amilyenben a műsorvezetők is vannak. Kerülje ugyanakkor a stúdióban a feketét, a fehéret, és a sűrűn csíkos, vagy aprómintás öltözéket, vagy kiegészítőt. Ezek zavaróak lehetnek a kamerák, és a nézők számára is.
	Interjúhelyzetben mindig a riporterre nézzen, és ne a kamerába. A folyamatos szemkontaktus tartása kiemelten fontos.
	Soha ne nyilatkozzon karba tett kézzel, az – bár biztonságban érezheti magát tőle – védekező helyzetbe hozza. Legalábbis a nézők így fogják érezni
	A különböző országok szabályozásától függően joga van tudni, hogy mások mit mondtak Önről, kérheti, hogy ezt osszák meg Önnel a riporter. Ahhoz is joga van, hogy tudja, mit idéznek Öntől a műsorban és milyen mondatokkal vezeti fel az Önről szóló részt a riporter. Telefonon beolvassák Önnek, ha kéri, és ha hibát észlel, idejekorán javíthatja. (A nyomtatott sajtó által készített anyag Önre vonatkozó részét láthatja is, kérje meg az újságíró, hogy küldje el, vagy olvassa fel Önnek.)
	A nyilvánosság meggyőzésének legerősebb eszköze a megszólaló személyisége, hite, elkötelezettsége az adott témát, a szűkebb-tágabb értelemben vett közönséget illetően. Fontos, hogy miközben nyilatkozik, ezt a hitet meg tudja és akarja mutatni. Ne akarja szenvedélyét neutrális – komolynak gondolt – attitűddel leplezni. Kontraproduktív lesz.



### 3. Melléklet

Sablon integrációs projektek kríziskommunikációs felkészüléséhez

#### **Mérje fel a kockázatokat!**

A hatékony felkészülés érdekében a potenciális krízishelyzetek feltérképezéséhez az alábbi kérdéseket mindenképp célszerű feltenni:

- Milyen válsághelyzetek következhetnek be elvileg a szervezetnél? (beleértve a sztrájkot, és tüntetéstől a jogszabály-változáson át a vezető vagy beosztott munkatárs személyes ügyét)
- Milyen típusú károk érhetik a szervezetet?
- Milyen típusú válsághelyzetek bekövetkezésének van a legnagyobb és a legkisebb valószínűsége?
- Mely válsághelyzetek okoznak kezelhető és kezelhetetlen kockázatokat.

A környezet és a potenciális válsághelyzetek alapos felmérése után határozható meg az, hogy a válság időszakában a projekt vezetői kihez, mikor, hogyan akarnak és tudnak szólni.

#### **Határozza meg az üzeneteket!**

Egy-egy válságtípusra vonatkozóan ki kell választani lehetőleg nem több, mint 3 kulcsüzenetet, és ezeket következetesen használni! Válsághelyzetben (is) kulcskérdés az őszinteség. Tájékoztatást kell adni arról, hogy milyen változások történtek, ezeknek milyen hatása van; mit és miért tettek a projekt vezetői a zavarok elkerülése érdekében, és mi lesz a következő lépésük.

#### **Határozza meg a célcsoportokat!**

A célcsoportok meghatározásánál valamennyi, a projektben szerepet játszó érintettre gondolni kell! Értelmszerűen itt alapként használható a fent részletezett célcsoport szegmentáció, ugyanakkor a válságok természete miatt az alábbi felosztás irányadó lehet:

- belső kommunikáció (munkatársak, vezetők felé)
- külső kommunikáció (érintett lakosság, nem érintett lakosság, partnerek, adott esetben beszállítók, alvállalkozók, politikai tömörülések, civil szervezetek felé)
- szakmai kommunikáció (felügyeleti szervek, hatóságok irányába)

#### **Válassza ki a szükséges eszközöket és eljárásokat!**

Az üzenetek meghatározott célcsoportokhoz juttatásához a megfelelő eszközt kell választani.

Eszközök:

- a belső kommunikáció eszközei (intranet, levél, e-mail, belső hírlevél vagy újság)
- honlap
- a közösségi média különböző eszközei: Facebook, Twitter, etc.
- sajtóközlemények
- sajtótájékoztatók
- interjúk
- prezentációk, town hall meetingek
- videoüzenet

A válságkommunikációs felkészülés és az általános kommunikációs tervezés egyik legfontosabb eleme a kapcsolattartás a médiával.

A pontos sajtólista a kommunikáció alapja. Ebben médiumonként célszerű felsorolni a kapcsolattartók nevét, beosztását és elérhetőségét is (mobil és vezetékes telefonszám, e-mail cím).

Sajtótájékoztatót akkor érdemes tartani, ha újságírói kérdések várhatóak. Ellenkező esetben elegendő egy a sajtó számára eljuttatott közlemény kibocsátása is, vagy egy újságíró közvetlen tájékoztatása is.

### **Határozza meg a végrehajtandó feladatokat!**

A feladatok részletes meghatározása mellé készítsen időtervet is, ami a megvalósítandó lépések időzítését és az egyes feladatok végrehajtásának időkereteit is tartalmazza! Jelölje meg az egyes feladatok végrehajtásának felelőseit is!

Fontos, hogy a kommunikáció folyamatos legyen, a válsághelyzet minden stádiumáról tájékoztassa az érintetteket. Minden esetben az első lépés a projekt lebonyolításában résztvevő munkavállalók, önkormányzati alkalmazottak, tanárok, szociális munkások, stb. tájékoztatása, még akkor is, ha ez kisebb szervezetnél magától értetődőnek tűnik!

### **Hozzon létre egy kommunikációs csapatot, és határozza meg a feladatait!**

A csapat összeállításához nem csak a nevek, és az elérhetőségeik szükségesek, hanem a pontos feladatmeghatározás is, a felelősségi körök pontos megjelölésével. Nevezzen ki felelőst a kommunikációs csapat vezetésére, és a kríziskommunikációs tervben rögzített feladatok ellátására!

A csapattagok kiválasztása során a következő szempontokat célszerű figyelembe venni:

- Legyenek proaktívak, kezdeményezők, akik sürgős esetben is gyors döntéshozatalra képesek.
- Ismerjék a projektet, az azt lebonyolító szervezetet és annak célkitűzéseit.
- Legyen tagja a projekt első számú vezetője (vagy teljes joggal felruházott helyettese), a kommunikációs munkatárs, az érintettek képviselője, lehetőség szerint jogász, és nyilatkozattételre alkalmas munkatárs (amennyiben az nem az előbbi négy személy valamelyike).

### **Hogyan válassza ki a kríziskommunikációs csapatot?**

- Készítsen listát a szükséges feladatok ellátásáról! Melyik feladatot melyik munkatársra tudná legjobban ellátni? Kisebb projekteknel, szűkebb stábnál természetesen a feladatkörök összevonhatók.

- szóvivő (nyilatkozó személy)
- média-felelős (a médiával való kapcsolattartásért, sajtóközlemények megírásáért felelős munkatárs)
- a külső kapcsolatokért felelős csapattag (partnerekkel, a hatóságokkal, kormányzati és civil szervezetekkel történő kapcsolattartásért felelős munkatárs)

Készítsen a fenti feladatok egyértelmű és pontos elvégzéséhez szükséges részletes leírást!

### **Készítse el és folyamatosan frissítse az elérendő célcsoportok és az ehhez használandó médiumok listáját!**

A kommunikáció akkor lehet eredményes, ha valamennyi érintettet a lehető leggyorsabban tudjuk tájékoztatni. Készítsen ezért elérhetőségi listát a projekt valamennyi érintettjéről (a kommunikáció célcsoportjairól) annak érdekében, hogy szükség esetén minél gyorsabban eljuthasson hozzájuk az információ!

Másrészt szükséges előre összeírni és később folyamatosan frissíteni az adott esetben megszólítani kívánt szerkesztőségek, újságírók elérhetőségeit. Egy több hónapon, esetleg egy-két éven át húzódó projekt során ezek az adatok – ismerve a médián belüli fluktuáció

mértékét – akár többször is változhatnak.

A nemzetközi sajtó kiélezett helyzetben komoly segítséget nyújthat. Fontos ismerni a térségben dolgozó, nemzetközi hírügynökségeket, lapokat tudósító újságírókat, akik különösen kisebbségi, emberi jogi kérdésekben rendszerint eleve érzékenyítve vannak, botrány, vagy támadás esetén bizonyosan bevonhatóak a válságkommunikációba.

### **Legyenek támogatói!**

Már a projekt megtervezésekor fontos feladatként merült fel a potenciális támogatók megtalálása. Ezek lehetnek civil szervezetek, hasonló projektet már véghezvitt önkormányzatok, ombudsman (ahol létezik ez a szerep), országos ismertségű, befolyásoló erővel bíró politikus, egyéb szakember. A velük fenntartott kapcsolat intenzív kell, legyen annak érdekében, hogy krízis esetén mozgósíthatóak legyenek.

### **Hozzon létre a sajtó fogadására alkalmas teret!**

Válság esetén (és persze egyéb, proaktív kommunikációs szándék esetén is) fontos, hogy a helyszínre érkező újságírók, stábok megkapják a munkájukhoz szükséges segítséget. Internetkapcsolat, elektromos áram és a sajtó munkatársainak tájékoztatására alkalmas helyiség biztosítása elengedhetetlen. Utóbbinál szempont, hogy megfelelően világos, vagy világítható termet válasszanak. (Természetesen adott esetben megfontolandó a szabadtéri tájékoztatás is.)