



Projekat finansira
Evropska unija



Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene



Ova publikacija je nastala uz pomoć Evropske unije. TACSO projekat je jedini odgovoran za sadržaj publikacije, i ona ni u kom pogledu ne predstavlja stav Evropske unije. Sadržaj ovog priručnika je javan i može biti besplatno distribuiran u nekomercijalne svrhe. Ukoliko odaberete da koristite ovaj materijal, molimo vas da navedete TACSO kao izvor i da navedete internet stranicu sa koje je material preuzet. Ukoliko reprodukujete tekst priručnika, navedite originalne autore i njihove organizacije.



Izdavač: Tehnička podrška organizacijama civilnog društva – TACSO
Regionalna kancelarija
Potoklinica 16, Sarajevo, Bosna i Hercegovina
www.tacso.org

Za izdavača: Emina Abrahamsdotter
Regionalni koordinator treninga

Autori: Ger Roebeling, Jan de Vries (MDF Training and Consultancy, the Netherlands)

Prevod: Marijana Mikalački

Lektura i korektura: Lidija Paradinović

Design: Šejla Dizdarević, digITarija

Date: 2011

TACSO projekat sprovodi konzorcijum koji predvodi SIPU International, a koji čine sledeće organizacije:

Švedski institut za javnu administraciju – SIPU International
www.sipuinternational.se

Centar za promociju civilnog društva
www.civilnodrustvo.ba

Fondacija za razvoj ljudskih resursa
www.ikgv.org

Fondacija za podršku lokalne demokratije
www.frdl.org.pl

Partnerska fondacija za lokalni razvoj
www.fpd.ro

Zahvaljujemo se

Veoma smo zahvalni svim organizacijama civilnog društva sa zapadnog Balkana i iz Turske koje su doprinele obogaćivanju ovog priručnika tako što su podelile svoja znanja i iskustvo sa nama:

Albanski helsinški odbor, Albanija

office@ahc.org.al

+355 4 22 36 671

Albansko-britanska trgovačka i industrijska komora

Albanija

www.abcci.com info@abcci.com

+355 4 234 1020

Centar za razvoj civilnog društva CSDC, Albanija

www.vloracivilsociety.org csdcv@icc-al.org

+355 69 22 60 212

CORRIDOR, Bosna i Hercegovina

www.corridor-sarajevo.org corridor@bih.net.ba

+387 61 147 219

Žene sa Une, Bosna i Hercegovina

zena-una@bih.net.ba

+387 61 860 566

Lara, Bosna i Hercegovina

ngo.lara@teol.net

+387 65 583 964

TERCA, Bosna i Hercegovina

info@terca.ba

+387 61 203 052

Centar za mirovne studije, Hrvatska

cms@zamir.net

+385 91 739 1247

Levizja FOL, Kosovo pod UNSCR 1244/99

info@levizjafol.org

+377 44 324 377

Kosovski rehabilitacijski centar za žrtve mučenja (KRCT), Kosovo pod UNSCR 1244/99

info@krct.org

Centar za humanitarno pravo Kosovo, Kosovo pod UNSCR 1244/99

office.ks@hlc-kosovo.org

+377 44 240 278

Mladinski obrazovni forum, Bivša Jugoslavenska Republika Makedonija

info@mog.org.mk

+389 75 396 143

Građanska asocijacija MOST, Bivša Jugoslavenska Republika Makedonija

most@most.org.mk

+389 70 219 968

Koalicija Svi za poštena suđenja, Bivša Jugoslavenska Republika Makedonija

contact@all4fairtrials.org.mk

+389 2 3215 263

Centar za razvoj NVO-a (CRNVO), Crna Gora

crnvo@crnvo.me

+382 20 219 120

Institut za medije Crne Gore, Crna Gora

imcg@t-com.me

+382 20 201 345

Ženska akcija, Crna Gora

womenaction@t-com.me

+382 20 246 394

Ekološko udruženje Avalon, Srbija

avalon1@nadlanu.com

+381 63 83 47 095

Čovekoljublje, Srbija

www.covekoljublje.org program@covekoljublje.org

+381 18 512 144

Grupa 484, Srbija

tp@grupa484.org.rs

+381 61 13 16 586

TEMA, Turska

tema@tema.org.tr

+90 537 722 7701

Kapadokijska asocijacija za solidarnost sa ženama, Turska

kapadokyakadin@hotmail.com

+90 535 966 6317

Fondacija volontera u zajednici (TOG), Turska

www.tog.org.tr info@tog.org.tr

+90 55 4 33 88 211

Transparency International Turska, Turska

handeozhabes@gmail.com

+90 532 66 22 129



Javno zagovarjanje i uticanje na politike za društvene promene



Sadržaj

Predgovor	12
Pristup korišćenju vodiča	14
Struktura vodiča	15
Deo I: Uvod u javno zagovaranje i uticanje na izmenu politika	17
Politika i izmene politike – Ključni koncepti	18
CLASP PRINCIPI	30
Uvod u ciklus izmene politika	44
Deo II: Stvaranje rane poruke	49
Prepoznavanje ključnih tema za izmenu politika	52
Definisanje ključnih tema	58
Učešće korisnika	82
Strategije rane poruke: Zainteresovane strane	92
Mapiranje političkog procesa	106
Deo III: Umrežavanje i zajedničko planiranje akcija	115
Umrežavanje radi uticanja na politike	118
Formulisanje akcionog plana	128
Deo IV: Implementacija i učenje	145
Slanje konačne poruke	146
Praćenje i evaluacija	158
Set alata	168
Rečnik ključnih termina	222



Predgovor

PREDGOVOR

Sa aktivnostima koje su u toku u osam zemalja na zapadnom Balkanu, zajedno sa Turskom, Projekat tehničke podrške organizacijama civilnog društva TACSO, pruža podršku i mogućnosti za razvoj snažnog i uticajnog sektora civilnog društva. Ovo ulaganje u civilno društvo je bazirano na uverenju da u kontekstu pripadnosti Evropskoj uniji tekući politički, ekonomski i socijalni procesi zahtevaju angažovano i funkcionalno civilno društvo kao važan preduslov demokratskog razvoja.

Važan element TACSO projekta je razvoj kapaciteta organizacija civilnog društva, čiji je osnovni cilj povećanje kapaciteta predstavnika OCD u okviru nekoliko ključnih oblasti, kroz pružanje novih saznanja o savremenim metodologijama i tehnikama, praktičnih znanja, i mogućnosti razmene istih.

Tokom proleća 2010. TACSO je implementirao pet regionalnih trening programa u kojima su učestvovali predstavnici iskusnih i dobro uspostavljenih organizacija civilnog društva. Nakon uspešnog završetka obuka i u cilju daljeg jačanja kapaciteta OCD, TACSO je odlučio da napravi pet priručnika:

- Prikupljanje sredstava i pristup EU fondovima;
- Upravljanje OCD – praktični alati za analizu organizacionog razvoja;
- Razvoj i upravljanje projektima finansiranim od strane EU;
- *Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene;*
- OCD i učešće građana.

Ovi priručnici su namenjeni organizacijama i trenerima koji sprovode obuke u okviru gore navedenih tema. Priručnici će takođe biti korišćeni kao materijal za razvoj TACSO E-learning kurseva u budućnosti.

Svrha ovog priručnika, nazvanog Javno zagovaranje i uticanje na politike za društvene promene, je da poveća veštine OCD u oblasti javnog zagovaranja, kao i da osnaži njihov uticaj na javne politike kako bi one uspešnije doprinosile društvenim transformacijama.

Iskreno se nadamo da će vam priručnik biti koristan u daljem radu.

Palle Westergaard

Vođa tima

U savremenom društvu, broj pitanja i tema koji mogu biti predmet promena, kao i brojna različita mišljenja i stavovi učesnika i zainteresovanih strana, čine proces vođenja, konsolidovanja ili ostvarivanja te promene sve težim. Preduzetnici ne mogu razvijati svoje proizvode i usluge bez prethodnog razmatranja želja svojih klijenata, zakonske regulative svoje države, a u skorije vreme sve češće i mišljenja različitih grupa i društvenih pokreta. Takođe, države ne mogu da formulišu zakone, pravilnike i regulative bez detaljnog znanja o datoj temi, o potrebama građana i interesima različitih zainteresovanih strana u društvu – kako preduzetnika, tako i organizacija civilnog društva. Konačno, organizacije civilnog društva ne mogu izazvati promene samo kroz postavljanje zahteva ili pozivanje na svoja prava bez podrške snažnih glasova iz svojih zajednica, detaljnog poznavanja postojećih zakonskih propisa i regulativa, razumevanja interesa suprotstavljenih zainteresovanih strana i dokaza o negativnim ili pozitivnim implikacijama date situacije za njihove korisnike ili zajednice.

Ukratko, da bismo postigli i konsolidovali održive promene moramo postati međuzavisni.

Zato su danas javno zagovaranje i uticanje na izmene politika od ključnog značaja za svakog preduzetnika, političara, ili udruženje građana. Veliki je izazov sakupiti brojne zainteresovane strane na jednom mestu i omogućiti im da diskutuju temu među sobom, a zatim da obaveste i utiču na donosiocima odluka u što je moguće širem kontekstu vezano za različite interese i okolnosti, kako bi omogućili da su donesene odluke potkovane svim potrebnim prapratnim informacijama. Bez javnog zagovaranja i uticanja na politike, kvalitet donošenja odluka biće niži.

Ovaj vodič pomoći će vam da popravite kvalitet i efektivnost vaših aktivnosti javnog zagovaranja i uticanja na izmene politika na uverljiv, legitiman i odgovoran način.

PRISTUP KORIŠĆENJU VODIČA

Kako bi ovaj vodič bio što praktičniji, teoretski deo podržan je studijama slučaja i praktičnim alatima. Studije slučaja većinom su iz radnog iskustva organizacija civilnog društva (OCD) iz regiona zapadnog Balkana i Turske. Ovaj pristup odabran je kako bi vodič što bolje upotrebio znanje OCD vezano za oblast javnog zagovaranja i uticanja na izmene politika, i pomogao im da to znanje primene u svom svakodnevnom radu.

Suština ovog vodiča je ciklus javnog zagovaranja i uticanja na izmene politika, koji je donekle paralelan ciklusu upravljanja projektima. U našem iskustvu sa ovim ciklusom, najčešća greška koju organizacije prave jeste da prepoznaju postojeći problem i odmah pristupe implementaciji mogućih rešenja. Tako se preskače veliki broj važnih koraka planiranja. Istu stvar možemo primetiti kod ciklusa javnog zagovaranja – kada je problem prepoznat, odmah se preduzimaju aktivnosti ka njegovom rešavanju.

Razvijanje Teorije promene za vašu organizaciju jasnije će vam pokazati kako se ostvaruju vizija i misija vaše organizacije, i kako vaši programi i projekti doprinose ostvarenju te vizije i misije. Uticanje na postojeće politike može biti deo tog procesa. Kada vaša organizacija koristi uticanje na politike kao važnu intervenciju, trebalo bi da jasno navede kako je uticanje na politike usađeno u teoriju promene vaše organizacije. Tako da uticanje na politike nije nešto

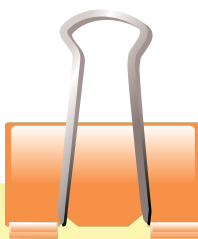
što radite sporedno kao usputnu aktivnost, ili ad-hoc kada se sretnete sa nekim političarem – ne, ono je jasno definisana strategija povezana sa vašim drugim aktivnostima, i u tom okviru predstavlja jasan način doprinošenja ostvarenju vizije i misije vaše organizacije.

Sprovođenje vežbe Teorije promene – sa zainteresovanim stranama sa kojima želite da saradujete u svom uticanju na politike – znatno će osnažiti vašu legitimnost, uverljivost i efektivnost. Ovo znači da ćete zajedno sa njima definisati svoj konačni cilj (viziju), konkretne promene na koje ćete se fokusirati kako biste doprineli ostvarenju te vizije (ishodi ili misija) i kako mislite da ćete ostvariti te promene. Sprovođenje ove vežbe u saradnji sa drugim zainteresovanim stranama osigurava vaše zajedničko razumevanje željenih promena kojima ćete težiti kroz svoje aktivnosti uticanja na izmene politika. Takođe će razjasniti kako će promene na kojima vi radite uticati na promene na kojima rade druge zainteresovane strane. Ukoliko ne postignete uspeh u jednoj od oblasti, moguće je da će krajnji cilj ostati nedostižan. Dakle, ova vežba jasnije pokazuje zašto ste se odlučili na ovaj zajednički poduhvat, i koje su odgovornosti svakog pojedinačnog učesnika u procesu.

Mnoge OCD sprovode aktivnosti uticanja na politike, bilo kao deo svojih projekata, bilo kao deo svoje osnovne delatnosti. Ovaj vodič će se koncentrisati na različite faze koje dolaze pre aktivnog sprovođenja aktivnosti uticanja na politike. Zato će dosta pažnje biti posvećeno planiranju tih akcija na način koji će osigurati da su one relevantne, i da će postići najveći mogući efekat.

Znanje i veštine prikazani u ovom vodiču predstavljaju godine iskustva organizacije MDF i samih autora, i kombinuju njihovo znanje iz oblasti javnog zagovaranja i uticanja na izmene politika – kako teoretsko, tako i praktično – i znanja iz oblasti planiranja, praćenja, i evaluacije.

STRUKTURA VODIČA



Ovaj vodič sastoji se iz pet glavnih celina:

Deo 1 Uvod u javno zagovaranje i uticanje na izmenu politika

Deo 2 Stvaranje rane poruke

Deo 3 Umrežavanje i zajedničko planiranje akcija

Deo 4 Implementacija i učenje

Deo 5 Set alata



I Deo
Uvod u javno zagovaranje i
uticanje na izmenu politika



**Politika i uticanje na
izmene politika
– Ključni koncepti**

Uvod

O čemu zapravo govorimo kada govorimo o uticanju na politike, lobiranju ili javnom zagovaranju? Ove termine različiti ljudi koriste kako bi govorili o različitim vrstama aktivnosti. Zarad boljeg razumevanja važno je da napravimo jasnu razliku među ovim terminima, pa vam u daljem tekstu predstavljamo kratak pregled razlika i podudaranja među nekim od ovih izraza.

NA ŠTA MISLIMO KADA GOVORIMO O UTICANJU NA POLITIKE?

Kada ljudi govore o politici i politikama, koriste ove reči sa mešanim značenjem, često na nejasan način. Politika se najčešće definiše kao akcije i interakcije koje se odvijaju tokom diskusija i pregovora između zainteresovanih strana, u kojima moć, status i uticaj učesnika igraju najvažniju ulogu.

Politika (od grčke reči πολιτικός, “ono što je vezano za građane”), je proces kojim grupe zainteresovanih strana pokušavaju da donose zajedničke odluke. Ovaj termin najčešće se koristi kako bi opisao umetnost ili nauku vođenja državnih poslova. Takođe se odnosi na ponašanje u okviru civilnih vlasti. Međutim, politika može biti uočena i u drugim grupnim interakcijama, uključujući poslovne, akademske, ili religijske institucije. Ona se sastoji od “društvenih odnosa koji uključuju autoritet ili moć” i odnosi se na uređenje javnih pitanja unutar političke jedinice, i na metode i taktike koji se koriste kako bi se formulisale i primenile pojedinačne politike.

Politike se obično opisuju kao principi (ili setovi) pravila koji vode donošenje odluka i postižu racionalne i predvidive ishode. Politike se obično usvajaju od strane državnih tela i parlamenata, ili odbora ili upravnih tela unutar organizacija ili kompanija.

U ovom vodiču koristimo opšti termin ‘uticanje na izmene politika’ kada govorimo o svim mogućim akcijama koje za cilj imaju uticaj na postojeće politike, pošto ovaj koncept može lako biti preveden na većinu jezika, prihvaćen je u političkim kulturama mnogih zemalja, i može biti korišćen u kontekstima mnogih različitih aktera, od organizacija civilnog društva, državnih uprava, sve do privatnog sektora.

Svaki entitet vredan poštovanja ima svoju viziju, misiju i definisane politike, i uticanje na ove politike predstavlja svakodnevni posao.

Za potrebe ovog vodiča koristimo radnu definiciju uticanja na izmene politika koja glasi:

Radna definicija uticanja na izmene politika

Uticanje na izmene politika je nameran, sistematičan proces uticanja na politike, prakse i ponašanje različitih ciljanih zainteresovanih strana koje imaju najveći uticaj na datu temu, koji uključuje korisnike i povećava njihov osećaj vlasništva i sposobnosti za delanje u okviru date teme. Aktivnosti mogu biti pojedinačno odabrane, ili može biti primenjena mešana strategija, gde se zajedničkim snagama i usklađenim akcijama povećava efektivnost bilo koje intervencije uticanja na politike.

Gore navedena definicija sadrži dva elementa kojima je možda potrebno dodatno naglašavanje – ‘ponašanje’, i ‘zainteresovane strane’:

Uticanje na izmene politika je menjanje ponašanja određenih zainteresovanih strana. Promena ponašanja neophodan je preduslov za promenu politika. Samo izmena politika ne treba da bude namereni cilj uticanja na izmene politika, pošto je ono što vi zapravo želite da se nešto promeni u praksi. Kako biste to postigli, važno je da dođe do promene ponašanja. U ovom vodiču će biti opisani različiti alati i pristupi koji su usredsređeni na postizanje promena u ponašanju različitih aktera u procesu uticanja na izmene politika.

Navedena definicija takođe se odnosi na “različite ciljane zainteresovane strane koje imaju najveći uticaj”, umesto češće korišćenog termina “donosioci odluka”. Glavni razlog za ovo je što nisu svi ljudi koji se obično nazivaju donosiocima odluka najuticajnije zainteresovane strane vezano za određenu temu ili pitanje. Mnogo toga zavisi od ishoda različitih analiza koje su predstavljene u ovom vodiču.

ŠTA SU, ONDA, JAVNO ZAGOVARANJE, LOBIRANJE I AKTIVIZAM?

Termini koji se često koriste kada se govori o uticanju na izmene politika su lobiranje, javno zagovaranje, i aktivizam. Definicije ovih termina nisu jasno diferencirane i dogovorene, i može se činiti da se značenja ovih izraza, i aktivnosti koje oni podrazumevaju, često preklapaju. Moguće je imati intuitivno shvatanje toga šta je suština aktivizma, ili šta se podrazumeva pod javnim zagovaranjem i lobiranjem, čak i ukoliko niste u stanju da date jasne definicije ovih termina.

Ono što doprinosi konfuziji vezano za ove termine jeste što se oni često definišu kroz određene aktivnosti. Tako bi sastajanje sa političarima nekima predstavljalo aktivnost koja potpada pod kategoriju lobiranja. Objavljivanje saopštenja za medije bilo bi definisano kao aktivnost bliža javnom zagovaranju. Demonstracije ili organizovanje mirnog protesta potpadali bi pod kategoriju aktivizma. Razlike bazirane isključivo na tipu aktivnosti koji određena kategorija podrazumeva ili ne podrazumeva nisu posebno korisne, pošto ista aktivnost može biti smatrana lobiranjem, javnim zagovaranjem ili aktivizmom u zavisnosti od konteksta, namere organizatora aktivnosti, i načina na koji je aktivnost protumačena od strane onih na koje je bila usmerena.

Kako biste uspešno koristili ovaj vodič važno je da možete jasno razgraničiti ove termine, ali mi nećemo nuditi jasne definicije, već ćemo pokušati da čitaocu damo mogućnost da razlikuje ove koncepte kroz sledeća objašnjenja.

Lobiranje

Lobiranje za neke ljude ima negativne konotacije. Taj izraz stvara sliku ljudi u poslovnim odelima koji prave sumnjive dogovore sa političarima iza zatvorenih vrata kancelarija. Ove konotacije su toliko snažne da Evropska komisija rađe koristi izraz “zastupanje interesa”. Svakako postoje slučajevi kada se lobiranje sprovodi

Lobiranje:

- Zasnovano je na konsenzusu
- Pregovori
- Dijalog
- Različite strane

od strane profesionalaca koje su zaposlili klijenti kojima je potrebno da na neki način budu zastupani. Često nam baš ti slučajevi padaju na pamet kada se spomene izraz lobiranje. Kakva god da su vaša lična osećanja o ovom izrazu, on definitivno pokriva veći broj aktivnosti koje mnoge OCD povremeno sprovode, svesno ili podsvesno. Pošto je lobiranje izraz za koji je čuo najveći broj ljudi, to je izraz koji ćemo i mi koristiti.

Činjenica je da lobiranje nekad zahteva deo rada koji nije u potpunosti transparentan. Ovo znači da je izazov sprovođenje lobiranja na otvoreno odgovoran način. Lobiranje zahteva, ako ništa drugo, onda svakako neki oblik dijaloga među uključenim stranama. Takođe, različite strane koje učestvuju u procesu biće bar donekle vođene konsenzusom, odnosno mora postojati nešto prostora za pregovore. Ukoliko ovo nije slučaj, možete pokušati da lobirate i vodite dijalog u isto vreme, ali nemate velike šanse za uspeh, pošto će vaš dijalog biti veoma jednostran.

Primeri različitih definicija

Aktivnosti "zastupanja interesa" (...) definišu se kao one aktivnosti koje se sprovode sa ciljem uticanja na formulaciju određenih politika i na procese donošenja odluka institucija Evropske unije.

(Izvor: Kodeks ponašanja Evropske komisije za zastupnike interesa)

"Organizacija pokušava da "utiče na zakonske propise" kada je njena komunikacija:

- upućena prema donosiocu zakonskih propisa ili osobi/osobama zapošlenim u telu zaduženom za donošenje zakonskih propisa;
- poziva se na određeni zakonski propis;
- iskazuje mišljenje vezano za taj zakonski propis".

(Izvor: IRS definicija direktnog lobiranja)

Lobiranje na nivou lokalne zajednice dešava se kada je komunikacija:

- usmerena prema javnosti
- poziva se na određeni zakonski propis
- iskazuje mišljenje vezano za taj zakonski propis i
- "poziva primaoca poruke... da preduzmu nekakvu akciju vezano za dati zakonski propis."

(Izvor: IRS definicija "grassroots" lobiranja na nivou lokalne zajednice)

OCD MOST, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

Udruženje građana MOST, kao organizacija koja se bavi praćenjem izbora, uspešno je lobiralo za izmenu izbornog zakona u Makedoniji kroz upotrebu različitih sredstava, uključujući lobiranje ključnih predstavnika u ministarstvima i u parlamentu, u različitim stadijumima procesa razrade novog izbornog zakona. Njihov rad istaknut je detaljnije u kasnijem poglavlju koje se bavi skeniranjem procesa stvaranja politika.

Javno zagovaranje

Javno zagovaranje često se koristi u istoj rečenici kao i uticanje na izmene politika, pošto se ove dve oblasti dosta preklapaju. Kao i u slučaju lobiranja, ne postoji jedna jedinstvena definicija javnog zagovaranja. Mnoge definicije slične su radnoj definiciji uticanja na izmene politika. Međutim, postoji jedna važna razlika između uticanja na politike i javnog zagovaranja, a ona se nalazi u mogućoj prirodi aktivnosti koje ove dve kategorije podrazumevaju. Javno zagovaranje odnosi se na nenasilne aktivnosti koje su planirane sa ciljem uticanja na izmene politika, praksi i ponašanja. Ono uključuje lobiranje (koje je po svojoj prirodi nenasilno) i druge aktivnosti koje nisu lobiranje, ali ne uključuju nasilje i smatraju se legalnim.

Primeri različitih definicija:

- javno zagovaranje je mijenjanje praksi i politika ljudi na pozicijama moći, koje utiču na ljude u osjetljivim grupama stanovništva (CAFOD).
- javno zagovaranje fokusirano na građane je organizovan politički proces koji zahtijeva usklađeni trud većeg broja ljudi kako bi se došlo do promjene praksi, politika, ideja i vrijednosti koje izazivaju nejednakost, netoleranciju i isključivanje.

(Akcioni vodič za javno zagovaranje i učešće građana).

Fondacija za borbu protiv erozije tla, Turska

Dobar primer aktivnosti javnog zagovaranja koja u isto vreme nije lobiranje je aktivnost turske Fondacije za borbu protiv erozije tla (TEMA). U svom trudu da izdejsvuju odobrenje novog "Zakona o zaštiti zemljišta i poboljšanju tla", takođe su izvršili pritisak na donosioce odluka kroz pokretanje peticije koja je do kraja kampanje prikupila preko milion potpisa.



Javno zagovaranje najbolje se može opisati, u kontekstu ovog vodiča, kao skup svih nenasilnih i legalnih aktivnosti koje za cilj imaju uticanje na politike, prakse i ponašanja.

Aktivizam

Kada razmišljamo o aktivizmu, često ga vezujemo za demonstracije, stajanje na barikadama, kao i duhovite i kreativne aktivnosti koje su osmišljene kako bi privukle pažnju javnosti prema određenoj temi. Većinom takve aktivnosti nisu osmišljene sa namerom stvaranja ili predlaganja konsenzusa. One su osmišljene kako bi informisale ili ubedile druge, na primer sa svrhom pribavljanja javne podrške za otvaranje nekog pitanja, ili za postavljanje određenog pitanja ili teme na dnevni red. Preduzimajući ovakve aktivnosti možete izvršiti pritisak na određene zainteresovane strane ili učesnike u nekom procesu da izmene svoje ponašanje, koristeći treću stranu kao što je javnost. Aktivizam se često posmatra kao suprotnost lobiranju i/ili dijalogu, koji su viđeni više kao pasivne, slabo vidljive aktivnosti čija je osnovna svrha da dovedu do postizanja konsenzusa. Važno je razumeti da aktivizam može uključivati kako pozitivne, legalne i nenasilne radnje, tako može takođe sadržati i ilegalne i nasilne elemente. Nasilje uvek postoji kao mogućnost u okviru aktivizma, jer su njegove aktivnosti osmišljene kako bi izazvale neki oblik konfrontacije.



“Način na koji Grinpis sprovodi svoje akcije čini da se mnogi ljudi osećaju nelagodno – a tako i treba, pošto stvari na koje mi ukazujemo nisu stvari oko kojih se ljudi dobro osećaju.”

Organizacija Grinpis (Greenpeace)

Primer definicije

Aktivizam se sastoji od namernih akcija koje doprinose donošenju društvenih, političkih, ekonomskih, ili ekoloških promena. Aktivizam može postojati u velikom broju različitih oblika, počevši od pisanja pisama novinama ili političarima, vođenja političkih kampanja, ekonomskog aktivizma kao što je bojkotovanje ili podržavanje određenih biznisa, do organizovanja okupljanja, uličnih marševa i štrajkova, uključujući pasivne štrajkove i štrajkove glađu. (Wikipedia)

Forum za obrazovanje mladih, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

Aktivizam sve češće funkcioniše kroz korišćenje društvenih mreža, kao što su Fejsbuk ili Tviter, kao i kroz upotrebu novih medija, kao što je Jutjub. Među organizacijama civilnog društva, mnoge koriste ova sredstva kako bi podigli svest građana vezano za određene teme i vršili pritisak na donosiocje odluka. Primer OCD koja je koristila društvene mreže u okviru svog aktivizma je Forum za obrazovanje mladih, iz Bivše Jugoslovenske Republike Makedonije. Oni rade na pitanjima vezanim za društveno uključivanje mladih ljudi, kao i za borbu



protiv korupcije u višem obrazovanju. Ova organizacija postavlja kratke video klipove (amaterske klipove, internet radio emisije, vizuelni materijal) na veb sajtove kao što je Jutjub ili Vimeo, koji korisnicima daju besplatan prostor za postavljanje ovakvih sadržaja. Već su stvorili veliku zajednicu pratilaca na Fejsbuku i Tviteru. Ova zajednica zatim glasa i komentariše vezano za postavljene materijale, bilo direktno, bilo kroz socijalne mreže. Ove platforme takođe omogućavaju velike mogućnosti za dalje deljenje sadržaja sa drugim korisnicima.

Ove aktivnosti koriste se kako bi se ljudi pokrenuli na akciju i pozvali da učestvuju u određenim događajima, kako bi se privukla pažnja političara ili nadležnih tela prisutnih na tim društvenim mrežama, i kako bi se prikupilo više potpisa za elektronske peticije kada se one organizuju. Ovo daje materijal za druge aktivnosti čija će namera biti da utiču na donosiocje odluka, kao što su aktivnosti lobiranja.

Poseban uspeh u korišćenju društvenih medija u svrhe javnog zagovaranja bio je postignut kroz pozivanje mladih da se okupe u organizovanim grupama kako bi širili poruku kampanje: "Uključite mlade ljude u procese donošenja odluka". Prvo ovakvo grupno okupljanje sazvano putem društvenih mreža skupilo je preko 100 ljudi, zabeleženo je kamerom, video snimci su postavljeni na Jutjub i podeljeni sa velikim brojem korisnika kroz društvene mreže. Ovi snimci dosegli su ogroman nivo popularnosti kod mladih ljudi u školama širom Makedonije. Ta akcija podstakla je povećano deljenje informacija među internet zajednicama, i predstavlja dobar primer mobilizacije građana putem interneta.

Kada govorimo o ilegalnim aktivnostima, imamo u vidu da je legalnost određene aktivnosti subjektivna, i razlikuje se od države do države. U nekim zemljama, na primer, protestovanje nije legalna aktivnost. U kontekstu ovog vodiča, izraz 'ilegalno' odnosi se na aktivnosti koje namerno nanose štetu drugima, kao što su nasilje ili podmićivanje.

U kontekstu ovog vodiča, prepoznatljiva karakteristika aktivizma jeste činjenica da aktivizam uključuje aktivnosti upućene prema trećim stranama (npr. prema široj javnosti), kao i činjenica da aktivizam može biti nenasilan, ili nasilan i ilegalan.

PODIZANJE SVESTI I UTICANJE NA POLITIKE

Izraz podizanje svesti često se pominje u kombinaciji sa izrazima kao što su uticanje na politike, javno zagovaranje, lobiranje, i aktivizam, a često se koristi i sam. Za mnoge ovaj izraz označava određeni set aktivnosti ili strategiju. U nekim slučajevima, podizanje svesti predstavlja kompletan cilj sam za sebe.

Podizanje svesti predstavlja preduslov za sve aktivnosti uticanja na politike. Ono predstavlja međusobnu razmenu informacija među različitim zainteresovanim stranama uključenim u proces, uključujući bilo korisnike bilo donosioce odluka. Moglo bi se reći da je podizanje svesti, i održavanje podignutog nivoa svesti, trajan proces koji se odigrava tokom cele akcije koju sprovodite.

Mnogi projekti, kao što su projekti uticanja na izmene politika, sadrže element podizanja svesti. U procesu lobiranja, na primer, organizacije dostavljaju informacije donosiocima odluka, tako podižući njihovu svest vezano za određenu temu ili problematiku. U mnogim aktivnostima vezanim za javno zagovaranje i aktivizam, svest šire javnosti, ili određenih konkretnih grupa, podiže se kako bi se ove grupe pokrenule i uključile u proces stavljanja pritiska na donosioce odluka. Možete takođe podizati svest korisnika vaše akcije. Ovo je često prvi korak u osnaživanju vaših korisnika, i olakšavanju njihovog aktivnog uključivanja u vašu akciju.

Podizanje svesti samo po sebi često je deo vaših aktivnosti. Međutim, podizanje svesti trebalo bi da bude samo sredstvo korišćeno za postizanje konkretnijih ciljeva. Uvek morate biti svesni razloga zbog kog pokušavate da podignete svest neke grupacije vezano za neku temu. U našem iskustvu, mnoge organizacije navode da je jedan od njihovih ciljeva da podignu svest drugih strana uključenih u njihove akcije uticanja na izmene politika.

Mi verujemo da je podizanje svesti deo uticanja na politike, ali takođe verujemo da samo podizanje svesti ne može ostvariti promene politika i ponašanja. Zato podizanje svesti samo po sebi ne može biti cilj vaše intervencije za uticanje na izmene politika. Podizanje svesti predstavlja grupu aktivnosti kao što su deljenje brošura, dostavljanje dodatnih informativnih materijala donosiocima odluka, ili držanja određenih informativnih govora na organizovanim konferencijama. Ishod ovih aktivnosti je da određeni ljudi imaju viši stepen svesti vezano za određenu temu. Ovo bi zatim trebalo da nekako doprinese nekom višem cilju, ishodu ili rezultatu, koji je promena ponašanja vezano za određenu temu. Morate se koncentrisati na to do čega će dovesti nova povišena svest ovih osoba, odnosno koja je to konkretna promena koju želite da vidite kada je svest ljudi podignuta.

Podizanje svesti kroz različite aktivnosti sprovodi se kako bi se postiglo sledeće:

- obezbeđivanje informacija kako bi neka tema bila otvorena ili stavljena na dnevni red;
- pokretanje grupa iz šire javnosti kako bi se vršio pritisak na druge da izmene neko svoje ponašanje;
- preduzimanje prvih koraka prema osnaživanju vaših korisnika.

Centar za razvoj nevladinih organizacija (CRNVO), Crna Gora

CRNVO radi na pitanjima korporativne društvene odgovornosti (KDO) i promene ponašanja privatnih kompanija, nevladinih organizacija, državnih organa. Oni žele da ovi akteri zajedno rade na podizanju nivoa korporativne društvene odgovornosti, a dugoročni cilj im je da državni organi preuzmu odgovornost za stvaranje okruženja koje je povoljno za KDO.



Prvi korak je podizanje svesti svih aktera vezano za KDO i činjenicu da ovaj koncept može funkcionisati, kao i podizanje svesti vezano za mogućnosti saradnje i potencijalne zajedničke koristi za sve uključene strane koju bi donelo širenje KDO. Značajan korak u pravcu ostvarenja ovog cilja bilo je organizovanje konferencije na temu najboljih praksi iz oblasti KDO, i objavljivanje prepoznatih najboljih praksi u obliku knjige. Ovi događaji takođe su objavljeni u medijima, kako bi se šira javnost informisala o konceptu KDO. CRNVO i dalje pruža treninge različitim profilima učesnika vezano za KDO, kao i vezano za partnerstva. Takođe koriste činjenicu da je svest javnosti vezano za ovu temu donekle podignuta kako bi nastavili da lobiraju za stvaranje boljeg okruženja za KDO.

Albanski Helsinški komitet, Albanija

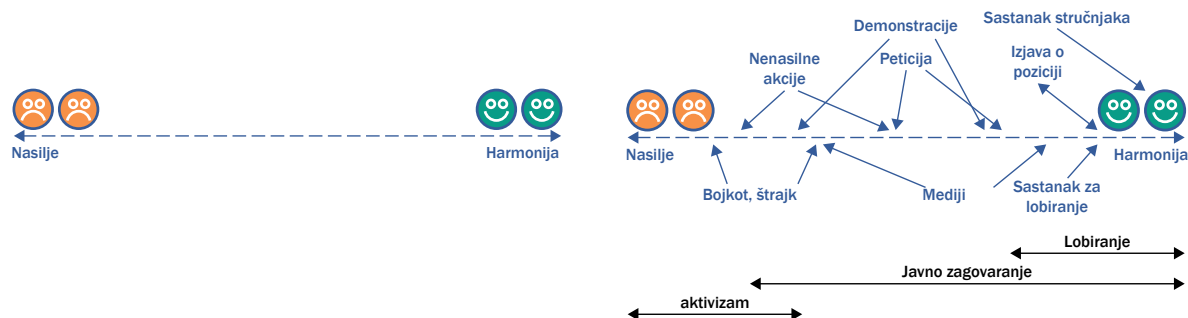
Albanski Helsinški komitet koristi aktivnosti podizanja svesti različitih aktera kako bi navedeni akteri mogli da igraju odgovarajuće uloge u uspešnoj primeni novog Zakona protiv diskriminacije u Albaniji. Tako su pružaoci pravne pomoći, lokalne organizacije za zaštitu ljudskih prava, advokati, mladi aktivisti za zaštitu ljudskih prava, predstavnici sindikata i akademici prošli obuku vezano za novi zakon kako bi bili u stanju da ta znanja koriste u svom radu. Očekuje se da će kroz njihov rad primena Zakona protiv diskriminacije biti uspešnija. Prpratne aktivnosti ovog projekta za podizanje svesti upućene su na stvaranje konkretne zakonske prakse kroz korišćenje novog zakona.



KONTINUUM UTICANJA NA IZMENE POLITIKA

Kao što je navedeno u prethodnom tekstu, svrha ovog vodiča nije da razdvaja različite termine preciznim definicijama. Razlog za to je činjenica da ne postoje opšteprihvaćene definicije, i mnoge definicije samo pokazuju preklapanja među različitim izrazima. Još jedan važan razlog je to što ista aktivnost može potpadati pod bilo koju od kategorija u zavisnosti od okolnosti i vremena sprovođenja. Kako bismo razgraničili razlike i potpomogli razumevanje ovih različitih izraza, sastavili smo Kontinuum uticanja na politike u kome se izrazi predstavljaju kao delovi vremenskog toka pod generičkim nazivom: Uticanje na politike. Ispunjavanje Kontinuum uticanja na politike pomaže vam da razmotrite različite aktivnosti koje ćete sprovesti, i odlučite da li pripadaju kategoriji aktivizma ili lobiranja, i da li se mogu smatrati oblikom javnog zagovaranja. Verovatno je da će većina aktivnosti potpadati bar pod definiciju javnog zagovaranja, a mnoge će se uklapati i u kategoriju lobiranja.

Kontinuum predstavljen u daljem tekstu predstavlja liniju sa dva ekstremna kraja. Možete postavljati različite aktivnosti iz oblasti uticanja na politike na kontinuum u zavisnosti od toga da li su više ili manje miroljubive. Izraz ‘nasilje’ u ovom kontekstu odnosi se na nivo fizičkog i psihološkog nasilja. Drugi izrazi koje možete koristiti su ‘nelegalnost’, ili ‘sukobljavanje’.



Kontinuum uticanja na politike

Možete ispuniti kontinuum različitim tipovima aktivnosti koje organizujete, kao što su sastanci sa političarima, sastanci eksperata, pisanje saopštenja za medije, demonstracije, potkupljivanje, štrajkovi, bojkoti, peticije, izveštavanje i slično. Ove aktivnosti su u manjoj ili većoj meri miroljubive ili nasilne. Možete primetiti i da određena aktivnost može zauzeti svoje mesto na različitim delovima kontinuum, u zavisnosti od toga koje su vam bile namere, i kako je aktivnost bila prihvaćena. Pored toga što vam omogućava da sami razlučite koje su vam namere vezano za određenu aktivnost, kontinuum vam takođe može pomoći da razmotrite kako će vaša aktivnost najverovatnije biti shvaćena od strane drugih.

Kako se aktivnosti ređaju na kontinuumu, može se postaviti razlika između aktivnosti koje potpadaju pod aktivizam, javno zagovaranje, ili lobiranje. U Setu alata na kraju ovog vodiča možete naći predlog vežbe sa korišćenjem Kontinuum uticanja na izmene politika. (Alat br. 1)

SAVETI za praktičnu primenu

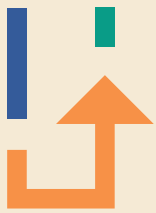
Izrazi navedeni u ovom poglavlju nisu uklesani u kamenu. Ne postoji ni jedna univerzalna definicija. Takođe, nije posebno važno znati tačno šta je lobiranje, javno zagovaranje, ili aktivizam. Mnogo je važnije razumeti da postoje razlike među terminima koje mnogi ljudi koriste na mnoge različite načine. Kada vodite ljude kroz diskusije vezano za korišćenu terminologiju, budite sigurni da ste izneli i otvoreno naveli sve faktore distinkcije između različitih termina, kako bi ljudi razumeli da postoje razlike između tipova aktivnosti koji se mogu sprovesti u ovoj oblasti. Na kraju, kada je dosegnut konsenzus o tim razlikama, lakše je osmišljavati različite tipove aktivnosti koje možete preduzeti u različitim stadijumima procesa uticanja na izmene politika.

Neki ljudi će videti da nije sve u lobiranju, niti u vođenju kampanja. Zapravo najčešće se radi o kombinaciji ovih aktivnosti, kroz koje ćete ulaziti u različite vrste odnosa sa različitim ljudima, na različitim nivoima.

Takođe smo otkrili da diskusije vezano za terminologiju pomažu ljudima da naprave razliku između toga kako oni vide određenu aktivnost, i kako će ta aktivnost biti prihvaćena od strane onih prema kojima je upućena. Kada započinjete bilo kakvu aktivnost, pomaže ukoliko je unapred razjašnjeno kakvu reakciju očekujete sa druge strane.

PITANJA za dalje razmatranje

- Da li je uticanje na politike demokratski instrument za razvijanje politika, zakona i regulativa? Da li je prihvaćeno ili samo tolerisano, ili je zvaničan demokratski instrument?
- Da li uticanje na politike može biti demokratski kontrolisano tako da garantuje transparentnost? Ukoliko je to slučaj, kakve sisteme kontrole biste voleli da vidite u primeni? Da li postoji odgovarajuća regulativa za kontrolu ovakvih procesa u vašoj zemlji, ili u nekoj drugoj zemlji koja vam je poznata?
- Da li uticanje na politike u drugačijim političkim ili kulturnim kontekstima, ili u drugim vrstama demokratije, funkcioniše na isti način, ili biste morali da koristite drugačije taktike i strategije??



CLASP Principi

TEORETSKA POZADINA

“Koga predstavljate, koliko vas ima i kako da znam da li govorite istinu – ili samo iskazujete svoje sopstvene lične ideje?”

Pascal Lamy, Svetska trgovinska organizacija

Uticanje na politike vezano je za uticanje na ponašanje predstavnika u državnom aparatu, privatnom sektoru ili u CSSs, odnosno, onih koji poseduju moć donošenja odluka. Ukoliko donose odluke, te odluke imaju uticaj na veće grupe ljudi, ili na društvo u celini. Ukoliko utičete na donošenje takvih odluka, vi postajete do neke mere odgovorni za njih. Donosioci odluka, sa druge strane, imaju potrebu za pouzdanim informacijama. Većina donosilaca odluka primenjuje određeni set principa, svesno ili nesvesno, kako bi definisali da li određenu osobu ili organizaciju treba ili ne treba da shvataju ozbiljno.

Pitanja na koja morate da odgovorite i vi lično kao neko ko cilja da utiče na određene politike, i vaše političke mete, odnosno donosioci odluka iz različitih vladinih tela, privatnog sektora, ili OCD i njihovih korisnika, su:

- zašto bi vam ljudi verovali?
- ko ili šta vam daje pravo da se mešate u donošenje date odluke?
- kako možete biti jednako transparentni prema donosiocima odluka, donatorima, grupi koju zastupate, i korisnicima?
- na koji način činite situaciju boljom, i da li ste fokusirani na rešenja u kojima sve strane dobijaju?
- šta je osnova vaše moći, i na koji način je koristite?

Odgovori na ova pitanja mogu se transformisati u pet osnovnih principa, koji zajedno čine skraćenicu CLASP, koja znači sledeće:

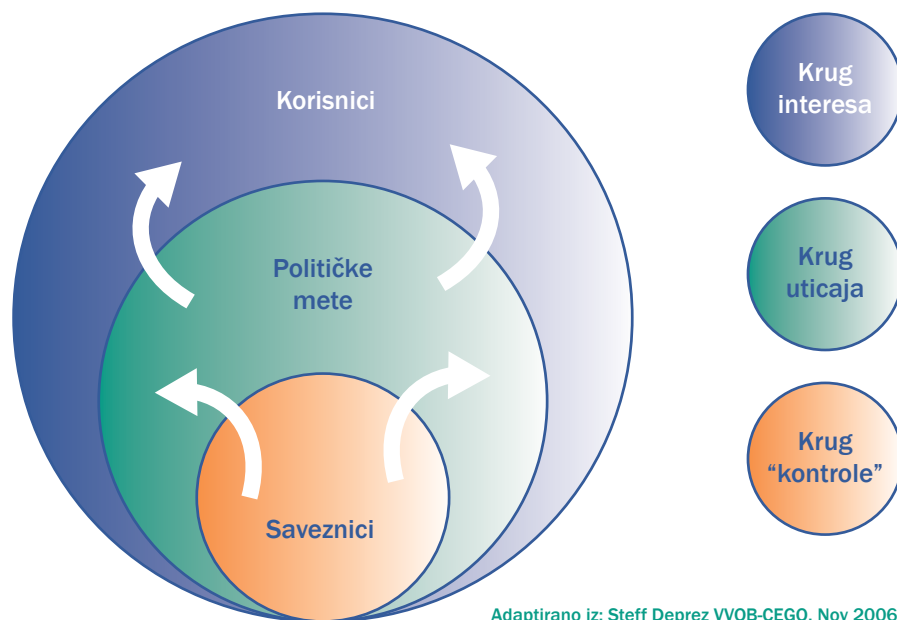
- C** ⇒ Credibility - Kredibilitet
- L** ⇒ Legitimacy - Legitimnost
- A** ⇒ Accountability - Odgovornost
- S** ⇒ Service - orientedness – Orijentisanost ka pružanju usluga
- P** ⇒ Power based - Zasnovanost na nekom izvoru moći

U ovom poglavlju pogledaćemo na šta se tačno odnose ovi principi, i kako možemo dokazati da ih sve ispunjavamo u procesu uticanja na politike.

Uticao je očigledno ključ uticanja na politike. Uglavnom je upućen prema onim akterima za koje verujete da su u stanju da izmene živote vaših korisnika. Jedan od načina da razmišljate o tome na šta pokušavate da utičete, i iz kojih razloga, jeste da raspoznajete različite krugove uticanja na politike. Tokom vodiča ćemo se još nekoliko puta pozivati na ove krugove.

- krug kontrole je krug u kome ćete naći sopstvenu organizaciju, i svoje saveznike. Možete, u manjoj ili većoj meri, kontrolisati njihovo ponašanje, iako ćete možda morati da preduzmete posebne mere kako biste ovo postigli, kao što su korišćenje svog uticaja unutar svoje organizacije, ili izgradnja savezničkih odnosa, koji su predstavljeni u ovom vodiču;
- krug uticaja odnosi se na krug u kome pokušavate da utičete na ponašanje političkih meta zajedno sa akterima iz vašeg kruga kontrole. Ne možete kontrolisati ponašanje ovih ljudi, niti možete kontrolisati njihove reakcije na vaše pokušaje uticanja. Međutim, možete pokušati da svojim uticajem izmenite njihova mišljenja ili ponašanja, pošto su to rezultati koje želite da postignete svojom akcijom uticanja na izmene politika;
- krug interesa relevantan je za vas kao OCD, pošto verujete da će uticanje na aktere iz ovog kruga doneti željene izmene i poboljšanja u životima vaših korisnika. Poboljšanje njihove situacije predstavlja vaš interes. Vaša intervencija možda neće u potpunosti ostvariti željenu promenu, ali će doprineti njenom eventualnom ostvarenju.

Vraćajući se na temu CLASP principa, važno je da imate u vidu činjenicu da će svaka promena koju izdejtvojete vašim aktivnostima, posebno u vašim krugovima uticaja i interesa, verovatno takođe uticati i na druge.



Adaptirano iz: Steff Deprez VVOB-CEGO, Nov 2006.

Tokovi uticanja na politike

KREDIBILITET – ZAŠTO BI VAM LJUDI VEROVALI?

Kredibilitet se odnosi da objektivne i subjektivne komponente uverljivosti određenog izvora ili poruke, što se takođe može nazvati javnim zagovaranjem zasnovanim na dokazima. Ova tema postala je veoma značajna tokom sredine 1990-ih godina, kako je internet postao sve iscrpniji izvor informacija, iako su neke od njih naravno nepouzidane. Možete razdvojiti dve ključne komponente kredibiliteta:

1. poverenje je zasnovano više na subjektivnim faktorima, ali može uključivati i objektivna merila, kao što je iskustvom dokazana pouzdanost;
2. stručnost takođe može zavisiti od subjektivnog viđenja, ali takođe uključuje relativno objektivne karakteristike izvora ili poruke (na primer kvalifikacije, sertifikate ili kvalitet informacija).

Sekundarne komponente kredibiliteta uključuju dinamiku izvora (harizma ili šarm) i fizičku privlačnost (pogledajte takođe koncept moći u okviru CLASP principa).

Kredibilitet je vezan za to koliko poverenja drugi ljudi imaju u vašu organizaciju, i može biti vezan za informacije i podatke koje koristite u svom radu. Možete povećati nivo svog kredibiliteta kroz sprovođenje odgovarajućih istraživanja i utvrđivanja činjenica vezano za temu kojom se bavite. Takođe, važno je da ljudi vide u vama nekoga ko veruje u poruku koju prenosi drugima (pošto je ona zasnovana na činjenicama i uverenjima), kada pokušavate da tu poruku prenesete i njima.

Indikatori kredibiliteta

- učešće predstavnika grupe koju zastupate u utvrđivanju činjenica i istraživanju;
- osiguravanje dostupnosti podataka o grupi koju zastupate;
- pružanje dokaza i utvrđivanje činjenica na naučno ispravan način;
- istraživanje politika i njihovog uticaja na grupu koju zastupate;
- budžetiranje koje uzima u obzir kredibilitet.

Kosovski centar za rehabilitaciju žrtava mučenja, Kosovo u skladu sa rezolucijom UNSCR 1244/99

Kosovski centar za rehabilitaciju žrtava mučenja (KRCT) sprovodi polazno istraživanje vezano za mučenje i druge oblike kršenja ljudskih prava u mestima gde se ljudi drže zatvoreni – uključujući kontrolne liste koje su sami napravili, eksperte, definisanje korišćenih metodologija, indikatore, naučne podatke i dokazne materijale. Kredibilitet njihovog rada zasniva se na činjenicama koje se mogu uočiti u okviru ustanovljene stvarne situacije (poverenje), kao i na tome da su korišćeni podaci naučni i visoko kvalitetni (stručnost). Ovaj slučaj predstavlja dobar primer kredibiliteta.

LEGITIMITET – KO ILI ŠTA VAM DAJE PRAVO DA SE MEŠATE U DATO PITANJE?

Široka definicija legitimiteta u političkom smislu jeste da legitimitet predstavlja opšte prihvatanje vladajućeg režima ili zakona od strane šire javnosti kao autoritativnog. Legitimitet se koristi:

- kada opisujete sistem državne uprave, privatnog sektora i samog društva – gde se koncept državne uprave može generalizovati kako bi značio u širem smislu “sfera uticaja državne uprave”;
- nešto postane legitimno kada ga neko odobrava. Pitanja legitimiteta vezana su za pitanja pristanka (pružanje odobravanja ili slaganja, posebno i specifično nakon dugog i pažljivog razmatranja). Na primer, institucija se smatra legitimnom ukoliko je među onim ljudima koji su pod uticajem njenog autoriteta rašireno odobravanje te institucije.

Legitimitet se smatra jednim od osnovnih uslova za vladavinu ili upravljanje, u skladu sa argumentom da ukoliko ne postoji makar najmanji stepen legitimiteta, državna uprava će često nailaziti na blokade u svom radu i u dužem roku će se neizbežno raspasti. Sa druge strane, državna uprava ne smatra se legitimnom ukoliko se ne vodi uz saglasnost onih kojima upravlja.



Legitimno uticanje na politike se zato zasniva na izmeni ponašanja u sferi uticaja sistema kroz izmene u konsenzusu građana koji tom sistemu pripadaju.

U okviru uticanja na izmene politika, legitimitet znači procenu toga koliko vi ili vaša organizacija imate prava, ili predstavljate reprezentativnu stranu, koja može zauzeti i zastupati određeni stav. Takođe znači procenu toga da li ste, i na koji način, uključili u celi proces ljude u čije ime govorite, i čije interese zastupate. Državna uprava i privatni sektor u poslednje vreme sve više pažnje obraćaju na legitimitet onih koji lobiraju i vode kampanje javnog zagovaranja.

Kako bi vaša organizacija bila prihvaćena kao legitimna, trebalo bi da proces uticanja na politike uspostavite na takav način da je on vođen:

- od strane vaših korisnika i marginalizovanih grupa;
- sa konkretnim učešćem vaših korisnika i marginalizovanih grupa;
- za korist vaših korisnika i marginalizovanih grupa, garantujući njihovo prethodno učešće u definisanju vaše pozicije prema određenoj politici, i povratne informacije vezano za ostvarene rezultate.

Ovo zahteva da korisnike uključite u proces od samog početka (od faze planiranja). U poglavlju br. 7 (Učešće korisnika), i u poglavlju 8 (Strategije vezano za ranu poruku) možete pronaći više informacija vezano za načine na koje možete uključiti svoje korisnike u ovaj proces. Međutim, u ovom trenutku preporučujemo samo da se što više trudite da učinite svoje korisnike odgovornima za određene delove procesa uticanja na politike, tokom celokupnog trajanja vaše akcije.

Indikatori legitimnosti

- uključivanje grupe koju zastupate u proces planiranja i implementacije, ali takođe i u procese praćenja i evaluacije rada;
- uključivanje korisnika u proces planiranja i implementacije, ali takođe i u procese praćenja i evaluacije rada;
- zajedničko pozicioniranje;
- sastanci sa predstavnicima grupe koju zastupate i korisnicima u svrhu pripreme ili dobijanja povratnih informacija, koji se mogu smatrati podizanjem svesti;
- budžetiranje koje pokazuje legitimitet

Turska fondacija za borbu protiv erozije tla, Turska; i udruženje Avalon, Srbija¹

Legitimitet se zasniva na uključivanju volontera i korisnika u peticije ili istraživanja, i predstavljanje izveštaja od strane nekoga od njih. Registracija OCD garantuje prisustvo odbora i njegovih članova, koji će biti uključeni u rad kao predstavnici grupe koju zastupate.

Turska fondacija za borbu protiv erozije tla (Fondacija TEMA) radila je sa volonterima kako bi prikupila milion potpisa. Ekološko udruženje "Avalon Srbija" je zajedno sa organizacijom Ujedinjene žene iz Banja Luke sprovele istraživanje u 13 opština severoistočne Bosne i Hercegovine, sa uzorkom od 20 žena po opštini koje su učestvovala u sprovedenim anketama. Glavni cilj projekta bilo je informisanje žena iz urbanih i ruralnih oblasti vezano za njihova socijalna prava, i osiguravanje da su one osnažene i sposobne da ta prava i koriste. Izveštaj o ishodima ovog projekta javno je predstavljen na organizovanom okupljanju od strane žena koje su predstavljene u datom istraživanju.

(Primer legitimnosti)

¹ Pogledajte i konsultacije sa korisnicima

ODGOVORNOST: KAKO MOŽETE BITI ZAISTA TRANSPARENTNI PREMA SVIM ZAINTERESOVANIM STRANAMA?

Odgovornost je koncept iz oblasti etike i upravljanja koji ima višestruka značenja. Često se koristi kao sinonim za koncepte kao što su dužnost, obaveza, transparentnost, snošenje krivice, i drugi izrazi koji se vezuju za ideju podnošenja računa za određenu obavezu. Kao jedan od aspekata upravljanja, veoma je važan za diskusije vezano za probleme u javnom sektoru, neprofitnom, privatnom i poslovnom svetu.

Na liderskim pozicijama, odgovornost je lično prihvatanje i preuzimanje odgovornosti za određene akcije, kao i objašnjavanje i odgovaranje za posledice proizašle iz tih akcija. Ovo pokriva proizvode, odluke, i politike uključujući i administraciju, upravljanje, i implementaciju u okviru zadate uloge, obuhvatajući i obavezu za izveštavanjem.

Odgovornost je način na koji svim zainteresovanim stranama dokazujete da ste pouzdani kao organizacija i kao osoba. Ovaj dokaz mora biti lako dostupan svim zainteresovanim stranama u okviru vaše akcije.

Uopšteno ljudi prave razliku između retroaktivne i proaktivne odgovornosti.

- **Retroaktivna odgovornost** uključuje procese konsultacije i uključivanja grupe koju predstavljate, vaših korisnika, članova odbora ili koalicije u akciju koju sprovodite. Kako biste ovo ostvarili moraćete organizovati sastanke na različitim nivoima, kako biste dobili mandat, pripremili svoje pozicije za uticanje na politike, i dobili povratne informacije vezano za rezultate vaših intervencija;
- **Proaktivna odgovornost** vezana je za transparentnost prema grupi koju predstavljate, prema vašem odboru, u odnosima sa drugim zainteresovanim stranama koje nisu u vašoj direktnoj sferi uticaja, odnosno u vašoj organizaciji, mreži ili koaliciji. Ona se odigrava u onoj zoni uticaja u kojoj želite da izazovete promenu ponašanja. Mora biti podržana objavljivanjem proverljivih podataka, objektivnom sertifikacijom, transparentnošću vezano za članstvo, budžete i potrošnju, i mora biti dostupna svetu izvan vaše organizacije ili mreže. Sledeće informacije trebalo bi učiniti javno dostupnim kroz neki lako pristupačan format kao što je internet prezentacija:
 - činjenice i numeričke podatke;
 - izveštaje i istraživanja;
 - finansijske podatke i revizorske izveštaje.

Lara, Bosna i Hercegovina

Lara, organizacija žena, organizuje sastanke pod nazivom 'žene sredom', između žena i predstavnika lokalne samouprave, kao primer odgovornosti prema manje moćnima od sebe, i dokaz legitimnosti. Tokom ovih sastanaka predstavljaju izveštaje i činjenice, obezbeđujući dokaze kredibiliteta vezano za poznavanje tema o kojima raspravljaju sa prisutnim zvaničnicima, što predstavlja odgovornost prema moćnijima od sebe. Donatori i odbor udruženja Lara dobijaju šestomesečne izveštaje o napretku u svim aktivnostima i o finansijama – što je takođe primer odgovornosti prema moćnijima – koji se takođe objavljuju na internet prezentaciji udruženja kako bi bili dostupni široj javnosti, članovima i korisnicima, što je primer odgovornosti prema manje moćnima.

(Primer vezano za odgovornost)



Indikatori odgovornosti

- vaš kredibilitet može biti dokazan kroz javne izjave koje se mogu podržati proverljivim podacima, izvodima činjenica i izveštajima istraživanja;
- vaš legitimitet može biti dokazan kroz informacije od vaših korisnika, interesne zajednice, i vaših odbora;
- uključenost vaših korisnika može se dokazati kroz vezane javne aktivnosti;
- vaši finansijski podaci su javno dostupni, transparentni i primereni;
- sastavljate budžete na odgovoran način.

ORIJENTISANOST PREMA PRUŽANJU USLUGA

Orijentisanost prema pružanju usluga ne znači samo pružanje određene usluge, već predstavlja vaš stav kada je u pitanju uticanje na politike i, u širem smislu, predstavljanje vaših korisnika. Ovakav stav predstavlja vaše preuzimanje leaderske uloge. Takođe ima veze sa vašim stavom prema vašim političkim metama, pošto nalaže da ćete poštovati njihov lični integritet i truditi se da ispunite i deo njihovih potreba. Orijentisanost prema pružanju usluga zato pronalazi svoje poreklo u teorijama o 'uslužnom vođstvu', gde vođa ima uslužan stav prema onima koji ga slede i teži ka tome da služi svojim pratiocima zarad 'višeg dobra'.

"Uslužni vođa prvenstveno služi. Ovaj stav polazi od prirodnog osećaja da neko želi da služi, prvenstveno da služi. Zatim svesna odluka dovodi čoveka do želje da vodi. On ili ona veoma se razlikuje od osobe koja je prvenstveno vođa. Ova razlika pokazuje se u tome koliko se osoba koja prvenstveno služi, a tek zatim vodi, trudi da osigura da su najprioritetnije potrebe drugih ljudi u svakom trenutku ispunjene." (Grinlif, 1970)

Ipak, u pružanju usluga svim uključenim zainteresovanim stranama, kao što su vaši korisnici, volonteri, članovi vaše interesne zajednice, političke mete, kompanije i donatorska zajednica, od ključnog je značaja da ih nikada ne razočarate, jednostavno sledeći neka osnovna pravila ljubavnosti. Ovo su oblasti kulturne osetljivosti, i mogu, naravno, biti dramatično različite u različitim zemljama, regionima i društvenim slojevima. Ovo znači da se morate držati svoje reči.

Indikatori orijentisanosti ka pružanju usluga

Indikatori stava:

- služite vašoj interesnoj zajednici, svojim korisnicima ili građanima čija prava zastupate;
- ne tretirate svoje političke mete kao neprijatelje;
- ostavljate svoj ponos kod kuće – ponašate se kao uslužni vođa;

Indikatori učinka:

- ispunjavate svoja obećanja, odnosno isporučujete obećane činjenice, detalje, informacije, izveštaje, i odgovore na pitanja koja su relevantna za vašu interesnu zajednicu i za vaše političke mete;
- vaši produkti su visokog kvaliteta;
- isporučujete potrebne informacije blagovremeno, tako da vaši korisnici imaju vremena da vam odgovore, a vaše političke mete imaju vremena da razmotre i iskoriste informacije koje ste im dali.

Ženska akcija, Crna Gora

Udruženje Ženska akcija doprinelo je izveštaju MDG 3 iz Crne Gore dizajnirajući i učestvujući u izveštaju o pozicijama, izazovima i planovima žena. Ovo je bio detaljan, zvaničan i konkretan izveštaj koji je bio isporučen u dogovorenom vremenskom roku.

Orijentisanost ka pružanju usluga pokazuje se u tačnom opisu uloge udruženja Ženska akcija u ovoj aktivnosti: ni više, ni manje. Izveštaj je obezbedio dodatnu vrednost zvaničnom izveštaju UN, i bio je isporučen na vreme.

(Primer orijentisanosti ka pružanju usluga)



ZASNOVANOST NA NEKOM IZVORU MOĆI

“Moć može biti opisana kao sposobnost da ostvarite određeni cilj: Da li je ona dobra ili loša zavisi od toga kako se nosite sa moćima koje posedujete.”

Martin Luther King

Moć je integralni deo života, ali ipak predstavlja tešku temu za raspravu i težak predmet za obradu. Moć postoji u odnosima među ljudima, među organizacijama, u prijateljstvima i ličnim odnosima, u braku, u mrežama i koalicijama, u političkim strankama – i svakako u dinamici političkog procesa.

Moć se može činiti posebno nepreglednom i neprobojnom za one ljude koji su živeli unutar režima koji poriču ili zabranjuju učešće građana u procesima donošenja odluka. Naše iskustvo pokazalo je da kada se ljudi po prvi put uključuju u politički proces, čak i ukoliko su iskusniji aktivisti, oni često vide moć kao nešto zlokobno i nepromenljivo. Ovakva jednodimenzionalna perspektiva može paralizovati efektivnu analizu i akciju.

U stvarnosti, moć je dinamična i višedimenzionalna, i menja se u zavisnosti od konteksta, okolnosti i interesa. Njeno ispoljavanje i forme mogu se manifestovati u rasponu od dominacije i otpora do saradnje i transformacije. Ovo su dobre vesti.

Međutim, programi koji promovišu uticanje na politike retko uključuju i razumevanje odnosa moći i interesa koji leže u osnovi određene situacije, uprkos važnosti koju analitičari pridaju ovoj dinamici. Neuspeh u nošenju sa kompleksnom prirodom moći može dovesti do propuštenih prilika i loših strateških odluka. Još gore, može biti riskantna i kontraproduktivna ne samo za one koji zagovaraju, već i za njihove donatore i druge koji promovišu razvoj i demokratiju. Stručnjaci i praktičari u oblastima razrešenja konflikta i izgradnje demokratije sve više naglašavaju važnost uključivanja moći u svoje analize i akcije.

Demistifikacija i otkrivanje različitih lica moći daće vam priliku da se sa moći suočite na svestan i odgovoran način. Posmatramo moć kao pojedinačnu, kolektivnu i političku silu koja može raditi ili za ili protiv građana i njihovih organizacija. To je sila koja alternativno može olakšavati, ubrzavati, ili blokirati procese promena koji se promovišu kroz uticanje na politike.

Četiri nivoa moći

Biti zasnovan na nekom izvoru moći znači da morate da dokažete koliko ste snažni, u smislu toga koliko ljudi predstavljate, i koliko ste samouvereni vezano za temu u čijem okviru želite da utičete na izmene politika.

Korisno je analizirati moć posmatrajući četiri nivoa moći, koji su zasnovani na Gandijevom učenju:

Moć nad drugima je najčešće prepoznat oblik moći. Ona nosi brojne negativne asocijacije za većinu ljudi, kao što je represija, sila, prisila, diskriminacija, korupcija i zloupotreba. Moć u ovom smislu obično je viđena kao odnos u kome neko dobija, a neko gubi. Imanje moći

zahteva da ste je prethodno oduzeli nekom drugom, a da je zatim koristite kako biste ostali dominantni, ne dozvoljavajući drugima da do nje dođu. U politici, oni koji kontrolišu resurse i procese donošenja odluka imaju moć nad onima koji nemaju tu kontrolu – nad nemoćnima.

Kada se ljudima oduzme pristup važnim resursima kao što su zemljište, zdravstvena zaštita, ili zaposlenje, moć nad drugima donosi nejednakost, nepravdu, i siromaštvo. U nedostatku alternativnih modela i odnosa, ljudi ponavljaju model moći nad nekim u okviru svojih ličnih odnosa, zajednica, i institucija. Ovo je takođe istina za ljude koji dolaze iz marginalizovanih ili “nemoćnih” grupa.

Kada ovakvi ljudi dođu do moći i nađu se na poziciji vođe, nekada imitiraju one koji su njih tlačili. Iz ovog razloga, oni koji se bave javnim zagovaranjem ne mogu očekivati da će iskustvo isključenosti automatski pripremiti ljude da budu demokratske vođe. Novi oblici vođstva i donošenja odluka moraju biti jasno definisani, naučeni, i nagrađeni kako bi se promovisale više demokratske forme moći. Praktičari i akademici već duže vreme tragaju za načinima upotrebe i primene vlasti koji dozvoljavaju zajedničku saradnju više strana.



Tri moguće alternative, koje možemo nazvati moć zajedništva, moć pojedinca, i moć iznutra, nude pozitivne načine iskazivanja moći koji stvaraju mogućnost formiranja ravnopravnijih odnosa. Potvrđujući kapacitete ljudi da delaju kreativno, one omogućavaju neke osnovne principe za razvoj strategija za vaše aktivnosti uticanja na politike.

Moć zajedništva odnosi se na pronalaženje zajedničkih tačaka među različitim interesima, i izgradnju grupne moći. Na osnovu međusobne podrške, solidarnosti, i saradnje, moć zajedništva umnožava pojedinačne talente i znanja. Moć zajedništva može pomoći u izgradnji mostova koji spajaju različite interese, kako bi se preobrazili ili umirili društveni konflikti i promovisali ravnopravni odnosi. Grupe koje se bave javnim zagovaranjem traže saveznike i grade koalicije na osnovu koncepta moći zajedništva.

Moć pojedinca odnosi se na jedinstveni potencijal svake osobe da oblikuje svoj život i svet u kome živi. Kada se ova moć zasniva na međusobnoj podršci, ona otvara put ka mogućnostima zajedničkih aktivnosti, odnosno moći zajedništva. Obrazovanje građana i razvoj vođstva u okviru uticanja na politike zasnivaju se na verovanju da svaki pojedinac ima moć da doprinese postizanju određene promene.

Moć iznutra odnosi se na osećaj samosvesti i samopoznavanja svake pojedinačne osobe. Ona uključuje sposobnost za prepoznavanje pojedinačnih razlika, uz istovremeno poštovanje drugih. Moć iznutra predstavlja kapacitet za zamišljanje drugačije stvarnosti, i za nadanje. Ona potvrđuje osnovnu ljudsku potragu za dostojanstvom i ličnim ispunjenjem.

Primeri četiri nivoa moći

Moć nad drugima: svako ko drži određenu hijerarhijsku poziciju u društvu, kao na primer, predsednik, politički vođa ili direktor neke organizacije.

Moć pojedinca: sva istraživanja i izveštaji koje smo pominjali u ranijem tekstu su primeri ovoga oblika moći.

Moć zajedništva: sve konsultacije sa korisnicima, saradnja sa volonterima, izgradnja koalicija i umrežavanje, uključivanje odbora i predstavljenih grupa, predstavljaju primer ovog oblika moći.

Moć iznutra: moć verovanja u vašu sopstvenu poruku i moć ubeđivanja drugih da takođe u nju vjeruju.

Indikatori uticanja na politike zasnovane na moći

- moć nad drugima: Pozicija koju imate u društvu, organizaciji, ili u političkoj areni, koja se najčešće navodi kao jedina osnova moći, povećava i održava imidž vaše organizacije i njene odnose sa njenim korisnicima i grupama koje predstavlja;
- moć zajedništva: vaši korisnici i saveznici i saradnja sa njima u okviru zajedničkih usklađenih akcija, što predstavlja snažniji način rada nego ukoliko pokušavate da sve uradite sami, kao i učešće ili saradnja sa mrežama i savezima vezano za vaše teme uticanja na politike;
- moć pojedinca: vaše znanje vezano za temu vezano za koju želite da utičete na politike, kao i razvoj istraživanja zasnovanih na dokazima uz uključenje vaših korisnika;
- moć iznutra: vaš stav, pouzdanost i samopouzdanje, kao i praćenje pristupa uslužnog vođe u svom stilu rada, umrežavanja i uticanja na politike;
- budžetiranje za pripremu i osnaživanje vaših osnova moći, kroz umrežavanje i izgradnju saveza, komunikaciju i transparentnost na internet prezentacijama, istraživanja i slično.

Na kraju ovog vodiča nalazi se više alata i okvira za mapiranje i analiziranje moći i interesa.

SAVETI za praktičnu primenu

Posmatrajući različite slučajeve koje su predstavili članovi TACSO tima, postalo nam je jasno da većina organizacija već koristi neke od CLASP principa u svojoj standardnoj radnoj praksi. Ovo poglavlje pomoći će vam da uvidite koje principe koristite, tako da ih možete koristiti sa jasnom namerom, a koje tek treba da usvojite. Analizirajući svoj sopstveni način rada zasnovano na CLASP principima, automatski ćete učiniti svoje napore u oblasti uticanja na politike efektivnijima.

Koristeći CLASP principe u svim pripremama i aktivnostima dobro će vas pripremiti za većinu situacija sa kojima ćete se suočiti. Ovi principi čine samu srž ciklusa uticanja na politike, i moraju biti primenjivani u svakoj njegovoj fazi. CLASP principi moraju biti deo vaših priprema i organizacionih aktivnosti koje sprovodite pred razgovore sa ciljem lobiranja, kontakte sa medijima, ili sastanke sa stručnjacima. Protivnici će uvek tražiti vaše slabe tačke, najbolje je da budete spremni za to.

Budžetiranje za sprovođenje CLASP principa od ključnog je značaja za svaku efektivnu aktivnost uticanja na politike baziranu na ovim principima. Organizacije često prosto zaborave da budžetiraju sredstva za stavke koje će podržavati uticanje na politike bazirano na CLASP principima. Ukoliko ne obezbedite potrebne dokaze i ne pokažete da su vam potrebna sredstva kako biste podržali svoje aktivnosti uticanja na politike, nedostatak uračunavanja tih troškova u potrebni budžet za vaše aktivnosti pokazaće da vi sami ne shvatate CLASP principe ozbiljno, što će dalje podriti vaš kredibilitet, legitimnost, odgovornost, orijentisnaost prema pružanju usluga i zasnovanost na određenom izvoru moći. Sa druge strane, budžetiranje zasnovano na CLASP principima podržava vaše uticanje na politike.

PITANJA za dalje razmatranje

- Kada razmišljate o svojim protivnicima ili svojim političkim metama – ljudima na koje želite da utičete – koja bi bila razlika između vašeg pristupa prema njima ako biste koristili CLASP principe, u odnosu na intervencije drugih organizacija koje ne koriste ove principe? Zbog čega bi došlo do te razlike?
- Kako možete nagovoriti svoje rukovodioce i donatorske organizacije da sastave budžet za vaše aktivnosti koji će uključivati finansijsku podršku za CLASP principe uticanja na politike?
- Kako možete pokazati ostatku sveta – vašim različitim publikama – da se vaš rad bazira na CLASP principima? Koja sredstva biste za to koristili, i kada?



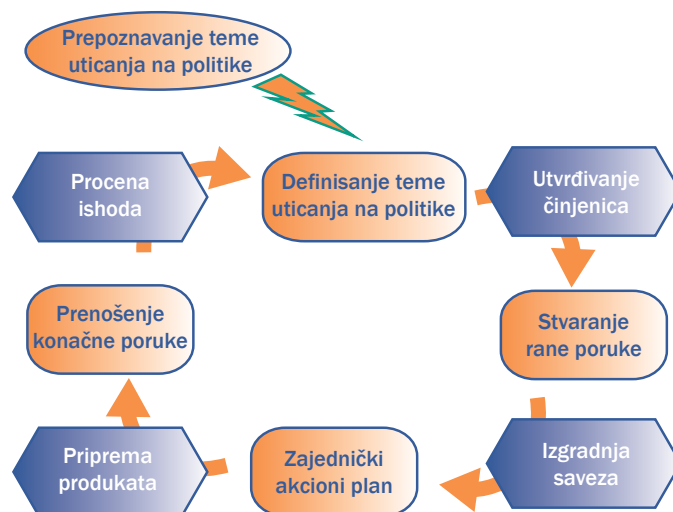
Predstavljanje ciklusa uticanja na politike

PREDSTAVLJANJE CIKLUSA UTICANJA NA POLITIKE

*“Ciklus je mapa puta koji morate preći iznova i iznova,
tek ćete onda početi da u potpunosti uživete u krajoliku.”*

Ger Roebeling, MDF

Ovaj vodič sastavljen je u skladu sa Ciklusom uticanja na politike (CUP). Ciklus uticanja na politike sastoji se od više međusobno povezanih koraka i konkretnih produkata koje treba postići posle svakog koraka. Dopunjuju ga različiti alati koji se mogu koristiti kako bi se ovi konkretni produkti ostvarili. U daljem tekstu predstavićemo vam Ciklus uticanja na politike:



U narandžastim okvirima naći ćete produkte odnosno proizvode, a u plavim okvirima definisano je šta treba da učinite kako biste ostvarili navedene produkte i proizvode. Produkti koje treba da ostvarite predstavljaju cigle kojima ćete izgraditi vašu intervenciju uticanja na politike, dok su akcije koje morate preduzeti cement koji će učiniti vašu intervenciju čvrstom.

U ovom vodiču predstavićemo i produkte, i aktivnosti koje morate preduzeti kako biste do tih produkata došli. Naravno, upoznaćemo vas i sa različitim vrstama alata i pristupa koje možete koristiti kako biste ostvarili navedene ciljeve. Načini upotrebe ovih alata i pristupa u okviru radionica za planiranje, treninga ili obuka, predstavljeni su u Setu alata koji se nalazi na kraju ovog vodiča.

U drugom delu vodiča fokusiraćemo se primarno na pripremu i planiranje uticanja na izmene politika, koji predstavljaju prvu četvrtinu ciklusa. U trećem delu posmatraćemo drugu četvrtinu, a u četvrtom delu bavićemo se trećom i četvrtom četvrtinom ciklusa.

KORIŠĆENJE CIKLUSA UTICANJA NA POLITIKE

Ciklus kao što je CUP daje čitaocu strukturu i obezbeđuje korisnu mapu za snalaženje u ovom procesu. U svakoj fazi znate šta treba da radite, i kojim redosledom. Međutim, kao kod svakog ovakvog modela, Ciklus uticanja na politike je grafički prikaz kompleksnih, i često iracionalnih procesa. U okviru svakog koraka, proces je nelinearan. Ovo znači da će vam biti predstavljen određeni broj alata, određenim redosledom. Na primer, u prvom koraku završićete sa ranom porukom, i predstavitićemo nekoliko načina na koje možete do nje da stignete, uključujući elemente konsultacija sa korisnicima, analize zainteresovanih strana, i procesa mapiranja politika. Ovi elementi prikazani su linearno unutar poglavlja, ali kako napređujete od jednog do drugog alata moraćete da se vraćate prethodnim alatima i rezultatima koji proizilaze iz njihove upotrebe. Tako je moguće da ste dosta rano u procesu već definisali temu za izmenu politike, ali da ćete uz dodatne informacije koje dobijete od svojih korisnika i zainteresovanih strana morati da se vratite i drugačije definišete svoju temu.

Tamo gde je to moguće, istaći ćemo ovaj proces vraćanja i ponovnog prolaženja kroz određene delove ciklusa. Međutim, u ovom trenutku važno je istaći da, iako je Ciklus zgodan način za predstavljanje procesa, on nikako ne predstavlja precizan nacrt procesa planiranja, praćenja i evaluacije svake intervencije uticanja na politike.

U središtu CUP ciklusa nalaze se CLASP principi. Razlog za ovo leži u činjenici da ćete u svakoj fazi svoje intervencije – bilo da se radi o planiranju, implementaciji ili evaluaciji – morati da proverite da li još uvek ispunjavate sve CLASP principe. Jedan od glavnih zahteva, na primer, jeste da sve vreme nastavite da se konsultujete sa svojim korisnicima, i da ih na neki način uključujete u svoju intervenciju. Ukoliko ovo ne činite, imaćete propust u oblasti legitimnosti. Ovo je propust na koji se često nailazi kada se posmatraju različiti slučajevi uticanja na politike. Potrudimo se da ovakve momente naglašavamo na početku svakog poglavlja, u trenutku kada navodimo u kom delu Ciklusa se trenutno nalazimo.



LOGIKA U OSNOVI CIKLUSA UTICANJA NA POLITIKE

Postoje dva glavna razloga za stvaranje ciklusa sa čvrstom strukturom kao što je CUP:

↳ U mnogim slučajevima, organizacije započnu sprovođenje aktivnosti uticanja na politike bez odgovarajućeg prethodnog planiranja

Organizacije koje sprovode intervencije uticanja na politike često ne uspostave strategiju kako bi sagledali željene rezultate ili čak uticaj aktivnosti koje nameravaju da sprovedu, i kao rezultat često ne uspeju da efektivno sarađuju. Isti problem možemo prepoznati u procesu upravljanja projektima. Problem koji se nalazi u osnovi ovog fenomena leži u činjenici da, kada prvo definišu određeni problem, organizacije prirodno odmah potrče ka pronalaženju rešenja i sprovođenju aktivnosti koje za cilj imaju rešavanje navedenog problema. Setite se koliko ste puta u svom iskustvu naišli na organizacije koje u okviru svojih projekata na temu uticanja na politike pređu direktno sa faze 'prepoznavanja teme' na fazu 'prenošenja konačne poruke', preskačući sve korake koji leže između ove dve tačke. Korišćenje CUP modela prisiljava vas da razmišljate o planiranju, ali takođe i o stalnom uključivanju svojih korisnika u proces, kao i o drugim elementima kao što su budžetiranje za uticanje na politike, ili praćenje i evaluacija.

↳ Ciklus čini da organizacije uvide da je intervencija uticanja na politike samo deo šire strategije razvoja

U okviru našeg iskustva, suviše mnogo različitih intervencija uticanja na politike sprovodi se u potpunoj izolaciji od drugih aktivnosti koje teže prema istim ciljevima, ili se zaustavljaju u trenutku u kome još nije postignuta istinska promena. Na primer, donesen je određeni zakon, ali nema daljeg praćenja njegove implementacije. U sledećim poglavljima biće vam predstavljene metode planiranja, od kojih je najvažnija Teorija promene.

Teorija promene omogućava vam da sagledate svoju intervenciju uticanja na politike u širem kontekstu drugih intervencija koje su zajedno sračunate da bi postigle istinske promene u životima vaših korisnika.

SAVETI za praktičnu primenu

Ciklus uticanja na politike koristan je kada pokušavate da osmislite na koji način da pridete svojoj temi. On nije mapa puta koji možete samo pratiti, očekujući da će uspeh doći kada kompletirate poslednji korak i zatvorite krug. Crvene cigle predstavljaju konkretne korake, a zeleni cement predstavlja rad koji morate uložiti kako biste došli do sledeće cigle – on povezuje stepenice.

U okviru ciklusa moraćete se više puta pozabaviti svakim od različitih koraka, i korišćićete sve alate priložene uz ovaj ciklus kako biste zadržali pravac i ostali efektivni u vašem uticanju na politike. Koristite CLASP principe kao svoju kontrolnu listu za proveru kvaliteta, i vaša efektivnost biće veća.

PITANJA za dalje razmatranje

- Da li vaša organizacija prepoznaje teme za izmenu politika dok razvija svoju viziju, misiju i strategiju?
- Da li je vaša organizacija odvojila dovoljno vremena i finansijskih sredstava da prođe kroz sve korake ciklusa uticanja na politike?

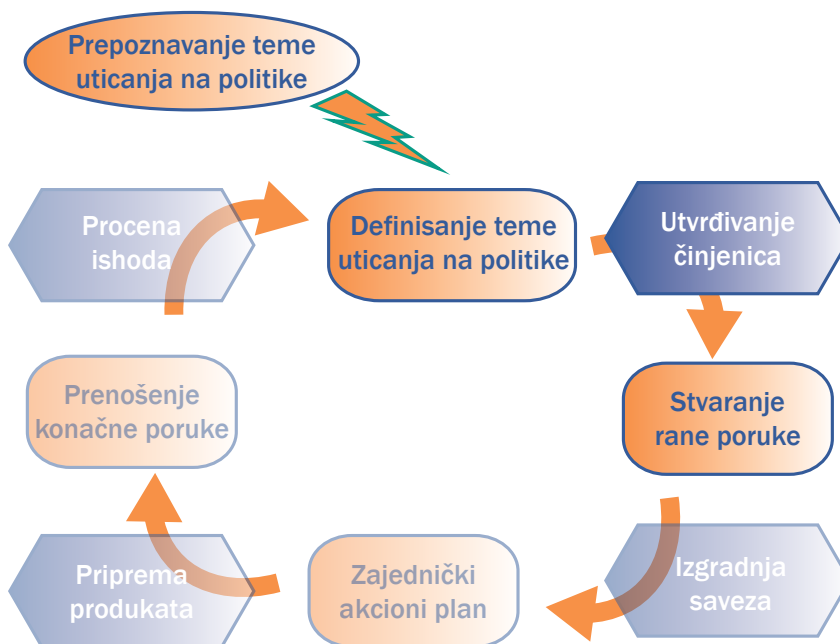


II Deo
Nastanak rane poruke

UVOD: U KOJOJ TAČKI PROCESA UTICANJA NA POLITIKE SE TRENUTNO NALAZIMO?

“Istina se u svetim spisima poredi sa živim izvorom; ako njene vode ne teku slobodnim tokom, one će se zamutiti u mulju konformizma i tradicije.”

John Milton



Pitanje koje se često postavlja vezano za uticanje na politike je kako se odlučiti na uticanje na politike vezano za jednu konkretnu temu? Kako Amnesty Internešnal odluči da sprovede globalnu kampanju na temu prava žena, kako Fer Fud odluči da lobira za održivu proizvodnju soje? Kako odlučite da ćete početi da utičete na politike i ponašanja vezano za pristup zvaničnim dokumentima na Kosovu, ili pokušate da utičete na zainteresovane strane da bolje sprovedu zakone vezano za zaštitu žena od nasilja u porodici u Bosni i Hercegovini?

Teško je precizno odgovoriti na ovakvo pitanje. Ova faza je zapravo preliminarna faza koja prethodi vašem radu na uticanju na politike koje želite da izmenite. Iz nekog razloga odlučili

ste da postoji određena oblast koju je potrebno izmeniti kroz uticanje na politike ili kroz izmenu ponašanja donosilaca odluka. Zatim ste doneli odluku da ovom problemu želite da pristupite baš iz ugla uticanja na politike, umesto na neki drugi način. Na primer, u gore pomenutom primeru vezanom za nasilje u porodici, mogli biste takođe odlučiti da ćete raditi na psiho-socijalnoj podršci ženama, ili da ćete raditi na daljem obrazovanju žena tako da one imaju bolje perspektive na tržištu rada i mogu da postanu ekonomski nezavisne. Ovakvi pristupi istom problemu ne bi uključivali aktivnosti uticanja na izmene politika kao takve.

Počecemo kroz istraživanje pitanja kako uopšte možete prepoznati i definisati potencijalnu temu ili problem koji je potrebno rešiti kroz uticanje na politike. Korisno je imati u vidu da su neki od koraka koje moramo preduzeti komplikovani, i ponekad nejasni. Prepoznavanje problema nije nešto što se prosto dogodi, niti se može prikazati kao potpuno racionalan proces koji se može formulirati u obliku jasnih alata i pristupa. Predstavićemo vam najčešće izvore prepoznavanja tema za uticanje na politike (poglavlje br. 5). Nakon toga, predstavićemo vam način na koji možete bolje definisati prepoznatu temu ili problem kroz primenu Teorije promene (poglavlje br. 6). Ova metodologija planiranja pomoći će vam kroz sprovođenje celog ciklusa uticanja na politike. Nastanak rane poruke zapravo predstavlja dalje preciziranje teme ili problema kojem se treba posvetiti kroz uticanje na politike, i formiranje strategije je od ključnog značaja u ovoj fazi. Proći ćemo kroz više neophodnih koraka: konsultacije sa korisnicima (poglavlje br. 7), analiza zainteresovanih strana (poglavlje br. 8) i mapiranje procesa izmene politike (poglavlje br. 9). Biće vam potrebno da više puta sagledate svaki od ovih koraka kako biste vremenom dobili jasniju sliku vaše teme za uticanje na izmenu politika: ono što ćemo zvati ranom porukom.



Manifestacija CSO Dani 2011, Pula, Hrvatska



Odabir teme

VAŽNOST OVOG KORAKA

“Ako bi vrata percepcije bila pročišćena, sve bi čoveku izgledalo onakvo kakvo jeste, beskrajno. Ali čovek se zatvorio, do tačke gde sve gleda kroz uske procepe svoje pećine.”

William Blake

Kredibilitet se odnosi na objektivne i subjektivne komponente uverljivosti izvora ili poruke. Kredibilitet je tako mešavina poverenja (koje se zasniva više na subjektivnim faktorima, ali može uključivati objektivna merila kao što su utvrđeno pouzdani izvori kao istraživanja i činjenice), stručnosti – što se takođe naziva javno zagovaranje zasnovano na dokazima – (koje može biti na sličan način subjektivno prihvaćeno, ali takođe uključuje relativno objektivne karakteristike izvora ili poruke (npr. akreditivi, sertifikati ili kvalitet informacija) i konačno harizme i fizičke privlačnosti određene osobe (koja predstavlja isključivo subjektivni faktor).

Ova tema postala je značajna od sredine devedesetih godina, kako je internet postao sve značajniji izvor informacija, iako nisu sve informacije dostupne kroz njega jednako pouzdane.

U nekom trenutku vi ste namerno odlučili da želite da sprovedete određenu intervenciju putem uticanja na politike. Do ove odluke došli ste ili putem manje-više racionalnog procesa, ili zato što ste naišli na neku prepreku na svom putu koju želite da uklonite, ili možda isključivo na osnovu svojih osećanja. Još nemate nikakvu jasnu sliku o tome na šta ćete se tačno fokusirati, ili kako i sa kim ćete sprovesti svoju akciju. Kako biste bili u stanju da počnete da planirate te elemente, prvo morate bliže definisati svoju temu.

Primer definisanja teme za uticanje na izmenu politika

Sanitarna situacija u ruralnim oblastima Ukrajine je problematična zbog propadanja kanalizacionih sistema nakon pada komunizma, i korišćenja otvorenih septičkih jama u pregusto naseljenim oblastima. Zemljište i pijaća voda su zagađeni, i deca umiru od bolesti vezanih za nehigijenske uslove života. Rešenje je uvođenje ekosanitarnih toaleta – zatvorenog sistema u okviru kog se otpad sakuplja u posebne posude, prerađuje u đubrivo i koristi za đubrenje zemljišta. Nažalost, u zemlji ne postoji zakonska regulativa vezano za ovo, pa je zato zabranjena izgradnja ovakvih eko-toaleta.

Sada morate doneti odluku: da li ćete pokušati da izmenite politike i regulative vezano za sanitarna pitanja, ili ćete pokušati da pronađete drugačije praktično rešenje unutar okvira postojeće zakonske regulative.

Zatim, intervencije uticanja na politike traže rešenja za velike i kompleksne probleme unutar društva. Uspeh vaše intervencije uticanja na izmenu određene politike zavisi od toga na koji način ćete odabrati svoju temu, sa kim ćete sarađivati u tom odabiru, do koje mere ste upoznati sa time ko je još zainteresovan za bavljenje vašom temom, i do koje mere je ona shvaćena u opštoj javnosti. Ove činjenice pokazuju važnost koraka donošenja svesne odluke da utičete na izmenu određene politike. Ovo nije jednostavna stvar, već ozbiljan posao, i mora biti dobro izvršen.

U okviru organizacija, procesi prepoznavanja i definisanja teme za uticanje na politike (sledeće poglavlje) u mnogim slučajevima ići će ruku pod ruku. Međutim, mi smo ih namerno razdvojili kako bismo pokazali da je odlučivanje na započinjanje aktivnosti uticanja na politike nešto što radite sa namerom, i čijem ćete planiranju svesno pristupiti. To nije sporedna aktivnost – to je deo većeg organizacionog cilja, kao što će ovaj vodič pokazati. Trebalo bi da osigurate da drugi ljudi unutar vaše organizacije, posebno direktori, rukovodioci, i članovi odbora, podržavaju vašu inicijativu. Kao što ćete videti u ostatku ovog vodiča, uticanje na politike zahteva dosta vremena, troši dosta novca, a rezultati ovakvih aktivnosti često su dugoročni i teško merljivi u kraćem roku. Zato će vam biti potrebna njihova podrška – njihova svesna odluka.



NEKOLIKO NAČINA ODABIRA TEME

Odabir teme za uticanje na izmenu politika je važan korak. Razlozi za pokretanje inicijative za uticanje na politike mogu biti različiti. To može biti lično interesovanje, ili nailaženje na prepreke u ostvarenju vašeg programa, ili izmena političkih regulativa na način koji negativno utiče na sprovođenje vaših aktivnosti. Uopšteno, možete razlikovati uticanje na politike u formi:

- institucionalne aktivnosti;
- rezultata određenih političkih odluka i prekršaja ili nedostatka ispunjenja građanskih i ljudskih prava.

Uticanje na politike kao institucionalna aktivnost

Kao organizacija vi radite prema određenoj viziji i misiji, i doprinosite im kroz implementaciju određenih aktivnosti u sklopu svoje strategije. Kroz vaše projekte i programe trudite se da doprinesete vašoj misiji i viziji. Šire gledano, imate teoriju o tome kako dolazi do promena u okviru vašeg konteksta i tema na kojima radite. Jedan od koraka u toj teoriji promene može biti uticanje na politike i izmena ponašanja donosilaca odluka. Dakle, u vašem pogledu na to kako će doći do promena, vi verujete da postoji potreba da politike i ponašanje donosilaca odluka budu na neki način izmenjeni. Ukoliko ste doneli svesnu odluku da kao organizacija na sebe preuzmete takvo uticanje na politike i izmenu ponašanja, kao način da ostvarite svoju misiju i viziju, to onda postaje vaša institucionalna aktivnost.

Na primer, program vezano za bezbednost hrane može vas prisiliti da pronalazite nove načine nabavljanja hrane, kao i da obezbedite bolju zaštitu za lokalne farmere kroz izmene nacionalnih i međunarodnih politika. Ono što je važno u ovom kontekstu, za potrebe ovog vodiča, jeste da vi donosite svesnu odluku da ćete svoj rad od sada fokusirati i na izmenu politika.

Razvijanje Teorije promene za vašu organizaciju, zasnovane na vašoj viziji i misiji, pomoći će vam da razmotrite svoje strategije, kao što je uticanje na politike, i njihovo mesto unutar aktivnosti vaše organizacije. U sledećem poglavlju Teorija promene će biti predstavljena kao mogući alat za planiranje vaše intervencije. Imajte u vidu da metodologiju Teorije promene možete takođe koristiti kako biste analizirali vašu organizaciju, njenu viziju, način na koji njena misija naizgled doprinosi ostvarenju njene vizije, i sve naknadne strategije vaše organizacije koje za cilj imaju ostvarivanje vaše misije i vizije.

Čovekoljublje, Srbija

Organizacija Čovekoljublje donela je svesnu odluku da preduzme aktivnosti uticanja na politike (javno zagovaranje) u ime neizlečivo bolesnih osoba. Čovekoljublje je verska organizacija povezana sa Srpskom pravoslavnom crkvom. Radili su na podršci i pomoći osetljivim i marginalizovanim grupama tokom poslednje dve decenije. Na početku ova podrška pružana je najviše u formi direktne pomoći. Crkva je shvatila kako bi više holistički i proaktivan pristup bio bolji kako bi se pružila podrška osetljivim i marginalizovanim grupama stanovništva. Zbog svog jedinstvenog položaja, i svog potencijala da pronađu, uključe i prikupe predstavnike lokalnih zainteresovanih strana i društvenih partnera, shvatili su da su u dobrom položaju da podignu svest društva na temu diskriminacije i stigmatizacije. Podizanje svesti vezano za specifične teme dovelo je do javnog zagovaranja u okviru procesa donošenja odluka. Jedan od načina na koje oni rade je kroz naglašavanje većeg učešća njihovih korisnika u procesima donošenja odluka, kao i kroz izgradnju kapaciteta tih korisnika. Na taj način, sadržaj njihovog rada, odnosno rad sa osetljivim i marginalizovanim osobama, uvek je bio deo misije Čovekoljublja. Međutim odluka da se radi na izmenama procesa donošenja odluka, i da se aktivno zagovara za promene, motivisana je kroz stručnost dobijenu tokom dugogodišnjeg rada i prepoznavanje činjenice da te aktivnosti mogu dovesti do stvarnih promena. Donesena je svesna odluka da se javno zagovaranje uvede kao institucionalna aktivnost organizacije.

Političke odluke i ljudska prava

Spoljno političko okruženje nekad se menja kroz donošenje novih pravila i regulativa, ili čak zakona. Ovo nekad može iznenaditi organizacije. Kada ove odluke stvaraju smetnje u radu organizacija, uticanje na izmene politika vezano za ove izmene i njihove posledice biće razmatrano kao mogućnost daljeg delovanja organizacije. Popularan primer ovoga je reakcija mnogih američkih država na terorističke napade na Svetski trgovinski centar i Pentagon, poznatije pod nazivom 9/11. Jedna reakcija bila je uvođenje strogih anti-terorističkih zakona. U mnogim slučajevima, ovi zakoni takođe su uticali na slobodu udruživanja, slobodu kretanja, i slobodu izražavanja legitimnih organizacija civilnog društva. Mnoge organizacije bile su zato primorane da počnu da utiču na politike vlade Sjedinjenih Američkih Država vezano za anti-terorističke mere. Ukoliko ne bi preduzele ove aktivnosti, organizacije bi ugrozile sopstveni dalji rad. Postoje organizacije koje odaberu neku takvu promenu, posebno kada je ona dugoročna, i posvete glavni deo svog rada uticanju na tu promenu. Tada uticanje na politike postaje jedna od intervencija organizacije, a identifikacija teme za izmenu politika od strane date organizacije postane institucionalna aktivnost, kao što je navedeno u prethodnom tekstu.

Primer prepoznavanja teme za izmenu politika vezano za ljudska prava

Često načini prepoznavanja teme za uticanje na politike počnu na daleko manje racionalan način. Dogodi se neka nepravda i jedna ili više osoba odluče da učine nešto po tom pitanju na osnovu sopstvenih osećanja. Organizacija Amnesti Internešnal tako je počela sa radom, ali danas, naravno, uzima više sistematičan pristup prepoznavanju tema za izmene politika. Nećemo ovo navesti kao odvojenu kategoriju prepoznavanja tema za uticanje na politike u okviru ovog vodiča, ali prepoznavamo činjenicu da ovakve inicijative često tako počinju.

SAVETI za praktičnu primenu

Danas postoji tako mnogo organizacija koje osećaju da moraju da rade u oblasti uticanja na izmene politika kao dodatak svom 'normalnom' radu. Sa druge strane, mnogo organizacija već radi u oblasti uticanja na politike, ali nikada te aktivnosti ne naziva tim konkretnim terminom. Ono što je ovde važno usvojiti jeste činjenica da uticanje na politike treba da bude svesna odluka određene organizacije.

Dobar način da se sazna na kojoj osnovi određena organizacija sprovodi uticanje na politike jeste da ih pitate zašto to rade, i zašto veruju da to treba da bude njihova uloga, umesto da te aktivnosti prepuste nekom drugom.

Česti odgovori na pitanje 'zašto' uključuju:

- Dobili smo informacije od drugih zainteresovanih strana/ naših korisnika vezano za određeni problem;
- Otkrili smo problem tokom naših prethodnih projekata;
- Imali smo osećaj da bi o ovoj temi neko trebalo nešto da uradi;
- Već toliko dugo radimo na ovoj temi.

Ovi odgovori često su vezani za dva tipa identifikacije opisana u prethodnom tekstu. Međutim, u većini slučajeva, prvi put kada se uticanje na politike pojavilo kao aktivnost bilo je zasnovano najviše na prostom instinktu i intuiciji. Prepoznavanje odakle je određeni problem potekao postaje ključno kao početna tačka za dalju identifikaciju i formulaciju prve poruke ili početne pozicije. Razmislite ponovo o ovom delu kasnije, kada tema bude detaljnije razrađena.

PITANJA za dalje razmatranje

- Sa koliko različitih tema za uticanje na politike se trenutno bavi vaša organizacija? Koliko njih se racionalno obrađuju kao teme za uticanje na politike? Da li ste od početka razmišljali o ovim temama kao o temama za uticanje na politike? Ukoliko jeste, šta vas je navelo da kao organizacija počnete njima da se bavite?
- Da li je tema za uticanje na politike kojom se bavite ugrađena u srž vaše organizacije? Da li je samo uticanje na politike ugrađeno u srž vaše organizacije?



Definisanje teme za uticanje na politike

“Ukoliko ne znaš kuda ideš, bilo koji put će te tamo odvesti.”

Lewis Carroll

Upravo smo ukazali na to kako da prepoznate temu za uticanje na politike. Sada imate apstraktnu ideju teme na kojoj ćete raditi, ali to nije dovoljno. Morate imati jasnu i konkretnu poruku. Bez takve poruke, postaće veoma teško formirati strategije, kao i odrediti na koga ciljate sa vašim aktivnostima, i kako. Prvi korak koji treba preduzeti nakon identifikacije teme za uticanje na politike jeste da bliže definišete tu temu.

Dok, u teoriji, identifikacija teme može biti nešto što ćete sprovesti sami, kao pojedinac ili kao organizacija, dalje definisanje teme mora biti obavljeno uz učešće drugih strana. Kako biste bliže definisali temu, predlažemo da sprovedete kontekstualnu analizu tako što ćete analizirati relevantne učesnike, faktore, i sopstvenu organizaciju.

Zatim možete dalje koristiti ove elemente kako biste odredili Teoriju promene. Ovaj pristup će vam pomoći da opišete kako verujete da će se promena dogoditi vezano za pitanje na kome radite, i kako su vaše intervencije uticanja na politike deo jedne šire strategije.



KAKO DA BLIŽE DEFINIŠETE TEMU ZA UTICANJE NA POLITIKE

Kao što je objašnjeno u prethodnom tekstu, Ciklus uticanja na politike ne predstavlja linearan proces, i ne može se uvek povući jasna linija među različitim koracima. Zato je moguće da ste već obavili dosta posla vezano za preciznije definisanje vaše politike u trenutku prepoznavanja teme na način opisan u prethodnim pasusima, posebno ukoliko je data tema integralni deo aktivnosti vaše organizacije.

U tom slučaju, verovatno ste sproveli već veoma detaljne analize postojećih problema i konteksta u kom radite, što vas je dovelo do realizacije da, kako biste postigli određene rezultate u vašoj odabranoj oblasti rada, možda morate preduzeti određene intervencije uticanja na politike.

Naš je predlog da dalje definisanje vaše odabrane teme sprovedete koristeći metodologiju planiranja koja se zove Teorija promene. Pre nego što možete primeniti Teoriju promene, morate imati dovoljno duboko shvatanje konteksta u kome vaša organizacija radi, i konteksta u kome ćete raditi na odabranoj temi.



KONTEKSTUALNA ANALIZA

Kontekstualna analiza predstavlja početnu tačku vašeg rada. Ona je polazna pozicija za planiranje vaših budućih intervencija. Sastavljanje kvalitetne kontekstualne analize omogućiće vam da donosite obaveštene odluke vezano za vaše aktivnosti. Kontekstualna analiza predstavlja situaciju onakvu kakva trenutno jeste, i daje osnovu za razmišljanje o tome kakva bi situacija idealno trebalo da bude. Tu ćete početi bolje da shvatate temu na kojoj radite, definišući je preciznije, i razrađujući šta i ko sve treba da se promeni, kao i zašto su ove promene potrebne. Kontekstualna analiza treba da sadrži bar tri tipa analize, koji će se nekada preklapati:

- analiza aktera;
- analiza faktora;
- analiza vaše sopstvene organizacije.

Ove analize biće podržane metodologijom planiranja koja se zove Teorija promene. Ova metodologija pomoći će vam da bolje definišete temu za uticanje na politike, kao i da pronađete mesto vaše intervencije za uticanje na politike u širem kontekstu.

Popularan participatorni alat za sprovođenje kontekstualne analize i sintezu informacija koje su vam dostupne u sveobuhvatnom, strukturisanom obliku je takozvano 'drvo problema'. Primer upotrebe drveta problema možete naći u Setu alata na kraju ovog vodiča. To je veoma koristan alat, ali je veoma važno da se on pažljivo vodi i da je predmet analize jasno definisan. Drvo problema često je dopunjeno 'drvetom ciljeva'. Oni predstavljaju dobar alat za planiranje, ali na sledećim stranicama pronaći ćete drugačiji pristup planiranju, koji se zove Teorija promene. Ovo je pristup koji bismo posebno preporučili za planiranje intervencija uticanja na politike. Pristup Teorije promene posebno je koristan za analizu kompleksnih situacija, a često ćete baš u takvim situacijama raditi kada pokušavate da utičete na politike.

Analiza aktera

Detaljna analiza aktera bila je sprovedena u poglavlju Učešće korisnika. U tom poglavlju analiza je bila fokusirana na određivanje koji su najvažniji i najuticajniji akteri vezano za vašu temu. Ovo je korisno iz dva razloga, koji se mogu donekle preklapati:

- sa kim ćete sarađivati u toku planiranja i sprovođenja vaše intervencije. Na koji način ćete sarađivati sa njima, i koji će biti nivo njihovog učešća u fazama planiranja i sprovođenja;

- formiranje strategije – na koga ćete ciljati svojom intervencijom, sa kim ćete to učiniti, i na koji način.

U ovom trenutku, u fazi analize konteksta, biće vam potrebno da imate neku ideju o tome ko su glavne zainteresovane strane koje imaju neku ulogu u ovoj temi. Najbolje je da zajedno sa drugima počnete da pravite liste zainteresovanih strana i da steknete grubu ideju vezano za njihovu ulogu u datoj situaciji, njihov nivo uticaja, i njihovu važnost u kontekstu teme kojom se bavite. Ovo je analiza u koju ćete već morati da uključite i druge učesnike, između ostalog vaše korisnike. Način na koji ćete odrediti sa kim ćete sprovesti ovu analizu biće obično zasnovan na vašem sopstvenom znanju i iskustvu. Nakon ove tačke, vaše sopstveno znanje i iskustvo neće više biti dovoljni, već ćete morati da se oslanjate na druge čije će znanje dopunjavati vaše. Tokom sprovođenja različitih analiza kako biste odredili sa kim ćete raditi tokom faza planiranja i implementacije vaše intervencije, i na koji način ćete sa njima raditi, moguće je da će postojati potreba da analizu zainteresovanih strana sprovedete više puta, i tako je činite sve detaljnijom i kompletnijom kako napredujete kroz ovaj proces.

VAŽNO

Sprovedite analizu zainteresovanih strana u saradnji sa drugima, posebno sa vašim korisnicima.

Odredite ko će biti uključen u proces planiranja i implementacije, i na koji način. Odredite zajedno sa njima koju strategiju ćete primeniti kako bi vaša intervencija bila uspešna.

Analiza faktora

Drugi segment kontekstualne analize je analiza faktora. Ona pokriva one faktore koji imaju mogućnost da utiču na vašu organizaciju i/ ili na vašu aktivnost uticanja na politike vezano za određenu temu. Ovi faktori mogu biti interni u okviru vaše organizacije, ili eksterni. Alat koji se često koristi za definisanje relevantnih faktora je takozvana PESTLE analiza. Faktori obuhvaćeni PESTLE analizom bi svi trebalo da budu uzeti u obzir kada sprovodite kontekstualnu analizu. PESTLE analiza faktora koristi se i u okviru SWOT analize, za definisanje pretnji i mogućnosti.

PESTLE skraćena predstavlja političke, ekonomske, sociološke, tehnološke, legalne i ekološke faktore.

Kada sprovodite takvu analizu, lako se možete izgubiti i početi da analizirate previše stvari. Zato je važno gledati samo kontekst koji je direktno relevantan za temu kojom se bavite. Kroz analizu faktora, možete dobiti konkretniju sliku datog problema. Na taj način će vam sam proces analize pomoći da bliže definišete vašu temu za uticanje na politike.

PESTLE analiza je detaljnije predstavljena u Setu alata na kraju ovog vodiča.

Analizu faktora može pratiti i skeniranje okruženja. Takvo skeniranje je posebno korisno kada imate jasniju ideju za svoju intervenciju. Ono će vam omogućiti da razumete faktore u kontekstu vaše konkretne intervencije, kroz analizu sledećih elemenata:

- verovatnoća datog faktora (ukoliko se radi o faktoru koji bi mogao uticati na intervenciju u budućnosti, kao što je rat, prirodne nepogode, ili političke promene);
- potencijalni impakt, ukoliko se dati faktor dogodi;
- uticaj koji imate nad datim faktorom.

Skeniranje okruženja je takođe detaljnije predstavljeno u Setu alata na kraju vodiča.

Analiza vaše sopstvene organizacije

Na ovaj deo se često zaboravlja, ali mi ga smatramo važnim segmentom kontekstualne analize. Analiza sopstvene organizacije pomaže vam da se stavite u dati kontekst, posebno u odnosu na konkretnu temu kojom nameravate da se bavite. Takođe će vam pomoći da odredite da li ste vi u najboljoj poziciji da sprovedete intervenciju, na osnovu internih aspekata vaše organizacije. Pomoći će vam i da definišete potencijalne tačke spoticanja ili nedostatke kapaciteta na koje možete naići suočavajući se sa datom temom.

Uvek je korisno sprovesti kompletnu analizu organizacije. Međutim, često će vam za to nedostajati vremena i resursa. Dodatno, za svrhe kontekstualne analize, kompletna analiza vaše organizacije nije neophodna.

Koristan način sprovođenja analize organizacije jeste korišćenjem integrisanog organizacionog modela (IOM) koji je razvila organizacija MDF. IOM je model koji se može primeniti kako bi se opisale, analizirale i dijagnostifikovale organizacije. U daljem tekstu dajemo vam grafički prikaz ovog modela:



Integrisani organizacioni model

U IOM modelu naići ćete na elemente koje smo pomenuli u prethodnom tekstu: na aktere i faktore. Ovi elementi postavljaju organizaciju unutar određenog konteksta. Ovi akteri i faktori utiču na organizaciju. Organizacija je predstavljena kao entitet koji prima određene ulazne vrednosti i pretvara ih u određene proizvode, a različiti aspekti unutar organizacije omogućavaju, ili usporavaju, ovaj proces.

Misija organizacije može se nazvati 'polu-eksternom', pošto je usmerena ka spolja, ali u sebi sadrži aspekte internog funkcionisanja organizacije. Dobra misija jasno navodi šta bi organizacija trebalo da radi, a šta ne bi.

Produktima jedne organizacije smatraju se svi materijalni i nematerijalni proizvodi i usluge koje organizacija pruža svojim različitim ciljnim grupama, kao što su klijenti ili korisnici. Ulazne vrednosti, ili uložena sredstva organizacije, uključuju sve resurse koji su dostupni i koriste se za generisanje proizvoda i usluga organizacije.

Interni elementi IOM analize:

- **struktura:** struktura organizacije može biti definisana kao formalna i neformalna podela i koordinacija aktivnosti i odgovornosti.
- **sistemi:** ova kategorija sastoji se od internih procesa koji regulišu funkcionisanje organizacije.
- **stil upravljanja:** najbolje se može opisati kao karakteristični šablon ponašanja visokog rukovodstva organizacije.
- **strategija:** odnosi se na način na koji se misija pretače u konkretne ciljeve i pristupe.
- **osoblje:** odnosi se na sve aktivnosti, pravila i regulative vezano za motivaciju osoblja i korišćenje i razvoj kapaciteta zapošljenih.
- **kultura:** definiše se kao zajedničke vrednosti i norme ljudi koji čine jednu organizaciju.

Imajući u vidu temu na kojoj želite da radite, odnosno u vezi sa kojom želite da sprovedete konkretnu intervenciju uticanja na politike, trebalo bi već da procenite da li je vaša organizacija u najboljem položaju da sprovede te aktivnosti, i šta bi vam bilo dodatno potrebno unutar organizacije ili od drugih aktera u procesu kako biste imali veće šanse za uspeh.

Kada treba sprovesti IOM analizu?

'Brzo skeniranje' vaše organizacije može biti korisno kada sprovodite kontekstualnu analizu. Može biti jednako korisno, i možda čak preciznije, sprovesti brzo skeniranje u trenutku kada već imate jasniju ideju o tome šta konkretno vaša intervencija cilja da postigne, i na koji način planirate to da ostvarite. U ovoj poziciji ćete biti nakon što sprovedete vežbu Teorije promene. Tada ćete imati jasniju ideju o tome šta ćete uraditi, i šta je sve vašoj organizaciji potrebno kako bi bila u stanju da sprovede planirane aktivnosti.

Možete pronaći kontrolnu listu na kraju ovog vodiča, koju možete koristiti kao polaznu tačku. Ne morate odgovoriti na svako pitanje sa kontrolne liste – prosto izaberite ona pitanja koja su relevantna za vašu organizaciju, i za vašu temu.

Kako sakupljati informacije?

U slučajevima javnog zagovaranja i uticanja na politike veoma je važno stalno proveravati kontekst. Kontekst postavlja osnovnu liniju na kojoj ćete zasnovati svoje uticanje na politike, i kao takav utiče vaše odluke o tome na kojoj temi radite, na koji način, i u saradnji sa kim. Promene konteksta, uključujući relevantne faktore, aktere, i vašu sopstvenu organizaciju, uticaće na sve ove aspekte. Mnogi promenljivi elementi mogu uticati na kontekst vaše akcije, i mnogi od njih su verovatno izvan vaše kontrole. Iz tog razloga može biti veoma teško meriti efektivnost aktivnosti uticanja na politike. Pogledajte poglavlje vezano za praćenje i evaluaciju uticanja na politike za više detalja.

Prikupljanje relevantnih informacija je zato veoma važno. U te svrhe postoji više praktičnih načina da se sprovede kontekstualna analiza vezano za temu na kojoj ćete raditi. Možete sprovesti ankete, upitnike, diskusije sa fokusnim grupama, ispitivanja dostupnih materijala kroz kancelarijsku analizu, ili akademska istraživanja. Možete se konsultovati sa zainteresovanim stranama, kao što su zvaničnici državne uprave, javni službenici, druge OCD i javne figure. Medijske kuće mogu biti korisne, a mnogo informacija može se pronaći i na internetu.

Dobar način za sakupljanje informacija jeste da ih tražite ne samo od drugih zainteresovanih strana, već da ih sakupljate u saradnji sa drugim zainteresovanim stranama. Dobijanje drugačije perspektive vezano za tip informacija koje prikupljate može biti veoma korisno u vašoj analizi, pomaže vam da izgradite odnose koji vam mogu biti potrebni u budućnosti, i stvara zajedničko shvatanje teme kojom se bavite.

Kontekstualna analiza i pristup baziran na ljudskim pravima

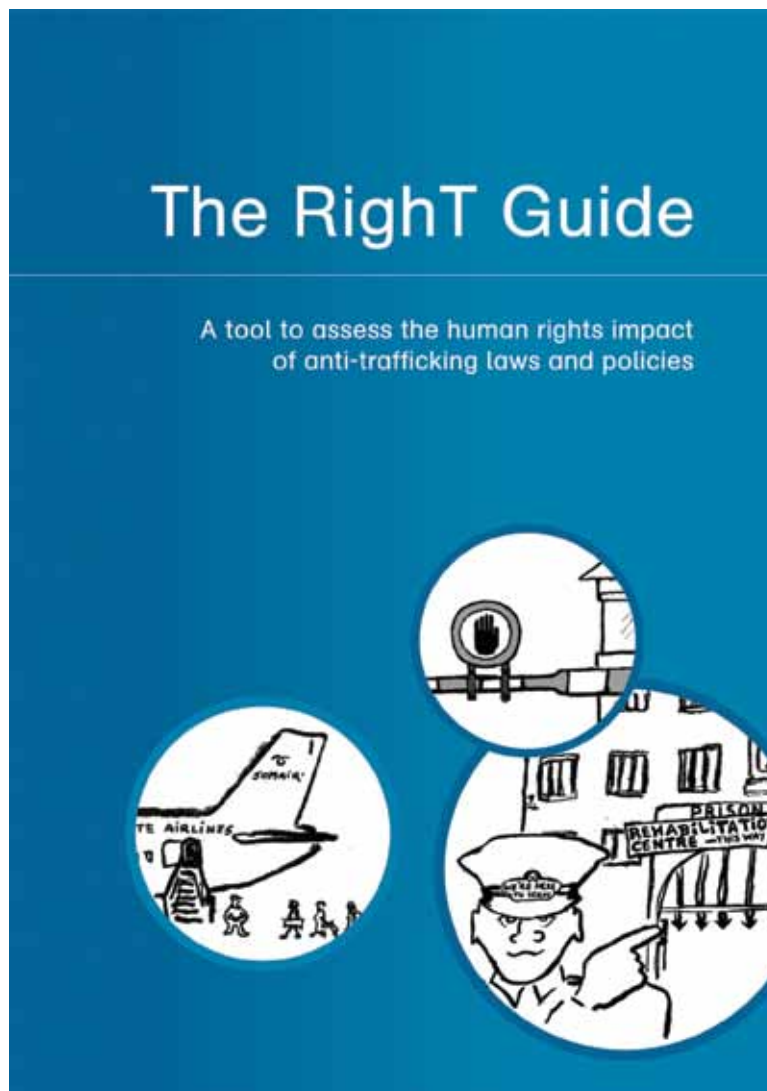
Primena pristupa zasnovanog na ljudskim pravima daje vašem radu na uticanju na politike pravni okvir, iz perspektive ljudskih prava u onoj formi u kojoj su ona ratifikovana u Konvenciji o ljudskim pravima Ujedinjenih nacija. To vas može dovesti do potrebe da sprovedete kontekstualnu analizu fokusiranu konkretno na prava, nosioce prava, nosioce dužnosti, i faktore vezane za moć i marginalizaciju. Ovakva analiza može biti sprovedena koristeći različite alate obezbeđene u ovom vodiču.

Tako bi matriks važnosti i uticaja objašnjen u sedmom poglavlju bio fokusiran više na odnose moći, a PESTLE analiza bi ukazala na to da li se ova prava krše ili ne. Međutim, postoji i više

Zanimljiv primer kontekstualne analize u formi sličnoj anketi, vezane za određenu temu i stalno praćenje te teme, sprovela je organizacija Transparency International u Turskoj. Oni su uspostavili telefonsku liniju sa besplatnim pozivima i različite druge načine uključivanja građana kako bi ih pozvali da prijave slučajeve korupcije. Informacije prikupljene ovim putem koriste se kako bi se sprovodila kampanja javnog zagovaranja, zasnovana na činjenicama, za strukturne reforme institucija.

konkretnih pojedinačnih alata koji vam mogu pomoći da razvijete kontekstualnu analizu fokusiranu direktno na situaciju vezano za ljudska prava.

Postoji veći broj alata koji vas mogu voditi u pravljenju kontekstualne analize zasnovane isključivo na povezivanju određenih problema koje ste prepoznali sa potencijalnim kršenjem ljudskih prava. Ovi alati vezani su za pojedinačna kršenja pojedinačnih prava. Primer ovoga je 'RighT Guide' vodič kroz prava koji je razvila organizacija Aim for human rights, a dalje razvila organizacija Rights4Change iz Holandije. Ovi alati vam konsektivno omogućavaju da sprovedete kontekstualnu analizu zasnovanu, na primer, na zdravstvenim pravima žena i na uticaju mera protiv trgovine ljudima na ljudska prava. Većina ovih alata koristi pristup zasnovan na ljudskim pravima o kome će biti više diskusije u sledećem poglavlju, koje se bavi konsultacijama sa korisnicima.



TEORIJA PROMENE

Kako biste otkrili na koji način možete ostvariti poboljšanja situacije za vaše korisnike, i koga i šta sve treba da izmenite pre nego što do te bolje situacije može doći, morate se složiti sa drugim učesnicima, a posebno sa vašim korisnicima, koje sve promene treba da se dogode kako biste dosegli svoju viziju, i na koji način možete do nje stići. Ovaj postepeni proces od situacije kakva trenutno jeste do vizije o boljoj budućnosti je vaša Teorija promene. Vi želite da igrate ulogu u ostvarenju ove Teorije.

Šta je Teorija promene?

U poslednje vreme sve se češće predlaže da oragnizacije koje rade u oblasti uticanja na politike, bilo kao deo svojih centralnih aktivnosti ili kao deo nekog svog programa ili projekta, treba da formulišu svoju Teoriju promene, U ovom poglavlju predstavimo vam koncept Teorije promene. Ukoliko želite da primenite Teoriju promene, predlažemo da pročitate još materijala na tu temu, ili da angažujete facilitatora koji vas može provesti kroz taj proces.² Kada govorimo o Teoriji promene, zapravo govorimo o određenom pristupu iz oblasti upravljanja projektima. Međutim, shvatamo da pojedine metodologije često postanu toliko komplikovane i opterećene nizovima pravila da počne da se čini da je sprovođenje metodologije zapravo cilj samo po sebi. Metodologiju koju ovde predlažemo možete prilagoditi sopstvenom kontekstu. Jedino što tražimo da uradite, u malim koracima, jeste da se složite oko toga šta želite da promenite, a zatim da se složite oko vaše teorije o tome kako će se ta promena dogoditi. Kada to uradite zajedno sa drugima, bićete prisiljeni da budete precizni i da objasnite zašto vi verujete da do određene promene dolazi. Slaganje o tome takođe je važan aspekt ovog pristupa.

U svojoj najosnovnijoj formi, teorija promene objašnjava kako određeni broj ranih i srednjeročnih uspeha postavlja osnove za ostvarenje dugoročnih rezultata. Kompletnija teorija promene artikulise pretpostavke vezano za proces kroz koji će se promene ostvariti, i precizira načine na koje će svi potrebni rani i srednjeročni rezultati vezani za ostvarenje željenih dugoročnih promena biti postignuti i zabeleženi onim redom kojim se budu dešavali.

Izvor: Pristup graditelja zajednice Teoriji promene³

Teorija promene je metodologija za planiranje koja opisuje kako se zamišljaju procesi promene. Za planiranje u oblasti uticanja na politike, potrebna je metodologija koja se fokusira na promene, posebno na promene ponašanja. Na kraju krajeva, želite da postignete da se državna uprava ponaša drugačije, da zajednica počne da radi neke stvari drugačije, ili da određene kompanije promene svoje prakse. Takvi procesi promena veliki su i kompleksni. Oni se ne ostvaruju kroz jednu određenu intervenciju, niti ih može postići jedan usamljeni akter. Obično mnogo drugih stvari mora da se promeni pre nego što će se vaša konačna meta promeniti. Kako bi se to dogodilo, morate sprovesti različite intervencije u različitim fazama.

² Dobra početna tačka može biti sajt: <http://www.keystoneaccountability.org/analysis/1pal>, kao i sajt <http://www.theoryofchange.org/>

³ Pristup graditelja zajednice Teoriji promene: Praktični vodič kroz razvoj teorije, Andrea A. Anderson

“Pristup Teorije promene eksplicitno iznosi pretpostavke – ili teorije – o tome zašto i kako određeni program treba da stvori društvene promene. Teorija promene beleži odnose i korake između programskih aktivnosti, manjih ciljeva, i kratkoročnih i dugoročnih ishoda, u isto vreme prikazujući i kontekst, ključne saveznike, kao i neplanirane posledice. Organizacija razvija svoju viziju toga kako izgleda “uspeh”, i ističe društvene promene koje želi da ostvari. Ovo mapiranje pomaže organizaciji da razume gde se trenutno nalazi i na koji način namerava da ostvari svoju viziju, obraćajući posebnu pažnju na definisanje strana koje će im pomoći da ostvare svoje konkretne ciljeve, i na navođenje elemenata koji su potrebni kako bi se željene promene mogle održati. Organizacija će takođe razmotriti kakvi radni odnosi su potrebni sa određenim učesnicima u procesu kako bi se vizija što efektivnije ostvarila. Neophodni preduslovi za ostvarivanje promene takođe su mapirani u odnosu na svaku grupu učesnika kako bi se osigurala solidna procena veza između procesa i ishoda. Konačno, ovaj metod naglašava ulogu grupe koju data organizacija predstavlja, i njihovu ulogu u razvijanju Teorije promene.”

Izvor: AWID⁴

Kada treba koristiti Teoriju promene?

Razvijanje Teorije promene preporučuje se dok je vaš projekat ili program još u fazi planiranja, ali možete je takođe razviti i tokom implementacije projekta ili programa. Teorija promene može biti posebno korisna kao način za prepoznavanje mogućih prepreka. Postavili smo Teoriju promene u deo vezan za definisanje teme za uticanje na politike, dakle rano u vašem procesu planiranja, pošto vam ona omogućava da definišete temu vašu temu, i obezbeđuje dobru osnovu za diskusiju tokom konsultacija sa vašim korisnicima. Nakon što ste obavili konsultacije sa korisnicima i analizu zainteresovanih strana, trebalo bi da ste u poziciji da preciznije razradite Teoriju promene. Čak i više od toga, Teorija promene daće vam priliku da sagledate sopstveni rad u okviru šireg konteksta. Na taj način ona takođe predstavlja dobar način za prepoznavanje drugih partnera sa kojima možete raditi i graditi savezničke odnose. Za više informacija o ovome pogledajte poglavlje Izgradnja savezničkih odnosa. Vaša Teorija promene može vam biti veoma korisna u procesu izgradnje saveza sa drugim akterima, pošto vam može pomoći da osigurate da svi na isti način shvataju proces promene i ciljeve koje promenom treba postići.

Do kraja ovog poglavlja posvećenog Teoriji promene, koje ćete naći na sledećim stranicama, trebalo bi da steknete:

- dobro razumevanje konteksta;
- pregled pojedinačnih promena koje će dovesti do konačne promene koju želite da ostvarite;
- uvid u rad drugih zainteresovanih strana i potencijalnih saveznika ili partnera;
- dobru definiciju teme za uticanje na politike na kojoj želite da radite;
- prvu nacrtanu verziju vaše rane poruke;
- osnovu za formiranje daljih strategija i sprovođenje daljih analiza.

⁴ Šrilata Batlivala i Aleksandra Pitman, *Prikaz promena u stvarnim životima žena: Kritički pregled trenutnih okvira i pristupa vezano za praćenje i evaluaciju, Udruženje za ženska prava u razvoju, Decembar 2010, str. 26-27.*

Kako izgraditi Teoriju promene

Stvaranje Teorije promene sastoji se iz pet koraka. Ovi koraci predstavljeni su na sledećim stranicama. Svaki korak sadrži i prikaz logike koja leži iza njegovog sprovođenja. Uz svaki korak priložen je i odgovarajući primer.

Studija slučaja iz zemlje Rubudunije

Ova studija slučaja bavi se temom plaćenog rada za žene u izmišljenoj zemlji Rubuduniji. Mi smo organizacija za lokalni razvoj koja se bavi pitanjem učešća žena u tržištu rada. Mi verujemo da će ovo, između ostalog, biti najbolje postignuto kroz pružanje boljeg obrazovanja devojkama, posebno u srednjim školama. Ovo je naša osnovna oblast rada. U Rubuduniji postoji veliki problem vezano za obrazovanje devojčica, koje se često prekida na nivou osnovne škole. Kako bismo analizirali ovaj problem i potencijalne promene koje bi bile potrebne kako bi se ovaj problem rešio, naša organizacija napraviće Teoriju promene. Ova teorija namerava da poboljša naš uvid u male korake koje će biti potrebno preduzeti kako bi se opšta situacija izmenila, i od kog koraka bi naša organizacija trebalo da počne.

KORAK 1

Jasno definisanje krajnjeg cilja

Tokom ovog koraka, definiše se konačna željena promena. Ova promena naziva se krajnjim ciljem ili vizijom uspeha, i dogodiće se verovatno tek nakon dužeg vremenskog perioda (5 do 10 godina). Iako je ovo dugoročni cilj, trebalo bi da ga definišete što je detaljnije moguće. Možete pokušati da formulišete svoj krajnji cilj vezano za temu koju smo ovde uzeli za primer (odnosno obrazovanje devojčica u Rubuduniji), ili vezano za neki projekat na kojem vi zaista radite.

Još jedna situacija u kojoj možete koristiti Teoriju promene jeste kada ste već formulisali detaljniji plan za određenu intervenciju, i želite sa drugima da proverite da li će ona biti uspešna. Ili, možete početi od vizije vaše organizacije i iskoristiti je kao početnu tačku za zajedničko strateško planiranje kada želite da proverite da li se vaša Teorija promene odnosi na sve zaposlene u vašoj organizaciji. U zavisnosti od nivoa na kome želite da sprovedete analizu, možete formulisati viziju koja je ambicioznija.

Mlade žene u Rubuduniji sve češće imaju bolje plaćene poslove. To znači da:

- škole nude devojkama i mladim devojkama obrazovanje prilagođeno potrebama poslovnog tržišta;
- državna uprava obezbeđuje poslove za mlade žene;
- roditelji ženske djece šalju svoje kćerke u srednje škole.

Devojčice pohađaju kvalitetne osnovne i srednje škole u Rubuduniji. To znači da:

- škole nude devojčicama obrazovanje koje je rodno osetljivo;
- nastavni planovi srednjih škola za devojčice prilagođeni su potrebama tržišta rada;
- roditelji ženske dece šalju svoje kćerke u srednje škole;
- osnovne škole pružaju obrazovanje devojčicama koje ih priprema za upis u srednje škole.



U prvom primeru vizija je daleko šira nego u drugom. Oba su korisna i ispravna, ali Teorija promene za prvi primer će očigledno biti mnogo dalekosežnija. Pohađanje srednje škole predstavlja samo deo veće vizije. To bi mogla biti vizija vaše organizacije. Organizacija kaže: verujemo da će žene imati bolje prilike za zapošljavanje ukoliko obrazovanje bude poboljšano. Mogli biste dodati i još viši stepen, rekavši kako je vaša vizija zapravo povećan razvoj ekonomije. Pretpostavka bi onda bila da veće učešće žena u tržištu rada dovodi do poboljšane ekonomije. Ovo bi učinilo vašu Teoriju promene ogromnom, pošto naravno postoji mnogo različitih faktora koji utiču na poboljšanje ekonomije. Ta Teorija promene bila bi tolika da bi njome postalo nemoguće upravljati.

Drugi primer je više fokusiran na određeni program ili projekat na kome naša organizacija radi. Vizija iz tog primera vezana je direktno za bolje obrazovanje za devojčice. Objašnjavanje tačnog značenja vaše vizije prisiliće vas da budete precizni. Navedene izjave izgledaju kao izjave o misiji koje navode ko ili šta po vašem mišljenju treba da se promeni kako bi se došlo do ostvarenja vizije. U ovom koraku neće vam biti lako da se naterate da budete konkretni. Vizija je slična snu, a ljudima je teško da budu precizni kada sanjaju. Često se koriste opšte reči kao što su “osnaženi”, “svesni”, ili “bogatiji”. Iako vizije formulisane u oba primera još sadrže neke nedefinisane reči (na primer “bolje”), reči koje smo prethodno naveli su daleko previše opšte. Svako ima različitu ideju o tome šta znači biti osnažen, ili bogat, a svest o nečemu još uvek nije direktan indikator promene. Razmišljanje o svojoj viziji u saradnji sa drugima već vas prisiljava da budete konkretni i da definišete pojedinačne termine. Dodatno će vam pomoći ukoliko se prisilite da razmišljate u formi konceptata – na primer, šta vidite u budućnosti u kojoj je vaša željena promena ostvarena. Na kraju, možete čak i tražiti od učesnika radionice za izradu Teorije promene da nacrtaju svoje vizije, osiguravajući da crtaju vidljive promene i izmenjene aktere.

KORAK 2**Formulišite ishode – oblasti intervencija**

Jednom kada ste definisali krajnji cilj, treba definisati ishode – pojedinačne korake na putu ka krajnjem cilju. Ovi ishodi definišu oblasti vaših intervencija. Ishodi predstavljaju konkretne promene za pojedince, organizacije ili zajednice. Potrebno je opisati samo rezultate i situacije, a ne aktivnosti. Formulišite ove rezultate i situacije što je moguće konkretnije.

Ovo je isti proces koji ste prošli kada ste se trudili da konkretizujete svoju viziju. Osigurajte da ste svaku izjavu razložili na sačinitelje i ponovo je proverili. Važno je da u ovoj fazi formulišete ove oblasti intervencija u saglasnosti sa drugim zainteresovanim stranama. Posebno je važno postaviti pitanje: da li verujemo da ćemo, ukoliko promenimo aktere na opisani način, doći do ostvarenja naše vizije? Eksplicitno navođenje pretpostavki je važan element Teorije promene. Ono će vas prisiliti da objasnite zašto verujete da neko treba da izmeni nešto.

Devojčice pohađaju kvalitetne osnovne i srednje škole u Rubuduniji. To znači da:

- škole nude devojčicama obrazovanje koje je rodno osetljivo;
- nastavni planovi srednjih škola za devojčice prilagođeni su potrebama tržišta rada;
- roditelji ženske dece šalju svoje kćerke u srednje škole;
- osnovne škole pružaju obrazovanje devojčicama koje ih priprema za upis u srednje škole.

Uzeli smo drugi primer iz prethodnog segmenta. Vizija sadrži tri oblasti intervencije, ili moguća ishoda. Svaki od ovih ishoda vezan je za određenog aktera koji mora da izmeni nešto u nekom trenutku u budućnosti. Organizacija veruje da će ova četiri ishoda ostvariti konačnu promenu navedenu u viziji, koja bi mogla doprineti ostvarenju konačne vizije iz prvog primera. Dakle, organizacija pretpostavlja da će postizanje ovih promena dovesti do toga da devojke u Rubuduniji dobijaju kvalitetno obrazovanje. Primitite da je izraz “kvalitetno obrazovanje” već detaljnije objašnjen. Organizacija treba da pronađe kvalitetno obrazovanje, obrazovanje koje je rodno osetljivo, odnosno prilagođeno potrebama i dečaka i devojčica, prilagođeno potrebama tržišta rada, i prilagođeno potrebama srednjoškolskog obrazovanja.

Kada sprovodite ovu vežbu sa drugim zainteresovanim stranama, izraz “kvalitetno” može naravno biti definisan na drugačiji način, ili čak određen još preciznije.

Takođe primitite da iz ovih izjava možemo zaključiti gde leži problem. Organizacija veruje da devojčice ne pohađaju dobre osnovne ili srednje škole, zato što nema kvalitetnog

obrazovanja za devojčice, i roditelji ne puštaju kćerke da idu u srednju školu. Na ovaj način Teorija promene može služiti kao pozitivniji oblik analize Drveta problema.

Na kraju prva dva koraka, imaćete konačni cilj i pojedinačne ishode koji do njega vode. U primeru su navedeni različiti akteri koji treba nešto da promene: roditelji, osnovne škole, i srednje škole. Ovi ishodi, u zavisnosti od konteksta, mogu biti međusobno povezani ili potpuno nezavisni. Ishodi predstavljaju oblasti intervencije – tako će se vaša intervencija fokusirati na promenu jednog pojedinačnog aktera.

KORAK 3

Stvorite “ako-onda lanac” ili putanju promene

U ovom koraku počecete da mapirate ko treba da sprovede koje promene, kako biste mogli da ostvarite promenu koju ste formulisali u vašoj oblasti intervencije. Ovaj lanac promena naziva se ‘ako-onda lanac’ ili ‘putanja promene’. Jedna promena treba da se desi kako bi se onda dogodila sledeća promena, i tako stvarate putanju prema ostvarenju određenih rezultata. Različiti koraci zovu se preduslovima. Oni su preduslovi za različite ishode. Ovi preduslovi takođe moraju biti formulisani kao rezultati.

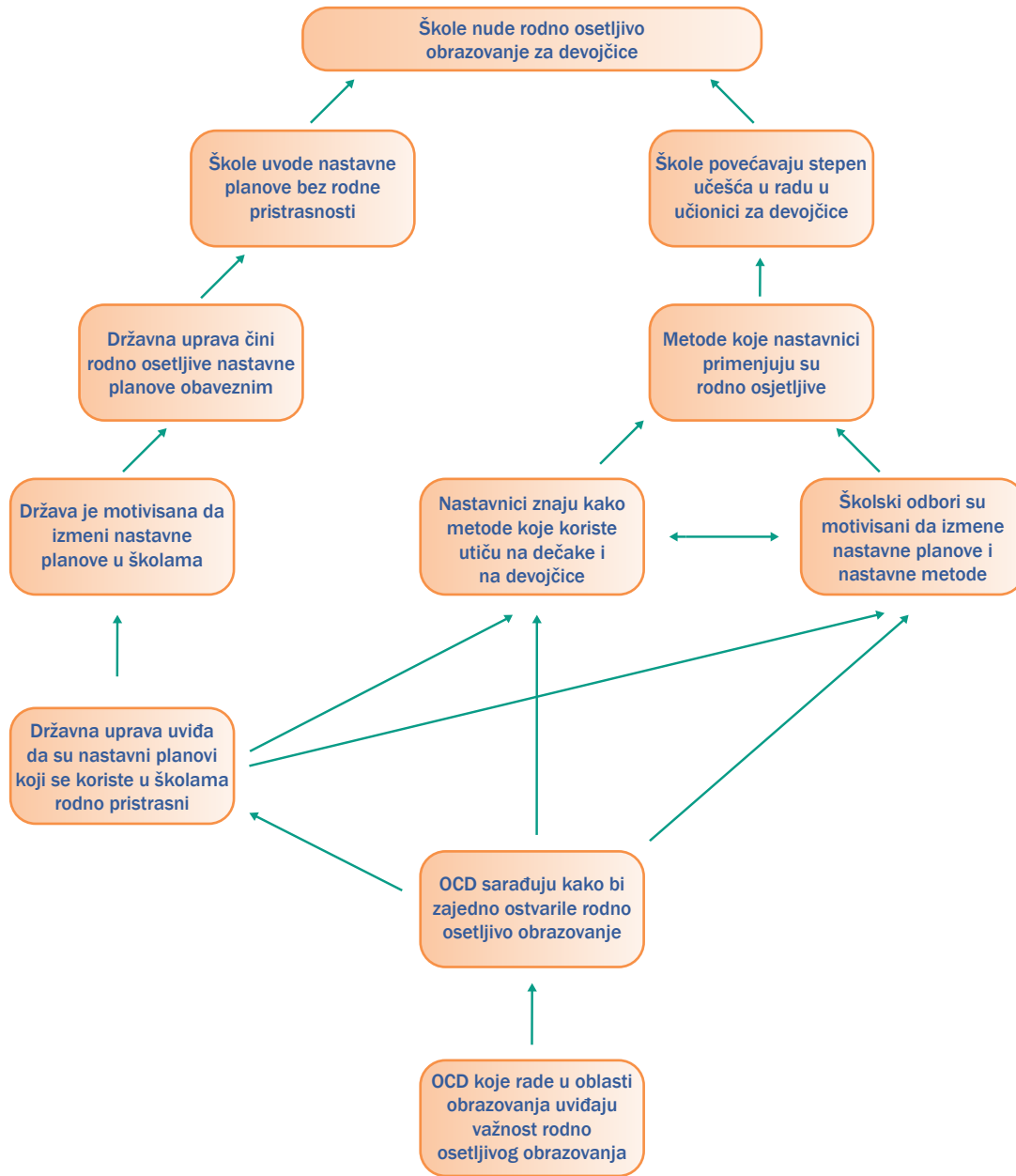
Predlažemo da sastavite opšte ‘ako-onda’ lance za svaku oblast intervencije. To znači da ćete se dogovoriti samo o većim koracima koji vode do željenih promena. Ovo će eksplicitno pokazati šta i ko još treba da se promeni kako bi se došlo do veće željene promene, koja je ishod. Ovo će takođe eksplicitno pokazati gde treba da se sprovedu moguće intervencije za uticanje na politike. Jednom kada ste se dogovorili vezano za veće ‘ako-onda’ lance, možete sa drugima diskutovati na čemu ćete raditi. U vašem slučaju, odabraćete glavnu temu za uticanje na politike iz određenog ‘ako-onda’ lanca i početi da radite na njoj.

Može se desiti da ne mogu svi rezultati biti povezani. Rezultati se mogu ostvariti nezavisno jedni od drugih, ili mogu biti veoma usko povezani, konsekutivno ili simultano, kao proizvod jedne strategije ili većeg broja strategija. Rezultati mogu voditi ka zajedničkim ili odvojenim ciljevima. U ovome se Teorija promene najviše razlikuje od češće korišćenog metoda planiranja, koji se naziva logički okvir. Logički okvir predstavlja sekvencu promena u unapred formulisanom formatu aktivnosti koje vode do produkata, koji vode do ishoda, koji doprinose opštem uticaju. Teorija promene dozvoljava vam da predstavite promenu na manje linearan način, koji nije ograničen na unapred formulisane nizove. Ona vam dozvoljava da predstavite komplikovane procese promena u daleko većem broju koraka, sa vezama među različitim koracima. U suštini, ona predstavlja situaciju na daleko realističniji način.

Postoje različiti pristupi formiranju ‘ako-onda’ lanca. Možete početi od trenutne situacije i kretati se prema željenoj situaciji, ili obratno. Jedna ideja je da možete na kartici zapisati

potencijalnu promenu koju možete da zamislite, i na taj način ćete biti u stanju da promenu vizuelno prikazete, pa je zatim možete slobodno pomerati kroz lanac događaja.

U primeru, razradićete neke koraka 'ako-onda' lanaca vezanih za četiri ishoda. U slučaju našeg primera, jedan korak bi mogao izgledati ovako:



U ovom slučaju pokazaćemo samo deo 'ako-onda' lanca, kako bismo pokazali generalne korake i kako ovi koraci mogu biti međusobno povezani. Takođe možete videti da organizacija veruje da je jedan od važnih koraka prema rodno osetljivom obrazovanju to da ga država načini obaveznim. Kako bi se to dogodilo, potrebno je da dođe do promene politike. Ovo je deo ilustracije toga kako ova organizacija vidi kontekst svoje akcije. Izgleda da u Rubuduniji ne postoji politika rodno osetljivog obrazovanja. U drugim zemljama možda postoji politika rodno osetljivog obrazovanja, ali se ne implementira na efektivan način.

Ovde vidite kako se tema uticanja na politike već prilično jasno ukazuje. Desna strana lanca posmatra više jačanje kapaciteta nastavnika i škola, dok se leva strana zaista fokusira na uticanje na politike. Važno je primetiti da organizacija veruje da desna i leva strana mogu uticati jedna na drugu. U ovom slučaju, organizacija će možda želeti da radi na motivisanju nastavnika da koriste više rodno osetljive metode predavanja.

Organizacija veruje da je u Rubuduniji, u ovom slučaju, potrebno da se državna uprava promeni, a ne samo nastavnici i školski odbori.

Primetićete da je ovo još uvek dosta grub zaključak, pošto je državna uprava još definisana kao jedan homogeni entitet. Ukoliko sprovedete analize predložene na kraju ovog vodiča, ovaj deo lestvice postaće daleko konkretniji.



KORAK 4

Eksplicitno izložite svoju hipotezu

Koja filozofija ili principi leže iza vizije i 'ako-onda' logike? U literaturi vezanoj za Teoriju promene ove hipoteze nazivaju se pretpostavkama, ali pošto Logički okvir (koji koriste mnoge organizacije, posebno one koje saraduju sa Evropskom komisijom) takođe sadrži pretpostavke, mi koristimo reč hipoteze, kako ne bi dolazilo do zabune.

Hipoteze su posebno važne na dva mesta, iz dva različita razloga:

- na vrhu vašeg lanca, hipoteze ukazuju zašto verujete da su vaši ishodi važni, i zašto verujete da će vaši ishodi dovesti do ostvarenja vaše vizije. U datom primeru već smo primetili da organizacija veruje da četiri navedena ishoda vode ka boljem obrazovanju za devojčice, i ka tome da više devojčica pohađa škole. Oni veruju da devojčice ne pohađaju srednje škole zbog pritiska koji trpe od svojih roditelja, da je kvalitet obrazovanja vezan za rodno pristrasno obrazovanje, i da obrazovanje nije prilagođeno potrebama tržišta rada;
- hipoteze su takođe veoma važne unutar 'ako-onda' lanca. U tom slučaju hipoteze jasno pokazuju zašto mislite da će se određena promena dogoditi. U našem primeru, organizacija veruje da će do promene doći samo kada OCD budu radile udruženo.

Međutim, takođe veruju da će državna uprava biti otvorena za komunikaciju sa OCD. Hipoteza koja se može uvesti između, na primer, ideje “OCD udruženo rade” i ideje “Državna uprava uviđa da su školski nastavni planovi rodno pristrasni”, jeste da je državna uprava otvorena i spremna na dijalog sa organizacijama civilnog društva vezano za ovu temu. Ova pretpostavka mora eksplicitno biti iskazana u “ako-onda” lancu, zato što mora biti praćena. Posebno mora biti praćena ukoliko je vaša analiza faktora otkrila da generalno u državnoj upravi postoji tendencija da se OCD ne posmatraju kao ozbiljni partneri u dijalogu, na primer kroz usvajanje i primenu restriktivnih zakonskih propisa.



Ukoliko organizacija smatra da je malo verovatno da će državna uprava želeti da razgovara sa OCD vezano za ovu temu, onda i ta hipoteza postaje deo “ako-onda” lanca. To je onda nešto na čemu treba da radite. U tom smislu hipoteze funkcionišu veoma slično kao pretpostavke u logičkom okviru, ali su daleko preciznije, i prisiljavaju vas da nakon svakog malog koraka zastanete i razjasnite zašto mislite da se određena promena dogodila.

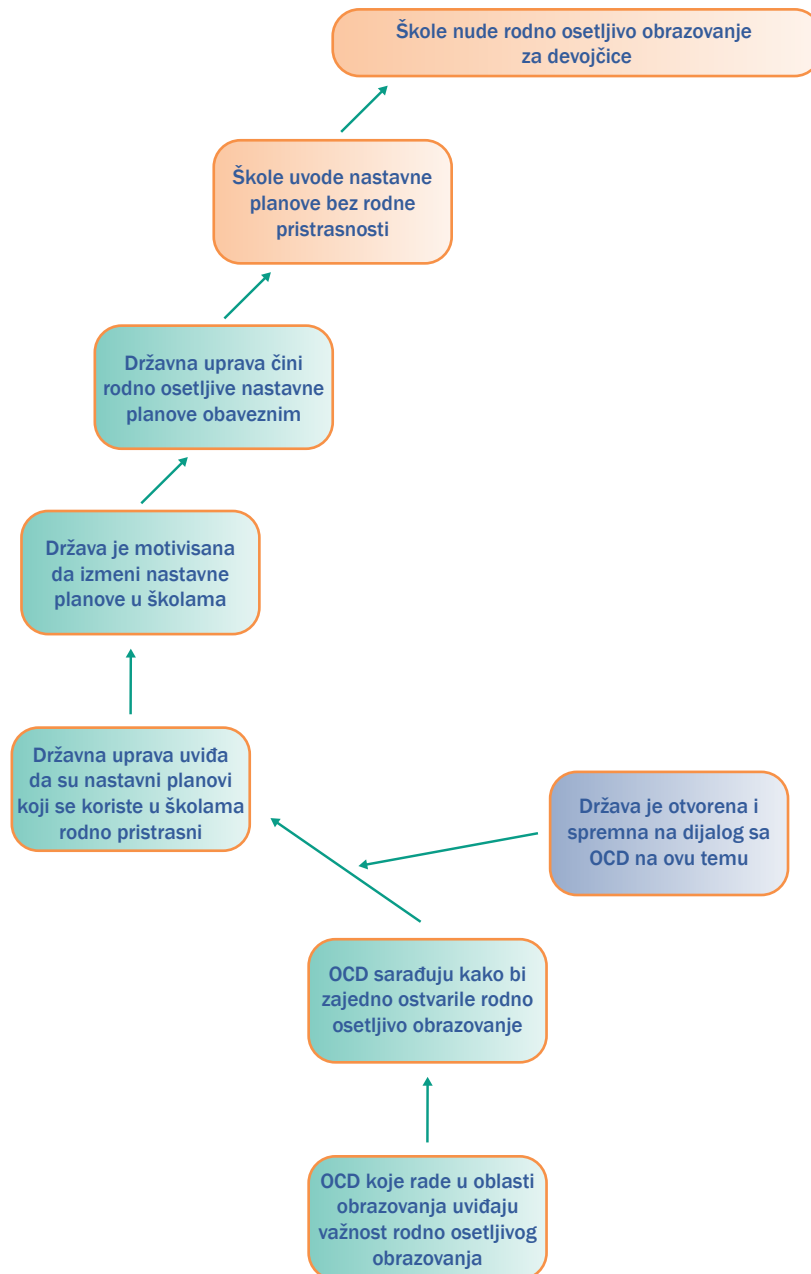
KORAK 5

Odabir strategije

U okviru strategije, daje se opšti opis vaše akcije ili pristupa. Ovde ćete početi da detaljnije razrađujete onaj deo “ako-onda” lanca za koji želite da lično budete odgovorni. U smislu tema za uticanje na politike, u ovoj fazi ćete definisati vašu temu za uticanje na politike i početi da razrađujete svoju poruku ili poziciju vezano za temu za uticanje na politike koju ste odabrali.

Verovatno će vam biti potrebno da razradite deo “ako-onda” lanca koji ste odabrali daleko detaljnije, u manjim koracima. Ponovo, najbolje je ako ovo možete uraditi u saradnji sa drugim zainteresovanim stranama.

U našem primeru, organizacija je navela da želi da radi zajedno sa državnom upravom na uvođenju obaveznih rodno osetljivih nastavnih planova u škole, tako da će svi koraci koji slede nakon ovog odabranog koraka takođe postati odgovornost date intervencije, koja je obeležena zelenim poljima.



U datom primeru, ono što organizacija želi da izmeni jeste školski sistem koji predstavljaju škole u Rubuduniji koje, naizgled, podržavaju rodnu pristrasnost i u krajnjoj liniji onemogućavaju mlade žene da se uspešno takmiče na tržištu rada. Organizacija veruje da je jedan način da se ova situacija promeni pokušaj da se stav državne uprave po ovom pitanju izmeni, i da državna uprava bude primorana da se umeša u ovu situaciju. Ovo je tema za uticanje na politike. Ponovo, kao što je pomenuto u trećem koraku, državna uprava je u ovoj fazi još uvek homogeno predstavljena. Kada počnete da radite na ovom delu lanca, bićete prisiljeni da kroz analize predstavljene u sledećim poglavljima daleko preciznije definišete tačno ko treba da se promeni. Koraci koje predvidite u okviru vašeg lanca će takođe postati daleko manji i precizniji.

Odabir strategije

U našem primeru organizacija je zajedno sa ostalim zainteresovanim stranama odabrala da se koncentriše na mali deo Teorije promene. Ovakav odabir može biti baziran na različitim kriterijumima, kao što su:

- hitnost teme;
- izvodljivost;
- održivost;
- međuzavisnost ove teme sa drugim temama koje vode prema ostvarenju vizije;
- važnost date teme za korisnike.

Takođe su važni i više interni aspekti, od kojih smo neke već pomenuli dok smo posmatrali koncept identifikacije teme u prethodnom tekstu, i kada smo govorili o posmatranju sopstvene organizacije:

- tema je u skladu sa opštim mandatom organizacije;
- stručnost i iskustvo iz oblasti odabrane teme i iz oblasti uticanja na politike;
- dostupni budžet;
- dostupni ljudski resursi

Zato je od ključnog značaja da još jednom proverite analizu sopstvene organizacije.

Vremenski okvir je četiri godine. Dakle, u periodu od četiri godine organizacija želi da vidi ostvarenje promena. Osnovne hipoteze, analiza faktora i rezultati analize zainteresovanih strana mogu uticati na taj nivo ambicije. Zato formiranje ove strategije mora biti obavljeno u saradnji sa drugim zainteresovanim stranama. Posebno je važno osigurati da korisnici razumeju na kojim kriterijumima se baziraju donešene odluke. U tom smislu Teorija promene postane alat za upravljanje očekivanjima, kojim se drugima jasno pokazuje šta mogu očekivati tokom sledeće četiri godine, a šta ne.

KORAK 6

Formiranje dalje strategije

Od ovog trenutka takođe počinjete da ukazujete na to koga i šta nameravate da promenite kroz vašu intervenciju, i počecete da razmišljate o tome kako možete osigurati da će do promena zaista doći. Očigledno, pošto je vaša teorija o tome kako do promena dolazi zasnovana na prethodnim promenama koje su se već dogodile, počecete od dna i raditi prema gore.

Sada ćete početi da pravite strategije vezano za vašu temu i vašu prvu poruku. Počecete da pravite akcione planove. Trebaće vam više doprinosa od drugih zainteresovanih strana i iz konsultacija sa vašim korisnicima (sledeće poglavlje), iz vaše analize zainteresovanih strana (poglavlje 7), iz skeniranja političkog procesa (poglavlje 8), i izgradnje saveza (treći deo vodiča). U tim poglavljima navešćemo veze sa Teorijom promene kako bismo ukazali na to da u datom trenutku ona treba da bude detaljnije ispunjena ili, možda, još jednom preispitana.

Obavezno se potrudite da prepoznate ove automatske i neautomatske promene, pošto će vam to pomoći u sakupljanju hipoteza na kojima su one zasnovane. Moramo još jednom ponoviti da je definisanje tih osnovnih hipoteza važno za postizanje zajedničkog shvatanja teme kojom se bavite. Dodatno, ove hipoteze moraju biti praćene pošto je moguće da se neće ostvariti, i da će time postati smetnja na putu svake promene.



Saveti pri primeni Teorije promene

Korisno je vizuelno predstaviti potrebne korake dok razvijate svoju Teoriju promene, kako biste omogućili puno učešće različitih zainteresovanih strana u procesu stvaranja teorije. Kasnije takođe možete lako koristiti ovaj pristup prilikom osmišljavanja same intervencije (tokom konkretnog planiranja – pogledajte poglavlje 10).

Kada kažemo ‘vizuelno predstaviti’, ono na šta mislimo jeste da bi trebalo da koristite slike u različitim fazama, kartice različitih boja, i dovoljno velike poster-papire koji će vam omogućiti da napravite detaljnu Teoriju promene. Primer vežbe sa stvaranjem Teorije promene uključen je u Set alata na kraju ovog vodiča.

Teoriji promene takođe je potrebna dobra moderacija. Potrebno je da proces vodi facilitator koji ima dosta iskustva u primeni Teorije promene kako bi se došlo do kvalitetnih rezultata. Stvaranje Teorije promene takođe zahteva priličnu količinu vremena. Potrudite se da odvojite potrebno vreme za ovaj proces. Ukoliko to ne učinite, i ne koristite Teoriju promene kao potporni stub vaše intervencije, može vam se desiti da budete naknadno primorani da potrošite mnogo vremena i sredstava na otkrivanje šta je pošlo naopako, ili možete naići na sukobe sa saveznicima ili korisnicima oko zajedničkog razumevanja promena.

Druge upotrebe Teorije promene

Tokom ovog vodiča više puta ćemo se ponovo pozivati na vašu Teoriju promene. Ona čini osnovni potporni stub strategije vaše intervencije. Možete je koristiti za planiranje vaše intervencije, kao i za shvatanje komplikovane prirode vaše teme i njenih veza sa drugim temama i problemima. Možete je takođe koristiti kako biste prepoznali moguće partnere i mogućnosti za sklapanje saveza.

Konačno, Teoriju promene možete koristiti za planiranje, praćenje i evaluaciju. Kako biste to uradili, možete izdvojiti ‘svoju oblast’ Teorije promene i napraviti od nje lanac rezultata sličan Logičkom okviru, dopunjujući ga indikatorima, izvorima verifikacije i pretpostavkama. Ovakav pristup ima smisla ukoliko u svom redovnom radu koristite Logički okvir kao način planiranja. Međutim, Teoriju promene možete takođe koristiti kako biste pratili napredak svoje intervencije. Za ovo ćete morati da obraćate posebnu pažnju na hipoteze koje budete formulisali. To su pitanja koja ćete morati pažljivo da pratite.

Rekonstrukcija projekata i programa, posebno onih koji se fokusiraju na uticanje na politike, je nešto što se sve češće radi pri evaluaciji takvih inicijativa. Rekonstrukcija se sprovodi sa različitim akterima, kojima se postavljaju pitanja: koje promene ste želeli da izazovete? Zašto ste hteli to da uradite? Na koji način ste hteli to da postignete?

UKLJUČENOST DRUGIH ZAINTERESOVANIH STRANA

Još niste sproveli detaljnu analizu zainteresovanih strana ili sistematske konsultacije sa korisnicima, ali očigledno ste već prepoznali svoje korisnike i druge zainteresovane strane tokom procesa prepoznavanja i definisanja teme. Savetujemo vam da pokušate da uključite različite zainteresovane strane koliko god je to moguće, posebno one za koje verujete da bi mogli sarađivati sa drugim stručnjacima u datoj oblasti u sprovođenju kontekstualne analize i formulisanju Teorije promene. Kada budete obavljali svoje konsultacije sa korisnicima, sa njima ćete diskutovati i rezultate vaše prve kontekstualne analize i formulisane Teorije promene, kako biste zajedno došli do definicije teme kojom nameravate da se bavite. Iskreno vam savetujemo da pre nego što naćinite sledeći korak, još jednom preispitate fazu definisanja teme.



SAVETI za praktičnu primenu

Glavni izazov pri sprovođenju kontekstualne analize jeste učiniti to na sistematičan način.

Svi mi imamo neku predstavu o kontekstu u okviru kog radimo, ali, posebno ukoliko smo proveli već dugo vremena radeći na određenoj temi, zaboravljamo da to svoje viđenje prenesemo drugima. Ovo je često značajan kamen spoticanja u radu u oblasti uticanja na politike. Zbog njega razmišljamo u okvirima predodređenih rešenja koja nisu zasnovana na stvarnim potrebama naših korisnika, zbog njega zaboravljamo na promene do kojih je u međuvremenu došlo i koje bi mogle uticati na naš rad, zbog njega postajemo predvidljivi. Možete koristiti različite načine da to uradite, ali važno je da osmislite i zapišete svoje viđenje trenutnog konteksta u kome radite, i da ga uporedite sa viđenjima drugih ljudi.

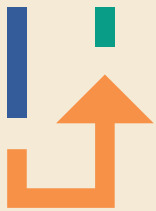
Važno je da sprovedete makar analizu faktora, aktera i vaše sopstvene organizacije vezano za temu kojom ćete se baviti. Pokušajte da temu već definišete što detaljnije ali nemojte već razmišljati o mogućim rešenjima (ovo je nešto što ćete često videti u primerima vežbe Drveta problema: navedeni problemi su često prerusena rešenja). Ono što pristup Teorije promene može učiniti za vas jeste da vas prisili da eksplicitno iskažete vaše pretpostavke o kontekstu u kome se nalazite. Način na koji posmatrate buduće promene govori mnogo toga o načinu na koji posmatrate trenutno stanje. Ovakav pristup omogućiće vam da o ovim aspektima diskutujete sa drugim članovima vaše organizacije, kao i sa drugim zainteresovanim stranama.

Najbolji pristup sprovođenju Teorije promene jeste da pronađete spoljnog facilitatora. Spoljni facilitator može pratiti proces, osigurati da je ovaj proces sredstvo u vašem radu a ne sam sebi svrha, i postavljaje pitanja koja vama deluju očigledna. Jedino pravilo koje bi trebalo da sledite jeste da se unapred dogovorite o kontekstu. Ukoliko to ne uradite, neće vam biti moguće da blisko saradujete. Takođe je teško ostvariti kvalitetnu saradnju ukoliko ima suviše aspekata koji još nisu jasni.

Konačni savet za primenu i facilitaciju ovog procesa jeste da bi trebalo sa ostalima da se složite vezano za temu za koju ćete raditi kontekstualnu analizu. Ova tema ne bi trebalo da bude suviše široka (npr. siromaštvo) ili suviše nejasna (npr. osećaj nemoći).

PITANJA za dalje razmatranje

- Koliko daleko treba da idete kada analizirate kontekst? Do kog nivoa detalja treba da idete?
- Analiza konteksta često nije pokrivena spoljnim finansiranjem. To je nešto što ćete sprovesti pre nego što dobijete sredstva za vaš projekat. Kako možete organizovati analizu konteksta koja će biti participatorna ali neće potrošiti previše sredstava?
- Objasniti Teoriju promene kao metod za sprovođenje analize konteksta, definisati svoju temu i početi sa formulacijom svoje rane poruke je dosta komplikovan zadatak. Kako možete osigurati da se ova vežba može sprovesti bez zaplitanja u diskusiju o samom pristupu koji se koristi?
- Kontekst se menja, delimično i kroz vaše intervencije. Kako ćete osigurati da pratite promene konteksta i način na koji one utiču na vašu intervenciju?



Učešće korisnika

KO SU VAŠI KORISNICI?

“Nije svrha državne uprave da sprečava građanina u činjenju grešaka, već je svrha građanina da sprečava državnu upravu u činjenju grešaka.”

Vrhovni sud SAD

Korisnik je jedna od zainteresovanih strana. Zainteresovane strane su osobe, grupe ili institucije koje imaju izvesnog interesa u određenom procesu, kao što je uticanje na politike. Daćemo detaljnije informacije o zainteresovanim stranama u sledećem poglavlju, ali korisnik je primarna zainteresovana strana. Uvek postoje korisnici u odnosu na temu za uticanje na politike na kojoj radite. To su ljudi i grupe čiji će se životi poboljšati ukoliko vaše uticanje na politike bude uspešno. Kako god to želeli da postavite, vi ste zapravo u procesu uticanja na živote vaših korisnika.

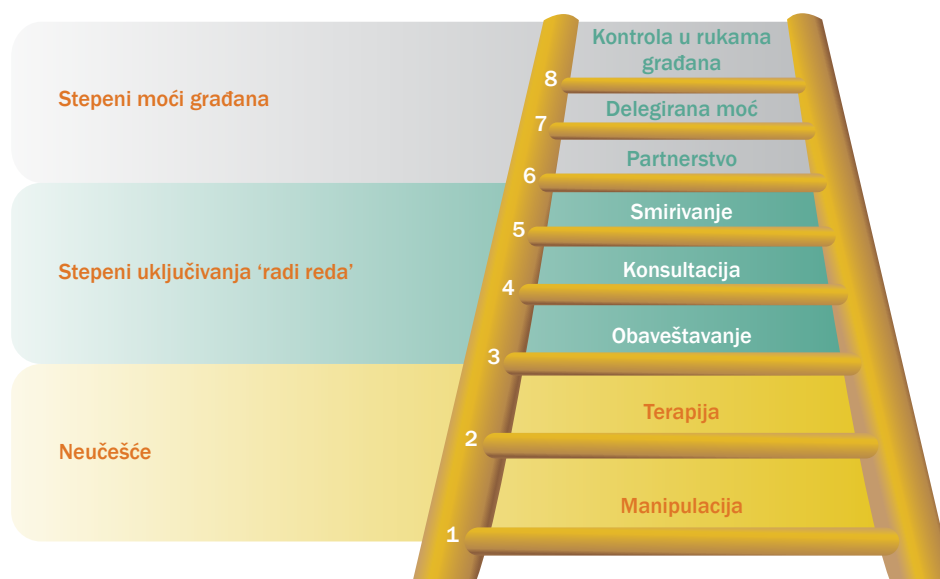
U zavisnosti od teme koju ste definisali, vaša korisnička grupa može biti mala ili velika, lako prepoznatljiva ili teška za definisanje. Većinom ćete primetiti da imate dosta jasnu sliku o vašim korisnicima, pošto je verovatno da su oni i uticali na vašu odluku pri odabiru teme kojom želite da se bavite. Konsultacije sa početnom grupom korisnika trebalo bi da vam pomognu u daljem definisanju vaše teme i napretku prema formiranju rane poruke u vašem procesu uticanja na politike. Moguće je da će vaša početna grupa korisnika biti veća od vaše konačne grupe korisnika.

Vaše aktivnosti bi trebalo da budu vođene voljom vaših korisnika, i trebalo bi da povećaju moć vaših korisnika, osnažujući njihovu poziciju.



Arnštajnova lestvica učešća

Korisnici bi trebalo da igraju određenu ulogu u svakoj fazi vaše intervencije za uticanje na odluke, od faze planiranja, preko implementacije, pa sve do praćenja i evaluacije. Korisnici u svim ovim fazama mogu učestvovati na različite načine. Konsultacije sa korisnicima, posebno u ranim fazama planiranja, svakako su minimum potrebnog nivoa uključenja. Postoje mnogi različiti više inkluzivni načini učešća, a postoje i drugi, manje inkluzivni načini učestvovanja. Objasnićemo ukratko ove načine koristeći široko poznatu "lestvicu učešća", koju je 1963 godine objavila Šeri R. Arnštajn⁵.



Arnštajnova je napravila razliku između neparticipativnih metoda, metoda participacije "radi reda", i moći građana. Segment moći građana sadrži najparticipativnije metode.

Participacija u ovom smislu zapravo znači da određena strana ima moć da donosi odluke i rukovodi određenom situacijom. U okviru neparticipativnih metoda kao što su manipulacija ili terapija, cilj je 'izlečiti' ili 'edukovati'. Kao i kod metoda participacije radi reda, kao što su obaveštavanje, konsultacija ili umirivanje, cilj metode i nije da se zaista postigne promena u postojećim odnosima moći. Moć ostaje u rukama onih koji od početka sprovode datu intervenciju. Razlika između neučešća i učešća radi reda leži u tome da, kod učešća radi reda, korisnici makar imaju glas, i mogu biti saslušani (npr. daju savete u okviru "umirivanja", i primaju i daju informacije u okviru "konsultacija").

Istinske promene u odnosima moći nastaju u okviru kategorije moći građana, gde oni koji nemaju moć (korisnici) bivaju osnaženi kako bi se povećao stepen njihove mogućnosti donošenja odluka vezano za datu intervenciju. Ovo je dobar momenat da se podsetite CLASP principa, posebno koncepta "moći". Samo u kategoriji moći građana se balans moći pomera od "moći nad drugima" prema "moći zajedništva" i "moći pojedinca".

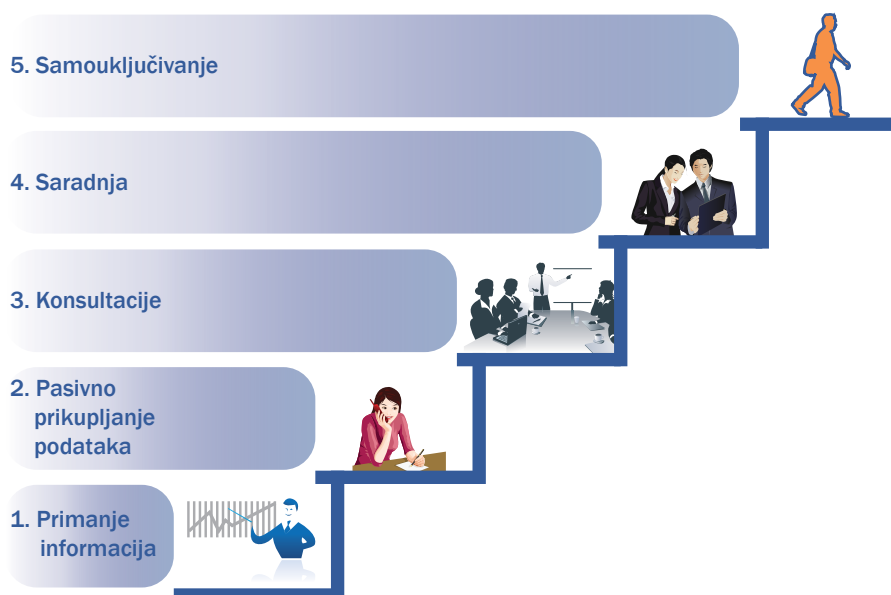
⁵ Arnstein, Sherry R. "A Ladder of Citizen Participation," JAIP, Vol. 35, No. 4, July 1969, pp. 216-224.

Lestvica učešća organizacije MDF

Mi koristimo model sličan Arnštajn modelu lestvice učešća, kako bismo pokazali različite stepene uključenosti u projekte, kao što su intervencije za uticanje na politike, u različitim stadijumima razvoja intervencije.

Kategorije su zasnovane na Arnštajn lestvici, ali nisu formulisane tako negativno. Takođe, fokus nije toliko na pojedinačnim građanima (pošto model nije stavljen u kontekst učešća građana), već više na grupama ljudi ili organizacijama.

Koristimo ovaj model kako bismo pokazali različite nivoe učešća u različitim stadijumima projekata, kao što su projekti za uticanje na politike. Saradnja i samouključivanje su najparticipativnije metode, pošto one prenose balans moći sa onih koji razvijaju projekat na njegove korisnike. Preostale kategorije nisu same po sebi negativne. Različite zainteresovane strane mogu biti postavljene na različite tačke na lestvici u skladu sa svojom važnošću i stepenom uticaja na projekat. Možete sprovesti ovu vežbu kada sprovodite analizu zainteresovanih strana (u poglavlju 7 naći ćete takvu analizu, i vezu sa konceptom lestvice učešća). U ovoj fazi, lestvica vam pomaže da razmatrate različite nivoe moguće uključenosti korisnika. Takođe vam pomaže da razumete bi korisnici trebalo, ako ništa drugo, bar da budu konsultovani u ovoj fazi planiranja.



Lestvica učešća

ŠTA RADITE: KONSULTACIJA – SARADNJA – SAMOUKLJUČIVANJE?

Konsultacija

U ovoj fazi planiranja trebalo bi, kao što je gore navedeno, da sprovedete bar konsultaciju sa vašim korisnicima. Takva konsultacija mora biti dvosmerni metod kojim se informacije dele između korisnika i osoblja projekta. Popularni metodi konsultacije uključuju: ankete koje bi trebalo da budu povezane sa sesijama za davanje povratnih informacija kako bi bile dvosmerne, fokus grupe, seoski sastanci, i javni skupovi. Jednosmerno deljenje informacija, putem kojeg OCD primi veliku količinu informacija od korisnika ili OCD informiše svoje korisnike o nečemu ali ne uzima u obzir bilo kakve povratne informacije koje dolaze od korisnika, ne može se okarakterisati kao konsultacija. Nažalost, ovo se ipak često dešava.

Konsultacije se često koriste, na sve strane, kao način davanja legitimiteta već donesenim odlukama, obezbeđujući privid učešća različitih strana koji procesu daje lažni moralni autoritet. Njihovi rezultati mogu se selektivno tumačiti i koristiti od strane onih koji drže moć donošenja odluka.

Konsultacije mogu biti korak prema 'punom' učešću ukoliko se isprate do kraja. Puno učešće znači da se konsultacije sprovode redovno tokom intervencije uticanja na politike, tokom planiranja, implementacije, praćenja i evaluacije, ali takođe da postepeno činite vaše korisnike odgovornima za delove same intervencije, tako je menjajući iz intervencije za korisnike, ka intervenciji sa korisnicima, i konačno do intervencije od strane korisnika – dakle, krećete se putanjom od konsultacija do saradnje i konačno samouključivanja. Kroz celi ovaj vodič podsećaćemo vas da nastavite da proveravate da li još uvek primenjujete CLASP principe. Način na koji uključujete korisnike u vašu intervenciju predstavlja važan deo CLASP koncepta.

Konsultacije sa korisnicima moraju biti trajne: mora postojati razmena informacija, i konsultacije moraju biti obostrane ukoliko želite da održite svoj legitimitet.

Saradnja i samouključivanje

Više od konsultacija, možete koristiti svoju intervenciju kako biste osnažili vaše korisnike. Zapravo, bilo bi preporučljivo da to uradite. Ovo znači da nećete samo davati i primati informacije, već ćete osmisliti intervenciju na takav način da vaši korisnici postanu sposobni da iskažu svoje stavove, zatraže svoja prava i donose odluke o određenim delovima intervencije. Korisnici preuzimaju kontrolu nad promenama koje direktno utiču na njihove živote. Na to mislimo kada kažemo "saradnja", gde delite moć sa korisnicima, ili

“samouključivanje”, gde korisnici sami preuzimaju kontrolu nad intervencijom. Ukoliko se odlučite na ovakav pristup, karakter vaše intervencije za uticanje na politike će se izmeniti. Deo vašeg fokusa biće preusmeren na razvoj kapaciteta vaših korisnika, kako bi oni bili u stanju da preuzmu odgovornost za jedan deo intervencije.

Za OCD, konačni cilj bi trebalo da bude prestanak postojanja osnovnog razloga iz kog su one same nastale. Naravno to nije nešto što će se skoro ostvariti, ali u manjim razmerama možete uvideti da je jedan od vaših ciljeva da u određenoj oblasti prestanete da budete potrebni. Ovo se u dužem roku najbolje postiže osiguravajući da oni koji nemaju kapaciteta da potražuju svoja prava razviju te kapacitete, i postanu sposobni da to uspešno čine.

Postavljanje vaših korisnika u poziciju zajedničkog donošenja odluka sa vama trebalo bi ne samo da preusmeri prirodu vaše intervencije sa sprovođenja akcije uticanja na politike prema podržavanju drugih u uticanju na politike, i da na kraju smanji vašu ulogu u procesu, već bi takođe trebalo da preseli osećaj vlasništva nad intervencijom sa vas na vaše korisnike. Davanje korisnicima bar jednog dela vlasništva nad intervencijom takođe povećava nivo održivosti rezultata intervencije.

Rad u saradnji sa onima koji će imati direktne koristi iz vašeg projekta pomoći će im da u dužem roku oni preuzmu i vode taj isti projekat.

Udruženje za zaštitu životne sredine “Avalon”, iz Vršca u Srbiji, delimično je aktivno u polju socijalne pravde za žene. Avalon vodi projekat pod nazivom “Osnažene žene za socijalnu pravdu”. Glavni cilj projekta jeste da osigura da su žene iz urbanih i ruralnih krajeva Srbije obaveštene o svojim socijalnim pravima, da ih razumeju i da su u stanju da ih ostvare u onoj meri u kojoj su ona garantovana zakonima o socijalnoj zaštiti u Srbiji, posebno novim Zakonom o socijalnoj zaštiti. Oni takođe, u opštijem smislu, osnažuju građane da preuzmu aktivnu ulogu u procesima donošenja odluka vezano za pitanja zaštite životne sredine (kao što su investicije koje mogu predstavljati opasnost po životnu sredinu).

Osnaživanje građana zasniva se na demokratskom pravu učešća u procesima donošenja odluka.

Fondacija Volonteri zajednice, iz Istanbula u Turskoj, radi na projektu pod nazivom: “Pod lupom”. Njegov opšti cilj je primer uticanja na politike kroz samouključivanje korisnika. Oni teže da povećaju nivo učešća mladih ljudi u stvaranju politika vezanih za mlade, kroz izgradnju kapaciteta omladinskih organizacija za lokalni monitoring usluga koje pružaju javna tela na lokalnom nivou (u Ankari, Istanbulu, Izmiru, Kočaeliju, Konji, Malatji, Samsunu i osam drugih gradova).

KAKO NAVESTI KORISNIKE DA UČESTVUJU?

Ranije smo ukazali na tri načina na koje možete navesti korisnike da učestvuju u ovoj ranoj fazi planiranja vaše intervencije. Možete to učiniti kroz konsultacije sa vašim korisnicima, kroz saradnju sa njima, ili kroz omogućavanje njihovog samouključivanja. Vaša uloga biće veoma različita u zavisnosti od toga koju od ovih opcija odaberete. U slučaju konsultacija, vi ćete i dalje biti glavni akter koji će sprovoditi samo uticanje na politike. U slučaju saradnje, podelićete ovu odgovornost sa korisnicima, što znači da ćete imati i dodatnu obavezu da osigurate da vaši korisnici imaju adekvatne kapacitete da preuzmu deo te odgovornosti. U slučaju samouključivanja, vaše aktivnosti će prvenstveno biti okrenute razvijanju kapaciteta vaših korisnika kako bi oni sami mogli da preuzmu aktivnosti uticanja na politike.



Postoje tri načina na koje korisnici mogu da učestvuju u vašem projektu, a to su konsultacija, saradnja i samouključivanje. U prvom slučaju vi ostajete u poziciji glavnog igrača, a u druga dva slučaja korisnici dobijaju veću ulogu. Ne postoji određen šablon za navođenje korisnika da učestvuju u intervenciji kroz konsultacije, saradnju ili samouključivanje. Zato ćemo vam dati određene smernice koje vam mogu pomoći:

- osigurajte da ste identifikovali vaše korisnike, i da ste u stanju da izdvojite glavne korisnike, praveći razlike zasnovane na rodu, godinama starosti, religijskoj pripadnosti, društveno-ekonomskom profilu, ili seksualnoj orijentaciji. Možda nećete biti u stanju da ovo detaljno uradite od početka, ali ne bi trebalo da konsultujete samo one koji su najmoćniji ili najglasniji u okviru vaše grupe korisnika;
- konsultujte i muškarce i žene. Smernice za ovo uključene su u Set alata na kraju vodiča;
- kada se konsultujete sa korisnicima, osigurajte da dajete jasne i realistične razloge za konsultacije i informacije o mogućnosti uspeha intervencije. Nema potrebe da korisnike konsultujete o svemu, ali važno je da upravljate njihovim očekivanjima. To je veoma važan aspekt osiguravanja da korisnici ostanu posvećeni vašoj intervenciji.

U poslednjem delu vodiča postoje različite kontrolne liste koje možete koristiti kako biste osigurali da ste uzeli u obzir rodne razlike pri organizovanju različitih konsultativnih događaja. One će vam pomoći da shvatite kako da na drugačiji način pristupite konsultacijama sa muškarcima i sa ženama, kao i da osigurate da se čuju i glasovi najslabijih članova određene zajednice.

PRIMER SARADNJE

Pristup merenju osnaženosti primenjen u Bangladešu sastoji se iz dva dela. U prvom delu, korisnici sprovode samo-procene na osnovu indikatora koje su sami razvili. Generisani podaci stavljaju se u analitičke okvire.

Zanimljivo je da su indikatori zasnovani na proceni trenutne situacije koju sprovode sami korisnici. Polazna linija predstavlja rezultat pojedinačnih iskustava korisnika, prikupljenih kroz glumu, pesme, priče, crteže, razgovore, debate i slično. Izjave proizašle iz ovih aktivnosti grupišu se i drugačije formulišu, kako bi značile nešto svim korisnicima. Ovde se formulišu indikatori (u ovom slučaju za osnaženost). Korisnici na godišnjem nivou sami prate ove indikatore.

Izvor: SIDA⁶

⁶ Dee Jupp i Sohel Ibn Ali, "Merite osnaženost? Pitajte njih", SIDA, decembar 2009.

VAŽNOST UKLJUČIVANJA KORISNIKA U OVOJ FAZI

Konsultujte se i komunicirajte sa svojim korisnicima: ovo je suštinski značajno za uspeh vašeg projekta. Odlučite do koje mere želite i da ih uključite u proces. U ovoj fazi biće veoma važno razmišljati o tome na koji način želite da uključite korisnike. Da li želite da nastavite da se konsultujete sa njima, i ako želite, na koji način? Koliko puta? Ili želite da sarađujete sa njima, ili da počnete da doprinosite njihovoj sposobnosti da sami preuzmu proces? U svakom slučaju, vaša odluka o ovom pitanju uticaće na vašu ulogu u procesu.

VEZA SA TEORIJOM PROMENE

Vaši korisnici nalaze se u vašoj Teoriji promene. Ako ništa drugo, nalaze se u vašoj viziji. Vi pokušavate da indirektno promenite nešto za njih.

U primeru koji smo koristili u vežbi Teorije promene u poglavlju 5, korisnici su bile devojčice koje pohađaju osnovne i srednje škole, ili, ako nastavite da se krećete naviše, mlade žene. Kroz vašu intervenciju uticanja na politike vi pokušavate da utičete na druge, kao što su donosioci odluka, kako bi se oni promenili. Ova promena bi zatim trebalo da donese korist vašim korisnicima.

U našem primeru u poglavlju 5, koncentrisali smo se na državnu upravu, koja može biti svedena na jednu osobu, kao što je na primer ministar obrazovanja. Morate bar proveriti sa svojim korisnicima da li se slažu sa vašom Teorijom promene. Idealno bi bilo da ponovo izgradite svoju Teoriju promene u saradnji sa njima. Ovo će osigurati, ukoliko se vaša zamišljena promena zaista i desi, da je ona u skladu sa potrebama vaših korisnika. Ukoliko nije, vaša intervencija ne može imati pozitivan uticaj na poziciju vaših korisnika. Zajedno sa vašim korisnicima možete odlučiti da se dogovorite o različitim aspektima intervencije za koje oni sami mogu biti odgovorni.

SAVETI za praktičnu primenu

Učešće korisnika je ključ uspeha svake intervencije, ali nažalost se često na njega zaboravlja, posebno od strane organizacija koje su već dug vremenski period posvetile radu na određenoj temi. Pitajte korisnike šta žele, kako se osećaju, i da li smatraju da se ono što se radi radi na pravi način. Ovo će povećati vaš stepen legitimnosti. U krajnjoj liniji, korisnici će preuzeti vlasništvo nad projektom.

PITANJA za dalje razmatranje

- Kako biste naveli korisnike da efektivno učestvuju u planiranju i implementaciji vaše akcije biće vam potrebno mnogo vremena i resursa. Vreme i resursi su kategorije koje je često teško odvojiti u okviru uticanja na politike. Kako možete osigurati da će vaši korisnici učestvovati u vašoj intervenciji, a da vas to ne košta suviše u smislu gubitka dinamike intervencije?
- Uključivanje korisnika u intervenciju može od vas zahtevati potpuno drugačiji set aktivnosti i produkata, koji su daleko više vezani za unapređenje kapaciteta tih korisnika. Da li se ovo još uvek može smatrati uticanjem na politike?
- Istinska participativnost je teška, pošto zahteva učešće korisnika, koji sami po sebi nisu homogena grupa i imaju različite želje i potrebe. Kako možete osigurati da su sve ove želje i potrebe jednako predstavljene?



**Formiranje strategija
sa ranom porukom:
Zainteresovane strane**

KO SU ZAINTERESOVANE STRANE?

“Ništa nije tako teško za planiranje, tako slabih šansi za uspeh, ni tako opasno za upravljanje kao stvaranje novog poretka stvari.”

Vrhovni sud SAD

Zainteresovana strana je bilo koja osoba, grupa, institucija ili organizacija koja ima određeni interes vezano za određenu temu ili pitanje. Kada govorimo o uticanju na politike, najznačajnije kategorije zainteresovanih strana mogle bi biti:

- oni na koje dati problem direktno utiče (npr. lokalne zajednice, poljoprivrednici, trgovci, žene, itd.);
- oni odgovorni za stvaranje problema, ili oni koji snose formalnu odgovornost za pronalaženje adekvatnog rešenja za njega – npr. državna uprava, lokalna samouprava, državna služba, zdravstveni radnici);
- oni koji se brinu za dobrobit drugih (npr. sindikati, organizacije civilnog društva, religijske grupe, mediji);
- međunarodni igrači (npr. UN, Svetska banka, donatori).⁷



⁷ Bridget Burrows, “How to plan good advocacy strategies: stakeholders, influence routes and risk analysis”, CAFOD PowerPoint prezentacija, maj 2010.

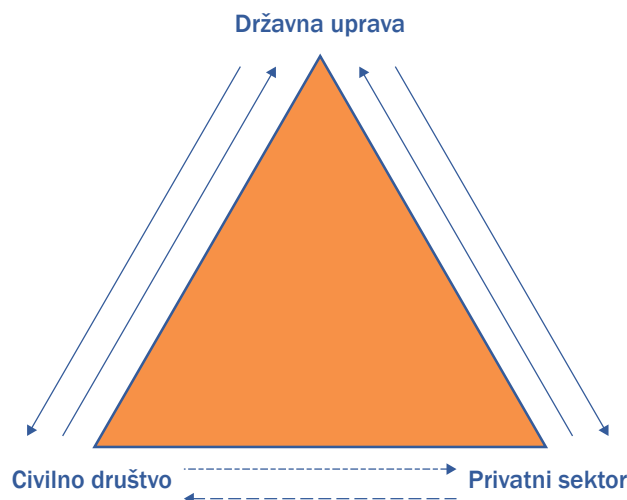
GLAVNI AKTERI: DRŽAVNA UPRAVA, CIVILNO DRUŠTVO, I PRIVATNE KOMPANIJE

Stvaranje politika često se vezuje za vlade i parlamente koji pripremaju opšte politike i odgovorni su za njihovo sprovođenje, praćenje i kontrolu.

U okviru konteksta globalizacije, decentralizacije, privatizacije, povlačenja državnog uticaja i deregulacije, pozicija stvaranja politika polako se menja. Osim javnog sektora, kompanije iz privatnog sektora i organizacije civilnog društva počinju da uzimaju svoje uloge u demokratskim procesima. Kao što je gore napomenuto, uticanje na politike postaje važnije i šire dostupno.

Gramši je razvio model trougla moći koji deli društvo u tri kategorije moći: državnu upravu, privatni sektor i civilno društvo, koje je takođe poznato kao "suprotstavljena moć". U nekim zemljama ovaj trougao je institucionalizovan u obliku takozvane trodelne postavke, u kojoj svi akteri razmenjuju stavove i pozicije i neprestano utiču jedni na druge.

Veoma često se ovi procesi uticanja odigravaju izvan sala za pregovore, u sporednim prostorijama, hodnicima, na ulicama, u medijima ili na univerzitetima. Raznolikost je velika, i mogućnosti su raznovrsne.



Gramšijev trougao

Možete videti da su veze između civilnog društva i privatnog sektora slabije nego veze obe strane sa državnom upravom. U smislu ljudskih prava i razvoja saradnje, kompanije igraju sve važniju ulogu kao akteri koji rade na poboljšanju uslova rada za zaposlene u kompanijama na jugu koji rade za njih, bilo direktno kroz njihove kompanije, bilo indirektno kroz lance koji se nalaze pod njihovim uticajem. Kompanije takođe sve više i sve češće sarađuju sa zajednicama koje su, ili koje bi mogle biti, pod uticajem njihovih operacija. Povećana pažnja je rezultat prepoznavanja činjenice da kompanije kao što su Šel ili Najki imaju ozbiljan uticaj na razvoj i status ljudskih prava u mnogim delovima sveta.

OCD su igrale važnu ulogu u ukazivanju na ove negativne efekte. Međutim, mnoge OCD se sada kreću dalje od taktika prozivanja i sramoćenja kompanija sa lošim praksama prema stavu koji je otvoreniji za saradnju, pošto su uvidele da kompanije takođe imaju veliku moć da prave i pozitivne promene. Sa druge strane, kompanije sve češće pozivaju OCD da im pomognu u pokušajima da razumeju šta sve mogu da učine za zajednice na koje utiču, i na koje načine.

Inicijative dijaloga i saradnje između OCD i kompanija svakodnevno rastu, i među njima ima mnogo pozitivnih primera. Međutim, uticanje na državne uprave je još uvek mnogo češća praksa.



Trening na temu javnog zagovaranja, Bivša jugoslovenska republika Makedonija, februar 2011.

ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA

Uvod

Sprovođenje analize zainteresovanih strana je uobičajeno u fazi planiranja projekta. To znači da ćete navesti listu svih mogućih zainteresovanih strana koje su uključene ili na neki način povezane sa vašim projektom. Ovo je početak formiranja strategije.

U više prilika moraćete da se bavite izlistavanjem zainteresovanih strana i prepoznavanjem primarnih zainteresovanih strana, individualno ili u okviru vašeg tima.

Šta je to analiza zainteresovanih strana?

U ovom poglavlju fokus analize zainteresovanih strana biće na formiranju strategije za vašu intervenciju. Sprovođenjem analize zainteresovanih strana vezano za određenu temu za uticanje na politike, možete odrediti ko su:

- vaši saveznici;
- vaše političke mete; i
- vaši protivnici.

Još jedan način da pristupite analizi zainteresovanih strana jeste da odredite ko će igrati određenu ulogu u procesu planiranja i implementacije vaše intervencije. Alati predstavljeni na sledećim stranicama (kao i oni predstavljeni u poglavlju 6) moći će da vas vode kroz ovaj proces. Posebno kada odlučite da sprovedete i opcionalni korak formiranja lestvice učešća, koji je predstavljen na sledećim stranicama.

Veze sa učešćem

Postoje dve veze sa učešćem korisnika.

- u sprovođenju analize zainteresovanih strana, dobićete još bolji pregled korisnika vaše intervencije i njihovih pozicija vezano za vašu temu za uticanje na politike;
- imaćete bolju ideju o tome ko su vam sve korisnici. Ukoliko još niste uključili sve relevantne korisnike, važno je da sada to učinite.

Primarne zainteresovane strane su oni na koje u krajnjoj liniji utiče vaša intervencija, bilo pozitivno (korisnici), bilo negativno. Primarne zainteresovane strane će možda morati da budu detaljno definisane, pa bi ih stoga trebalo podeliti po rodu, društvenom ili finansijskom staležu, zaposlenju ili pripadnosti određenoj grupi korisnika usluga. U mnogim intervencijama, kategorije primarnih zainteresovanih strana će se preklapati (npr. žene i grupe građana sa niskim primanjima; ili manje značajni korisnici šume i etničke manjine).

KORACI ZA SPROVOĐENJE ANALIZE ZAINTERESOVANIH STRANA ZA UTICANJE NA POLITIKE

U analizi zainteresovanih strana za uticanje na politike, proći ćete kroz korake predstavljene na sledećim stranicama. Pripremi korak jeste definisanje vaše teme, kao i definisanje vaše pozicije vezano za temu (pogledajte poglavlje 5), što će vam poslužiti kao polazna tačka za proveru interesovanja i stavova drugih zainteresovanih strana.

KORAK 1

Navedite sve relevantne zainteresovane strane

Cilj ovog koraka jeste da kreativno razmišljate i da napravite dugačku listu imena, pozicija i organizacija ljudi. Pokušajte da što ličnije predstavite svoje političke mete. Mnoge OCD sprovode ovaj korak pre započinjanja rada na određenom projektu. Nažalost, često je ovo tačka u kojoj se 'analiza' zaustavlja. U najboljem slučaju zainteresovane strane se donekle klasifikuju kao primarne ili sekundarne, i određuje se koliko je svaka od njih važna za datu OCD.

KORAK 2

Primenite tri filter-pitanja na stvorenu listu zainteresovanih strana

- Do koje mere se zainteresovana strana slaže ili ne slaže sa vašim stavom? (stav)
- koliko važnosti zainteresovana strana pridaje datoj temi, u odnosu na ostale relevantne učesnike? (važnost)
- koliko uticaja zainteresovana strana ima nad procesom donošenja odluka vezano za datu temu, u odnosu na ostale? (uticaj)

Kako biste doneli obaveštenu odluku vezano za odgovore na ova pitanja, možda ćete morati dalje da istražujete. Možda ćete morati da još detaljnije podelite pod-kategorije zainteresovanih strana u grupe za koje se može reći da dele zajedničku poziciju ili interes.

Ove informacije ćete zatim preneti na Matricu saveznika i protivnika.

KORAK 3

Matrica saveznika i protivnika

Stav
vaše publike
prema vašoj
poziciji

Vrlo pozitivan			Glavni saveznici
Pozitivan			
Neutralan			Ključni teren za vršenje uticaja
Negativan			
Vrlo negativan			Glavni protivnici
	Nizak	Srednji	Visok

Uticaj publike na temu

Iz Matriksa saveznika i protivnika, možete odrediti ko su vam najznačajniji saveznici i protivnici, i ko su najuticajnije osobe sa neutralnim stavom prema temi. Ove osobe na neutralnim pozicijama mogle bi biti veoma važne za vas ukoliko biste uspeali da ih privučete na svoju stranu, što će predstavljati ključnu bitku pošto će i vaši protivnici pokušavati da ostvare to isto. Grupe zainteresovanih strana nemaju stalno fiksirane pozicije, i matriks vam može dati uvid u načine na koje možete stvoriti dodatnu snagu za vašu strategiju kroz:

- izgradnju saveza sa saveznicima koji imaju pozitivan stav i nizak nivo uticaja;
- ubeđivanje saveznika sa visokim nivoom uticaja i neutralnim stavom da je tema važna;
- nagovaranje neutralnih strana sa visokim nivoom uticaja i onih koji su blago suprotstavljeni da pristupe vašem viđenju teme;
- povećavanje uticaja saveznika sa niskim nivoom uticaja, većinom vaših korisnika (vidite poglavlje 6, i tekst na sledećoj stranici pod korakom broj 6);
- pokušaje smanjivanja uticaja onih protivnika čiji je nivo uticaja visok.

PAŽNJA!

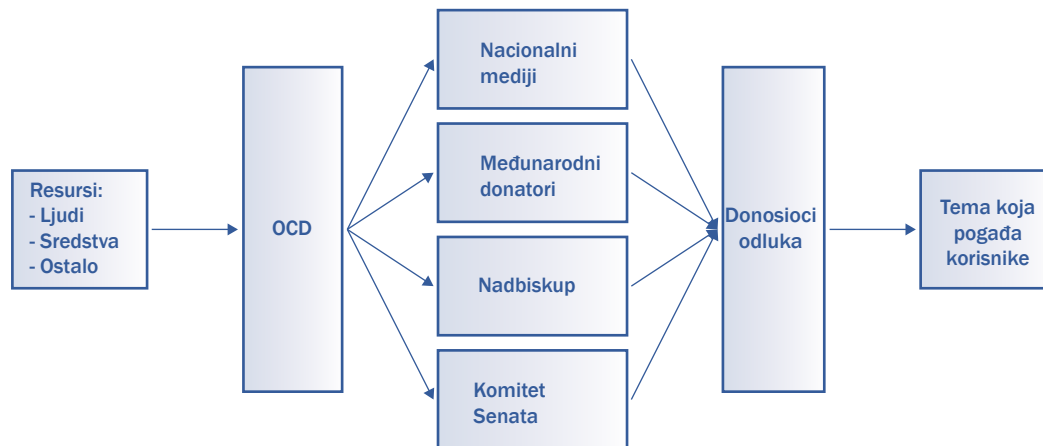
Vaša intervencija može uneti mnoge izmene u postojeći kontekst. Promena pozicije jedne zainteresovane strane može uticati na pozicije drugih, kako pozitivno tako i negativno. Takođe, trebalo bi da uvek imate u vidu činjenicu da vaši protivnici sprovode iste analize. Sprovođenje analize u saradnji sa drugima osiguraće da ćete dobiti najbolji mogući pregled zainteresovanih strana i njihovih pojedinačnih pozicija. Takođe je više verovatno da ćete biti u mogućnosti da pratite promene kako se budu dešavale, i da imate u vidu način na koji one utiču na ostatak vaše intervencije.

KORAK 4**Lanci uticaja**

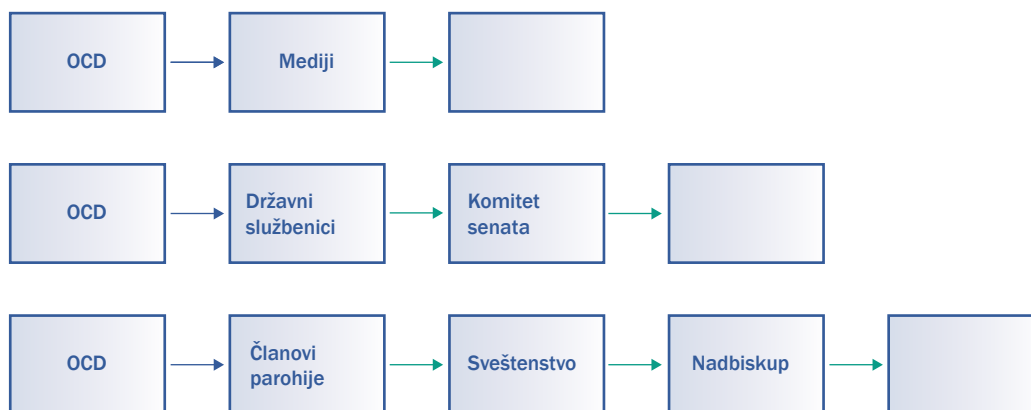
U mnogim slučajevima otkrićete kako su najuticajniji akteri koje želite da promenite takođe protivnici vaše pozicije vezano za datu temu. Ukoliko to ne bi bio slučaj, ne bi bilo dobrog razloga zašto je tema na kojoj radite uopšte problematična za vas i vaše korisnike. Takođe ćete primetiti da često tim akterima nije moguće direktno prići. Na primer, u mnogim slučajevima to će biti ministar, premijer ili predsednik, ili čak teže pristupačni moćnici koji se nalaze u senci i bliski su sa važnim donosiocima odluka.

Ove aktere često nazivamo primarnim metama intervencija za uticanje na politike. Međutim, malo je verovatno da ćete biti u poziciji da na ove aktere utičete direktno, bilo zbog njihove pozicije (Premijer, Predsednik, Ministar) ili zbog snage njihovog otpora prema vašoj poziciji vezano za datu temu. Stvaranje lanaca uticaja znači da ćete ustanoviti koje zainteresovane strane jesu u poziciji da utiču na te vaše protivnike. Stvorićete lanac, koji će biti sastavljen od zainteresovanih strana na koje ćete vi vršiti uticaj, a koje će naknadno uticati na druge. Ovaj metod čini važan deo vaše strategije.

Možete udružiti snage sa svojim saveznicima i stvoriti lanac uticaja. Alternativno, svaki od vaših saveznika datoj intervenciji može imati sopstveni lanac uticaja. U tom slučaju, moraćete da osigurate da vaši različiti lanci uticaja podržavaju jedni druge. Vi ćete preuzeti onaj lanac koji se najbolje uklapa sa vašom organizacijom u smislu sadržaja, prethodnih veza i iskustava. Zato je moguće da ćete vi lobirati samo određene osobe, dok će drugi u vašoj mreži imati zadatak da pokrenu medije, ili da se fokusiraju na različite ciljne grupe koristeći različite aktivnosti sa kontinuuma uticanja na politike.



Lanci uticaja



Lanci uticaja (2)

KORAK 5**Tabela za odabir ciljnih publika (opcionalno)**

Snažno preporučujemo da sprovedete i dalje analize i istraživanja vezano za poziciju vaših političkih meta. Tabela za odabir ciljnih publika može vam poslužiti u tu svrhu. To je jedan set dubljih i sistematičnih analiza vaših političkih meta sa namerom njihovog boljeg upoznavanja, posebno vezano za sledeća pitanja:

- koliki je stepen njihove upoznatosti sa temom (može biti viši nego što ste mislili);
- koja su njihova uverenja vezano za temu (vaša uverenja mogu se slagati ili ne slagati sa njihovim)
- do čega im je najviše stalo (možete koristiti ove informacije kako biste izgradili snažniji lični odnos i međusobno razumevanje).

Tabela za odabir ciljnih publika:

Tema/Agenda/Odluke	
Vaša pozicija	

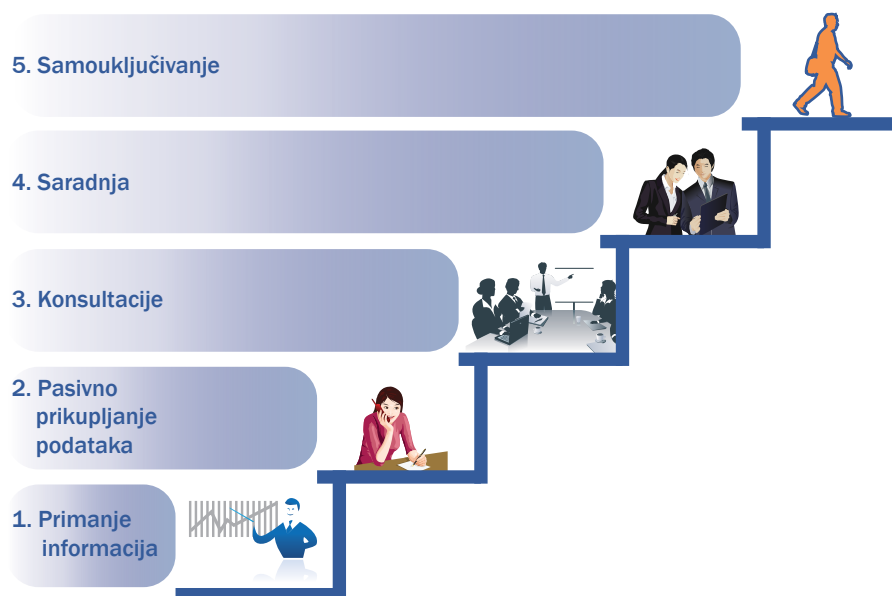
Publika	Znanje	Stavovi/Uverenja	Interesi
Definicija date publike	Koliko je data publika upoznata sa temom?	Šta data publika veruje vezano za temu?	Do čega je ovoj publici najviše stalo (čak i ukoliko se radi o nečemu potpuno nevezanom za temu)?

KORAK 6

Lestvica učešća

Kao što smo napomenuli u poglavlju 6 na temu učešća korisnika, lestvica učešća može biti korišćena na dva različita, komplementarna načina. Njena prva upotreba predstavljena je u prethodnom tekstu – naime, ona vam dozvoljava da razmotrite uključivanje korisnika u proces planiranja i implementacije vaše intervencije za uticanje na politike. Druga upotreba predstavlja rezultat analize zainteresovanih strana – razmatranje nivoa uključenosti drugih zainteresovanih strana u planiranje i implementaciju vaše intervencije.

Ovo očigledno čini deo vaše strategije uticanja na politike, ali se takođe preklapa sa drugom svrhom alata predstavljenog u prethodnom tekstu, naime, pomaže u razmatranju toga ko će igrati koju ulogu u procesu planiranja i implementacije vaše intervencije. Kako biste ovo obavili, počnite koristeći ovu lestvicu učešća koju je MDF formulisao, i razmišljajte o tome kako ćete uključiti zainteresovane strane, ili bar neke od njih.



Lestvica učešća

U sedmom poglavlju koncentrisali smo se većinom na nivoe konsultacija, saradnje ili samouključivanja. Koristeći lestvicu uključivanja u ovom poglavlju, koncentrisaćemo se i na njegove ostale korake. Zato bi bilo korisno da ih ovde još jednom sve predstavimo:

Nivo učešća	Objašnjenje	Potencijalni akteri
Nivo 1: Primanje informacija	Ovo je najpasivniji nivo učešća. Akteri nisu skoro nikako uključeni u radnju, osim kroz odabrane informacije koje vi odlučite da podelite sa njima vezano za intervenciju.	Neki protivnici Neke sekundarne publike (opšta javnost)
Nivo 2: Pasivno prikupljanje informacija	Ovaj nivo podrazumeva malo veći stepen uključenja zainteresovanih strana. Vi ćete im ne samo dostavljati opšte informacije o intervenciji u obimu za koji se vi odlučite, već ćete takođe osigurati da i oni vama zauzvrat pružaju neke informacije, makar i u ograničenoj formi (na primer, kroz neciljane ankete sprovedene putem interneta). Na ovom nivou tražite uglavnom jednosmerne tokove informacija.	Neki protivnici Neke sekundarne publike (opšta javnost) Neki moćni akteri sa neutralnim stavom (u oblasti ključnog terena za vršenje uticaja)
Nivo 3: Konsultacije	Ovaj nivo zahteva dvosmernu razmenu informacija. Još uvek možete sprovoditi, u određenoj meri, jednosmerno prikupljanje informacija, ali ga morate kombinovati sa aktivnim pružanjem informacija sa vaše strane za uključene aktere. Ovo možete raditi kroz pisana obaveštenja ili u direktnim sastancima, osiguravajući da su akteri sve vreme ažurno obavešteni o opštim načinima upotrebe informacija koje su vam pružili. Konsultacije mogu biti trajan proces, ili sporadičan. Kada se sprovode sa vašim korisnicima, konsultacije se moraju održavati redovno. Takođe je važno primetiti da konsultacije još uvek ulaze u rizik da se pretvore u aktivnosti koje se rade samo iz kozmetičkih razloga, posebno kada se sprovedu samo jednom, i kada informacije prikupljene kroz ovu aktivnost nisu aktivno iskorišćene u daljem oblikovanju intervencije.	Korisnici (minimum) Neki saveznici Neki moćni akteri sa neutralnim stavom (u oblasti ključnog terena za vršenje uticaja)
Nivo 4: Saradnja	Ovaj nivo podrazumeva podelu odgovornosti. Zainteresovana strana tako postaje odgovorna za određeni deo intervencije, ili deli zajedničku odgovornost sa vama za celokupnu intervenciju. Zainteresovana strana ima pravo da donosi odluke vezano za određene aspekte intervencije.	Korisnici Saveznici
Nivo 5: Samouključivanje i/ili osnaživanje	Celokupna intervencija postaje isključiva odgovornost zainteresovane strane. Oni rukovode sprovođenjem intervencije, odgovorni su za nju, i donose sve odluke vezano za nju. Ukoliko je ovo slučaj, vaša uloga će verovatno biti savetodavna, i koncentrisaćete se na poboljšanje i osnaživanje kapaciteta zainteresovane strane u oblastima u kojima je to potrebno.	Korisnici (Drugi saveznici sa niskim nivoom uticaja)

U Setu alata naći ćete vežbu koju možete sprovesti kako biste objasnili analizu zainteresovanih strana, uključujući i lestvicu učešća.

PAŽNJA!

Kada formirate strategiju, morate biti realistični vezano za broj grupa zainteresovanih strana koje objektivno možete ciljati kao publike, imajući u vidu količinu vremena i resursa koji vam stoje na raspolaganju.

VEZE SA TEORIJOM PROMENE

Koristićete rezultate prethodno predstavljenih analiza u okviru vaše Teorije promene na različite načine:

- kako biste detaljnije definisali i dopunili vašu Teoriju promene, možda kroz dodavanje aktera koji bi trebalo da se promene, i bližu definiciju tipova promena koje želite da vidite;
- kako biste počeli da ispunjavate poslednji korak Teorije promene, koji je fokusiranje na strategiju. U ovoj fazi će vaš akcioni plan postati precizniji, sa konkretnim aktivnostima uključujući konkretne aktere na koje treba izvršiti uticaj na određene načine, u čemu će lanci uticaja igrati ključnu ulogu;
- kako biste razradili ideju o tome koje delove Teorije promene mogu i treba da sprovedu druge zainteresovane strane, i koje vrste strategija treba da primenite kako biste mogli da osigurate da će se to desiti.



SAVETI za praktičnu primenu

Korišćenje alata je jedan način da sistematično uredite informacije koje su vam dostupne. Kada sprovedite određenu analizu, radite to na velikim listovima papira, crtajući potrebne okvire. Ime svake zainteresovane strane treba da bude ispisano na odvojenoj kartici, tako da ih se može lepiti na okvir i kasnije pomerati po potrebi. Na ovaj način alat može takođe služiti kao participativno sredstvo. On će vam pomoći da vizuelno predstavite analizu.

Kako bi ova aktivnost zaista imala smisla, neophodno je u nju uključiti imena stvarnih pojedinaca. Često vidite da ljudi pišu stvari kao što su: "Državna uprava", "Donatori", ili "Saveznici". Međutim, svaka od ovih širokih kategorija zapravo se sastoji od većeg broja pojedinačnih aktera, koji imaju različite uloge i različite nivoe važnosti za vašu intervenciju. Takođe, svaka od generičkih grupa zainteresovanih strana može biti tumačena na različite načine od strane različitih učesnika u procesu, što može dovesti do brojnih nesporazuma i, konačno, do nedovoljno jasnih i zbunjujućih strategija. Na kraju, savetujemo da odvojite dovoljno vremena kako biste ovu analizu sprovedeli u saradnji sa drugima.

Na taj način ona će vam obezbediti nove uvide u situaciju i naterati vas da gledate izvan onoga što vam je već poznato. Takođe ćete biti u mogućnosti da eksplicitnije iskažete ono što već znate.

PITANJA za dalje razmatranje

- Sa koliko zainteresovanih strana možete da radite? Koliko njih možete da ciljate kao političke mete? Sa koliko možete da sarađujete? Koje ste kriterijume koristili kako biste odredili taj broj?
- Kako ćete bolje upoznati vaše zainteresovane strane? Kada ćete odlučiti da ste određenu zainteresovanu stranu poznali dovoljno dobro?
- Na koji način možete kontrolisati vaš lanac uticaja? Kako možete osigurati da će se uticaj prenositi na onaj način na koji vi mislite da bi trebalo da se prenosi?



Mapiranje političkog procesa

VAŽNOST MAPIRANJA POLITIČKOG PROCESA

“Politika je lavirint bez tragova.”

John Adams

Kada kažemo “mapiranje političkog procesa”, ono na šta mislimo jeste prepoznavanje da li se vašom temom bavi neki postojeći proces za donošenje odluka vezano za politike, kao i gde i kada će relevantne odluke biti donesene. Ova aktivnost vam takođe omogućava da dobijete neki uvid u to kako biste mogli vaše pitanje ili temu dodati na listu relevantnih tema o kojima treba doneti političke odluke, ukoliko se ona već tamo ne nalazi. Ovo je veoma važan korak u okviru vašeg uticanja na politike, pošto će u velikoj meri odrediti šta ćete raditi, sa kim treba da sarađujete, i ko će vam biti glavne mete.

Problem leži u tome što su procesi stvaranja politika različiti u svakom kontekstu. Čak i u okviru jedne države, procesi stvaranja politika mogu se u mnogim aspektima razlikovati jedni od drugih u zavisnosti od odgovornog ministarstva. Zato ovo poglavlje neće dati set pravila ili mapu koju treba slediti kako biste mapirali političke procese, niti sugerisati šta treba da radite pri svakom pojedinačnom koraku. Umesto toga, ovo poglavlje daće vam smernice vezano za to kako da odredite mesto vaše teme u okviru procesa donošenja političkih odluka. U isto vreme, pružićemo vam određene savete vezano za moguće pravce akcije koje možete preduzeti. Suština ovog poglavlja je diskusija na temu stvaranja politika na nacionalnom nivou.



TRANSPARENTNOST, OTVORENOST, I PRISTUP INFORMACIJAMA

Smernice i saveti predstavljeni u ovom tekstu mogu vam biti od pomoći kada se bavite uticanjem na politike u kontekstu relativne otvorenosti, transparentnosti i odgovornosti. Ovaj kontekst najbolje se ogleda u tome do koje mere je opštoj javnosti i organizacijama civilnog društva omogućen pristup relevantnim informacijama. Formalne demokratije često su definisane terminima kao što su pristup informacijama, otvorenost, transparentnost i odgovornost. Ne može se poreći da je prostor za uticanje na politike od strane različitih aktera, uključujući i organizacije civilnog društva, najveći u takvim demokratijama. Impakt takvog uticanja na politike još uvek se značajno razlikuje od države do države. Međutim, čak i kada taj prostor postoji, proces stvaranja politika u takozvanim demokratskim društvima često je daleko od istinski transparentnog. Mnoge odluke donose se kroz razgovore u sporednim prostorijama, sastanke u kafeima, ili na osnovu poznanstava i ličnih odnosa, kao što su pripadnost istoj studentskoj organizaciji, porodične veze, odnosi sa prijateljima, familijom i slično. Ovakve odluke nisu transparentne, ne podležu pravilima odgovornosti i ne donose se na osnovu racionalnih zaključaka. Važno je imati ove mehanizme u vidu. Ovaj vodič ne zauzima nikakav stav vezano za ovakav način uticanja na politike. Dovoljno je biti svestan činjenice da takvi procesi postoje. Za vas je veoma važno da ih budete svesni u okviru vašeg konteksta, a zatim možete doneti sopstvenu odluku o tome da li želite da im se priklonite i radite u skladu sa njima, ili da svoje aktivnosti sprovodite odvojeno od njih. Ukoliko niste svesni ovih procesa, može vam se lako dogoditi da vas događaji iznenade, i vaše aktivnosti uticanja na politike biće oštećene zbog toga.



KLJUČNA PITANJA KOJA MORATE POSTAVITI SEBI

U prethodnom tekstu opisali smo na šta se misli kada se pominje “mapiranje političkog procesa”. Ono uključuje određeni broj osnovnih pitanja koja treba da postavite sebi kada želite da saznate više o procesu donošenja odluka vezano za vašu temu, ili teme koje su važne za vaše uticanje na politike.

- Gde: u okviru koje formalne strukture se rešavaju pitanja vezano za našu temu?
- Kada: Koji su datumi važni za naš proces? Kada se donose relevantne odluke?
- Proces: U kojoj fazi ovog procesa se trenutno nalazimo??

Kada ste sebi postavili sva ova pitanja, nemojte zaboraviti da u analizu uključite i aspekt netransparentnih procesa donošenja odluka koje smo prethodno opisali.

Gde?

Kada kažemo ‘gde’, mislimo na: u okviru koje formalne strukture se rešavaju pitanja vezano za vašu temu? Ove strukture mogu biti odeljenja različitih ministarstava, savet ministara, parlament, ili senat. Zapravo, mnogo toga zavisi od šireg konteksta. Donošenje odluka vezano za vašu temu može se nalaziti i više u javnom domenu, na primer putem referendumu.

Od velikog je značaja za vašu inicijativu uticanja na politike da otkrijete tačno ko u okviru date formalne strukture je zadužen za donošenje odluka o vašoj temi. Ovo se vezuje sa analizom zainteresovanih strana koju smo sproveli u poglavlju 7. Što preciznije znate ko donosi konačne odluke, ko zaista radi na pripremanju tih odluka, i koji dodatni akteri imaju uticaja na ovaj proces, to ćete biti u boljoj poziciji da prenesete svoju poruku ili poziciju odgovarajućim akterima.

Kada?

Pravovremenost je od ključnog značaja u uticanju na politike. Morate znati ko donosi odluke (vidite gornji tekst), u okviru koje formalne strukture (vidite gornji tekst), ali jednako je važno da znate i kada se date odluke donose. Ovo vam daje informacije o mogućnostima uticanja i rasponu aktivnosti koje vam se strateški još uvek nalaze na raspolaganju. Ukoliko zakasnite, na primer, sa pružanjem informacija vašim političkim metama, vaša intervencija će time biti oštećena: setite se orijentisanosti ka pružanju usluga kao jednog od osnovnih CLASP principa.

Proces

Shvatanje procesa stvaranja politika (ili procesa koji dovode do usvajanja zakona i drugih odluka na nacionalnom nivou) u vašoj zemlji je od ključnog značaja za vas. U svakoj fazi procesa stvaranja politika, vi možete vršiti određeni uticaj. U kombinaciji sa dovoljnim znanjem o tome gde se rešavaju pitanja vezano za određene teme, i kada se te odluke zaista donose, razumevanje samog procesa donošenja političkih odluka omogućiće vam da imate najveći mogući uticaj na odluke koje će biti donesene. Neophodno je da ovo znanje posedujete u trenutku kada planirate vašu intervenciju za uticanje na politike. Ne samo da će vam to omogućiti da formulišete vašu strategiju, već će vam takođe pomoći da analizirate da li se

vaša tema, ili važne teme koje su na neki način povezane sa vašom temom, već rešavaju na nekom nivou. Postoji mnogo različitih ciklusa stvaranja politika. Oni svi manje-više prate iste korake, putem kojih možemo naznačiti u kojim trenucima možete izvršiti uticaj na njih. Koraci koje razabiramo u ovom procesu su:

KORAK 1 ⇒ Faza kreativnog razmišljanja (takozvani 'brejnstorming'): Ovo je faza u kojoj se polako stvara ideja vezano za određenu temu kojom želite da se bavite. Nekada će ova faza biti pokrenuta kroz neke vaše aktivnosti. Nekada će tu ulogu imati drugi akteri. U ovoj fazi, osoba koja sprovodi aktivnost kreativnog razmišljanja trudiće se da obezbedi što je više moguće različitih informacija iz pouzdanih izvora (koje ćete takođe vi obezbediti).

KORAK 2 ⇒ Faza osmišljavanja: Na osnovu rezultata vežbe kreativnog razmišljanja, relevantni akteri će formulisati mišljenje i staviti ga na papir.

KORAK 3 ⇒ Faza pred donošenje odluke: Ovaj novonastali dokument (koji može biti, na primer, nacrt predloga nove politike ili zakona) pregledaće druge zainteresovane strane, a vi možete biti jedna od osoba iz te grupe. Dokument se kroz ove konsultacije finalizira i šalje odgovornom ministru kako bi bio razmatran pred Savetom ministara.

KORAK 4 ⇒ Formalno donošenje odluke: Različiti tipovi odluka potpadaju pod ovu kategoriju. Odluka Saveta ministara može biti konačna odluka, u zavisnosti od teme o kojoj se radi i šireg konteksta. Međutim, više je verovatno da će o dokumentu u nekom obliku morati da odlučuje Parlament, koji mora da ga odobri, i Senat, ukoliko postoji, koji bi takođe morao da ga odobri.

KORAK 5 ⇒ Implementacija i praćenje donesene odluke: Kada je odluka jednom odobrena od strane relevantnih tela, ona se usvaja i implementira. Neko u okviru relevantnog ministarstva će povesti proces implementacije, a verovatno je da će u njega biti uključeni i brojni drugi akteri. Mnoge intervencije uticanja na politike zaustavljaju se jednom kada je odluka donesena, posebno ukoliko je odluka u skladu sa željama strana koje su sprovodile intervenciju. Nažalost, istinski efekti odluke zavise od njene praktične primene, a ona može biti procenjena jedino kroz efektivan proces praćenja.

Uopšteno govoreći, ove faze mogu se razlikovati u većini procesa donošenja odluka, u većini različitih konteksta. Ono što će biti u velikoj meri različito od jednog do drugog slučaja jesu pojedinačni akteri, važnost određenih faza u okviru celog procesa, i mogućnost vašeg uticaja. U Setu alata na kraju vodiča pronaći ćete vežbu koju možete sprovesti kako biste počeli da uviđate važnost razlikovanja različitih faza ovog procesa, i njihovih pojedinačnih posledica.

Studija slučaja zasnovana na primeru makedonske organizacije MOST

Na sledećim stranicama pronaći ćete primer ovog procesa, i kako je on funkcionisao za organizaciju MOST iz Bivše Jugoslovenske Republike Makedonije, u okviru njihovog rada na usvajanju novog Izbornog zakona. Ovaj primer jasno pokazuje kako možete zauzimati različite uloge, sa različitim akterima i različitim strateškim odlukama u procesu donošenja odluka. Primer takođe pokazuje da ćete možda morati da pravite male korake i pažljivo gradite na ranije postignutim uspesima. Konačno, dotiče se i druge dve teme koje su od velikog značaja kada analizirate proces stvaranja politika: mesto, i vreme.

Faza kreativnog razmišljanja:

2004 godine održana su ukupno četiri okrugla stola na koje su pozvani domaći i međunarodni stručnjaci. Takođe, predstavnici svih političkih stranaka i relevantnih državnih institucija koje imaju veze sa sprovođenjem izbora takođe su pozvani da učestvuju. Cilj ovih okruglih stolova bilo je pokretanje javne rasprave i otkrivanje svih problematičnih pitanja i slabosti vezanih za postojeći izborni proces.

Radna grupa je ustanovljena sa ciljem davanja predloga i preporuka za poboljšanje izbornog zakonodavstva na osnovu izveštaja sa održanih javnih debata.

Konačni izveštaj pokazao je da postoje ozbiljne slabosti u postojećem sistemu, prvenstveno u činjenici da je do 2005 godine postojalo više različitih zakona koji su regulisali različite aspekte izbornog procesa. Na primer, postojao je Zakon o lokalnim izborima, Zakon o izborima za poslanike parlamenta, Zakon o izbornim mestima, itd. U većini slučajeva, ovi zakoni bili su neusklađeni i u sukobu jedni sa drugima.

Glavna preporuka bila je da je makedonskom političkom sistemu potreban jedan jedinstven Izborni zakon.

Faza osmišljavanja:

Tokom 2005 godine, sastavljena je radna grupa sa ciljem stvaranja nacrt jedinstvenog Izbornog zakona. Radna grupa sastojala se od: predstavnika iz svih državnih institucija koje imaju veze sa izbornim procesom (Ministarstvo pravde, Državna izborna komisija, Državna statistička agencija, Državna revizorska agencija, Vrhovni sud, itd), predstavnika svih političkih stranaka zastupljenih u parlamentu, predstavnika OCD, i nezavisnih stručnjaka.

Proces je bio težak, ali ono što je najvažnije jeste činjenica da su sve relevantne parlamentarne stranke bile uključene u proces od samog početka, a sa druge strane, da su predstavnici državnih institucija sve vreme imali pregled nad funkcionisanjem ovog sistema.

Kada je radna grupa formirana, održane su tri javne debate. Događaji su osmišljeni u formi javne rasprave, i članovi radne grupe imali su kroz njih priliku da čuju različita mišljenja vezano za nacrt Izbornog zakona od strane četiri odabrane ciljne grupe: predstavnika manjih političkih stranaka koje nisu predstavljene u parlamentu; predstavnika organizacija civilnog društva koje se bave različitim pitanjima vezanim za izbore, kao što su manjine ili žene; predstavnika medija i novinara; i predstavnika drugih relevantnih državnih institucija, kao što su na primer članovi Opštinskih izbornih komisija i članovi prvostepenih sudova.

Faza pred donošenje odluke:

Predlozi iz ovih javnih rasprava analizirani su od strane članova radne grupe, i sačinjena je konačna verzija nacrt Izbornog zakona.

Faza formalnog donošenja odluke:

Novi Izborni zakon usvojen je 22 marta 2006 godine, i parlamentarni izbori održani u junu 2006 godine sprovedeni su u skladu sa ovim zakonom.

Faza implementacije i praćenja:

Usvojeni zakon doprineo je prevazilaženju mnogih teškoća i problema sa kojima se suočavalo u prošlosti, ali određena pitanja pokrivena nacrtom verzijom Zakona nisu postala deo usvojenog Zakona. Na primer, finansiranje političkih kampanja ostalo je kao nedovoljno regulisana oblast.

2007. godine organizacija MOST nastavila je svoj rad u oblasti poboljšanja Izbornog zakona. MOST i OEBS-ova monitoring misija u Skoplju su, u saradnji sa Ministarstvom pravde, zajedno implementirali projekat za poboljšanje izbornog zakonodavstva, i prevazilaženje izbornih nepravilnosti u skladu sa preporukama Venecijanske komisije i ODIHR izveštaja vezano za Parlamentarne izbore održane 2006 godine. Konačni cilj projekta bila je priprema određenog broja amandmana Izbornog zakona, kao i nekih drugih zakona, kako bi se obezbedili snažniji institucionalni i pravni okviri kao i efikasno i efektivno sprovođenje izbornog procesa.

Na osnovu rezultata implementacije i praćenja, organizacija MOST nastavila je svoje aktivnosti uticanja na politike kako bi dalje doprinela poboljšanju Izbornog zakona.

Faza kreativnog razmišljanja i osmišljavanja:

Pored preporuka projekta za koje je organizacija MOST lobirala, u obzir su takođe uzete i preporuke date u OEBS/ ODIHR izveštaju o Ranim parlamentarnim izborima održanim 5 jula 2008 godine, kao i preporuke objavljene u izveštaju organizacije MOST.

Faza pred donošenje odluke i faza formalne odluke:

21 oktobra 2008. godine usvojen je Zakon o izmenama i dopunama izbornog zakona. Većina datih preporuka uzeta je u obzir u okviru novog zakona.

Faza implementacije i praćenja:

Najvažnije preporuke vezano za finansiranje izbornih kampanja još uvek su ostale neuključene u zakon, i ova oblast je još uvek bila nedovoljno regulisana.

Ova činjenica predstavljala je početak nove inicijative za uticanje na politike, koja je opisana u daljem tekstu.

Tokom 2009 i 2010 godine organizacija MOST bila je deo radne grupe organizovane od strane Sekretarijata za evropske integracije vlade Bivše Jugoslovenske Republike Makedonije, sa ciljem pripremanja Nacrta zakona za izmene i dopune izbornog zakona u skladu sa preporukama EU, zbog problematičnih izbora održanih 2008 godine. U okviru ove radne grupe organizacija MOST je bila jedini predstavnik civilnog društva, ravnopravna sa svim ostalim predstavljenim institucijama. Poslednja izmena Izbornog zakona usvojena je 2 aprila 2011 godine i stupila na snagu 11 aprila 2011 godine.

U nekoliko prilika mi smo javno reagovali na određene Članove zakona koje je vlada predložila tokom ove faze procesa. Ono što je takođe važno jeste da je ovaj put konačno postignut mali korak prema regulaciji pitanja finansiranja izbornih kampanja.

VEZE SA TEORIJOM PROMENE

Shvatanje procesa stvaranja politika i prepoznavanje ko je sve uključen u taj proces predstavlja još jedan korak u usavršavanju analize konteksta koju ste prethodno napravili. Takođe, moguće je da ste ovim putem dobili dodatne uvide koje možete uključiti u vašu analizu zainteresovanih strana. To je još jedan korak prema formiranju strategije i preciznijem definisanju vaše Putanje promene. Svi ovi elementi mogu biti direktno uključeni u vašu Teoriju promene, i potvrđeni sa vašim korisnicima i zainteresovanim stranama sa kojima se konsultujete ili sarađujete.

SAVETI za praktičnu primenu

Na kraju vodiča naći ćete vežbu vezanu za ovu oblast. Akcenat mora biti na činjenici da je svaki proces donošenja odluka različit. Ideja nije da dobijete fiksnu mapu koju treba slediti u svakoj prilici, već da ljudi shvate da postoji određeni proces, i da je od ključne važnosti razumeti taj proces i sve njegove komponente u potpunosti, pošto on dobrim delom definiše vašu strategiju uticanja na politike.

PITANJA za dalje razmatranje

- Da li vi, kao organizacija civilnog društva, treba da podržavate netransparentne načine donošenja odluka tako što ćete u njima aktivno učestvovati? Da li to utiče na vašu odgovornost?
- Koliko ste ustupaka spremni da napravite kako biste postigli da vaša tema stigne na dnevni red u svim relevantnim oblastima?
- Imate li dovoljno ličnih kontakata i razumevanja neformalnih struktura kako biste bili u stanju da unapred pretpostavite šta će se dogoditi u ovoj sferi? Da li ih i sami koristite?



III Deo

Umrežavanje i zajedničko akciono planiranje

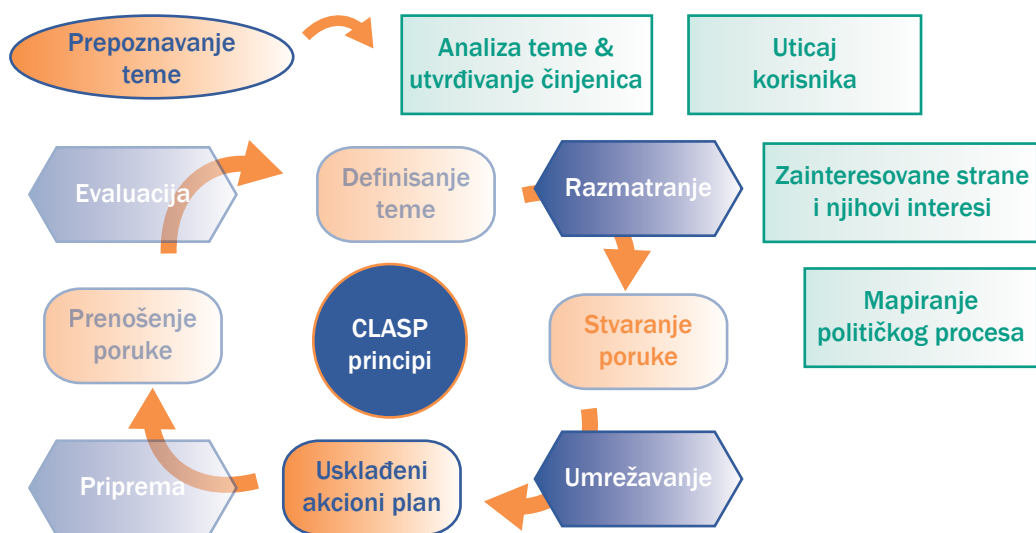
UVOD: GDE SE TRENUTNO NALAZIMO U OKVIRU CIKLUSA UTICANJA NA POLITIKE?

“Kada se paukove mreže ujedine, mogu svezati lava!”

Etiopljanska poslovice

U prvom delu ciklusa uticanja na politike prepoznali smo i definisali temu uz učešće korisnika, formulisali smo našu početnu poziciju, i proverili smo tu poziciju da bi ocenili kako se uklapa sa interesima drugih zainteresovanih strana i trenutnim statusom napretka političkog procesa. Na osnovu tih informacija doterali smo našu prvu poruku, i tako došli do stvaranja Rane poruke.

U ovom delu nastavićemo da planiramo našu aktivnost na osnovu naše rane poruke. Počecemo da gradimo saveze i da se umrežavamo, kako bismo zajedno sa drugima mogli da razvijemo akcioni plan koji će svi biti u stanju da razumeju i sprovedu.

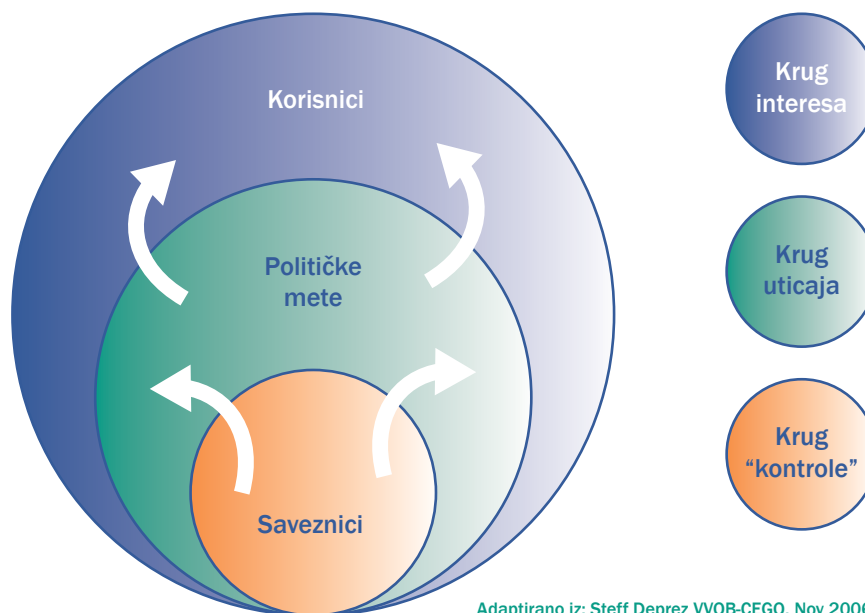


Ciklus uticanja na politike

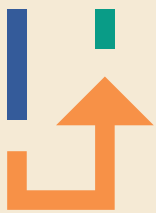
Zainteresovane strane i njihovi interesi

Analize zainteresovanih strana dale su nam informacije vezano za naše saveznike i protivnike, kao i političke mete na koje želimo da utičemo u okviru našeg kruga uticaja. Sada je jasno da su vam potrebni saveznici kako biste osnažili vašu bazu moći – zajedno ste jači, i možete među sobom podeliti radne zadatke, stručnost, vreme i sredstva.

Ovo znači da takođe zajedno treba da planirate, da formirate strategije, i da se pripremate za zajedničko pozicioniranje u poslednjem delu Ciklusa uticanja na politike. Iz prethodnog dela ovog vodiča naučili smo da je potrebno mnogo pripreme pre nego što možemo definisati našu ranu poruku, koju možemo koristiti da bismo počeli da utičemo na politike i prakse donosilaca odluka bilo u državnoj upravi, u privatnom sektoru, ili među uticajnim predstavnicima civilnog društva. Takođe smo otkrili kako moramo uključiti naše korisnike, da ćemo se susresti sa mnogim zainteresovanim stranama od kojih će se neki slagati sa našim stavovima a drugi će im biti protivni, i da je sam sadržaj svake teme za uticanje na politike najčešće raznolik i komplikovan. Svi ovi faktori čine uticanje na politike aktivnošću koju ćete retko biti u stanju da sprovedete sami, i koju teško može uspešno ostvariti samo jedna organizacija. Moraćete da se udružite sa svojim saveznicima i sa svojim korisnicima.



Influencing in Policies

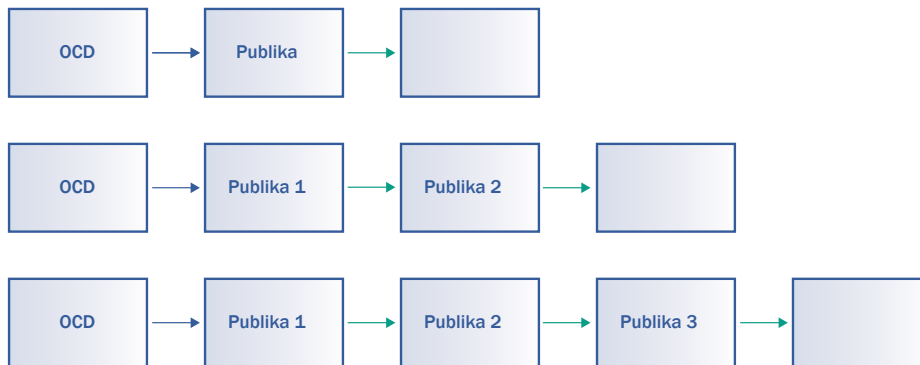


Umrežavanje u svrhe uticanja na politike

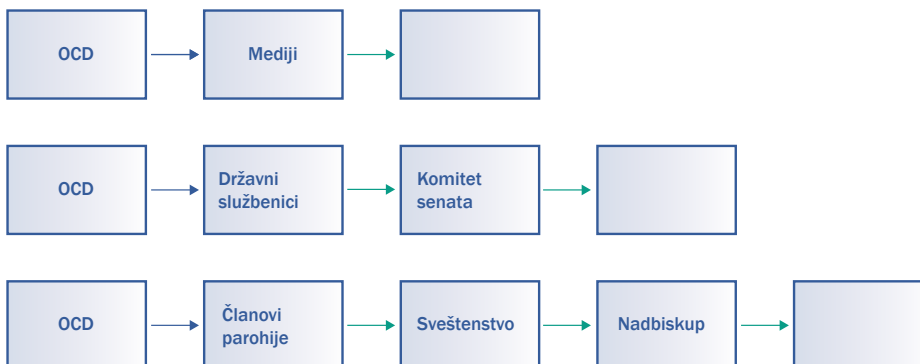
STRATEGIJE ZA STVARANJE SAVEZA

Koristeći Matricu saveznika i protivnika iz poglavlja 8, možemo videti da se sa jedne strane pojavljuju grupisani saveznici, a sa druge strane matrice videćemo grupisane protivnike naše intervencije. U sredini nalazi se ono što nazivamo ključnim poljem za vršenje uticaja: ovo je prostor u okviru kog ćete se truditi da utičete na svoje primarne političke mete i na relevantne donosiocice odluka. Na njih će biti vršen uticaj sa različitih strana, i oni moraju balansirati između interesa svih učesnika u procesu – od vaših saveznika i protivnika, pa sve do vaše političke pozicije.

Kako biste kvalitetno i smisleno trošili svoje vreme i stručnost, možete uspostaviti lance uticaja (pogledajte grafički prikaz ispod ovog pasusa). Retko ćete imati direktan pristup svim zainteresovanim stranama, bilo da se radi o saveznicima, protivnicima, ili donosiocima odluka. Ukoliko niste u poziciji da uspostavite direktan kontakt sa donosiocima odluka, Matrica saveznika i protivnika ponudiće vam veze sa ljudima i organizacijama koje imaju taj pristup. Vaši napori mogu se onda usmeriti na te ljude i organizacije, koji mogu relevantnim donosiocima odluka preneti vašu poruku, ili možete da ih zamolite da vam pomognu da uspostavite direktan kontakt sa donosiocima odluka. Korisno je analizirati ko se nalazi najbliže donosiocima odluka, i zatim na osnovu te analize uspostaviti lanac uticaja kroz koji će predlog nove politike biti prenesen do odgovarajućih aktera.

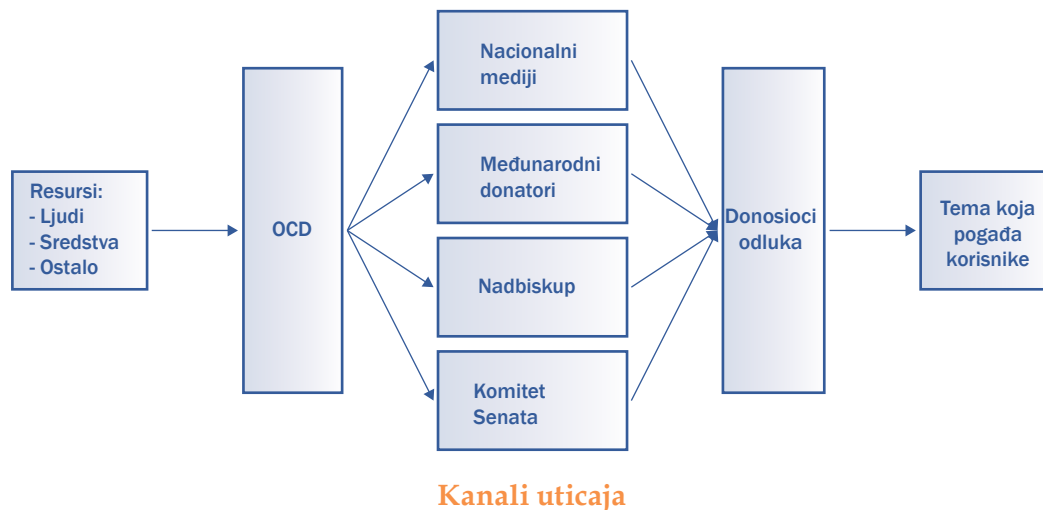


Lanci uticaja (1)



Lanci uticaja (2)

Pored toga, svaka organizacija će koristiti svoje sopstvene kanale uticaja kako bi prenela poruku u ime svojih korisnika ili grupa koje predstavlja. Jedna organizacija može imati više direktnih ili indirektnih političkih meta na koje žele da izvrše uticaj. Zamislite šta ćete videti kada se saberu napori svih organizacija povezanih u jedan kanal uticaja, ili savez, mrežu, koaliciju ili platformu, bilo u okviru civilnog ili privatnog sektora. Oni zaista mogu stvoriti mrežu uticaja koja će povećati vidljivost zajedničkih napora u oblasti uticanja na politike.

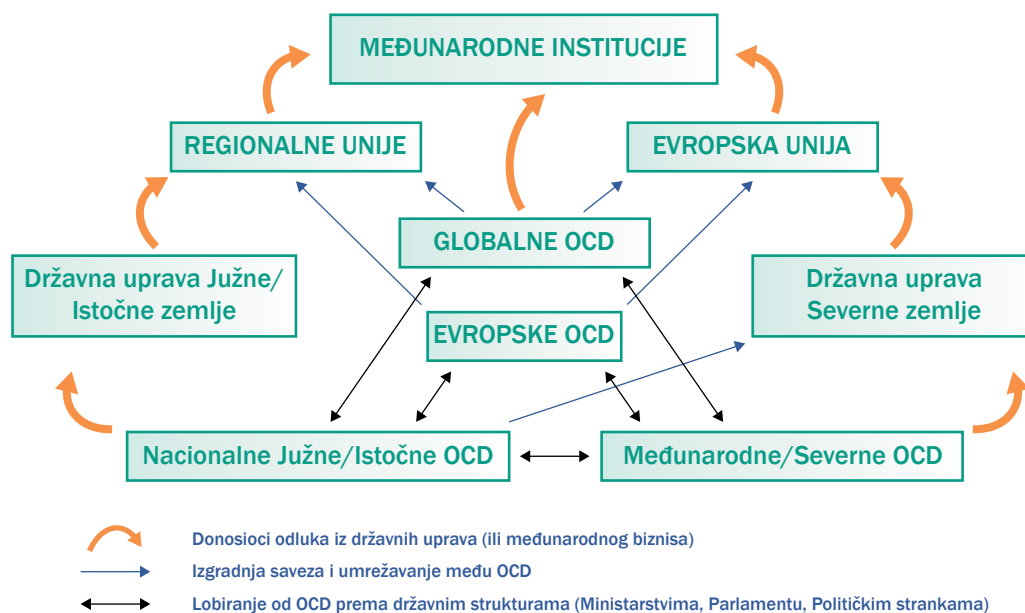


STRATEGIJE NA VIŠE NIVOVA ZA MEĐUNARODNO UTICANJE NA POLITIKE: Pincer Model

Pincer je model lanca uticaja stvorenog za efektivno i legitimno uticanje na politike na međunarodnom nivou. Model lako može biti prilagođen nacionalnom nivou, ili čak nivou lokalne zajednice. Izgradnja saveza i umrežavanje povećavaju efektivnost vaših napora u oblasti javnog zagovaranja, pošto proširujete vašu bazu moći.

CLASP principi nalaze se u srži ovog modela, počevši od uključivanja, učešća i pokretanja OCD i njihovih korisnika, preko uticanja na politike kroz lobiranje donosilaca političkih odluka, do komunikacije sa medijima i širim publikama u skladu sa objašnjenjem datim u okviru kontinuuma za uticanje na politike.

Strelice pokazuju u kom pravcu se odvija uticanje na politike, i ko su političke mete. Savezi se uspostavljaju na nacionalnom ili na nižem lokalnom nivou, pošto na tom nivou imaju legitimitet potreban da bi to učinile. Savezi se takođe međusobno povezuju na kontinentalnom nivou, ili čak na međunarodnom nivou kao što je nivo Evropske unije, Afričke unije, ili globalni nivo. Ovi savezi se po pravilu stvaraju oko veoma specifičnih tema. Dobro poznati primeri međunarodnih saveza su organizacije kao Amnesty Internešnal (zaštita ljudskih prava), Grinpis (zaštita prirodne okoline), ili Svetski fond za divlje životinje (zaštita divljih životinja i prirode). Međutim, postoje brojni drugi međunarodni savezi, zasnovani oko svih mogućih tema kao što su trgovina, poljoprivreda, voda i sanitacija, zdravlje, prava dece, ili prava žena.



Pincer metod: sredstvo za **EFEKTIVNO JAVNO ZAGOVARANJE** na međunarodnom nivou

Formalno, građani ili organizacije u svojoj zemlji prebivališta mogu vršiti demokratski uticaj samo na nacionalnom nivou. Na međunarodnoj sceni, predstavnici državnih uprava odlučuju o različitim politikama u slojevitim pregovornim procedurama. Za evropske građane sa prebivalištem u jednoj od zemalja članica EU moguće je takođe i uticanje na Parlament EU, kao i na ostala zvanična upravna tela EU. Zato će svaka OCD morati da vrši uticaj na sopstvenu državnu upravu na nacionalnom nivou, ukoliko se primenjuju CLASP principi.

Uloga evropskih donatorskih OCD može značajno doprineti postizanju poboljšanih procesa uticanja na politike svojih savezničkih OCD u drugim državama. Pored svoje donatorske uloge, ove OCD mogu takođe ponuditi podršku u oblasti izgradnje kapaciteta vezano za:

- znanje, istraživanja i analize međunarodne arene i pozicija nacionalnih i EU pregovarača;
- institucionalni razvoj svojih saveznika i mreža u zemljama u razvoju;
- izgradnju kapaciteta vezano za veštine pregovaranja i pregovaračke stavove;
- omogućavanje direktnog kontakta sa nacionalnim ili evropskim donosiocima odluka;
- finansiranje poseta u svrhu lobiranja kako bi se uspostavili direktni kontakti sa relevantnim međunarodnim donosiocima odluka;
- razradu i analizu zajedničkih stavova vezano za relevantna politička pitanja.

U okviru komunikacija i vođenja kampanje, evropske OCD mogu razviti aktivnosti u oblastima:

- dostavljanja sadržaja za zajedničku internet prezentaciju;
- privlačenja pažnje medija u dobro odabranom trenutku kako bi se pružila dodatna podrška procesu lobiranja;
- organizovanja nacionalnih ili međunarodnih kampanja;
- finansiranja nacionalnih kampanja u zemljama u razvoju.



Primer korišćenja Pincer modela na nacionalnom nivou sa međunarodnim komponentama od strane organizacije MOST

Organizacija MOST razvila je strategiju za uticanje na politike od 2004 do 2005 godine. Cilj strategije bilo je započinjanje javne debate kako bi se otkrili svi problematični aspekti i slabosti postojećeg izbornog procesa.

2004 godine održana su ukupno četiri okrugla stola na koje su pozvani domaći i međunarodni stručnjaci. Takođe, predstavnici svih političkih stranaka i relevantnih državnih institucija koje imaju veze sa sprovođenjem izbora takođe su pozvani da učestvuju. Konačni izveštaj pokazao je da postoje ozbiljne slabosti u postojećem sistemu, prvenstveno u činjenici da je do 2005 godine postojalo više različitih zakona koji su regulisali različite aspekte izbornog procesa. Glavna preporuka bila je da je makedonskom političkom sistemu potreban jedan jedinstven Izborni zakon.

Tokom 2005 godine, sastavljena je radna grupa sa ciljem stvaranja nacрта jedinstvenog Izbornog zakona. Radna grupa sastojala se od: predstavnika iz svih državnih institucija koje imaju veze sa izbornim procesom (Ministarstvo pravde, Državna izborna komisija, Državna statistička agencija, Državna revizorska agencija, Vrhovni sud, itd), predstavnika svih političkih stranaka zastupljenih u parlamentu, i predstavnika OCD, uključujući organizaciju MOST. Svi predstavnici zastupali su određene grupe sa nižeg ili lokalnog nivoa.

Proces je bio težak, ali ono što je najvažnije jeste činjenica da su sve relevantne parlamentarne stranke bile uključene u proces od samog početka, a sa druge strane, da su predstavnici državnih institucija sve vreme imali pregled nad funkcionisanjem ovog sistema. Kada je radna grupa formirana, održane su tri javne debate. Događaji su osmišljeni u formi javne rasprave, i članovi radne grupe imali su kroz njih priliku da čuju različita mišljenja vezano za nacrt Izbornog zakona od strane četiri odabrane ciljne grupe: predstavnika manjih političkih stranaka koje nisu predstavljene u parlamentu; predstavnika organizacija civilnog društva koje se bave različitim pitanjima vezanim za izbore, kao što su manjine ili žene; predstavnika medija i novinara; i predstavnika drugih relevantnih državnih institucija, kao što su na primer članovi Opštinskih izbornih komisija i članovi prvostepenih sudova.

U okviru radne grupe organizacija MOST je bila jedini predstavnik civilnog društva, ravnopravna sa svim ostalim predstavljenim institucijama. MOST je nastavio da radi u saradnji sa OEBS-om na projektu vezanom za Ministarstvo pravde. Poslednja izmena Izbornog zakona usvojena je 2 aprila 2011 godine i stupila na snagu 11 aprila 2011 godine.

U nekoliko prilika organizacija MOST je javno reagovala na određene Članove zakona koje je vlada predložila tokom ove faze procesa.

Ono što je važno jeste da je konačno postignut mali korak prema regulaciji pitanja finansiranja izbornih kampanja. Treba imati u vidu da je bilo potrebno dosta vremena i istrajnosti u saradnji sa saveznicima i drugim zainteresovanim stranama kako bi ovaj uspeh bio ostvaren.

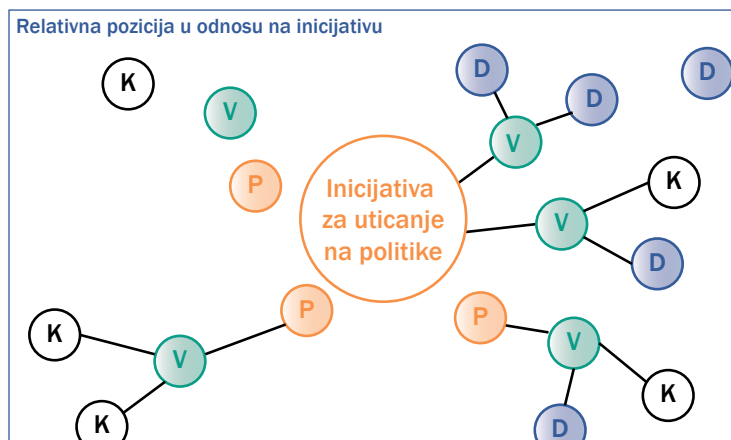
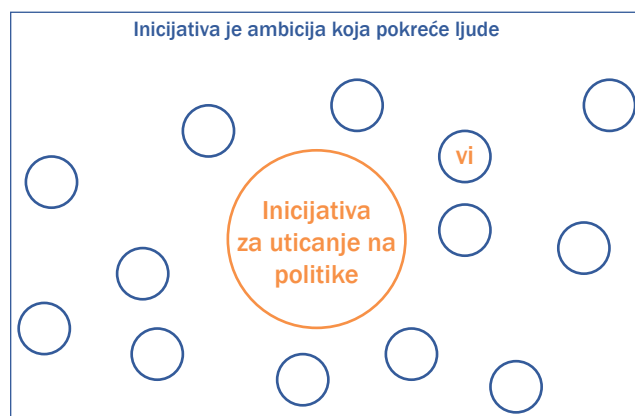
IZGRADNJA SAVEZA I DINAMIKA UPRAVLJANJA SAVEZIMA

Izgradnja saveza za uticanje na politike je dobra strategija za povezivanje sa svojim saveznicima ukoliko želite da osnažite svoju bazu moći i povećate efektivnost vaših napora uticanja na politike. Uprkos tome, ovo nije uvek lako ostvariti. Postoje dva ključna elementa koja su vam neophodna ukoliko želite da izgradite snažan, efektivan i stabilan savez.

- prvo, neko treba da preuzme inicijativu vezano za temu;
- drugo, trebalo bi da postoje neki ljudi koji žele da se priključe toj inicijativi.

Stvaranje saveza i upravljanje njihovim radom zahteva simultani rad na sadržaju i na odnosima u okviru saveza. Kada se to dogodi, inicijativa može da nesmetano raste do tačke gde će se stvoriti zajednička ambicija. Zajednička ambicija je gorivo koje može pokrenuti inicijativu. Za stvaranje zajedničke inicijative, međutim, su vam potrebni drugi ljudi. U ovom trenutku, od ključnog je značaja da sarađujete samo sa ljudima koji zaista dele vašu ambiciju.

Hajde da zamislimo da je onaj 'neko' zapravo VI.



Alat koji ćemo ovde koristiti je Kategorizacija analize mreža. Možete koristiti ovaj alat samostalno, ili zajedno sa nekim, ili svim, uključenim zainteresovanim stranama.

Kada ste formulisali svoju ranu poruku, moraćete da preuzmete inicijativu za uticanje na politike kako biste se povezali sa drugima. Poćete da razmatrate vašu mrežu saveznika i protivnika (poglavlje 8) kako biste videli koje se sve pojedinačne zainteresovane strane u njoj nalaze. Zatim ćete analizirati koliko blisko je svaka od datih zainteresovanih strana povezana sa vašom inicijativom. Ovo je analiza koja doseže dalje od određivanja ko vam je saveznik, a ko protivnik. Morate proveriti do koje mere su vaši saveznici posvećeni prikljućivanju vašoj političkoj akciji: da li su voljni da ulažu vreme, novac, energiju i da dele informacije kako bi zajedno sa vama izazvali planirane promene. Veoma je važno da se ova provera posvećenosti savesno obavi od strane svih ukljućenih aktera. Ona će vas poštediti razočaranja u budućnosti. Možete primeniti Kategorizaciju analize mreža kao fizićki alat i sprovesti je u okviru vežbe (vidite peti deo ovog vodića). Zatim ćete analizirati svaku zainteresovanu stranu postavljajući konkretna pitanja vezano za njihovu ukljućenost u vašu inicijativu. U zavisnosti od njihovih odgovora, podelićete sve zainteresovane strane u kategorije na osnovu toga koliko duboko žele da budu ukljućene u vaš savez, tako da će oni postati:

- **partneri** – koji predstavljaju pokretaćku silu koja je spremna da uloži vreme, novac, i energiju u ostvarenje inicijative;
- **dobavljaći** – koji imaju nešto što je korisno ili potrebno za vašu inicijativu ili njene partnere;
- **veze** – koje povezuju inicijativu sa njenim dobavljaćima i korisnicima;
- **korisnici** – koji mogu imati koristi od ostvarenja inicijative .

Ova analiza je veoma korisna kako bi se izbegli konflikti nastali iz prevelikih mećusobnih oćekivanja meću saveznicima

Nije neophodno da svi saveznici u svakom trenutku budu u potpunosti ukljućeni u vaš savez kao partneri. Potpuno je prihvatljivo da oni preuzmu druge uloge, kao što su Dobavljać, Veza ili Korisnik. Ove uloge su takoće veoma korisne, a od ućesnika ne zahtevaju stalnu paćnju, ukljućenost ili rad. Oni mogu prućati odrećene informacije u odrećenim trenucima, mogu olakšati dobavljanje nekog kontakta ili zakazivanje nekog sastanka, obezbediti rezultate odrećenog istraćivanja, ali ne ćine sastavni deo centralne grupe saveza. Ćak i u okviru institucionalizovanih saveza ili mreža, primetićete kako se neki ćlanovi ponašaju kao partneri, a drugi su korisniji u ulozi dobavljaća ili veze. Sama ćinjenica da svaki akter moće sam odabrati koju ulogu želi ili moće da prihvati, poboljšava mećusobno prihvatanje uloga razlićitih aktera, i njihovih odabranih nivoa ukljućivanja. Istraćivanja su pokazala kako ljudi postaju opuštjeniji kada su oćekivanja vezano za njihovo ućestvovanje u procesu jasna: mogu se osećati korisnim, bez obzira na ulogu koju su odlućili da preuzmu.

Kada upravljate mrežama za uticanje na politike:

- stvorite i održavajte dinamiku mreže (Krug koherentnosti) u svim fazama procesa;
- organizujte aktivnosti;
- upravljajte finansiranjem;
- pratite planiranje i proizvode vaših saveznika.

Primer organizacije MOST – Izborni zakon

Proces je bio težak, ali ono što je najvažnije jeste činjenica da su sve relevantne parlamentarne stranke bile uključene u proces od samog početka, a sa druge strane, da su predstavnici državnih institucija sve vreme imali pregled nad funkcionisanjem ovog sistema. Kada je radna grupa formirana, održane su tri javne debate. Događaji su osmišljeni u formi javne rasprave, i članovi radne grupe imali su kroz njih priliku da čuju različita mišljenja vezano za nacrt Izbornog zakona od strane četiri odabrane ciljne grupe, uključujući i predstavnike prvostepenih sudova.

VEZE SA TEORIJOM PROMENE

U vašoj Teoriji promene odredili ste temu kojom ćete se baviti i, zajedno sa ostalima, prepoznali ste promene koje je potrebno ostvariti. Proverili ste ove elemente više puta, samostalno i sa vašim saveznicima, i došli ste do slaganja o tome na čemu ćete vi raditi, koje su dodatne promene potrebne, i na čemu će raditi ostali učesnici u procesu. Teorija promene je veoma korisna kako biste osigurali da svi razumeju, uprkos kompleksnosti situacije, kako će njihov rad na određenim pojedinačnim promenama dalje uticati na rad ostalih saveznika.



SAVETI za praktičnu primenu

Primena zajedničkog uticanja na politike znači da ćete u isto vreme upravljati dvema različitim stvarima:

- rezultatima vaših intervencija;
- ljudima sa kojima saradujete, i samim sobom, tokom intervencija i u okviru stvorenih mreža..

Primena lanaca i kanala uticaja pokazaće vam koje organizacije ili osobe koje dele vaša mišljenja mogu biti veza između vas i vaše političke mete, tako da možete znati da će vaša poruka na kraju doći do donosilaca odluka, čak i ukoliko vi lično ne uspete da stupite u direktni kontakt sa njima.

Pincer model je primena globalne strategije za uticanje na politike na više nivoa, koja uključuje nacionalne, međunarodne i multilateralne nivoe u kojima su OCD organizovane u saveze, mreže i platforme, ali takođe može biti korišćena na nacionalnom ili lokalnom nivou, ukoliko je u proces uključeno više nivoa upravljanja. Poruke i zadaci su jasno podeljeni, i uključenost korisnika zagarantovana je na svakom nivou.

Organizovanje svih ovih nivoa u zajedničke usklađene akcije nije toliko jednostavno kao što vam se na prvi pogled može učiniti.

Saradnja je podložna različitim vrstama dinamika mreže kojima je potrebno vođstvo i upravljanje, ali bez hijerarhijske moći koju ste navikli da koristite u okviru jedne organizacije. Neki od alata za ostvarivanje ovog cilja predstavljeni su u ovom vodiču.

PITANJA za dalje razmatranje

- Da li je moguće da jedna osoba ili jedna organizacija izazove političke promene i promene ponašanja? Kada ovakvi pokušaji uspevaju, a kada ne?
- Da li je uvek neophodno stvoriti zvaničnu mrežu, platformu ili savez? Možete li takođe saradivati sa drugim akterima na sporadičnoj osnovi? Kada ovo funkcioniše, a kada ne?
- Koji je životni ciklus jednog saveza, mreže ili platforme? Da li će se ona ugasiti kada je vaš cilj ostvaren? Da li bi trebalo da definišete nove teme na kojima taj savez može raditi? Ili treba da raspustite mrežu?
- Da li je mreži ili savezu za uticanje na politike neophodan vođa? Koja vrsta vođstva bi bila najkorisnija? Da li su vam takođe potrebni drugi tipovi koordinacije ili facilitacije?



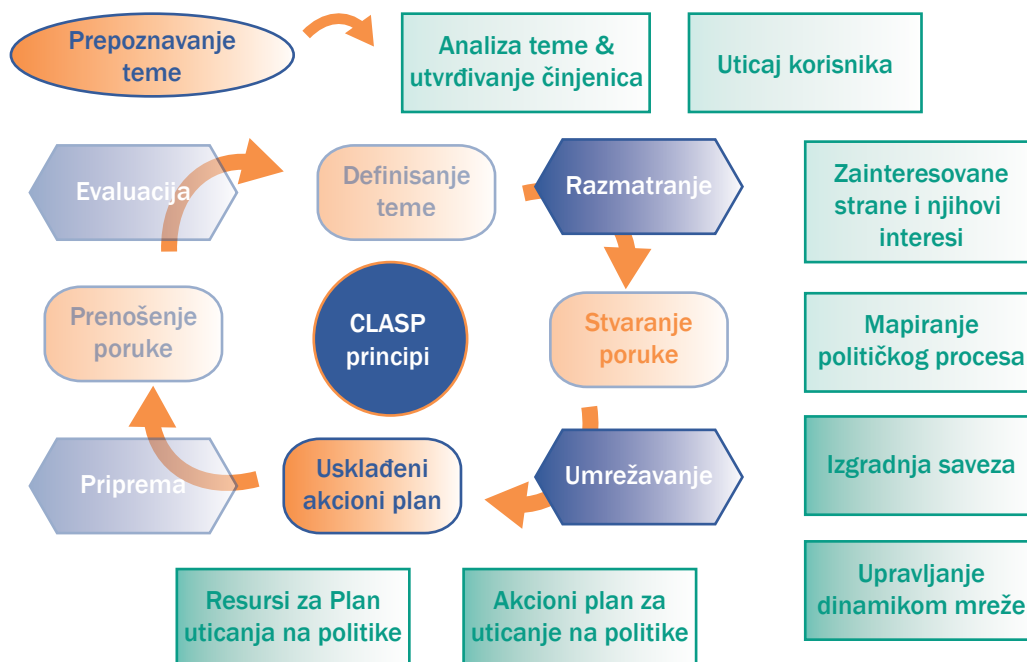
Formulisanje Akcionog plana

Nakon što ste definisali temu za uticanje na politike, analizirali i odabrali zainteresovane strane koje vas iz nekog razloga interesuju ili one koji imaju neku vrstu uticaja na procese donošenja odluka, i znate gde i kada će biti donošene odluke vezano za vašu temu, vreme je da stupite u akciju.

Da li smo sada spremni da utičemo na politike?

Još ne – vi snosite odgovornost pred mnogim različitim ljudima i institucijama, kao što su vaši direktori, vaši korisnici, vaš upravni odbor i donatori koji vas finansiraju, tako da morate da sastavite jasno definisanu Strategiju za uticanje na politike, Akcioni plan, i Budžet za uticanje na politike.

Ovaj Akcioni plan trebalo bi eksplicitno da navodi koje promene ponašanja želite da postignete na nivou vaših političkih meta, koje ishode očekujete da dobijete od ljudi na koje ćete vršiti direktan uticaj, i koje akcije i aktivnosti morate sprovesti kako biste pokrenuli ove ljude. Konačno, morate pokazati da možete ostvariti sve ovo koristeći ograničenu količinu vremena, ljudskih resursa, i novca. Zato, nakon što ste odlučili koji saveznici će vam se pridružiti u procesu implementacije vaše efektivne strategije za uticanje na politike, potrebno je da formulišete zajednički – ili takozvani usaglašeni – Akcioni plan. Osmišljavanje strateškog Akcionog plana uzima u obzir sve prethodne korake ciklusa uticanja na politike kroz koje smo prošli:



Neka od ključnih pitanja su:

- koja je tema?
- ko je sve uključen u definisanje teme i sprovođenje potrebnih analiza?
- na koji način korisnici učestvuju u procesu?
- ko su vaše glavne političke mete?
- koji je nivo prihvatanja vaše teme?
- da li ste upoznati sa procesima donošenja odluka i relevantnim vremenskim rokovima?
- da li su vam potrebni savezi kako biste prikupili dodatnu snagu?
- da li će direktno uticanje biti dovoljno, ili ćete morati da iskoristite suptilnije taktike podeljene u više faza?
- koje aktivnosti planirate kako biste ostvarili očekivane rezultate?
- koji napredak možete da vidite do sada?

Formulisanje detaljnog akcionog plana pomoći će vam da prepoznate šta vi, vaši saveznici, i vaši korisnici vidite kao uspeh vaše intervencije. Po pravilu se takvi dogovoreni standardi uspeha nazivaju indikatorima. Kako god da ih nazivate, vaš Akcioni plan morao bi uključivati neke elemente koji će vam omogućiti da pratite gde se nalazite i da li ste uspešni u onome što pokušavate da ostvarite.



VEZE SA TEORIJOM PROMENE

Videćete da se pitanja postavljena u okviru Akcionog plana direktno preklapaju sa informacijama iz vaše Teorije promene. Međutim, neće svako razraditi svoju Teoriju promene. Neki ljudi će koristiti druge metode, kao što su Planiranje orijentisano ka ciljevima putem Logičkog okvira ili Mapiranja ishoda. Sve ove metode koriste donekle različite izraze i imaju različite korake. Nije u mogućnosti ovog vodiča da počne da razjašnjava sve razlike između ovih metodologija i načine na koje oni mogu biti pretvoreni u Akcione planove. U ovom vodiču pozivali smo se većinom na Teoriju promene. Držaćemo se i dalje tog izbora, a kada je to moguće, navešćemo veze sa drugim metodologijama.

<i>Koraci Ciklusa uticanja na politike</i>	<i>Teorija promene</i>	<i>Mapiranje ishoda</i>	<i>Logički okvir</i>
Analiza konteksta	Analiza konteksta	Analiza konteksta	Analiza konteksta
1. Odredite temu	<i>Korak 1:</i>	Formulišite svoju viziju (ono što želite da vidite u budućnosti)	
2. Definišite temu i njena moguća rešenja		Formulišite vašu misiju (šta ćete učiniti kako biste ostvarili svoju viziju)	
3. Definišite vašu glavnu poruku	<i>Korak 2</i> <i>Formulišite srednjeročne rezultate ili ishode</i>	<i>Formulišite vaš izazov ishoda ili oblast ishoda</i>	Formulišite svoj opšti cilj
4. Činjenice i istraživanje			
5. Legitimitet partnera i korisnika (da li su uključeni u proces)		Odaberite svoje strateške partnere (saveznike, korisnike i interesnu zajednicu)	
6. Analize moći zainteresovanih strana: Saveznici / Protivnici / Mete i njihove pojedinačne analize		Odaberite svoje granične partnere (one na koje želite da izvršite uticaj)	
7. Analize političkog ciklusa i relevantnih vremenskih rokova	<i>Korak 3</i> <i>Stvorite 'Ako-onda' lanac</i>	Podesite i definišite vaše markere napretka (krenite od lakih -> najtežih u malim koracima, i pratite ove korake duž vremenske linije)	Formulišite svoje specifične ciljeve / ishode / efekte
	<i>Korak 4</i> <i>Eksplícitno navedite vaše hipoteze</i>		Definišite svoje izazove i pretpostavke
8. Definisavanje strategije za uticanje na politike	<i>Korak 5</i> <i>Formirajte strategiju oko 'Ako-onda' lanca</i>	<i>Napravite mapu strateških opcija</i>	Definišite svoje proizvode / rezultate
9. Formulisanje Akcionog plana i budžeta zasnovanog na CLASP principima		Isplanirajte aktivnosti i odvojite vreme, ljudske resurse i sredstva za sve akcije	Isplanirajte svoje aktivnosti
10. Prenosjenje poruke		Idite i sprovedite vašu akciju: stalno pratite i evaluirajte svoj napredak	

U okviru uticanja na politike, ili u okviru Planiranja, praćenja i evaluacije, i učenja (Planning, Monitoring and Evaluation and Learning - PME&L) postoji više teorija koje se paralelno koriste. Kao što je objašnjeno u poglavlju 7, Teorija promene je ključna u ostvarivanju vaše vizije. Mapiranje ishoda (MI) nudi krugove u okviru kojih se može vršiti uticaj na različitim nivoima, i pokazuje koji akteri su uključeni u koje krugove. Logički okvir (LO) koristan je za planiranje aktivnosti i budžeta, ali je suviše pravolinijski za planiranje kompleksnih procesa kao što su procesi uticanja na politike.

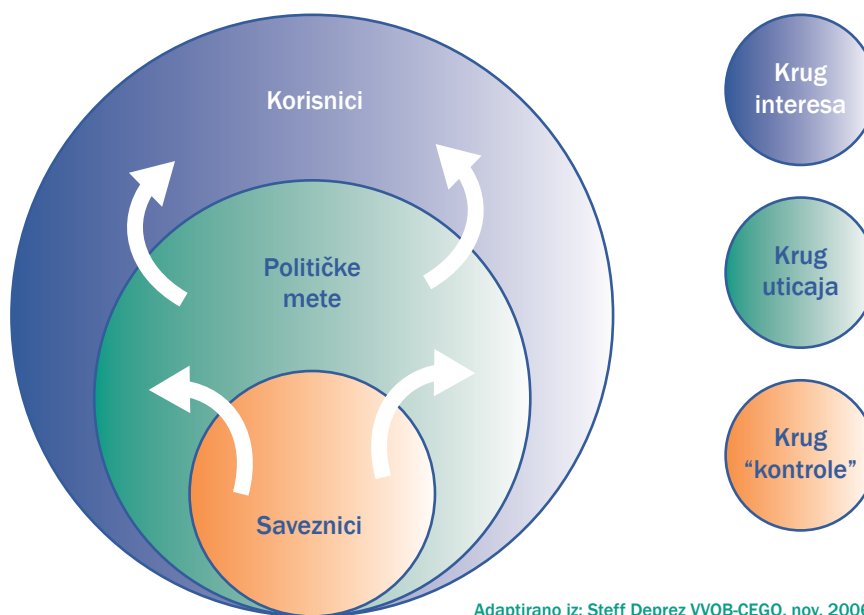
Teorija promene i Mapiranje ishoda u kombinaciji pružaju najbolje poznate elemente za sastavljanje Strateškog plana za uticanje na politike – obe metodologije prvenstveno se fokusiraju na promene ponašanja kao konačne i srednjeročne ishode ili rezultate, koji se na kraju pretvaraju u pozitivnu odluku o promeni politike.

Pošto ove metodologije takođe od početka uključuju različite aktere koji će, ili bi mogli, doprineti vašoj budućoj željenoj situaciji, možete sabrati sve srednjeročne ishode i rezultate rada različitih aktera, koji će u zbiru dati konačnu promenu ponašanja – vašu željenu političku odluku.



PLANIRANJE KORAK-PO-KORAK

Stvaranje politika fokusira se konkretno na promene u ponašanju, i na stvaranje povoljnog okruženja koje će omogućiti te promene. Mapiranje ishoda od početka pravi razliku između aktera na koje možete da utičete, više ili manje direktno. Akteri sa kojima ćete preuzeti direktnu kontrolu su vaši saveznici, i nalaze se u vašem Krugu kontrole. Drugi akteri nalaze se u vašem Krugu uticaja, a vaši korisnici su u vašem Krugu impakta.



Tokovi uticanja na politike

U skladu sa Ciklusom uticanja na politike, sada možete početi da formulišete vaš Strateški plan za uticanje na politike. Prateći kontrolnu listu datu u daljem tekstu, možete slediti logiku Mapiranja ishoda kako biste razvili vašu strategiju.

Putanja promena ukazuje na tri glavna nivoa na kojima promene mogu biti ostvarene:

- *nivo impakta – krug interesa;*
- *nivo ishoda – krug uticaja;*
- *nivo produkta – krug kontrole.*

Vaša putanja promena vizuelno se predstavlja kroz "ako-onda lestvicu" (pogledajte sledeću stranicu).

Ova “ako-onda lestvica” promene opisuje različite korake u promeni ponašanja koje očekujete da će se dogoditi u određenom trenutku. Ove korake je najlakše tačno predvideti kratkoročno, ali postaju manje predvidivi srednjeročno, i skoro da uopšte ne mogu biti predviđeni u dužem roku.



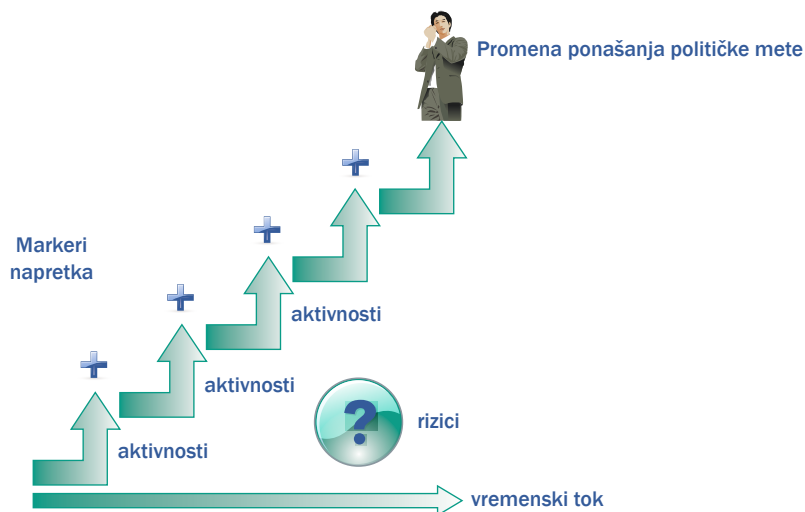
“Ako-onda” lestvica promene

U okviru uticanja na politike ovo znači da morate da stvorite dovoljno prostora i fleksibilnosti da biste mogli da po potrebi prilagođavate vaše “ako-onda” korake, koje takođe nazivamo markerima napretka, kroz stalnu procenu i evaluaciju vaših markera napretka koristeći pitanja kao što su sledeća:

- “Da li je ova aktivnost sa zainteresovanom stranom x/y/z postigla promenu ponašanja koju smo očekivali? Ili nije?”
- “Kako moramo da prilagodimo naše taktike i strategiju kako bismo postigli tu promenu ponašanja? Kako treba da izmenimo naše aktivnosti u skladu sa time?”

Aktivnosti koje doprinose Oblasti ishoda uticanja na politike takođe moraju biti u skladu sa CLASP principima – to znači da će u okviru Akcionog plana pet nivoa aktivnosti uvek morati da budu pokriveni kako bi stvorili produkte koji će doprineti ostvarivanju Ishoda uticanja na politike – sledeći CLASP principe u Ciklusu uticanja na politike.

Više povezanih lestvica promene naziva se i Putanjom promene. Ove mape opisuju konačno određene promene, kontekst u kome se promena dešava, kao i procese u koje se treba upustiti tokom ovog putovanja. Dok razvijate svoju Teoriju promene, vi ćete eksplicitno navesti kako zamišljate da će se promena odigrati. Kada je u potpunosti razvijete, Teorija promene će vam služiti kao mapa kroz proces izazivanja promene. Pošto ćete uključiti zajednice, stvaraoc politika, istraživače, i agencije za podršku od samog početka, to će biti participativni proces u kome ste zajedno uključeni u stvaranje Teorije promene, stvarajući tako širi osećaj vlasništva nad intervencijom, zajednički sistem uverenja i osnovu za akcije potrebne za ostvarivanje često kompleksnih procesa društvene promene.



“Ako-onda” lestvica promene

Aktivnosti u skladu sa CLASP principima u okviru uticanja na politike:

Interne ili pripremne aktivnosti:

- *utvrđivanje činjenica i istraživanje (studije slučaja, prikupljanje informacija vezano za temu, mapiranje političkog procesa);*
- *uključivanje vaše interesne zajednice (učesće i uključivanje korisnika, sastanci i deljenje informacija sa upravnim odborima, direktorima itd.);*
- *izgradnja saveza i umrežavanje (sastanci, deljenje informacija, zajedničko pozicioniranje).*

Eksterne ili eksponirane aktivnosti:

- *aktivnosti lobiranja (odnosno priprema lista činjenica, izjava o poziciji, organizovanje sastanaka stručnjaka, razgovori u sorhu lobiranja, formulisanje amandmana ili pitanja za parlament);*
- *aktivnosti komunikacije (npr. saopštenja za medije, kontakti sa medijima, društveni mediji, priprema intervjua, vođenje internet sajta, priprema edukativnog materijala);*
- *aktivnosti vođenja kampanja javnog zagovaranja (većinom vezano za podizanje svesti šire javnosti o datoj temi).*

Neophodno je da su sve ove aktivnosti isplanirane unapred, tako da su u budžetu za njih rezervisana odgovarajuća sredstva, vreme i osoblje.

AKCIONI PLAN

Na sledećim stranicama naći ćete sistematizovane sve elemente Akcionog plana, zajedno sa pitanjima na koja biste sad morali biti u mogućnosti da odgovorite, pošto ste obavili sve relevantne analize:

AKCIONI PLAN ZA UTICANJE NA POLITIKE

ANALIZA KONTEKSTA

1. UVOD I OPŠTE INFORMACIJE

Opišite širi kontekst i događaje koji su doveli do odabira rešenja koja ste osmislili vi/ vaša organizacija/ vaš savez – kako praktičnih rešenja, tako i rešenja na nivou politika, i političkih rešenja (koja se pominju u poglavlju 4: Prepoznavanje teme za uticanje na politike).

2. TEMA UTICANJA NA POLITIKE

Opišite temu za uticanje na politike na kojoj radite (možete je pronaći u vašoj Teoriji promene).

3. FAKTORI, AKTERI I VAŠA ORGANIZACIJA

Opišite faktore i aktere vezano za ovu temu za uticanje na politike, koji objašnjavaju temu i probleme vezane za nju. Potrudite se da date opise u činjenicama i ciframa, kako bi vaša tema bila kredibilna, legitimna, i odgovorno predstavljena.

Korisni alati koje možete upotrebiti su: (pogledajte Set alata)

- PESTLE analiza;
- SWOT analiza;
- Drvo problema.

Opišite i analizirajte vašu organizaciju vezano za odnose između njene vizije, njene misije (šta je to što VI nameravate konkretno da URADITE), njene strategije, ishoda i produkata (proizvoda i usluga koje ćete isporučivati).

Takođe opišite kako će vaša interna organizacija obezbediti i generisati neophodne ulazne vrednosti. Na kraju, definišite budžete, procedure, kompetencije vašeg osoblja, i proverite vaš stil rukovođenja.

Koristan alat koji možete upotrebiti za ovo je: (pogledajte IOM Kontrolnu listu u okviru Seta alata)

IOM Analiza

PLANIRANJE

4. UČEŠĆE KORISNIKA

Opišite učešće vaših korisnika u intervenciji, i rezultate ovog učešća u procesu planiranja.

- Koja je bila uloga vaših korisnika u procesu planiranja? Da li ste se konsultovali sa njima? Da li ste im dali zvaničnu odgovornost za donošenje određenih odluka? Iskoristite lestvicu učešća:

Planiranje sa korisnicima sprovodi se kroz:

- konsultacije sa njima;
 - saradnju sa njima;
 - pokretanje korisnika kako bi oni sami sproveli proces planiranja.
- Kako ste organizovali učešće vaših korisnika? Na primer, koliko često ste se konsultovali sa njima?
- Koje druge aktivnosti ste sproveli kako biste ojačali kapacitete vaših korisnika za učešće u procesu planiranja?
- Da li ste osigurali da ste se makar konsultovali sa svim relevantnim grupama korisnika, kao što su muškarci, žene, korisnici različitih godišta itd? Ukoliko jeste, kako ste osigurali da ste od svih različitih grupa prikupili relevantne informacije? Na koji način ste obezbedili da su vaše konsultacije rodno osetljive?

5. DEFINISANJE TEME ZA UTICANJE NA POLITIKE

Opišite vašu konačnu analizu problematične situacije (koji događaji izazivaju koje probleme, uključujući i analizu uzroka i posledica). U ovom delu pozivaćemo se na Teoriju promene. Ukoliko ste koristili druge metodologije, kao što su Drvo problema i rešenja u sklopu Logičkog okvira (LO), ili Mapiranje ishoda (MI), pronaći ćete odgovarajuću terminologiju koja pripada ovim metodama u zgradama.

Teorija promene - korak 1: Razjasnite vaš konačni cilj ili viziju

(LO: impakt; MI: vizija)

Opišite vašu viziju ili konačni cilj vezano za to kako će situacija izgledati u budućnosti ukoliko sve što vi i ostali akteri učinite kako bi problem bio rešen bude uspešno. Zapamtite da što konkretnije opišete stvarne promene koje će doživeti vaši korisnici.

Teorija promene - korak 2: Formulшите oblasti intervencije ili ishoda

(LO: ciljevi iil ishodi; MI = misija)

Opišite koje su promene potrebne kako bi vaša vizija bila ostvarena.

Eksplisitno navedite šta ćete VI konkretno URADITI.

Ovo su promene na kojima vi, kao organizacija, i vaši partneri, zajedno radite. Vaši programi doprinose ostvarenju ovih promena. Ishodi se formulišu konkretnim navođenjem toga ko će šta promeniti.

Teorija promene - korak 3: Stvorite “Ako-onda lanac” ili Putanju promene

(LO: grane drveta problema; MI = Lestvica izazova ishoda)

Opišite za bar jednu oblast vaše intervencije tačnu putanju promena koje bi bile neophodne kako bi se postigla promena na nivou ishoda. Možete dati relativno grub opis ove putanje, ali bi trebalo da je definišete u više detalja kada odredite na kom delu lanca promene ćete vi lično raditi. (vidite korake 5 i 6).

Teorija promene - korak 4 --> eksplicitno navedite vašu hipotezu

Navedite tamo gde je to potrebno zašto verujete da se promene dešavaju na onaj način koji ste vi naveli, i šta pretpostavljate da će se takođe promeniti kao rezultat vaših aktivnosti. Obavezno se potrudite da postignete dogovor o ovome na različitim nivoima lanca.

Eksplicitno navedite zašto smatrate da je promena u ponašanju vaše političke mete, odnosno promena na kojoj vi radite, neophodna. U delu lanca na kome ćete vi raditi, od velikog je značaja da eksplicitno navedete svoje hipoteze. Ovo će vam kasnije služiti u svrhe praćenja napretka.

6. DEFINICIJA TEME ZA UTICANJE NA POLITIKE, I RANE PORUKE

Opišite konačnu temu za uticanje na politike na kojoj ćete raditi:

Koja je vaša pozicija ili rana poruka vezano za ovu temu?

7. ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA

Ponovo navedite temu i ranu poruku, pošto one predstavljaju početnu tačku vaše analize zainteresovanih strana.

Navedite sve zainteresovane strane koje imaju neki interes vezano za vašu temu, i ocenite ih prema njihovom stavu, važnosti i uticaju u odnosu na vašu poziciju ili poruku. (koristite alate iz poglavlja 8).

Predstavite rezultate analize zainteresovanih strana kroz:

a. matricu prioritizacije publika; i/ili

b. matricu saveznika i protivnika;

c. tabelu za ciljanje publika.

d. Navedite kako ćete različite zainteresovane strane navesti da se aktivno uključe i učestvuju u planiranju i implementaciji vaše intervencije, koristeći lestvicu učešća.

- u planiranju; -

u implementaciji;

- prima informacije;

- prima informacije;

- sakuplja informacije;

- sakuplja informacije;

- učestvuje u konsultacijama;

- učestvuje u konsultacijama;

- saraduje sa nama;

- saraduje sa nama;

- mobilisan da samostalno planira;

- mobilisan da samostalno implementira.

8. MAPIRANJE POLITIČKOG PROCESA

Opišite glavne političke procese, događaje, i prilike za uticanje na političke odluke relevantne za vašu temu. Unesite ih u tabelu.

Faza	Struktura (gde?)	Akter (ko?)	Vreme	Akcija
Kreativno razmišljanje				
Osmišljavanje				
Pred donošenje odluke				
Odluka				
Implementacija i praćenje				
<p>Ko je odgovoran za osiguravanje da su vaše aktivnosti usmerene prema pravim akterima i u pravo vreme?</p> <p>Da li ste uzeli u obzir budžetiranje za ove aktivnosti?</p>				

FORMIRANJE STRATEGIJE

Na osnovu vaše poruke/ pozicije, konsultacija sa vašim korisnicima, analize zainteresovanih strana i mapiranja političkih procesa, navedite:

- a. ko su vam glavni saveznici?
- b. ko su vam glavni protivnici?
- c. ko su vaše GLAVNE POLITIČKE METE? (Takođe razmišljajte o svojim lancima uticaja)
- d. odaberite najvažnije političke događaje i trenutke u procesu na koje ćete se koncentrisati
- e. šta će biti uloga vaših korisnika?
- f. odlučite na koga NEĆETE vršiti uticaj

9. IZGRADNJA SAVEZA

Na osnovu analize zainteresovanih strana, opišite sa kojim partnerima ćete se truditi da formirate savez.

Opišite na koji način planirate da upravljate tim savezom i dinamikom mreže.

Koristite alat za analizu mreža

Delite li zajedničku ambiciju? Ko je voljan da u vašu inicijativu uloži vreme, novac i energiju?

Ko će biti vaši:

- partneri;
- dobavljači;
- veze; i
- korisnici.

10. CLASP PRINCIPI – PROCENITE SEBE I SVOJE PARTNERE IZ MREŽE

Opišite kako vaša organizacija i vaša mreža stoje vezano za principe Kredibiliteta, Legitimiteta, Odgovornosti, Orijentisanosti ka pružanju usluga, i Moći.

Pošto ovi principi određuju mišljenja drugih o vašoj organizaciji, takođe obavezno opišite na koji način biste želeli da ojačate ove principe.

Možete preuzeti neke od indikatora datih u poglavlju 2.

	Trenutna situacija	Željena situacija	Akcije koje treba preduzeti
Kredibilitet			
Legitimitet			
Odgovornost			
Orijentisanost ka pružanju usluga			
Moć			

Imate li dovoljan budžet da biste održavali ove principe, i unapređivali ih po potrebi?

11. KONAČNO AKCIONO PLANIRANJE – i primena CLASP principa na ovaj AKCIONI PLAN SAVEZA

Opišite vaš konačni akcioni plan, na osnovu **priloženog formata**.

Ovo je definisanje finalne verzije Ako-Onda lanca zasnovanog na svim prethodnim analizama. Unesite celokupnu sekvencu koraka u vašu Ako-Onda lestvicu kako biste stvorili vizuelni prikaz celog procesa. Za svaki korak trebalo bi da navedete:

- *unesite svoje rezultate / markere napretka vezano za dati korak, navodeći očekivane promene ponašanja;*
 - *unesite svoje aktivnosti / proizvode / usluge koji pripadaju datom koraku;*
- | | |
|--|------------------------------|
| Pripreme aktivnosti: | Pružanje proizvoda i usluga: |
| - istraživanje i utvrđivanje činjenica | - lobiranje |
| - učešće interesne zajednice/korisnika | - komunikacija |
| - izgradnja saveza i umrežavanje | - sprovođenje kampanje |
- podela zadataka i odgovornosti među članovima vašeg saveza;
 - vremenski rokovi;
 - resursi (finansijski resursi, ljudski resursi, materijali);
 - potencijalne barijere;
 - komunikacioni plan.

Kratkoročni rezultati:

Vaša intervencija uvek će početi u fazi u kojoj uspostavljate interakciju sa drugim stranama, kao što su vaši korisnici ili saveznici.

Opišite korake koji će dovesti do početne interakcije: opišite u svakom koraku koju vrstu interakcije biste želeli da vidite:

Korak 1

Korak 2

Korak 3

Nakon što su ovi koraci završeni, ima li ranih pozitivnih reakcija na vaš program?

Srednjeročni rezultati:

Inicijalna interakcija trebalo bi da izmeni ponašanje onih sa kojima ste bili u kontaktu. Oni će početi da rade stvari drugačije, u nameri da doprinesu ostvarenju konačne promene ponašanja za koju ste se svi dogovorili da treba da se dogodi. Ovo je aktivno uključivanje, i pokazuje istinsku posvećenost inicijativi. U ovoj fazi će uticaj početi da se prenosi na vaše političke mete. Opišite korake koji dovode do efektivnog uticanja na političke mete. To su koraci koji počinju da se ostvaruju kada se početna interakcija pretvori u aktivnosti. Opišite za svaki korak kakvu promenu želite da vidite u kojoj zainteresovanoj strani:

Korak 4

Korak 5

Korak 6

Dugoročni rezultat: promena ponašanja

U ovoj vazi se vaš uticaj na vaše političke mete pretvara u promene njihovog ponašanja. Ukoliko vaše političke mete nisu oni koji konačno treba da se promene, onda u poslednjoj fazi takođe želite da vidite promenu na nivou vaše konačne mete – poslednji korak. Opišite korake koji vode do promene ponašanja zainteresovane strane koju želite da promenite.

Opišite za svaki korak vrstu promene koju želite da vidite.

Korak 7

Korak 8

Korak 9

U ovom alatu naći ćete kompletan format za planiranje, zasnovan na kombinaciji metodologija Planiranja, praćenja i evaluacije koje su predstavljene u ovom vodiču.



SAVETI za praktičnu primenu

Danas se veliki akcenat stavlja na pravljenje sveobuhvatnih planova koji gotovo da unapred dokazuju da će vaša intervencija biti uspešna i održiva. Donatori su posebno osetljivi na ovakve dokumente. Ali planiranje ne sme postati samo sebi cilj: plan je alat podrške, a ne konačni proizvod. Imajte u vidu da morate ostaviti dovoljno vremena za izradu i sprovođenje plana, pa ga zato učinite što je moguće konkretnijim.

Pošto se ne mogu svi koraci Ako-Onda lestvice isplanirati za sledećih pet godina, nemojte se truditi da sve aktivnosti isplanirate toliko unapred: planirajte samo svoje aktivnosti za prvu godinu, i definišite vaše indikatore i markere napretka za iduću godinu. Prilagodite svoje indikatore i markere napretka svake godine ukoliko je došlo do promene konteksta, ukoliko ste već ostvarili neke od planiranih aktivnosti, ili ukoliko još niste dosegli svoju željenu situaciju.

U okviru vaše faze planiranja pažljivo ste uzeli u obzir sve postepene promene koje morate ostvariti kako biste došli do konačne željene promene ponašanja relevantnih donosilaca odluka. Već ste opisali indikatore i markere napretka: možete ih sada koristiti kako biste pratili i ocenjivali napredak tokom implementacije vaše inicijative. Ovo će uveliko olakšati vaše uticanje na politike – već imate reper u odnosu na koji možete meriti svoj napredak.

PITANJA za dalje razmatranje

- Da li vam plan pomaže da se jasnije fokusirate na vaše intervencije?
- Da li plan pomaže drugim zainteresovanim stranama, korisnicima i saveznicima da bolje razumeju šta želite da postignete, tako da vaš zajednički akcioni plan ima povećan stepen kvaliteta i fokusa?
- Da li biste uzeli u obzir pronalaženje drugih donatora ukoliko bi planiranje, praćenje i evaluacija zauzimali više od polovine ukupnog vremena koje imate na raspolaganju?



IV Deo

Implementacija i učenje



**Prenošenje konačne
poruke**

Prenošenje političke poruke je 'vrhunski momenat' za svakoga ko se bavi lobiranjem, vodi kampanju, ili radi kao saradnik za komunikacije ili direktor u nekoj organizaciji koja se bavi uticanjem na politike. Nakon dugih priprema, konačno ćete istupiti u javnost sa svojom jasno definisanom pozicijom, zajedno sa svojim saveznicima. Način na koji ćete istupiti u javnost, i ko će biti zadužen za prenošenje vaše poruke, zavisi od vaše definisane strategije i odabranih taktika. Kontinuum za uticanje na politike pomoći će vam da definišete kada šta treba da uradite.

PRIPREMANJE VAŠE POZICIJE ZA PRENOŠENJE RAZLIČITIM PUBLIKAMA

Sve ove aktivnosti zahtevaju različite produkte, različite poruke i različite kompetencije. U direktnom i ličnom kontaktu sa stvaraocima politika i donosiocima političkih odluka, morate usavršavati svoje lične pregovaračke veštine, i razmatrati svoj stav i stav vaše političke mete, kako biste se mogli na odgovarajući način prilagođavati tokom tog razgovora. U kontaktu sa medijima, trebaju vam ili veštine pisanja i prezentacije ili veštine medijskog obraćanja, a u današnje vreme neophodno vam je i duboko poznavanje interneta. Kada vodite kampanju i pokrećete mase, morate biti odličan govornik i vođa. Ne može svako raditi sve ove stvari jednako dobro – zato podelite uloge u skladu sa pozicijama i kompetencijama među članovima saveza ili organizacija sa kojima radite.

Ovo je trenutak u kome ćete isporučiti proizvode i usluge koje ste planirali:



API piramida komunikacije

- *za lobiranje:* možete pripremiti izjavu o poziciji, političku izjavu, organizovati sastanak stručnjaka, održati lični sastanak sa nekim kreatorom politika ili sa ministrom;
- *za komunikaciju:* možete se obratiti medijima putem izjava, napisati članak, pružati ažurne informacije putem Tvitera ili Fejsbuka, ili dati intervju;
- *za vođenje kampanje:* možete pokrenuti peticiju ili održati demonstracije.

Ukoliko se obratite medijima suviše rano vezano za neku osetljivu temu koja će ubrzo doneti političke promene, moguće je da ćete time ugroziti neke svoje kasnije razgovore u svrhu lobiranja.

Sa druge strane, ranim uspostavljanjem kontakata sa medijima vezano za određenu temu možete izvršiti veći pritisak na proces pregovora pokazujući javnu legitimnost kroz pokretanje većeg broja aktera.

Kao što možete videti, različite akcije koje smo prethodno opisali u okviru Kontinuumu za uticanje na politike nalaze se takođe i na *piramidi komunikacije*.

Ovi nivoi aktivnosti su međusobno povezani, i moraju biti usklađeno planirani. Pravi trenutak za obraćanje medijima mora biti pažljivo strateški odabran. Morate unapred dobro razmotriti svoju strategiju, i odlučiti šta tačno želite da postignete.



Primer Omladinskog obrazovnog foruma, Bivša Jugoslovenska Republika Makedonija

Mi koristimo Fejsbuk i Tviter kako bismo delili svoje aktivističke video proizvode fokusirane na temu "Omladina protiv korupcije", koji se posebno bave društvenom inkluzijom mladih ljudi i borbom protiv korupcije u višem obrazovanju. Mi kačimo kratke video materijale (amaterske video klipove, podkastove i grafičke radove) na Jutjub i/ili Vimeo, koji nam obezbeđuju besplatan prostor na internetu. Klipovi dobijaju glasove i komentare direktno kroz ove internet servise, ali najživlja interakcija dobija se kroz društvene mreže kao što su Fejsbuk i Tviter. Glavni cilj video aktivizma je deljenje priča i poruka, kako bismo informisali ljude i promovisali određene promene politika. Najkorisniji je u oblasti podizanja svesti, pošto šira mlađa publika rado prihvata i gleda ovakve video klipove. Veze sa uticanjem na politike su neizbežne pošto nam ovaj metod pomaže da pokrenemo više ljudi da dođu na naše događaje, da privučemo institucije i zvaničnike koji su prisutni na društvenim mrežama, da prikupimo više potpisa za internet peticije koje pokrećemo, i da obezbedimo sebi veliku podršku u našim pokušajima da poguramo, motivišemo ili lobiramo institucije.

FORMULISANJE VAŠE KONAČNE PORUKE ZA RAZLIČITE PUBLIKE

Sušтина vaše poruke biće ista, ali publike kojima želite da pridete sa tom porukom biće različite. Zbog toga ćete morati da prilagodite vašu poruku publici kojoj se obraćate. Slogan kao onaj koji je korišćen u Egiptu: “Mubarak ne – demokratija da” je odličan za pokretanje širokih masa, ali nije koristan u televizijskom obraćanju. U medijima morate biti konkretniji vezano za vaše alternative i širu sliku, uključujući teme kao što su korupcija, prehrambena i ekonomska kriza, i trajno vanredno stanje koje je režim održavao preko 30 godina. U direktnom razgovoru sa nekom od vaših političkih meta, opet, moraćete da dokažete da imate pouzdane numeričke podatke vezano za korupciju, ili cene hrane, i da možete pružiti alternative koje bi zaista funkcionisale.

U daljem tekstu možete naći ključne elemente koje treba imati u vidu kada formulišete poruke za različite publike. U alatima ćete pronaći odgovarajući format i kontrolnu listu.

Pet ključnih elemenata poruke

Sadržaj je samo jedan deo vaše poruke. Drugi neverbalni faktori, kao osoba koja prenosi poruku, mesto na kome se održava sastanak tokom koga se poruka prenosi, ili određeni trenutak u kome se poruka prenosi, mogu biti jednako važni, ako ne i važniji, od samog sadržaja vaše poruke. Pored toga, nekada stvari koje ostanu neizrečene nose glasniju poruku nego ono što ste rekli.

Sadržaj/Ideje: Koje ideje i koncepte želite da prenesete? Koje argumente ćete koristiti kako biste ubedili svoju publiku?

Jezik: Koje reči ćete odabrati kako biste svoju poruku preneli jasno i efektivno? Ima li izraza koje treba obavezno da upotrebite, ili drugih koje bi trebalo da izbegavate?

Izvor/Prenosilac: Na koga će data publika najbolje odreagovati? Koga će smatrati pouzdanim?

Format: Na koji način ćete preneti svoju poruku kako biste osigurali njen maksimalni impakt? Da li ćete organizovati sastanak, napisati pismo, sastaviti brošuru, ili napraviti reklamu na radiju?

Vreme i mesto: Kada je najbolji trenutak da se vaša poruka prenese? Postoji li neko određeno mesto gde biste mogli da prenesete svoju poruku kako bi ona dobila na kredibilitetu ili političkom impaktu?

Elementi sadržaja poruke

- šta želite da postignete;
- zašto želite to da ostvarite (prikazivanje pozitivnih rezultata delovanja i/ili negativnih rezultata nedelovanja);
- na koji način predlažete da ostvarite svoj plan;
- šta želite da vaša publika konkretno uradi.

Uspešne poruke često sadrže reči, fraze ili ideje koje nose pozitivne konotacije ili imaju poseban značaj za određenu ciljnu grupu kojoj su upućene. Reči kao što su ‘porodica’, ‘nezavisnost’, ‘dobrobit’, ‘zajednica’ ili ‘držćavna bezbednost’ predstavljaju neke od primera takvih reči.

Primer organizacije Levizja FoL – poruka

Najnovija aktivnost organizacije Levizja FOL, sa njihovog internet sajta:

“Građani Kosova moraju biti konsultovani vezano za izmene Ustava” je primer poruke koja se može naći na njihovom sajtu. Ovakva poruka privlači širu publiku, i lako se može pronaći korišćenjem internet pretraživača.

Sajt sadrži i kratak opis njihovog stava vezano za ovu temu, kao i šta očekuju od predsednika.

Ovakva poruka može biti iskorišćena i u novinskom članku.

Slogan koji bi se koristio za demonstracije bio bi kraći, kao na primer “Kosovo – Izmenimo Ustav!!!”

Ovaj primer pokazuje kako se vaša poruka u zavisnosti od situacije u kojoj se prenosi, i publike kojoj je namenjena, može menjati od veoma kratke i upečatljive, do daleko više suptilne i detaljne kada je predstavljate predsedniku lično.



RAZLIČITE VEŠTINE KOJE SE KORISTE PRI KONTAKTU SA RAZLIČITIM PUBLIKAMA

Različite publike zahtevaju različite kompetencije, a time i različite komunikacione veštine. Neki ljudi ili organizacije bolji su u direktnom ličnom kontaktu sa političarima, drugi imaju bolju komunikaciju sa predstavnicima privatnog sektora, a neki se opet odlično snalaze pred medijima, ili pred velikim grupama i na masovnim skupovima. Prepoznavanje toga koje su vam veštine potrebne kako biste se obratili različitim publikama omogućava vam da sami odredite koje ste veštine najviše razvili, i shodno tome koje uloge vam najbolje pristaju u okviru uticanja na politike. Takođe možete odlučiti da pohađate ciljane obuke za usavršavanje određenih veština, kako biste popravili svoj učinak u oblastima koje vam slabije idu.

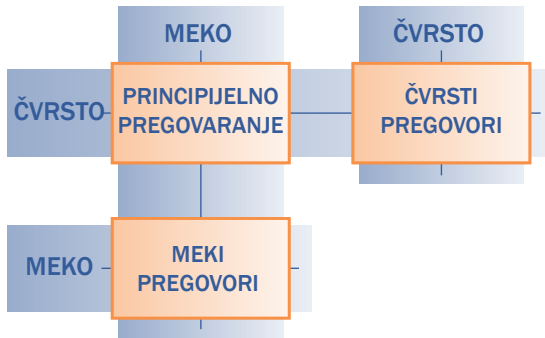
Primeri različitih publika i relevantnih komunikacionih veština:	
<p><i>Lično suočavanje sa vašom političkom metom:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ razrešavanje konflikta ▪ pregovori u kojima svaka strana dobija ▪ veštine prezentacije ▪ vođenje sastanaka za lobiranje 	<p><i>U pisanoj formi:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ veštine pisanja izjava o politikama, ▪ pisanje medijskih iskaza ▪ pisanje informativnih biltena ▪ pisanje sadržaja za internet sajt
<p><i>U kontaktu sa medijima:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ veštine davanja intervjua ▪ veštine prezentacije na televiziji ili radiju ▪ veštine vođenja debate ▪ komunikacione veštine 	<p><i>U vođenju kampanje:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ veštine organizovanja kampanje ▪ motivacija i pokretanje velikih grupa ▪ upotreba društvenih medija ▪ veštine vođstva

Zato je važno:

- a) odabrati prave ljude za poslove koji im najbolje leže;
- b) obezbediti obuke za osnaživanje relevantnih veština kako bi ljudi bili još bolji u stvarima koje im prirodno dobro idu.

Zato morate vežbati svoje veštine kroz različite zadatke. Vežbanje ovih kompetencija čini deo obuke vezano za javno zagovaranje i uticanje na politike. U okviru ovog vodiča, ograničićemo se na predstavljanje načina vođenja pregovora koji je u skladu sa CLASP principima. Ovaj način pregovaranja naziva se još i Principijelno pregovaranje, ili pregovaranje u kome svaka strana dobija.

Tri pristupa vođenju pregovora



Meki pregovarači su meki prema osobama i meki prema problemu.

Čvrsti pregovarači su čvrsti prema osobama i čvrsti prema problemu.

Principijelni pregovarači su meki prema osobama, ali čvrsti prema problemu.

Metod vođenja principijelnih pregovora osmišljen je kako bi stvorio mudre, efikasne i prijateljske odluke. Postoje četiri osnovna principa u okviru ovog metoda:

Napravite razliku između ljudi i problema

- Svaki pregovarač ima dve vrste interesa: sadržaj ili suštinu, i odnos sa drugom stranom. Važno je razdvojiti ova dva aspekta kako biste postigli optimalne rezultate;
- percepcija je od ključnog značaja. Konačno, konflikt ne postoji u predmetima konflikta, već u glavama ljudi koji se oko njih sukobljavaju. Pokušajte da razumete drugu stranu. Nemojte donositi zaključke o njihovim namerama na osnovu svojih strahova. Nemojte ih kriviti za vaše probleme. Razgovarajte sa njima o različitim percepcijama. Pošaljite im poruke koje će izmeniti njihove percepcije o vama tako što ćete se ponašati u suprotnosti sa njihovim percepcijama. Osigurajte njihovo učešće u procesu tako što ćete ih uključiti. Predstavite im predloge koji su u skladu sa njihovim vrednostima;
- suočite se sa emocijama. Prepoznajte vaše emocije vezano za temu, kao i emocije druge strane. Eksplicitno ih iskažite, i prihvatite ih kao legitimne. Dozvolite drugoj strani da oduška svojim osećanjima. Nemojte reagovati na emocionalne ispade. Koristite simboličke gestove kako biste stvorili pozitivan emocionalni impakt;
- osigurajte efikasnu komunikaciju koristeći metode aktivnog slušanja, i trudeći se da uvek govorite sa jasnom svrhom;
- prevencija najbolje funkcioniše ako se suočite sa problemima koje će ljudi imati pre nego što oni postanu problemi. Gradite radne odnose. Razmišljajte kao partneri u razumnoj, zajedničkoj potrazi za poštenim dogovorom koji će doneti dobrobit svakoj strani.

Fokusirajte se na interese

- Trudite se da dođete do kompromisa interesa, a ne pozicija. Za svaki interes po pravilu postoji više od jednog mogućeg dostupnog rešenja. Suprotstavljene strane obično imaju daleko više zajedničkih interesa nego onih koji su suprotstavljeni. Interesi definišu problem;
- prepoznajte interese postavljajući pitanja vezano za to zašto je zauzeta određena pozicija. Svaka strana ima višestruke interese, od kojih su najsnažnije osnovne ljudske potrebe, kao finansijsko blagostanje, osećaj pripadnosti, priznanje drugih, i sposobnost uticanja na tok sopstvenog života;
- razgovarajte o interesima. Uvažite njihove interese kao deo problema. Navedite problem pre nego što ćete reći koje je vaše rešenje. Gledajte prema budućnosti, a ne prema prošlosti;
- formulišite jasan pravac ali budite fleksibilni vezano za način na koji ćete ga pratiti. Budite otvoreni prema novim idejama. Budite čvrsti prema problemu ali meki prema ljudima.

Osmislite opcije na zajedničku korist

- Postoje četiri prepreke na putu osmišljavanja opcija koje pružaju zajedničku korist:
 - ♦ preuranjeno donošenje suda;
 - ♦ traženje jednog jedinstvenog odgovora;
 - ♦ pretpostavljanje da su pregovori igra u kojoj jedna strana obavezno dobija, a druga obavezno gubi;
 - ♦ smatranje da je 'rešavanje njihovog problema njihov problem';
- razdvojite osmišljavanje opcija od donošenja suda i odlučivanja. Kreativno razmišljajte o različitim mogućim rešenjima. Proširite dostupne opcije krećući se od opštih prema pojedinačnim i natrag, uzimajući različite perspektive; stvorite dogovore različitih stepena jačine, i izmenite opseg sporazuma.
- tražite zajedničku dobit prepoznavanjem interesa koje delite. Uklopite različite interese tako što ćete ih prepoznati i ispitati može li se doći do sporazuma na osnovu ovih razlika;
- olakšajte odluke drugoj strani. Fokusirajte se na jednog pojedinca. Stvorite opcije koje će biti lako odabrati, sa posledicama koje su prihvatljive.

Insistirajte na korišćenju objektivnih kriterijuma

- Vrednost objektivnih kriterijuma leži u činjenici da su jeftiniji od sukoba volje. Pored toga, oni donose standarde pravičnosti, efikasnosti ili naučne validnosti koji se mogu primeniti na odluku;

- razvijte objektivne kriterijume tako što ćete pronaći alternativne standarde za donošenje odluke. Ovi standardi bi trebalo da budu nezavisni od volje obe strane. Alternativa postavljanju pravičnih standarda je razvijanje pravičnih procedura za doseganje konačnog sporazuma;
- pregovori sa objektivnim kriterijumima sadrže tri koraka:
- formulišite svaki problem kao zajedničku potragu za objektivnim kriterijumima;
- iznosite svoje razloge, i budite otvoreni prema tuđim razlozima vezano za to koji standardi su najprimereniji, i na koji način bi trebalo da budu primenjeni;
- nikada se nemojte povinovati pritisku, već jedino principima;
- nemojte se savijati pod pritiskom bilo koje vrste: potkupljivanjem, pretnjama, manipulativnim pozivima na poverenje, ili odbijanjem promene pozicije.

Principijelni pregovori su najefektivniji način pregovaranja. Važno je imati na umu da ne možete sve postići odjednom – vaša politička meta mora napraviti balans između različitih interesa, to je nešto što uvek morate imati u vidu. Verovatno ćete morati da se sastanete sa njima još mnogo puta u budućnosti pre nego što konačno dođete do vašeg finalnog političkog cilja.



Obuka za OCD na temu "Pisanje i implementacija predloga projekata finansiranih iz EU sredstava", održana u saradnji sa Asocijacijom za razvoj civilnog društva SMART, januar 2011, Zagreb, Hrvatska

PRENOŠENJE PORUKE

Pre nego što odete na sastanak, obavezno još jednom proverite svoje CLASP principe:

- mogu li vam ljudi verovati? (kredibilitet)
- imate li pravo da se umešate u dato pitanje? Imate li za to odgovarajući mandat svojih korisnika? (legitimitet)
- možete li jednako transparentno nastupiti prema donosiocima odluka, donatorima, grupama koje zastupate, i vašim korisnicima? (odgovornost prema moćnijima od sebe, i odgovornost prema manje moćnima od sebe)
- da li ste spremni da budete od pomoći, i da li je vaš stav da se fokusirate na rešenja koja omogućavaju dobit za obe strane? (orijentisanost prema pružanju usluga)
- ko čini vašu bazu moći, i na koji način je koristite?

Zlatna pravila za organizacije civilnog društva

- ⇒ NIKADA NE IDITE SAMI
- ⇒ UKLJUČITE INTERESNU ZAJEDNICU pre samog sastanka
- ⇒ IZVESTITI INTERESNU ZAJEDNICU O REZULTATIMA nakon održanog sastanka

U petom delu, u poglavlju 15 - *Pregovori u okviru sastanka za lobiranje* - možete pronaći kontrolnu listu različitih faza razgovora za lobiranje, u koju su integrisani principi Principijelnog pregovaranja.

Na kraju, veoma je korisno tražiti od druge strane da razmotri i pruži vam povratne informacije vezano za vaš neverbalni stav, pošto govor tela može biti glasniji od reči. Mnoge odluke se donose, čak i u politici, na osnovu instinkta koji stvarate dok razgovarate sa svojom političkom metom.

Prenošenje veština je teško postići kroz pisani tekst. Mnoge ustanove koje pružaju obuke mogu vam pomoći da vežbate svoje veštine. U okviru treninga vezano za javno zagovaranje i uticanje na politike možete vežbati neke od ovih veština. Vezano za neverbalni stav, proći ćemo kroz različite aspekte, kao što je 'suočavanje sa moći i povratnim informacijama' koji se takođe vežbaju tokom treninga.

SAVETI za praktičnu primenu

Pošto smo prethodno zaključili da su različitim publikama potrebne različite poruke koje imaju različite karakteristike, ovo znači da morate prilagoditi svoju poruku, kanale njenog prenošenja, i aktivnosti u skladu sa potrebama svake publike. Takođe, morate preispitati ne samo sebe i svoju organizaciju, već i komunikacionu strategiju vaših saveznika, pa čak i vaših protivnika i političkih meta.

Komunikacija nije jednosmerna ulica – ne radi se samo o prenošenju vaše poruke. Radi se takođe o primanju poruka sa druge strane, i pažljivom slušanju. Važno je i da ste uvek u toku sa time šta drugi učesnici uključeni ili povezani sa datom temom govore ili rade.

U poglavlju vezanom za pripremu vašeg Akcionog plana ovo će se uklopiti na smislen način, pošto takođe čini deo vaše Teorije promene.

PITANJA za dalje razmatranje

- Da li je ogovaranje loša navika, ili je koristan način da budete upućeni u šta se dešava? Ko se sve bavi ogovaranjem, kada, i kako? Da li u ovome postoji razlika među muškarcima i ženama?
- Da li je upotreba društvenih medija budućnost uključivanja korisnika u inicijative? Koliko su pouzdane informacije koje dobijate kroz društvene medije, i kako možete da ih učinite kredibilnim, legitimnim i odgovornim, tako da mogu vama i drugima služiti u procesu proširivanja vaše baze moći?
- Mogu li društveni mediji biti zloupotrebljeni? Kako bi se to moglo dogoditi? Kako možete izbeći opasnost zloupotrebe vašeg profila? Šta je sa privatnošću? Koji delovi vašeg ličnog profila mogu ostati dostupni putem interneta do kraja vašeg života?



Praćenje i evaluacija

UVOD: IZAZOVI PRAĆENJA I EVALUACIJE

Poznata je činjenica da su praćenje i evaluacija izuzetno teški u slučajevima inicijativa za uticanje na politike. Za ovo postoje brojni različiti razlozi:

- mnoge organizacije koje sprovode intervencije za uticanje na politike to rade bez prethodnog adekvatnog planiranja. Većinom samo započnu sa aktivnostima i čekaju da vide šta će se dogoditi, nemajući jasnu ideju o tome kakvu tačno promenu žele da postignu;
- uticanje na politike nema uvek za cilj da promeni određene stvari na bolje. Nekada je takođe neophodno sprečiti da stvari postanu još gore. U takvim slučajevima, veoma je teško meriti da li su baš vaše aktivnosti doprinele ovome;
- uticanje na politike u osnovi se fokusira na promene onih na koje želite da izvršite uticaj. Na te iste osobe uticaj vrše i mnogi drugi faktori, od kojih su mnogi izvan vaše kontrole, i kada ovi faktori nisu pažljivo praćeni na svakom koraku, postaje veoma teško proceniti koliko uticaja je vaša konkretna intervencija imala na određenu promenu ponašanja;
- uticanje na politike je najuspešnije kada se radi u saradnji sa drugima. Zato stavljamo akcenat na izgradnju saveza.



PRAĆENJE, EVALUACIJA I UČENJE

Šta je to praćenje?

Naći ćete mnoge različite definicije praćenja, ili “monitoringa”. Mi se pozivamo na definiciju koju je dala Evropska komisija, a koja navodi da je praćenje:

“Stalno prikupljanje, analiza i upotreba informacija vezano za napredak projekta i rezultate koje je projekat ostvario. Ono podržava efektivno i pravovremeno donošenje rukovodilačkih odluka, učenje od strane različitih zainteresovanih strana uključenih u projekat, i odgovornost za postignute rezultate i iskorišćene resurse.”

Praćenje se trajno sprovodi sve vreme tokom implementacije vaše intervencije. Praćenje je zato jedan od načina provere odgovornosti, ali se takođe fokusira na direktno učenje.

Praćenje rukovodstvu vašeg projekta pruža tačne i pravovremene informacije koje mu omogućavaju da donosi odluke koje će upravljati aspektima kao što su:

- ljudski resursi;
- vreme;
- materijalni resursi;
- kvalitet rezultata;
- finansije.

Druge funkcije praćenja su:

- dokumentacija i beleženje procesa implementacije;
- omogućavanje učenja iz iskustva i dobijenih povratnih informacija.

Vežano za praćenje vaše intervencije, imajte u vidu da svim aspektima plana za uticanje na politike treba stalna pažnja:

- proveravanje relevantnosti teme;
- proveravanje podataka i elemenata istraživanja korišćenih u oblasti politika i istraživanja;
- proveravanje zainteresovanih strana, uključujući i saveznike i protivnike;
- proveravanje političkih procesa i rasporeda donošenja odluka;
- proveravanje pozicija vaših političkih meta i medija vezano za vašu temu, i prilagođavanje vaših planova i aktivnosti u skladu sa tim saznanjima.

Šta je to evaluacija?

Grupa stručnjaka DAC definisala je evaluaciju na sledeći način:

“Procena tekućeg ili završenog projekta, programa ili politike; njegovih rezultata, dizajna i implementacije, koja je što je više moguće sistematična i objektivna. Cilj procene je određivanje relevantnosti, efikasnosti, efektivnosti, održivosti i impakta date intervencije.”

Evaluacija može biti sprovedena tokom intervencije, kao način da se pregleda ono što je do tog trenutka ostvareno. Tada ona može funkcionisati na isti način kao i praćenje. Učičete iz onoga što ste već uradili, i nastavice intervenciju naglašavajući dobre delove i menjajući one aspekte za koje ste otkrili da ne funkcionišu najbolje.

Evaluacija se po pravilu sprovodi kada je intervencija već završena. Često se ona smatra pitanjem proveravanja i potvrđivanja odgovornosti, posebno prema donatorima. Međutim, posebno u kontekstu pristupa uticanju na politike koji predlaže ovaj vodič, verujemo da bi učenje trebalo da bude jedna od centralnih svrha evaluacije kada sprovodite inicijativu uticanja na politike.

Pre svega morate shvatiti da li je vaša intervencija bila uspešna, i da li su se očekivane promene zaista dogodile..

Učenje, odgovornost i CLASP principi

Naravno, vi još uvek morate pokazati odgovornost prema vašim donatorima. Praćenje i evaluacija svakako čine jedan od važnih delova tog procesa. Međutim, u okviru vaših CLASP principa, odgovornost prema drugim zainteresovanim stranama, posebno prema vašim korisnicima, političkim metama, i saveznicima, takođe je veoma važna. Praćenje i evaluacija trebalo bi da se sprovode i u svrhu podržavanja tog principa. Kvalitetno sprovođenje praćenja i evaluacije takođe unapređuje vaš kredibilitet, pokazuje da ste orijentisani prema pružanju usluga, a može služiti i kao podrška vašem legitimitetu i jačanju “snage zajedništva”. Ukoliko učenje takođe postane jedna od funkcija vašeg procesa praćenja i evaluacije, onda je još veća verovatnoća da će svi ti principi biti ispunjeni. Kada pominjemo učenje, mislimo na prepoznavanje dobrih praksi, utvrđivanje načina na koji one funkcionišu, i osiguravanje da će one u budućnosti biti učinjene održivim i umnožene.

Kako vršiti praćenje?

Pre početka praćenja trebalo bi razjasniti određeni broj koncepata:

- važnost indikatora i markera napretka;
- važnost uspostavljanja sistema praćenja.

Indikatori praćenja

Šta je to indikator?

U okviru vašeg procesa planiranja diskutovali ste sa članovima vaše organizacije, vašim korisnicima, i vašim saveznicima, koje sve promene želite da vidite ostvarene. Dogovorili ste se vezano za putanju ili lestvicu koja vodi do konačne željene promene, i dogovorili ste

se šta ćete raditi na svakom pojedinačnom koraku te putanje ili lestvice. Do sada se još nismo dotakli pitanja indikatora, osim u okviru usklađenog akcionog plana gde smo vam tražili da navedete šta verujete da biste videli ukoliko bi vaša intervencija bila uspešna na određenom nivou. To je u suštini indikator, ili marker napretka. On meri da li ste uspešni. Indikator daje odgovor na pitanje: kako ćemo prepoznati uspeh kad ga budemo videli?

Definicija indikatora:

“Kvantitativni ili kvalitativni faktor ili promenljiva koji služi kao jednostavno i pouzdano sredstvo za merenje ostvarenog uspeha, pokazivanje stvarnih promena vezanih za intervenciju, i podršku proceni učinka određenog aktera u razvoju” (OECD)

Na koji način se formulišu indikatori?

Indikator ili marker napretka mora biti formulisan u skladu sa akronimom SMART:

Specifičan (Specific) ⇒ Merljiv (Measurable) ⇒ Prihvatljiv (Acceptable) ⇒ Relevantan (Relevant) ⇒ Vremenski ograničen (Time-bound)

Sve zainteresovane strane trebalo bi takođe da se slože vezano za to koji je ukupni postignuti učinak. Kako bi sledili gorenavedene kriterijume, savetujemo da formulišete indikatore ili markere napretka koristeći sledeće informacije:

- kvalitet: promenljiva vrednost onoga što želite da merite;
- kvantitet: koju količinu promene želite da ostvarite. Ovo znači navesti koja je trenutna količina date promenljive vrednosti, a kolika bi trebalo da bude u budućnosti;
- ciljna grupa: ko bi trebalo da se promeni, i čiju promenu ćete meriti?
- vreme: u kom vremenskom roku promena treba da se ostvari;
- mesto: gde će se promena ostvariti?

Indikatori i krugovi

U ovom trenutku dobro je još jednom ponoviti koncept krugova uticanja na politike. Ovo su krugovi koje smo predstavili na početku vodiča, i na koje se pozivamo kroz celi tekst vodiča.

Indikatori pomažu da sagledate vaše ostvarene uspehe specifično u smislu sledećih aspekata:

- usluge i proizvodi koje isporučujete: kako znate da ste ispunili ovaj zadatak, i da je kvalitet vaših usluga i proizvoda bio odgovarajući? Ovi aspekti su svi u okviru vašeg kruga kontrole;
- očenivane promene vaših političkih meta: kako ćete znati da li su se promenili? Vaše političke mete nalaze se u vašem krugu uticaja, pa je time teže konkretizovati rezultate. Međutim, ovo je srž vaše intervencije, i morate biti što je moguće konkretniji i dogovoriti se sa drugima vezano za relevantne indikatore i markere napretka; i

- očekivana promena postignuta za vaše korisnike. Kako ćete znati da je nešto što ste vi učinili zaista konkretno izmenilo živote vaših korisnika?

Indikatori i kontekst

Ne možete pratiti sve, ali trebalo bi bar da pratite one faktore koje ste formulisali tokom sprovođenja vaše PESTLE analize, promene u smislu aktera i njihovih pozicija, i vašu hipotezu. Takođe, lako je zaboraviti na ovaj aspekt, ali trebalo bi da pratite i neke elemente vaše sopstvene organizacije.

Stvaranje sistema za praćenje

Kao što je navedeno u prethodnom tekstu, praćenje bi trebalo da bude sistematično. Stvaranje sistema kako biste pratili da li se stvari događaju onako kako bi trebalo, i da li je uspeh zaista postignut prema planu, zapravo predstavlja poslednji korak planiranja vaše intervencije. Sistem može biti izgrađen oko odgovora na sledeća pitanja:

- kome je potrebna informacija? ⇒ analiza situacije;
- šta treba da znaju? ⇒ potrebe za informacijama;
- kako ćemo dostaviti potrebne informacije relevantnim ljudima? ⇒ osmišljavanje operacija.

U okviru analize situacije postavice sledeća pitanja: ko su rukovodioci projekta? Šta su njihova zaduženja i odgovornosti? O čemu se radi u ovom projektu? Koji je proces? Očekujemo li neke probleme? Kako biste odgovorili na ova pitanja, moraćete da uradite sledeće:

- jasno definišite rukovodilačku strukturu (ko je odgovoran za koji deo posla);
- jasno navedite ciljeve (željene promene);
- analizirajte proces (koji vodi do datih promena).

U delu potreba za informacijama odgovaraćete na sledeća pitanja: Šta rukovodstvo treba da zna kako bi bilo u stanju da obavlja svoj posao i ispunjava svoje obaveze? Kako biste dali odgovor na ova pitanja, moraćete da:

- definišete pitanje praćenja (šta sve treba pratiti, i zašto);
- odredite indikatore i markere napretka.

Konačno, u fazi osmišljavanja operacija trebalo bi da utvrdite ko je odgovoran za koji deo procesa vezano za tok informacija, uzimajući u obzir sredstva i troškove. Dakle, moraćete da:

- osmislite tokove informacija;
- izvršite procene sredstava, troškova i rizika.

KAKO SE VRŠI EVALUACIJA?

Definicija evaluacije već nagoveštava da možete vršiti evaluaciju različitih aspekata intervencije, uključujući rezultate, dizajn i implementaciju intervencije, kako biste odredili pet različitih aspekata. Ovih pet aspekata su kriterijumi vaše evaluacije. U daljem tekstu ćete naći tabelu koja predstavlja tih pet kriterijuma, i šta oni mogu značiti u kontekstu evaluacije vaše intervencije za uticanje na politike.

Kriterijumi	Opšte pitanje	Pitanje vezano za uticanje na politike
Relevantnost	Da li potreba još uvek postoji?	Da li tema još uvek predstavlja problem za naše korisnike?
Efikasnost	Da li su resursi mudro i racionalno iskorišćeni?	Da li su resursi iskorišćeni za planirane aktivnosti i produkte?
Efektivnost	Da li smo isporučili ono što smo planirali?	Da li su te aktivnosti i produkti doveli do promena koje smo želeli u našem krugu uticaja? Da li smo dobro formulisali našu strategiju?
Impakt	Da li smo izmenili živote naše ciljane grupe?	Da li je promena na koju smo uticali takođe promenila nešto u životima korisnika koji se nalaze u našem krugu interesa?
Održivost	Šta će ostati iza nas nakon što odemo?	Da li smo osigurali da je promena dugotrajna, i da će drugi, kao što su naši korisnici, biti u stanju da nastave da rade na toj promeni?

Iz tabele već možete videti koliko je važan određeni broj aspekata sa kojima smo se upoznali kroz prethodna poglavlja. Bićete u stanju da ove aspekte uspešno evaluirate samo ako:

- su korisnici efektivno učestvovali u intervenciji, u smislu relevantnosti, održivosti i impakta;
- su se svi složili vezano za tačnu promenu koja treba da se dogodi, i strategije koje će dovesti do nje, kao što ste postavili u okviru Teorije promene i naknadnih analiza, ponovo posmatrajući efikasnost, efektivnost i impakt;
- ste u budžet uneli stavke vezano za različite aspekte osiguravanja efikasnosti intervencije.

Kao što je prethodno navedeno, trebalo bi da osigurate da svrha evaluacije nije samo zadovoljavanje zahteva donatora. Evaluacija bi trebalo da vam pruži priliku da učite za sebe. Zato bi, u fazi planiranja, već trebalo da formulišete pitanja koja će kasnije omogućiti učenje.

VEZE SA TEORIJOM PROMENE I AKCIONIM PLANOM

Pratićete sve što ste opisali u Akcionom planu, a ono što se nalazi u vašem Akcionom planu dolazi iz vaše Teorije promene. Korišćenje Teorije promene kao vizuelnog modela za praćenje promena može biti veoma korisno. To bi značilo da ćete dodavati informacije lancima ili lestvicama koje ste prepoznali, i hipotezama vezanim za te lestvice i lance.

Teorija promene je često prva stvar koju će vam evaluatori tražiti. Često takvu teoriju treba rekonstruisati. Vežba se tada sastoji od sledećeg: koje ste promene zamislili da će se dogoditi, i zašto ste mislili da će se one ostvariti? Koristeći Teoriju promene kao metod planiranja, i koristeći je ponovo tokom praćenja, učinićete proces evaluacije i učenja iz evaluacije znatno lakšim.



Više od 150 učesnika prisustvovalo je konferenciji "Sistemi kontrole kvaliteta za organizacije civilnog društva u BiH", koja je održana u Sarajevu, Bosna i Hercegovina, u decembru 2010. godine.

SAVETI za praktičnu primenu

Poglavlje vezano za praćenje i evaluaciju može se podeliti u dve celine:

Prvi deo praćenja fokusira se na direktno učenje tokom aktivnosti koje sprovodite, kako biste poboljšali svoje sledeće intervencije. Ovo većinom radite kako biste popravili sopstveni učinak kao osoba, delegacija, ili savez.

Drugi deo praćenja fokusira se na evaluaciju koja dolazi nakon završetka vaše intervencije. Možete analizirati vaše intervencije tokom dužeg vremenskog perioda, i ispratiti koje ste promene uspeli da izazovete u ponašanju vaših političkih meta. Možete koristiti ove informacije kako biste promenili pravac, strategiju ili taktike koje koristite u zavisnosti od ishoda većeg broja akcija. Možete ih koristiti kako biste kao savez unapredili svoj zajednički učinak.

Vezano za praćenje različitih aktivnosti u okviru vašeg Plana javnog zagovaranja, važno je da se podsetite da je svim njegovim aspektima potrebna stalna pažnja:

- *proverite* relevantnost teme;
- *proverite* podatke i elemente istraživanja korišćenih u oblasti politika i istraživanja;
- *proverite* zainteresovane strane, uključujući i saveznike i protivnike;
- *proverite* političke procese i rasporede donošenja odluka;
- *proverite* pozicije vaših političkih meta i medija vezano za vašu temu, i prilagodite vaše planove i aktivnosti u skladu sa tim saznanjima.

PITANJA za dalje razmatranje

- Da li vaša organizacija ima uspostavljen sistem za praćenje i evaluaciju, tako da možete beležiti svoja iskustva i učiti na sistematičan način?
- Možete li pripisati postignuti uticaj aktivnostima koje ste sproveli? Možete li napraviti razliku između vašeg uticaja i uticaja vaših saveznika i drugih zainteresovanih strana izvršenih na istu političku metu?
- Da li pratite napore uticanja na politike vaših protivnika? Da li ste u stanju da raščlanite i procenite na koji način je donosilac odluka izbalansirao vaše napore uticanja na politike sa naporima vaših protivnika ili drugih zainteresovanih strana?



Set alata

ALAT 1

KONTINUUM UTICANJA NA POLITIKE

Vežba facilitacije koristeći Kontinuum uticanja na politike

Materijali koji će vam biti potrebni:

- veliki poster/ smeđi papir;
- bele kartice;
- krep traka;
- markeri;
- kartice sa rečima: uticanje na politike, lobiranje, javno zagovaranje, i aktivizam.

Broj učesnika: ne više od 12.

Ovo je vežba koju možete sprovesti koristeći Kontinuum uticanja na politike. Moguće upotrebe ove vežbe uključuju i sledeće:

- stimuliše razmatranje tipova aktivnosti koje potpadaju pod kategoriju uticanja na politike;
- stvara zajedničko razumevanje razlika između aktivnosti lobiranja, javnog zagovaranja i aktivizma;
- može pokazati veze između ovih različitih tipova aktivnosti;
- pokreće diskusiju vezano za to kako različite aktivnosti mogu biti posmatrane na drugačiji način u različitim kontekstima (nasilne ili nenasilne).

Način sprovođenja vežbe:

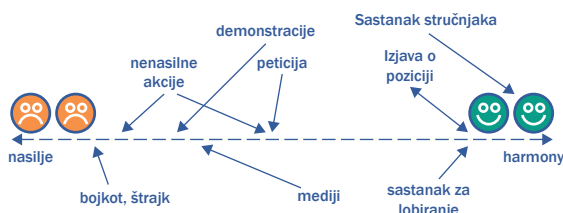
Zalepite veliki poster ili komad smeđeg papira na zid. Ukoliko koristite flipčart papir, trebaće vam bar pet listova zalepljenih jedan pored drugog. Sa leve strane postavite karticu na kojoj piše “nasilno i/ili ilegalno” (možete pored tih reči dodati smajlije, kao u našem primeru). Sa desne strane postavite karticu na kojoj piše “nenasilno”. Između te dve kartice nacrtajte pravu liniju, ili ih povežite dugačkim komadom krep trake. Ovo je vaš kontinuum. Pogledajte sa desne strane:



Kontinuum uticanja na politike

Podelite kartice i markere učesnicima. Koristićemo reč “učesnici” kao da se radi o treningu, ali možete takođe sprovesti ovu vežbu u okviru vašeg tima na poslu. Sada zamolite učesnike da razmisle o različitim aktivnostima koje su sprovedili kako bi uticali na politike. Tražite od njih da te aktivnosti zapišu na podeljenim karticama, sa odvojenom karticom za svaku novu aktivnost.

Zatim zamolite učesnike da uzmu svoje kartice i zakače ih pojedinačno na poster/ smeđi papir na kome ste napravili vaš kontinuum. Obavezno pustite učesnike da ovo urade pojedinačno, i izbegavajte grupisanje sličnih aktivnosti koje nastaje samo zato što je određeni tip aktivnosti bio prvi postavljen na kontinuum. Vaš kontinuum bi u ovom trenutku mogao izgledati otprilike ovako:



Sada zajedno prodiskutujte rezultate vežbe. Tokom diskusije dozvolite ljudima da izmene pozicije svojih kartica kako bi svi stekli zajedničko razumevanje Kontinuumu. Ovo ne znači da jedna aktivnost može biti stavljena samo na jedno određeno mesto na Kontinuumu, već znači da su učesnici možda sada na drugačiji način shvatili sam koncept pozicioniranja aktivnosti, iako je njihova aktivnost još uvek sprovedena sa istim ishodom i istom namerom.

Neki od potencijalnih elemenata za diskusiju su:

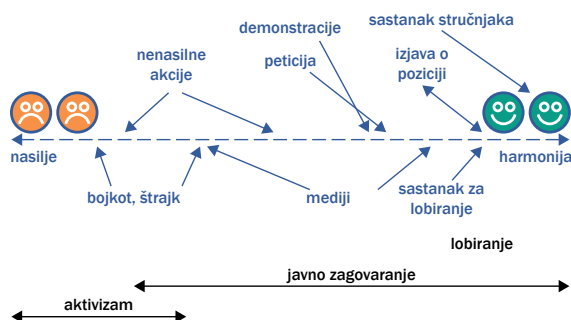
- šta je prva stvar koju primetite kada pogledate rezultate vežbe? U zavisnosti od grupe sa kojom radite, primetićete blagu tendenciju ka grupisanju aktivnosti samo sa desne strane, samo sa leve strane, ili samo u centru;
- kada posmatrate aktivnosti: vidite li slične aktivnosti koje se nalaze na različitim krajevima Kontinuumu? Ovo je važna diskusija, pošto ćete kroz nju početi da sakupljate elemente vaše strategije, kao i elemente različitih kategorija aktivnosti kao što su lobiranje, javno zagovaranje, ili aktivizam;
- odaberite jednog ili dva učesnika, i zamolite ih da odaberu sve aktivnosti koje su činile deo jedne intervencije.

Ove diskusije daju priliku učesnicima da počnu da stiču opštu sliku vezano za to šta sve može biti uključeno u proces uticanja na politike. Primetili smo tokom držanja treninga na ovu temu da mnogo učesnika ima veoma usku definiciju uticanja na politike (npr. samo lobiranje). Učesnici će takođe često shvatiti kako su se zapravo bavili uticanjem na politike u većoj meri nego što su mislili.

Konačno, pokažite učesnicima četiri kartice sa različitim terminima. Možete sami postaviti iznad Kontinuumu karticu na kojoj piše “uticanje na politike”. Proverite da li se svi slažu.

Zatim pitajte učesnike sa koje strane bi oni postavili karticu na kojoj piše “lobiranje”. Odgovor bi trebalo da bude sa desne strane. Zamolite da okvirno ukažu na aktivnosti koje se već nalaze na Kontinuumu koje bi oni svrstali pod “lobiranje”. Nacrtajte linije ili iskoristite komade krep trake kako biste zabeležili njihove odgovore. Učinite isto sa karticom “aktivizam” sa leve strane, i sa karticom “javno zagovaranje”. U slučaju javnog zagovaranja situacija je možda malo manje očigledna, tako da je bolje da vodite učesnike kroz ovaj proces.

Vaš kontinuum tada može izgledati ovako:



ALAT 2

VEŽBA: PREPOZNAVANJE IZVORA I UPOTREBA MOĆI

Svrha

Predstavljanje koncepta moći, i pružanje podstreka ljudima da prepoznaju sopstvenu moć i potencijal. Ovo je jednostavan način da počnete da istražujete stavove učesnika vezano za koncept moći. Ukoliko imate više vremena, sledeća vežba daće vam mogućnost za detaljniju analizu.

Proces (vreme: od 30 minuta do 1½ sata)

1. Podelite učesnicima kopije ilustracije sa sledeće stranice, uz sledeća pitanja:

- prepoznajte i opišite vrstu moći prikazanu na svakom od ova četiri crteža;
- objasnite uticaj ove vrste moći na učešće građana u procesima donošenja odluka.

2. Održite sesiju kreativnog razmišljanja (takozvani “brejnstorming”) na temu sledeća dva pitanja. Beležite odgovore na flipčart papir.

- šta su osnovni izvori moći?
- koji su potencijalni izvori moći koje imate vi kao građanin/građanka?

Kako biste efektivno uticali na strukture moći u okviru državne uprave ili korporativnog interesa, morate imati druge izvore moći. U kontekstu javnog zagovaranja, šest glavnih izvora moći uključuju:

- moć ljudi i mobilizacije građana;
- moć informacija i znanja;
- moć ustavnih garancija;
- moć direktnog iskustva i umrežavanja u lokalnoj zajednici;
- moć solidarnosti;
- moć moralnih ubeđenja.

Džon Samjuel, Nacionalni centar za studije javnog zagovaranja, Indija

Prpratne aktivnosti

Ova vežba fokusira se na vidljive aspekte moći. Sledeća vežba, “osećaj moći i bespomoćnosti”, posmatra one nevidljive, psihološke, emocionalne, i društvene aspekte moći.

Česti odgovori na pitanja⁸:

“Izvori moći”

- kontrola;
- novac i bogatstvo;
- pozicija;
- znanje i informacije;
- sila i snaga;
- zloupotreba;
- sposobnost za izazivanje straha.



“Alternativni izvori moći”

- istrajnost;
- informacije;
- pravednost;
- organizacija i planiranje;
- naše sopstveno znanje i iskustvo;
- brojnost⁹;
- posvećenost ili osećaj pravičnosti;
- solidarnost;
- humor.



⁸ Ova lista kombinuje odgovore aktivista iz deset različitih zemalja.

* Moć brojnosti je, potencijalno, veliki izvor snage, ali se često ne koristi efektivno. Na primer, u većini zemalja, žene čine većinu glasačkog tela, ali su nedovoljno predstavljene u procesima donošenja odluka i imaju manje pristupa javnim resursima. Pokretanje alternativnih izvora moći zahteva osmišljavanje načina za izazivanje i menjanje uvreženog osećaja bespomoćnosti.

ALAT 3

VEŽBA: OSEĆAJ MOĆI I BESPOMOĆNOSTI

Svrha

Istražiti lična iskustva vezano za moć i bespomoćnost, i sagledati šta nam ona govore vezano za alternativne izvore političke moći..

Proces (Vreme: 2 sata)

1. Dajte svakom učesniku veliki list papira i markere.
2. Tražite od njih da nacrtaju uspravnu liniju duž sredine papira. Sa jedne strane treba da nacrtaju situaciju u kojoj su se osetili moćnima. Sa druge strane treba da nacrtaju situaciju koja je učinila da se osećaju bespomoćno.
3. Zamolite svaku osobu da objasni svoj crtež.
4. Nakon što su svi crteži objašnjeni, prekopirajte svoje beleške na čist list papira. Ukažite na to da reči koje ljudi koriste kako bi opisali svoja iskustva sa moći pokazuju njihovu nelagodnost. Na primer, asocijacije sa konceptima kao što su kontrola, nasilje, zloupotreba, sila i novac često čine da se ljudi osećaju postićeno. Istaknite pojedinačne priče koje pokazuju da ljudi nisu u potpunosti bespomoćni. Na primer, imaju moć kroz organizaciju, zajednički rad, rešavanje problema, pronalaženje informacija, ili postupanje u skladu sa etičkim principima.

Lična iskustva osećaja moći ili bespomoćnosti mogu podstaći učesnike da koriste metodologije za osnaživanje drugih. Osobe koje se bave javnim zagovaranjem često veruju da moraju govoriti u ime zajednica sa kojima rade, i rešavati njihove probleme. Kroz ovu vežbu oni mogu uočiti da je korisnije ponuditi ljudima potrebne veštine i informacije, i tako im dati priliku da sami rešavaju sopstvene probleme.

Obratite pažnju na osećanja i akcije koje kanališu emotivne, duhovne i psihološke aspekte moći i bespomoćnosti. Pribeležite ih na odvojenom listu papira. Evo nekih primera koji su se javili u različitim radionicama.

Česti odgovori na pitanje o primerima situacija u kojima se:

“osećate moćno”

- prevazilaženje straha ili osećaja neznanja teranjem samog sebe na preduzimanje akcije;
- priznanje od drugih za nešto što sam uradio/uradila;

“osećate bespomoćno”

- nepoštovanje i vređanje;
- ignorisanje;
- svrstavanje pod stereotipe, odbijanje;
- nedostatak kontrole;
- gubitak;

- prilika da se dokažem;
- pronalaženje kreativnog načina za rešavanje problema koji se činio nerešivim;
- to što sam bio/bila u stanju da završim težak zadatak;
- uspeh u ulozi vođe;
- briga za druge i pomoć drugima;
- pridruživanje grupi drugih ljudi koji dele isti problem;
- sposobnost da izazovem strah kod drugih.
- neznanje;
- sramota;
- izolacija.

Lista sadrži mešavinu odgovora iz više različitih zemalja.

Mnogi ljudi nemaju samopouzdanja vezano za svoje crtačke veštine. Možda će vas pitati da li je u redu da napišu svoje odgovore koristeći reči. Objasnite im kako crteži često efektivnije prenose i reflektuju emocije. Takođe, kada ste prisiljeni da kreativno razmišljate o tome na koji način ćete iskazati ono što želite da prenesete drugima, često ćete i o samom iskustvu koje prenosite razmišljati na življi način, i sagledati ga iz novog ugla. Ohrabrite one najstidljivije crtače da koriste simbole i čiča-gliše kako bi prikazali svoje slike. Kvalitet crteža nije važan za samu vežbu.

ALAT 4

SKENIRANJE OKRUŽENJA

Zašto skeniranje?

Mnogi razvojni projekti suočavaju se sa jednim ili više od sledećih problema:

- nedostatak sredstava za ko-finansiranje: državna uprava nema novac koji je obećala za finansiranje lokalnih troškova;
- nemogućnost zapošljavanja i zadržavanja kvalifikovanog osoblja zato što se politike i procedure državne uprave ne poklapaju sa potrebama privremenih projekata;
- nedostatak efektivnog transfera tehnologija i teškoće u izgradnji i održavanju institucionalnih kapaciteta;
- povećane cene opreme;
- trgovinska regulativa koja šteti razvoju ciljne grupe;
- nedostatak zaliha i materijala zbog opštih ekonomskih problema;
- nedostatak finansijskih usluga za ciljne grupe sa niskim prihodima, što ograničava njihove mogućnosti da ulažu sredstva;
- poreske i registracione politike koje utiču na ekonomske aktivnosti.

Svi gorenavedeni problemi su faktori okruženja, ili pretnje, koje mogu negativno uticati na projekat, ali nisu pod direktnom kontrolom rukovodioca projekta.

Sa druge strane, može doći do pozitivnih događaja u okruženju koji će biti, ili bi mogli biti, od koristi za vaš projekat, kao što su:

- porast interesovanja ciljne grupe za usluge projekta;
- porast posvećenosti saradnji od strane državne uprave;
- povećanje političke stabilnosti;
- smanjeno političko mešanje.

Može biti veoma korisno za vaš projekat ukoliko uspete da prepoznate i iskoristite ove pozitivne faktore, ili prilike. Možda ćete čak biti u prilici da neke od ovih pozitivnih trendova dodatno razvijete, bilo kroz direktne aktivnosti (obrazovanje, obuke itd.) vašeg projekta, bilo kroz vršenje uticaja na druge.

Kako bi bili u mogućnosti da se suoče sa svim faktorima (pozitivnim i negativnim), rukovodioci projekta moraju postaviti sledeća pitanja:

- koji relevantni faktori (pozitivni i negativni) utiču na naš projekat?
- koji je nivo važnosti ovih faktora za ukupni učinak projekta?

Klasifikacija prema disciplinama

Još jedna vrsta klasifikacije faktora može biti data prema disciplinama:

- fizički faktori (npr. rizik od suše koji utiče na poljoprivredu);
- infrastrukturni faktori (npr. putevi, dostupnost energije, linije komunikacije, koji utiču na komercijalizaciju);
- tehnološki faktori (npr. nova tehnološka dostignuća);
- komercijalni/ekonomski/finansijski faktori (finansijske usluge, ekonomski trendovi itd.);
- psihološki/ socio-kulturalni faktori (npr. stavovi prema kreditnim rizicima);
- politički/pravni faktori (npr. državna regulativa vezano za kamatne stope)..

Klasifikacija prema geografskom opsegu

Treća klasifikacija faktora je prema geografskom opsegu:

- lokalni faktori/događaji koji utiču na projekat (npr. lokalne borbe za vlast);
- regionalni faktori/događaji koji utiču na projekat (npr. regionalni ekonomski trendovi);
- nacionalni faktori/događaji koji utiču na projekat (npr. nacionalna politička scena);
- međunarodni faktori/događaji koji utiču na projekat (npr. stavovi donatora prema zemlji u kojoj se projekat sprovodi koji utiču na projekat).

Uticao i verovatnoća

Takođe je neophodno prepoznati da li će određeni faktor zaista snažno uticati na projekat, kako biste mogli da procenite da li ima svrhe baviti se njime. Ukoliko faktor nema preterano veliki impakt, neće biti od velike koristi uključiti ga u analizu. Isto tako, faktori za koje ne postoji velika verovatnoća da će se zaista dogoditi najčešće se ne moraju uključivati u analize.

Moć

Vezano za faktore okruženja, važno je odrediti do koje mere rukovodilac projekta ima moć nad njima. Uopšteno možemo razlikovati tri različita tipa moći:

Kontrola: Rukovodilac može izdati uputstva ili naređenja vezano za rešavanje datog faktora, i može očekivati da će ona biti izvršena.

Uticao: Rukovodilac ima određeni stepen moći, ali u isto vreme mora da se oslanja na akcije drugih aktera izvan svoje sopstvene organizacije.

Prepoznavanje: Rukovodilac nema direktan uticao, ali je prepoznao/la dati faktor i razume nivo njegovog uticaja. Faktori unutar projekta često mogu biti kontrolisani, ali na faktore izvan projekta većinom se može samo uticati, dok se na druge faktore (često makroekonomske trendove) često uopšte ne može uticati, ali oni mogu biti prepoznati i uzeti u obzir. Na neke

od ovih faktora (npr. kamatna politika Narodne banke) ne može se uticati direktno, ali može biti moguće uticati na njih indirektno (npr. kroz kontakte sa međunarodnim donatorskim agencijama kao što je Svetska banka). Za te faktore, ukoliko su dovoljno važni za vaš projekat, morate odrediti aktere koji mogu na njih imati uticaj, a zatim ćete morati da pronađete način da utičete na te aktere kako bi oni dalje preneli vaš uticaj.

Koraci sprovođenja skeniranja okruženja

1. Definišite svoju oblast analize

2. Navedite sve (eksterne) faktore koji utiču na vašu oblast analize

- političke/pravne;
- fizičke;
- infrastrukturne;
- tehnološke;
- psihološke/socio-kulturalne;
- ekonomske.

3. Odredite da li dati faktor ima pozitivan ili negativan uticaj na vašu oblast analize

- pozitivan uticaj: zelena kartica;
- negativan uticaj: žuta kartica.

4. Odredite da li se faktor zaista dešava, ili postoji velika verovatnoća da će se desiti

Ako je odgovor ne: izostavite taj faktor

5. Odredite da li možete direktno uticati na te faktore ili ne

Klasifikujte faktore vezane za (pogledajte priloženi format):

- politike/pravila/regulative;
- materijale/ulazne vrednosti projekta/organizacije;
- potražnju/proizvode projekta/organizacije;
- konkurenciju/saradnju.

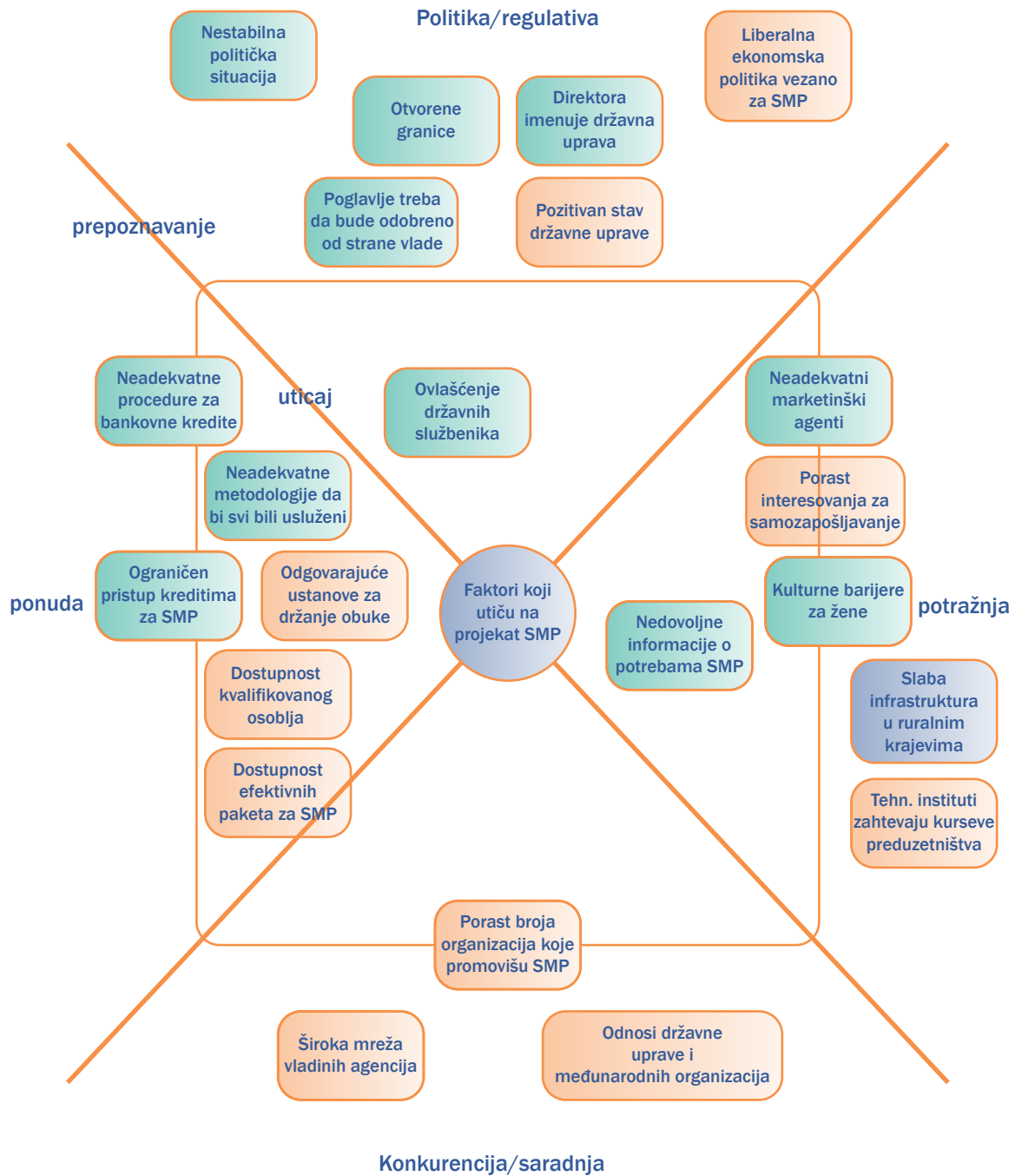
6. Obeležite faktore koji imaju najveći uticaj na vašu oblast analize asteriskom

Odaberite maksimalno pet pozitivnih faktora (prilika) i pet negativnih faktora (pretnji)

7. Conclusion

Koji su ključni pozitivni faktori (prilike)? Koji su glavni negativni faktori (pretnje)? Na koje možete direktno uticati, a na koje ne? Kako biste mogli prići onim faktorima na koje ne možete direktno da utičete (kroz koje druge aktere)?

Skeniranje okruženja: SMP projekat u Nepal



Zaključci skeniranja okruženja:

Ključni pozitivni faktori (prilike) koje treba iskoristiti su:

- porast interesovanja za samozapošljavanje;
- tehnički instituti koji zahtevaju kurseve na temu preduzetništva;
- odgovarajuće ustanove za držanje obuka;
- dostupni paketi za SMP;
- liberalna ekonomska politika.

Projekat može dalje direktno stimulisati ili uticati na sve ove faktore, osim liberalne ekonomske politike, koja bi trebalo da bude dalje stimulisana kroz kontakte na državnom nivou.

Ključni negativni faktori (pretnje) u odnosu na učinak projekta su:

- nedovoljne informacije o potrebama SMP;
- ovlašćenje državnih službenika;
- neadekvatne metodologije da bi svi bili usluženi;
- loša infrastruktura (uticati kroz kontakte na nivou državne uprave);
- neadekvatne procedure za bankovne kredite (uticati kroz kontakte u banci).

Problemu infrastrukture ne može se pristupiti direktno, već jedino kroz kontakte sa državnim upravom. Problem vezano za kredite može donekle biti razrešen kroz razvoj kreditne šeme, po mogućstvu u saradnji sa bankama.

ALAT 5

INSTITUCIOGRAM

Koraci pravljenja Instituciograma

1. **Odredite vlasnika problema koji želi da se izvrši intervencija**
2. **Formulišite pitanje na koje želite da date odgovor pravljenjem instituciograma:**

Pogodni ciljevi pravljenja instituciograma su

- pozicioniranje projekta ili programa (odabir osoba koje će implementirati različite aspekte projekta, i određivanje osoba koje će biti zadužene za koordinaciju/nadgledanje);
 - razvijanje ključnih odnosa (prepoznavanje uskih grla i osmišljavanje ID intervencija);
 - priprema strateških odluka (vezano za to šta ćete proizvoditi, i kako da najbolje služite svojoj misiji).
3. **Definišite vašu oblast analize**
 - definišite sektor ili uslugu/proizvod;
 - definišite geografsku oblast;
 - odlučite da li želite da predstavite trenutnu, očekivanu, ili željenu situaciju;
 - jasno razgraničite željenu situaciju od trenutne i/ili očekivane;
 - analizirajte željenu situaciju tek nakon trenutne i/ili predviđene situacije;
 - poređenje trenutne i očekivane ili željene situacije može vam dati dodatnu vrednost.
 4. **Definišite orijentaciju instituciograma.** Ona može biti:
 - radijalna (koja samo prikazuje odnose između jednog centralnog aktera i svih ostalih); ili
 - mrežna (koja prikazuje odnose između svih aktera).
 5. **Definišite tipove aktera koji će biti uključeni**
 - odredite nivo uključenih aktera: grupe organizacija (npr. "NVO"), pojedinačne organizacije, jedinice unutar organizacija, i/ili pojedinci unutar tih jedinica;
 - definišite njihov tip: javne, privatne, ciljna grupa (opcionalno);
 - ispišite ime svakog aktera na posebnoj kartici.
 6. **Identifikujte i pozicionirajte aktore** na mapi (ukoliko identifikujete preko 20 aktera, podelite svoj instituciogram u dva manja) Koristite veliki komad papira kako biste ovo uradili. Ljudi moraju biti u mogućnosti da pomeraju aktore sa jednog mesta na drugo.

Napomena: Ukoliko analizirate sektor ili program koji implementira više aktera, postavite aktere koji su pod kontrolom vlasnika problema u sredinu, i nacrtajte krug oko njih. Ovo će vam pomoći da razlikujete odnose koji su pod kontrolom i odnose koji su izvan kontrole vlasnika problema. Imajte u vidu da je ova podela uža od celokupnog sektora. Takođe imajte u vidu da se ova granica može pomerati u zavisnosti od toga koje ćete aktere uključiti u implementaciju. Pre strateške orijentacije, proverite da su povučene jasne linije između unutrašnjosti i spoljašnjosti.

7. Opcionalno: Grupišite i organizujte aktere na sledeći način, kako biste dobili sveobuhvatniji pregled:

- (potencijalni) implementatori projekta u sredini;
- dobavljači sa leve strane;
- koordinatori i upravljači gore;
- regulatori i akteri na makro nivou iznad koordinatora;
- stimulatori (npr. donatori) dole;
- konačne ciljne grupe još dalje sa desne strane

8. Odredite tipove odnosa koje treba posmatrati (vezano za vaše pitanje). Predlozi:

- hijerarhija;
- usluge/ulazne vrednosti;
- komunikacija;
- saradnja;
- finansijski tok.

9. Nacrtajte strelice kako biste pokazali ove odnose na mapi, koristeći

- različite tipove/boje linija za različite vrste odnosa;
- strelice na jednom kraju (ili na oba kraja) svih linija;
- takođe uključite i neformalne odnose.

10. Pokažite intenzitet odnosa (učestalost i važnost, npr.) debljinom linija

11. Procenite adekvatnost odnosa (vezano za vaše pitanje), i navedite svoje procene na mapi. Takođe pogledajte odnose koji ne postoje, i dodajte svoje procene vezano za njihovo nepostojanje na karticama ispod mape. U vašim procenama pozivajte se na osnovno pitanje i/ili procenjajte odnose u pogledu:

- ažurnosti/pravovremenosti;
- kvantiteta;
- kvaliteta pruženih usluga.

Napomena: Pokušajte da napravite razliku između procena interne i eksterne situacije. Ukoliko je vaš odnos sa nekim drugim akterom dobar/loš, procenite,

- *do koje mere taj odnos karakteriše prirodu tog drugog aktera (prilika/pretnja); i*
- *do koje mere je takav odnos izazvan od strane vas (snage/slabosti – setite ih se kada budete radili internu analizu).*

Napomena: Nemojte ulaziti u dugačke rasprave o tome da li je neki odnos pozitivan ili negativan. U slučaju neslaganja:

- *proverite da li je procena zasnovana na osnovnom pitanju. Ukoliko osnovno pitanje deluje besmisleno ili nejasno, preformulišite pitanje;*
- *podelite odnos na pod-odnose koji su pozitivni ili negativni;*
- *dajte odnosu i pozitivnu i negativnu procenu, ili ga nemojte proceniti uopšte.*

Napomena: Ukoliko ne raspolazete dovoljnim informacijama vezano za određene činjenice, ovo možete pribeležiti za buduće istraživanje. “Biti neobavešten” je samo po sebi slabost ili pretnja.

12. Analizirajte instituciogram, kako biste formulisali zapažanja i zaključke:

- kome predlažete da dodelite koji (implementacioni ili koordinacioni) zadatak?
- koje (ključne) aktere treba detaljnije da analizirate?
- koje ID intervencije bi trebalo da sprovedete?
- koje su najveći plusevi (odnosno prilike – ispišite ih na žutim karticama), a koji su najveći negativni odnosi (pretnje – ispišite ih na plavim karticama)?

Napomena: Ukoliko analizirate odnose između aktera gde se obe strane nalaze pod kontrolom vlasnika problema unutar određenog sektora ili programa, klasifikujte te odnose kao snage ili slabosti. Pluseve zovite snagama (ispišite ih na zelenim karticama), a minuse zovite slabostima (ispišite ih na crvenim karticama)

ALAT 6

PESTLE ANALIZA

Politički

Politička stabilnost; mandat i promena vlade; izbori; državno upravljanje; politike; državne strukture; sudstvo; zakonodavstvo; grupe za lobiranje; ratovi i konflikti; međunarodni odnosi/stavovi; terorizam; politički trendovi.

Ekonomski

Domaća i međunarodna ekonomska situacija i trendovi; BDP; dug; izvori državnih prihoda; raspored prihoda; porezi; trgovina i industrija; kamatne i kursne stope; nezaposlenost; inflacija; tarifa; odnos izvoza i uvoza; korupcija; interne organizacijske finansije.

Socijalni

Javno mnjenje; stavovi medija; ključni događaji; verski i etnički faktori; etička pitanja; demografija (godište, rod, rasa, veličina porodice); promene životnog stila; obrazovanje; trendovi; raznolikost; imigracija/emigracija; vlasništvo nad zemljom; zdravlje; životni standard; uzori; aktivnosti u slobodno vreme; imidž brenda organizacije; interna kultura organizacije.

Tehnološki

Tehnološki razvoj; infrastruktura i pristup informacijama i kanalima komunikacije; otkrića i inovacije; upotreba/izvori energije; transport.

Legalni

Trenutni i budući zakoni koji imaju uticaj na temu (npr. prirodna okolina, zapošljavanje); regulatorna tela i procesi.

Ekološki

Vreme; klimatske promene; krčenje šuma; širenje pustinja; zagađenje; suše; poplave; divlje životinje; poljoprivreda; ekologija.

Izvor: CAFOD obuka za javno zagovaranje

ALAT 7

DRVO PROBLEMA/DRVO CILJEVA

Možete koristiti alat Drveta problema kako biste prepoznali i definisali temu za uticanje na politike, i iskombinovati ga sa Drvetom ciljeva (koje je takođe objašnjeno na sledećim stranicama). Ovo bi bila alternativa Teoriji promene koja se predstavlja u glavnom tekstu vodiča. Možete takođe koristiti samo Drvo problema kao način analize konteksta. Zatim ga možete iskombinovati sa Teorijom promene, gde Drvo problema postaje vaša početna pozicija.

Analiza kroz Drvo problema je metod za planiranje koji pruža analizu problema vezanih za određenu temu, i postavlja te probleme u hijerarhiju uzroka i posledica. Na kraju se uzročno-posledični odnosi prikazuju vizuelno u obliku dijagrama.

Drvo ciljeva je Drvo problema prevedeno u pozitivno stanje stvari. Ciljevi bi trebalo da budu provereni, a logika odnosa sredstava i krajnjih ciljeva bi trebalo da je zagarantovana.

Drvo problema i Drvo ciljeva trebalo bi da se vode pažljivo kako bi bili korisni. U tabeli na sledećoj stranici možete naći neke savete vezano za vođenje ovakve vežbe:

Korak:	Šta moderator radi:	Šta moderator kaže:
1. Učesnici ispišu određeni broj problema na karticama (počnite sa tri problema po učesniku) vezano za jednu određenu temu (ostvarenje/ implementacija)	<p>“Hajde da sada zapišemo sve probleme vezano za temu naše pod-grupe.”</p> <p>“Takođe razmišljajte o problemima koji su možda relevantni stranama koje trenutno nisu prisutne u ovoj prostoriji.”</p>	Dajte svakoj osobi 3 žute kartice. Proverite da li ljudi čitko pišu. Okačite kartice uredno na zid. Ukoliko je potrebno, dajte ljudima još kartica.
2. Proverite da li su svi problemi svima jasni	<p>(Pročitajte problem sa kartice jasno i glasno). “Da li je ovaj problem jasan?” (ukoliko je potrebno)“Može li neko da objasni problem?” (ukoliko je potrebno)“Kako bismo mogli da preformulišemo ovaj problem? Možete li to da zapišete?” “Možemo li da sklonimo [originalni problem] i zamenimo ga [reformulisanim problemom]?”</p>	<p>Pokažite rukom relevantnu karticu. Pogledajte grupu. (Proverite u sebi da li je 6 pravila dobro primenjeno, i da li je problem vezan za postavljenu temu. Ukoliko nije, pitajte učesnike.) Dajte novu žutu karticu. Okačite novu karticu na zid, a sklonite staru.</p>
3. Još jednom objasnite izgradnju drveta.	“Sada ćemo odrediti odnose uzroka i posledica.”	Okačite sve probleme uredno sa jedne strane papira.
4. Odaberite početni problem koji ima nekoliko uzroka i nekoliko posledica.	<p>“Pokušajmo da odaberemo problem koji ima više uzroka i više posledica.” “Šta su neki od uzroka [početnog problema]?” “A koje su posledice [početnog problema]?”</p>	<p>Uzmite karticu koju je neko iz grupe pomenuo i stavite je u sredinu papira. Ukoliko je teško brzo pronaći neke uzroke i posledice, probajte sa drugom karticom.</p>
5. Prepoznajte uzroke početnog problema.	<p>“Da li [predloženi uzrok] vodi do [početnog problema]?” “Da li [drugi uzrok] vodi do [početnog problema]?” “Da li [drugi uzrok] vodi do [prvog uzroka]?” “Da li [prvi uzrok] vodi do [drugog uzroka]?”</p>	<p>Držite karticu ispod početnog problema. Držite karticu ispod početnog problema. Držite karticu ispod prvog uzroka. Držite karticu iznad prvog uzroka.</p>
6. Prepoznajte posledice početnog problema.	“Koji problem je posledica [početnog problema]; koji problem je izazvan od strane [početnog problema]?”	Vidite gore
7. Nastavite da gradite drvo.	“Hajde da pokušamo da uključimo preostale probleme u naše drvo. Hajde da definišemo još uzroka i posledica. Koje još uzroke i posledice vidite?”	Vidite gore
8. Proverite logiku drveta i nacrtajte grane.	<p>Moderator pročita drvo. Ukoliko vam se čini da nešto nije logično potavljeno, ili da neki problemi nedostaju, pitajte grupu. “Ima li nekih problema koji nam fale? Ima li problema koje nismo pomenuli, a koji vode do ovog problema?”</p>	<p>Pratite sled kartica rukom dok proveravate logiku drveta. Is crtajte linije markerom. Zamišljajte mostove; linije izlaze iz gornje strane a ulaze u donju stranu kartica.</p>

Primer ovakvog problema grafički je predstavljen na sledećoj stranici. Ovaj primer zasnovan je na stvarnom slučaju, ali imena su izmišljena.

U okvirima ćete naći probleme, a pored njih su crvenim tekstom ispisani rezultati drveta ciljeva. Oni mogu biti predstavljeni i na klasičan način, kao ogledalo drveta problema (stvaranjem drveta (ciljeva) i njegovog korenja (problema)).

U ovom primeru možete videti kako bi organizacija koja želi da doprinese boljoj ishrani ili bezbednosti hrane u izmišljenoj zemlji Bogo mogla odlučiti da sprovodi uticanje na politike na više nivoa. U svakom slučaju njihova analiza pokazuje da će neka od rešenja morati da traže u promenama politika na različitim nivoima. Takođe možete videti da postoje oblasti intervencije koje ne zahtevaju direktnu promenu politika.

ALAT 8

TEORIJA PROMENE – STUDIJA SLUČAJA

Slučaj-primer za trenere - HIV/sida u Rubuduniji

Objašnjenje o tome kako izgraditi Teoriju promene koristeći primer osoba koje žive sa HIV/sidom.

Teorija promene je model koji je koristan pri analizi razmišljanja o tome kako se promene odigravaju.

Ona ustanovljava odnose među različitim aspektima promene, i stvara “putanju promene”, odnosno mapu uzročnih odnosa. Ova putanja promene je dosta različita od Drveta problema (dela pristupa logičkog okvira). Koraci u okviru Teorije promene (u skladu sa MDF-om) su:

1. vizija uspeha;
2. oblasti promene;
3. putanja promene;
4. hipoteze (u literaturi ih nazivaju ‘pretpostavkama’, ali mi smatramo da bi ovo izazvalo nejasnoće vezano za reč ‘pretpostavke’ koja se koristi u logičkom okviru, pa zato predlažemo upotrebu reči ‘hipoteze’).

Vizija uspeha

U okviru vizije uspeha želite da učesnici vaše radionice o Teoriji promene manje-više konkretno opišu situaciju u kojoj krajnji korisnici žive/ uživaju (u, nadamo se, ne toliko dalekoj budućnosti).

Razgovarajte sa učesnicima o tome kako izgleda ta vizija, i zapišite je na flipčart papiru.

Osobe koje žive sa HIV/sidom osećaju se prihvaćeno, nisu stigmatizovane, i integrisane su u društvo. Ovo znači da osobe koje žive sa HIV/sidom imaju prilike za zapošljavanje, uključujući u državnoj službi, žive u harmoniji sa svojim komšijama i drugim pripadnicima svojih lokalnih zajednica, primaju efektivnu podršku od strane svojih porodica, drugih članova zajednice, i državne uprave u suočavanju sa posledicama svoje bolesti, i mogu otvoreno da govore o svojoj bolesti i tome šta ona za njih znači.

Kreativno razmišljajte o željenoj promeni

Odredite oblasti promene unutar vizije; oblasti gde treba da dođe do promena kako bi vaša vizija uspeha postala stvarnost. Najlakše je stvarati oblasti promene oko određenih 'aktera'.

Pokušajte da ove oblasti promene definišete što je konkretnije moguće, povezujući aktere sa situacijama i stvarnim situacijama. Na osnovu ovih oblasti promene, kreativno razmišljajte o tome kakve su promene neophodne kako bi došlo do opšte promene u toj oblasti. Sve tako definisane promene čine elemente promene. Svi elementi promene su vezani za kontekst i fokusiraju se na odnose između: organizacija i osoba i promena u stvarnim situacijama.

Predstavite šemu u donjem delu flipčart papira, kako biste objasnili različite elemente promene.

Oblasti promene su ovde vezane za sledeće aktere (lista nije iscrpna)::

- zajednica;
- državna uprava;
- poslodavci;
- porodica;
- osobe zaražene HIV/sidom;
- zdravstveni radnici.

Koristite glagole koji opisuju elemente promene, koji opisuju na koji način se ponašanje određene osobe *promenilo* tokom pravljenja koraka "ako-onda" lanca, npr:

- su razvili svest;
- stvaraju veze;
- dele relevantna znanja;
- pokazuju posvećenost;
- postali su uključeni;
- preduzimaju akciju, aktivni su;
- su visoko kvalifikovani, razvili su stručnost;
- su u stanju da iskažu;
- pokazuju odgovarajuće vođstvo;
- doprinose;
- pružaju podršku...

Napomena: Važno je da ste u stanju da vizuelno sebi prikazete promenu. Da li možete da vidite promenu kako se ostvaruje? Šta je različito u odnosu na prethodno stanje?

Putanja promene

Elementi promene smatraju se uslovima za odigravanje drugih promena.

Objasnite da će, na primer, neki ljudi jedino promeniti svoje ponašanje ukoliko su svesni posledica koje njihovo ponašanje ima na druge. Oni će jedino saznati koje su posledice njihovog ponašanja po druge ukoliko im drugi zapravo kažu šta misle o njihovom ponašanju.

Počnite da pokazujete kako “putanja promene” funkcioniše, koristeći prethodno ispisane kartice, povezujući različite elemente promene sa oblastima promene. Zatim povežite elemente promene jedne za druge u formi “ako-onda” lanca. Potom nacrtajte veze među različitim elementima promene.

U svrhu demonstracije, razradićemo samo tri različite oblasti promene:

Prihvatanje zajednice, zaposlenje u državnoj upravi, osnaživanje osoba koje žive sa HIV/sidom (može postojati veći broj oblasti promene, ali one bi nam zakomplikovale demonstraciju).

Naglasite da odnosi mogu biti višestruki:

- od dna ka vrhu;
- od vrha ka dnu;
- s leva na desno;
- s desna na levo;
- međusobno osnažujući (između dva aspekta promene - dvosmerni).

Nakon demonstracije, razgovarajte o odnosima između različitih elemenata promene vezano za sledeća pitanja:

- ukoliko se ova promena dogodi, šta će se još promeniti;
- da li je verovatno da će se ova promena dogoditi;
- ili --- da li još nešto mora da se promeni? Šta to?

Zapamtite: ovo je samo teorija – mi smatramo da je moguće da će se promena zaista dogoditi na način koji smo mi predvideli u datom specifičnom kontekstu.

Razvijanje hipoteza

Teorija promene značajno se razlikuje od drugih metoda planiranja, zato što postoji akcenat na proveravanju logike i razmišljanja u okviru zamišljenog procesa promene.

Uvek pravimo dosta pretpostavki, i dobro je proveriti svoje pretpostavke, kako vaša ‘teorija’ ne bi bila oštećena. Zašto mislite da će se ova uzročna reakcija zaista i dogoditi?

U ovoj fazi formulišemo našu hipotezu; objašnjavajući strelice između dva različita koraka. U literaturi se hipoteze često nazivaju pretpostavkama, ali pošto se izraz pretpostavke takođe koristi u Logičkom okviru, MDF je usvojio termin hipoteze kako bi se izbegla zabuna. Radeći ovu vežbu kolektivno, proveravate logiku u osnovi procesa promene, i eksplicitno navodite vaše sopstvene pretpostavke vezano za proces promene, što vam daje priliku da o njima razgovarate sa drugim zainteresovanim stranama.

Uzmite određeni broj “ako-onda” odnosa koji se fokusiraju na pitanja koja leže iza pretpostavke (npr. u smislu ponašanja / spremnosti / dodatnih uslova koji treba da budu ispunjeni itd.).

Upotreba boja za kartice

- Oblasti promene - bela
- Željene promene - žuta
- Hipoteze/ uslovi - plava
- Oblasti rada - bela
- Vizija - zelena
- Ishod u lancu rezultata - žuta
- Proizvodi u lancu rezultata - crvena
- Aktivnosti - bela

Korak 1

“Ako-onda” lanci

I Prihvatanje zajednice (čitajte od dna prema vrhu)

Željena promena: Ljudi u zajednicama su uključeni u akcije koje za cilj imaju smanjenje stepena stigmatizacije osoba koje žive sa HIV/sidom

<ako se ovo ostvari, onda...>

Ljudi u lokalnim zajednicama su zajednički sakupili resurse kako bi sproveli dogovorene aktivnosti (F)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Ljudi u lokalnim zajednicama znaju koje akcije mogu da sprovedu i odlučili su koje aktivnosti će biti ostvarene (E)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Religijske vođe podržavaju aktivnosti na nivou zajednice koje će biti organizovane kako bi se smanjio stepen stigmatizacije osoba koje žive sa HIV/sidom (muškaraca i žena) (D)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Ljudi postaju svesni efekata / posledica stigmatizacije za druge članove njihove zajednice (C)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) diskutuju / predstavljaju svoju društvenu situaciju (vezano za stigmatizaciju) drugim članovima svoje zajednice (B)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) ne plaše se da otvoreno predstave svoju zdravstvenu situaciju (A)

II Zaposlenje u državnoj službi (čitajte od dna prema vrhu)

Željena promena: Državne institucije zaposlile su određeni broj osoba koje žive sa HIV/sidom (žena i muškaraca) u okviru svoje politike zapošljavanja osoba koje žive sa HIV/sidom

<ako se ovo ostvari, onda...>

Državne institucije su spremne i motivisane da zapošljavaju osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarce i žene) (F)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Državna uprava je prilagodila svoju politiku zapošljavanja kako bi uključila rodno specifične i povoljne uslove za zapošljavanje osoba koje žive sa HIV/sidom (E)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Državna uprava je svesna problema sa kojima se suočavaju osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) u ekonomskom i društvenom smislu (D)

<ako se ovo ostvari, onda...>

OCD započinju razgovore sa državnom upravom vezano za društveni status osoba koje žive sa HIV/sidom (muškaraca i žena) (C)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) pružaju informacije vezano za svoj društveni status organizacijama civilnog društva i državnim institucijama (B)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Organizacije civilnog društva (OCD) imaju sluha za situaciju sa kojom se suočavaju osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) (A)

III Osnajivanje osoba koje žive sa HIV/sidom (čitajte od dna prema vrhu)

Željena promena: Osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) diskutuju / predstavljaju svoju društvenu situaciju (vezano za stigmatizaciju) ostalim članovima svojih lokalnih zajednica

<ako se ovo ostvari, onda...>

Osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) razvijaju sopstvene akcije koje će unapređivati dijalog i interakciju sa članovima njihovih lokalnih zajednica vezano za posledice života sa HIV/sidom (C)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) znaju koje vrste aktivnosti donose promene u načinu na koji oni komuniciraju sa zajednicom u kojoj žive (B)

<ako se ovo ostvari, onda...>

Osobe koje žive sa HIV/sidom (muškarci i žene) ne plaše se da predstave svoju ličnu zdravstvenu situaciju drugima (A)

**Korak 2****Hipoteze****Primeri hipoteza za lanac I:**

D: Religijske vođe izlaze u javnost vezano za HIV/sidu

F: Ljudi daju dovoljan stepen prioriteta ovome da bi pokrenuli potrebna sredstva

Primeri hipoteza za lanac II:

A: Možemo dosegnuti ljude koji žive sa HIV/sidom

D: Država ozbiljno shvata informacije koje su joj pružile OCD

Primeri hipoteza za lanac III:

A: Postoji kulturni prostor za razgovor o HIV/sidi među muškarcima i ženama

Na nivou željene promene: Članovi zajednice podržavaju implementaciju akcija osoba koje žive sa HIV/sidom.

ALAT 9

UČEŠĆE KORISNIKA: PRISTUP ZASNOVAN NA LJUDSKIM PRAVIMA

Pristup zasnovan na ljudskim pravima pomera fokus (razvojnih) intervencija sa potreba siromašnih i marginalizovanih grupa ljudi na prepoznavanje njihovih jednakih prava. On se suočava sa nejednakim odnosima moći koji leže u osnovi siromaštva i društvene nepravde. Promena fokusa sa potreba na prava znači da se siromašni i marginalizovani članovi društva prepoznaju kao nosioci prava koja mogu potraživati. Sa druge strane, to takođe znači da su državne ustanove nosioci odgovornosti prema ovim nosiocima prava, i da bi ih trebalo pozivati na odgovornost za neispunjavanje ovih dužnosti. U sličnom kontekstu možemo smatrati privatne kompanije nosiocima odgovornosti, mada je ova oblast, u okviru međunarodnog prava, još uvek prilično kontroverzna.

Ovo prepoznavanje znači da ljudska prava postaju praktični instrument, a ne samo prosta izjava o nameri. Fokus pristupa zasnovanog na ljudskim pravima nije samo konačni cilj, već i sam proces intervencije. Kroz aktivno i istinsko učešće nosilaca prava i nosilaca dužnosti, sam proces služi da osnaži nosioce prava. Već više godina se pristup zasnovan na ljudskim pravima koristi u mnogim različitim sektorima, između ostalog za pristup pravdi.

Pristup zasnovan na ljudskim pravima vodi nekoliko principa, od kojih su najvažniji: učešće, nediskriminacija, osnaživanje, odgovornost, i veza sa standardima ljudskih prava. Kada proces sledi ove principe, intervencija vođena pristupom zasnovanim na ljudskim pravima mora biti osnažujuća, posebno za najosetljivije grupe, i mora povećati odgovornost.

Osnaživanje leži u srži svake intervencije. To je jedan od ciljeva intervencije koji može biti ostvaren kroz sam proces. Kvalitetno osmišljavanje procesa znači da će sam proces biti osnažujući. Ovo se takođe može gledati kao obrnuta situacija u odnosu na odgovornost, gde se kapaciteti grade kako bi se ispunjavale dužnosti. Osnaživanje znači da se kapaciteti grade kako bi se tražila i koristila prava. I u ovom slučaju intervencija mora biti izgrađena na postojećim snagama. Osnaživanje je duboko povezano sa učešćem, pošto način na koji se učesnici uključuju u intervenciju u velikoj meri određuje njihov nivo osnaživanja.

Učešće znači da moraju biti stvoreni kanali uključivanja, i učešće mora biti aktivno, slobodno i smisljeno. Proces razvoja kapaciteta kako bi se osiguralo da učešće sledi navedene kriterijume takođe može biti, i možda bi trebalo da bude, veoma osnažujući.

Odgovornost se shvata kao set smernica kroz okvir ljudskih prava, čija je svrha da postave obaveze. Rad na unapređenju odgovornosti znači rad na dodatnom razvijanju postojećih snaga i prepoznavanje nedostataka u razvoju kapaciteta.

Nediskriminacija ima brojne aspekte. U kontekstu pristupa zasnovanog na ljudskim pravima, ona je vodeći princip koji zahteva prepoznavanje najosetljivijih grupa, onih grupa čija su prava najviše ugrožena, i onih koji su najmanje u mogućnosti da pokušaju i traže ta svoja prava. Postavljanje nediskriminacije kao vodećeg principa znači da te grupe moraju biti prepoznate, i da im mora biti dat glas. Davanje glasa ovim grupama mora biti eksplicitno navedeno u dizajnu same intervencije, kroz mehanizme učešća. Nediskriminacija takođe znači da intervencija ne bi trebalo da diskriminiše protiv drugih grupa, i specifično da bi trebalo obratiti pažnju u okviru istraživanja na razvoj setova podataka podeljenih po različitim kategorijama.

Konačno, intervencija bi trebalo da bude uklopljena u okvir ljudskih prava. Proces i rezultat intervencije trebalo bi da budu vođeni konceptima ljudskih prava, i mereni u tom kontekstu. Zato se fokus stavlja na osnaživanje kapaciteta za potraživanje prava (koja obezbeđuje okvir ljudskih prava), pa i uspeh u ovoj kategoriji treba meriti u kontekstu ljudskih prava.

Postoje mnogi različiti primeri primene pristupa zasnovanog na ljudskim pravima, ali ne postoji jasan set instrukcija. Razlog za to leži u činjenici da, ukoliko treba postići istinsko osnaživanje, svaka intervencija mora biti u potpunosti prilagođena potrebama svojih korisnika. Ove potrebe razlikuju se od konteksta do konteksta. U smislu intervencija uticanja na politike, možete osmišljavati intervencije na takav način da su u skladu sa principima zasnovanim na ljudskim pravima. Ovo zahteva drugačije metode rada u odnosu na intervencije gde vi sami sprovodite uticanje na politike. Na primer, u ovakvim slučajevima možda nećete vi direktno uticati na politike (ili ćete makar to raditi zajedno sa svojim korisnicima). Ovo je viši stepen uključenosti nego obične konsultacije sa korisnicima, koje, kada su kvalitetno sprovedene, mogu biti dovoljne da bi vam pružile potrebni legitimitet.

ALAT 10

KONTROLNA LISTA ZA RODNO OSETLJIVE KONSULTACIJE SA KORISNICIMA

Rodna kontrolna lista - Sastanci, implementacija treninga i drugi događaji

Ovu listu razvilo je osoblje UNESCO kancelarije u Bangkoku (PROAP)

Sastanci, radionice i konferencije

Priprema

- da li specifikacija projektnih zadataka navodi ciljeve i rezultate vezano za pitanje rodne ravnopravnosti za ovaj događaj?
- da li postoji rodni balans (ili kritična masa) u timu za planiranje, među učesnicima, govornicima i osobama zaduženim za izveštavanje?
- da li su facilitatori/ predsedavajući rodno osetljivi ili osoblje mora da im pruži orijentaciju vezano za rodno osetljivo ponašanje? (pogledajte sledeću stranicu)
- da li su propratni materijali, štampani materijali i materijali za facilitaciju napravljeni tako da ističu rodna pitanja, izbegavaju rodnu pristrasnost, i jednako cene iskustva učesnika i učesnica?
- da li su rodna pitanja prirodno uključena u sadržaj i agendu događaja??

Proces

- da li se koriste različite metode kako bi se žene i muškarci ohrabрили da u potpunosti učestvuju i budu opušteni tokom sastanka/ radionice/ konferencije? (Primeri radnih metoda uključuju: grupne diskusije, diskusije u parovima, sistem rotirajućeg predsedavanja, ograničeno vreme za izlaganje svakog učesnika/ce, davanje prilike svakom učesniku/ učesnici oko stola da kažu par reči, itd.)
- da li je rodni balans u radnim grupama uzet u obzir prilikom održavanja sastanka/ radionice/ konferencije? (tj. mešane grupe, ili grupe podeljene na muškarce i žene)
- da li je određena osoba koja će pratiti događaj kako bi se osiguralo uključivanje rodni pitanja u program i jednako učešće muškaraca i žena?

Nakon događaja

- da li konačni izveštaj/preporuke/izjave/publikacije u potpunosti oslikavaju rodna pitanja i diskusije koje su se odigrale tokom sastanka?

- da li evaluacioni formular traži informacije podeljene po rodu učesnika, kako bi se moglo analizirati da li su jednako ispunjene potrebe i očekivanja muškaraca i žena?
- da li će eventualna analiza impakta ovog događaja istraživati na koji način žene i muškarci nastavljaju da primenjuju veštine stečene tokom događaja??

Obuka koja uzima u obzir rodnu ravnopravnost

Priprema i planiranje

- ko su namereni učesnici? Koje su prepreke na putu jednakog i potpunog učešća žena (pitanja bezbednosti, finansijska pitanja, obaveze porodičnog života, profesionalne obaveze, pravna ograničenja, moralni/ religijski aspekti itd.)?
- da li su predviđena finansijska sredstva za odgovaranje na ove potrebe?
- ko je najprimereniji trener/ facilitator za ovaj događaj? Da li bi to trebalo da bude muškarac ili žena? Koje su pozitivne i negativne strane svakog od ta dva izbora? Da li je trener rodno osetljiv i svestan posebnih rodni pitanja koja utiču na okruženje u kome se trening sprovodi?
- da li je lokacija na kojoj se trening održava pristupačna, bezbedna i prilagođena za korišćenje od strane učesnica treninga? (Razdaljina od kuće/ radnog mesta? Pogodni uslovi za potrebe žena i dece o kojima one vode računa? Uslovi u ženskim toaletima?)
- da li je vreme održavanja treninga prilagođeno rasporedima žena? (Nije u sukobu sa drugim odgovornostima, policijskim časom, pitanjima lične bezbednosti.)
- da li je određena osoba koja će pratiti događaj kako bi se osiguralo uključivanje rodni pitanja u program treninga i jednako učešće muškaraca i žena u aktivnostima treninga?

Proces

- da li je sadržaj treninga smislen u kontekstu iskustava žena?
- da li se u govoru i pisanim tekstovima korišćenim tokom treninga koristi neutralan i rodno nepristrasan jezik? Da li slike i ilustracije koje prate materijal jednako oslikavaju i vrednuju iskustva muškaraca i žena?
- da li su metode predavanja i pristupi učenju inkluzivni, participatorni, i “rodno transformišući”, kako bi se osiguralo puno i jednako učešće žena u obuci? (Primeri radnih metoda koji omogućavaju jednako učešće uključuju: grupne diskusije, diskusije u parovima, sistem rotirajućeg predsedavanja, ograničeno vreme za izlaganje svakog učesnika/ce, davanje prilike svakom učesniku/ učesnici oko stola da kažu par reči, itd.)
- da li se prati balans rasporeda muškaraca i žena u okviru svake sesije treninga/ radionice/ radne grupe (tj. mešane grupe, ili grupe podeljene na muškarce i žene, u zavisnosti od toga šta je prikladno za dati kontekst)?

Nakon događaja

- da li konačni izveštaj/ preporuke/ izjave/ publikacije u potpunosti oslikavaju rodna pitanja i diskusije koje su se odigrale tokom sastanka?
- da li evaluacioni formular traži informacije podeljene po rodu učesnika, kako bi se moglo analizirati da li su jednako ispunjene potrebe i očekivanja muškaraca i žena?
- da li će eventualna analiza impakta ovog treninga ili obuke istraživati na koji način žene i muškarci nastavljaju da primenjuju veštine stečene tokom treninga?

Posebni događaji: radionice, seminari, konferencije za novinare, promocije, prijemi, itd.

- da li su prioriteta vezano za rodnu ravnopravnost prikazani kroz odabir tema i programa za posebne događaje?
- da li postoje dosledni mehanizmi koji su uspostavljeni kako bi se osiguralo da žene i muškarci ravnopravno učestvuju u posebnim događajima u ulozi govornika, predsedavajućih osoba, donosilaca odluka itd, kao i da su u jednakoj meri konsultovani tokom priprema i propratnih aktivnosti?
- da li su svi učesnici obavešteni o rodnom aspektu posebnog događaja, kroz propratnu dokumentaciju, prezentacije, program sadržaja, i kroz same diskusije tokom događaja?
- Da li mediji redovno dobijaju obaveštenja vezano za rodne dimenzije posebnih događaja?

ALAT 11

DRUGI ALATI ZA RODNU ANALIZU

Mnogi participatorni alati mogu biti prilagođeni za rodne analize, posebno na nivou zajednice. Informacije generisane kroz ove alate mogu biti korisne u stvaranju vizije, dizajna i akcionog plana za ostvarivanje željene budućnosti. Na internet sajtu navedenom niže u tekstu, data je tabela koja ilustruje prilagođavanje nekih metoda učesničke ruralne procene koje je koristila Organizacija za hranu i poljoprivredu u svrhe rodne analize u okviru planiranja poljoprivrednog razvoja u Nepal. Donja tabela sadrži izmene u odnosu na neke stavke sa internet sajta, kako bi bile manje fokusirane na konkretni problem a više "konceptualne". Veći broj ovih alata može biti koristan u različitim fazama života jednog projekta.

Naziv alata	Svrha
Društveno mapiranje i mapiranje resursa	<ul style="list-style-type: none"> Naznačite prostornu distribuciju puteva, šuma, vodenih resursa, institucija; Navedite domaćinstva, njihov etnički sastav i druge socio-ekonomske karakteristike/ promenljive vrednosti.
Sezonski kalendar	<ul style="list-style-type: none"> Procenite radno opterećenje muškaraca i žena u zavisnosti od doba godine; Uočite i zabeležite šeme rasta useva, poljoprivredne sisteme, rodnu podelu radnih zadataka, nedostatak hrane, klimatske uslove, itd.
Rangiranje ekonomskog blagostanja	<ul style="list-style-type: none"> Upoznajte se sa kriterijumima bogatstva u okviru lokalne zajednice; Odredite relativno bogatstvo i različite socio-ekonomske karakteristike različitih domaćinstava i klasa.
Raspored dnevnih aktivnosti	<ul style="list-style-type: none"> Pribeležite dnevne šeme aktivnosti na osnovu rodne podelu radnih zadataka na nivou sata, i steknite sliku o tome koliko su zauzeti muškarci i žene tokom prosečnog dana, koliko im je dug radni dan, i kada imaju slobodnog vremena za društvene i razvojne aktivnosti.
Analiza resursa	<ul style="list-style-type: none"> Naznačite pristup i kontrolu nad privatnim resursima, resursima zajednice, i javnim resursima, za muškarce i za žene.
Mapiranje mobilnosti	<ul style="list-style-type: none"> Prepoznajte rodnu jednakost/nejednakost u smislu kontakata muškaraca i žena sa spoljnim svetom; Izlistajte učestalost, razdaljine, i svrhe mobilnosti muškaraca i žena.
Matrica donošenja odluka	<ul style="list-style-type: none"> Steknite uvid u donošenje odluka vezano za poljoprivredne prakse, u odnosu na rod.
Venov dijagram	<ul style="list-style-type: none"> Odredite ključne aktere i prepoznajte njihove odnose između sela i lokalnog stanovništva.
Akcioni plan zajednice	<ul style="list-style-type: none"> Procenite do koje mere se glasovi žena poštuju kada žene i muškarci zajedno sednu kako bi radili na različitim aspektima Akcionih planova koji su posebno važni za žene; Prepoznajte alternative i opcije razvoja, i dajte priliku muškarcima i ženama da uče iz međusobnog iskustva i znanja.

Izvor: <http://www.fao.org/WAICENT/FAOINFO/SUSTDEV/WPdirect/WPre0052.htm>

ALAT 12

VEŽBA ZA MAPIRANJE POLITIČKOG PROCESA

Kako biste učinili očiglednim koliko je važan proces mapiranja političkog procesa, možete sprovesti ovu vežbu, u grupi od najmanje 7 učesnika.

Nacrtajte liniju na podu (koristeći kanap, krep traku ili nešto slično).

Podelite liniju na pet jednakih delova.

Odaberite određenu temu. Na primer: "postići da Konvencija za zaštitu svih osoba od prisilnih nestanaka, koja je već usvojena na nivou UN, bude ratifikovana u Holandiji".

Odredite predstavnika OCD na nacionalnom nivou koji pokušava da utiče na vladu Holandije.

Podelite uloge ostalim učesnicima, kao što su: Državni činovnik u odeljenju za međunarodno pravo Ministarstva spoljnih poslova; Državni činovnik u odeljenju za međunarodno pravo Ministarstva pravde; Član Parlamenta iz stranke Zelenih; Član Senata iz stranke Hrišćanskih demokrata, Novinar nacionalnog dnevnog lista, Ministar pravde.

Postavite sledećih pet kartica, istim redosledom, duž vaše linije: Faza kreativnog razmišljanja (brejnstorming); Faza osmišljavanja; Faza pred donošenje odluke; Faza formalnog donošenja odluke; Faza implementacije i praćenja.

Sada recimo da su Ujedinjene nacije upravo usvojile ovu Konvenciju, i potrebno je da je ratifikuje bar 20 država pre nego što može stupiti na snagu. Holandska OCD je deo međunarodne koalicije OCD koje na globalnom nivou sarađuju kako bi postigle ovih 20 ratifikacija. Vaša odgovornost je da utičete na vladu Holandije kako bi ona ratifikovala ovu Konvenciju.

Stanite pored prve kartice: Faza kreativnog razmišljanja. Pitajte grupu: ko su akteri koji učestvuju u ovoj fazi?

U Holandiji, ovo bi po pravilu bio Državni činovnik u odeljenju za međunarodno pravo Ministarstva pravde. On ili ona bili bi prvi korak prema predstavljanju koncepta Konvencije drugima, u ovom slučaju prvenstveno Ministarstvu pravde.

Pitajte grupu: koje vrste aktivnosti biste sproveli u ovoj fazi?

U Holandiji bismo pokušali da organizujemo sastanak na nižem nivou, putem kojeg bismo obavestili jedni druge, upoznali jedni druge, i potencijalno već razmenili neka inicijalna mišljenja vezano za temu. Na kraju bi bio poslat zahtev Ministarstvu pravde da započne proces ispitivanja mogućnosti ratifikacije Konvencije. Međutim, državni činovnik iz odeljenja

za međunarodno pravo Minstarstva pravde bi imao određeni uticaj u smislu određivanja pravovremenosti i pozitivnog stava prema ratifikaciji. Ukoliko se predstavite drugim akterima i ukoliko ste u stanju da pokažete razumevanje i pridržavanje CLASP principa u svojim postupcima, to će ojačati vašu ulogu i vaš nivo uticaja u ostatku procesa.

Važno: trudite se da uspostavite lični kontakt!

Na ovaj način možete proći kroz svaku fazu procesa, analizirajući različite moguće ishode. Na primer, u fazi osmišljavanja i pred donošenje odluke mogu postojati aspekti koji su u potpunoj suprotnosti sa vašim pogledom na datu temu. U slučaju Konvencije koju smo uzeli kao primer, moguće je da je u procesu izrade odluka koja navodi da bi Konvencija mogla biti ratifikovana, ali da bi tumačenje koncepta prisilnih nestanaka bilo veoma usko, ili bi došlo do određenog ograđivanja. U tom slučaju osmislicete drugačije aktivnosti, koje će uključivati drugačije aktere, nego u slučaju da se pitanje rešava na način koji je u skladu sa vašim željama. Kada naiđete na neslaganja, koristite druge aktivnosti koje potpadaju pod kategoriju javnog zagovaranja kako biste podržali svoje lobiranje. Na primer, možete organizovati demonstracije u kojima će učestvovati porodice nestalih lica, potpisivanje peticija, ili objavljivanje članaka u novinama.

Najvažnije lekcije iz ove vežbe su:

- prepoznati da postoje različite faze u procesu donošenja odluka;
- svaka faza ima sopstvenu dinamiku, i uključuje različite aktere;
- trebalo bi da pokušate da se sa svim akterima sastanete i obavestite ih lično o vašoj inicijativi;
- u zavisnosti od faze i od vaše strategije, moguće su različite aktivnosti;
- u mnogim slučajevima vaše uticanje na politike neće se završiti u trenutku kada je donešena odluka;
- nemojte zaboraviti na CLASP principe.

ALAT 13

KONTROLNA LISTA INTEGRISANOG ORGANIZACIONOG MODELA (IOM)

Potrebno je odabrati relevantna pitanja sa liste, i prilagoditi ih vašoj organizaciji i temi/poruci o kojoj se radi.

IOM kontrolna lista	Pozitivno (+)	Neutralno (+)	Problem (-)	Nepoznato (?)
01.0 MISIJA				
01.1 Da li je misija jasno formulisana?				
01.2 Da li je misija relevantna za situaciju korisnika?				
01.3 Da li su zainteresovane strane razumele i prihvatile misiju?				
01.4 Da li osoblje i uprava jasno podržavaju misiju?				
01.5 Da li je misija adekvatno prevedena u dugoročne ciljeve?				
01.6 Da li je organizacija zakonski registrovana?				
01.7 Da li organizacija ima jasan osnivački akt - statut?				
02.0 REZULTATI				
02.1 Da li organizacija nudi relevantan spektar proizvoda/usluga?				
02.2 Da li proizvodi na adekvatan način odgovaraju potrebama ciljne grupe?				
02.3 Da li su postojeći proizvodi/usluge u skladu sa misijom i dugoročnim ciljevima?				
02.4 Da li proizvodi/usluge adekvatno odgovaraju različitim polovima i pozicijama u ciljnoj grupi?				
02.5 Da li postoji potražnja za ovim proizvodima/uslugama?				
02.6 Da li organizacija isporučuje značajan obim produkata?				
02.7 Da li organizacija može odgovoriti na potražnju za svojim proizvodima/uslugama?				
03.0 ULOŽENA SREDSTVA				
03.1 Da li postoji dovoljan broj zaposlenih?				
03.2 Da li postoji dovoljan broj stručnog osoblja?				
03.3 Da li su prostorije i oprema adekvatni?				
03.4 Da li je lokacija prostorija adekvatna?				
03.5 Da li su kancelarije i oprema adekvatni?				
03.6 Da li su materijali za rad dovoljno kvalitetni?				
03.7 Da li su usluge trećih lica odgovarajuće (struja, voda, računovodstvo i sl.)				
03.8 Da li su finansijska sredstva adekvatna?				

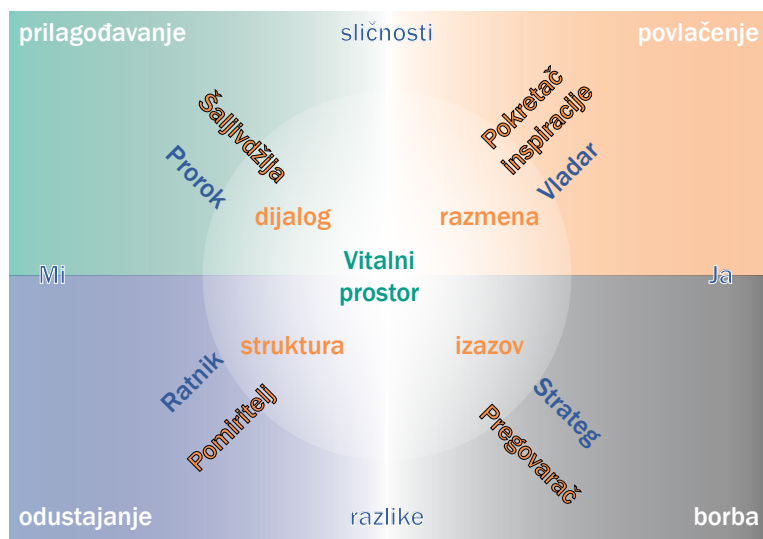
03.9	Da li je organizacija u stanju da vrati svoje kratkoročne dugove?				
03.10	Da li postoje veliki finansijski rizici i da li su oni pokriveni?				
03.11	Da li postoji dovoljan pristup neophodnim informacijama?				
03.12	Imajući u vidu obim i kvalitet gotovih proizvoda, da li se sredstva odgovarajuće raspoređuju?				
04.0 AKTERI					
04.1	Da li je ciljna grupa zadovoljna isporučenim proizvodima/ uslugama?				
04.2	Da li je ciljna grupa zadovoljna obimom isporučenih proizvoda/ usluga				
04.3	Da li organizacija ima zadovoljavajuće odnose sa finansijerima?				
04.4	Da li su finansijeri/donatori zadovoljni rezultatima?				
04.5	Da li su odnosi sa drugim agencijama adekvatni?				
04.6	Da li organizacija ima odgovarajuću saradnju sa kreatorima politike u regionu i zemlji?				
04.7	Da li organizacija ima dobar imidž u javnosti?				
05.0 FAKTORI					
05.1	Da li socio-ekonomska situacija pogoduje poslovima organizacije?				
05.2	Da li pravni okvir stvara povoljno okruženje za rad organizacije?				
05.3	Da li socijalno-kulturne norme i vrednosti ciljne grupe i celog društva pogoduju poslovanju?				
05.4	Da li fizičko okruženje (klima, infrastruktura) pogoduje poslovanju?				
05.5	Da li je politička klima pogodna?				
06.0 STRATEGIJA					
06.1	Da li je strategija u skladu sa misijom?				
06.2	Da li je strategija jasna i realistična?				
06.3	Da li je strategija prevedena u jasan i realističan godišnji plan?				
06.4	Da li je godišnji plan redovno praćen i prilagođavan?				
06.5	Da li je organizacija realizovala prethodne godišnje planove i budžete?				
06.6	Da li postoji jasan i efektivan radni plan?				
06.7	Da li se radni plan prati?				
06.8	Da li je osoblje adekvatno uključeno u planiranje i praćenje?				
06.9	Da li se strategija i radni plan obraćaju na pravi način rodnom razlikama među osobljem i ciljnom grupom?				
07.0 STRUKTURA					
07.1	Da li je mehanizam za donošenje odluka baziran na jasnoj raspodeli odgovornosti?				
07.2	Da li je osoblje jasno razumelo podelu zadataka i odgovornosti?				
07.3	Da li postoji jasna podela sektora i jedinica?				
07.4	Da li je logistička podrška adekvatno organizovana?				
07.5	Da li sektori/oddeljenja imaju dobru međusobnu komunikaciju i razmenu informacija?				

07.6	Da li postoji odgovarajuća razmena informacija na svim nivoima upravljanja organizacijom?				
07.7	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža u položaju žena i muškaraca u različitim jedinicama i na različitim nivoima?				
08.0 SISTEMI I PROCESI					
08.1	Da li su finansijske/administrativne procedure odgovarajuće?				
08.2	Da li organizacija poštuje svoje procedure?				
08.3	Da li su metode rada/pristupa odgovarajući?				
08.4	Da li su metode rada/pristupa ispraćene od strane osoblja?				
08.5	Da li postoji adekvatan sistem planiranja?				
08.6	Da li postoji dobar sistem monitoringa i evaluacije?				
08.7	Da li su razvijeni realni pokazatelji monitoringa?				
08.8	Da li je dovoljno pažnje usmereno na sistem kontrole kvaliteta?				
08.9	Da li je dostupan dovoljan broj informacija o poslovanju?				
08.10	Da li postoji dobar sistem izveštavanja (finansijski i nefinansijski)?				
08.11	Da li je izveštaj revizora iz prethodne godine pozitivan?				
08.12	Da li su implementirane preporuke revizora?				
09.0 OSOBLJE					
09.1	Uzevši u obzir okolnosti, da li je učinak osoblja odgovarajući?				
09.2	Da li su plate i sekundarne beneficije odgovarajuće?				
09.3	Da li se periodično pregleda učinak zaposlenih?				
09.4	Da li je učinak adekvatno povezan sa platama i beneficijama?				
09.5	Da li su procedure zapošljavanja adekvatne?				
09.6	Da li je fluktuacija zaposlenih u granicama normale?				
09.7	Da li je osoblje adekvatno iskorišćeno?				
09.8	Da li postoje adekvatne aktivnosti usmerene na razvoj osoblja?				
09.9	Da li osoblje ima dovoljno perspektive u karijeri?				
09.10	Da li se kadrovska politika adekvatno postavlja prema rodnim razlikama među osobljem?				
10.0 STIL UPRAVLJANJA					
10.1	Da li se menadžment ravnomerno bavi unutrašnjim i spoljnim odnosima?				
10.2	Da li je pažnja rukovodstva adekvatno podeljena između kvaliteta i obima proizvoda?				
10.3	Da li su problemi rukovodstva adekvatno podeljeni između ljudstva i sredstava?				
10.4	Da li su problemi rukovodstva adekvatno podeljeni između odnosa sa zaposlenima i zadataka rada?				
10.5	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između odgovornosti i odlučivanja?				
10.6	Da li se odluke donose na vreme?				
10.7	Da li je osoblje adekvatno uključeno u proces donošenja odluka?				
10.8	Da li je osoblje adekvatno obavešteno o donetim odlukama?				

11.0 KULTURA					
11.1	Da li postoji odgovarajući odnos između hijerarhije i učešća?				
11.2	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između pažnje usmerene na poslovanje i brige o zaposlenima?				
11.3	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između kratkoročnog i dugoročnog planiranja?				
11.4	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između preuzimanja i smanjenja rizika poslovanja?				
11.5	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između individualnih odgovornosti i timskog duha?				
11.6	Da li postoji odgovarajuća ravnoteža između odgovornosti i transparentnosti?				
11.7	Da li je odgovarajuća pažnja usmerena na nejednakost zaposlenih (rodne razlike i manjinske grupe)?				
11.8	Da li je organizacija voljna da uči iz grešaka iz prošlosti?				

ALAT 14

VEŽBA – UPRAVLJANJE DINAMIKOM MREŽE



Krug koherentnosti

Faza I: Razmena

U prvom kvadrantu članovi pokušavaju da otkriju koju korist oni lično mogu da dobiju iz učešća u savezu. Oni odmeravaju da li će im njihov lični ulog doneti dovoljnu korist.

Rizik ove faze je ukoliko se učesnici suviše brzo povuku.

- odredite jednog nezavisnog aktera sa jasnom facilitatorskom ulogom;
- dajte prostora svim učesnicima da iskažu svoja pojedinačna očekivanja;
- sprovedite analizu mreže (vidite poglavlje 9.2)..

Faza II: Izazov

U drugom kvadrantu, učesnici su povučeni potrebom da se obeleže pozicije učesnika i njihovi međusobni odnosi. Učesnici će pokušati da zauzmu dobru poziciju za sebe, i izazivaće druge učesnike da pokažu svoje kvalitete. Ovo je veoma važna faza, koja se često preskače iz straha od sukobljavanja.

Rizik ove faze je kada članovi ne iskažu svoja ograničenja (povlačenje) ili počnu da se svađaju u pokušajima da ubede jedni druge umesto da traže zajednički pravac (borba).

Nezavisni akter može facilitirati proces kako bi se izbeglo kretanje učesnika izvan kruga koherentnosti, koristeći vruće ili hladne intervencije (Pregovarač i Strateg).

- razlučite da li je izazov zasnovan na poziciji, ili na razlici u sadržaju mišljenja;
- facilitirajte dalju raspravu u skladu sa tim zaključkom, vezano za razlike u sadržaju mišljenja, i/ili vezano za uspostavljanje pozicija moći;
- napravite jasan pregled stvari u kojima se slažete, i onih u kojima se ne slažete!

Faza III: Stvaranje strukture

U trećem kvadrantu učesnici su više zaokupljeni zajedničkim zadatkom i međusobnom harmonijom nego sobom samima. Učesnici prihvataju međusobne različitosti i usvajaju pravila koja će dati strukturu njihovoj interakciji.

Rizici ove faze su kada učesnici dođu do nje suviše brzo (najčešći), ili ukoliko jedan od aktera preuzme kontrolu nad svim dogovorima. Ostali članovi će se u tom slučaju osećati ignorisanim (odustajanje).

Nezavisni akter može facilitirati proces kako bi se izbeglo kretanje učesnika izvan kruga koherentnosti, koristeći vruće ili hladne intervencije (Pomiratelj ili Ratnik).

- deklaracija vezano za Etički kodeks i Kodeks ponašanja saveza;
- stvaranje centralnog punkta za pozicioniranje i podelu odgovornosti;
- formulisanje sveobuhvatnog strateškog plana sa izlistanim različitim donatorima;
- obezbeđivanje dovoljnih finansijskih sredstava;
- uspostavljanje procedura selekcije za proširenje broja članova.

Faza IV: Dijalog

U četvrtom kvadrantu, međusobne razlike više nisu preovladavajući faktor. Sličnosti i konsenzus povezuju članove. Kada postoji vitalni prostor, članovi osećaju zajedničku odgovornost za sadržaj i za odnose unutar grupe.

Rizici ove faze su kada članovi počnu da izbegavaju suočavanje sa međusobnim neslaganjima, bilo u sferi sadržaja ili u sferi odnosa, zato što im je stanje konsenzusa i harmonije suviše prijatno. Drugim rečima, isuviše se prilagode.

Nezavisni akter može facilitirati proces kako bi se izbeglo kretanje učesnika izvan kruga koherentnosti, koristeći vruće ili hladne intervencije (Šaljivdžija ili Prorok).

- podela uloga i odgovornosti prilikom lobiranja na nivou međunarodnih politika, i kvalitetne pripreme za takvo lobiranje;
- stalna evaluacija pojedinačnih aktivnosti, i usklađenog strateškog plana kao celine;
- hranite svoj savez iznenađenjima – pozovite nove ljude i nova mišljenja kao izazov vašim idejama, i idejama grupe

ALAT 15

FORMATIRANJE RAZLIČITIH PORUKA ZA RAZLIČITE PUBLIKE

Politička poruka: Publika 1

Publika

Akcija koju želite da publika preduzme

Sadržaj poruke

Format(i)

Prenosioci

Vreme i mesto prenošenja

Politička poruka: Publika 2

Publika

Akcija koju želite da publika preduzme

Sadržaj poruke

Format(i)

Prenosioci

Vreme i mesto prenošenja

Izvor: SARA/AED Advocacy Training Guide 63 Developing and Delivering policy Messages

ALAT 16

PREGOVORI TOKOM SASTANKA ZA LOBIRANJE

Faze pregovaranja su ovde predstavljene u skladu sa teorijom Principijelnih pregovora (pregovaranje u kojem obe strane dobijaju) i primenom CLASP principa.

Faze pregovaranja na sastanku za lobiranje:

U okviru sastanka za lobiranje možete razlikovati pet faza:

- **Priprema:** šta želite konačno da postignete / koja je vaša poslednja ponuda?
- **Debata:** predstavite svoj slučaj / prenesite poruku
- **Predlog:** koristite “ako...onda” pristup; sačekajte informacije i odgovore (nemojte požurivati / pritiskati sagovornika)
- **Pogađanje:** budite konkretni, proverite šta je prethodno dogovoreno, postavite uslove
- **Evaluacija i propratne radnje**

Faza 1 ⇔ Priprema

- odlučite šta želite, i postavite prioritete;
- šta su stvari “bez kojih ne možete” – koja je vaša poslednja ponuda;
- pokušajte da pretpostavite odgovore na ista ova pitanja za vašu političku metu;
- pokušajte da predvidite koje zamerke vaša meta može imati vezano za vaš slučaj, i pripremite odgovore na njih

Faza 2 ⇔ Debata

- predstavite svoj slučaj;
 - ali nemojte još otkrivati svoju poslednju ponudu;
- postavljajte otvorena pitanja; i
 - SASLUŠAJTE odgovore koje dobijete;
- pratite signale;
 - koji ukazuju na spremnost za potencijalnu promenu pozicije;

Faza 3 ⇨ Predlog

- koristite “Ako.....Onda” rečenice;
- počnite sa manjim brojem tačaka;
 - proverite da li se sagovornik slaže;
 - zatim nastavite sa iznošenjem dodatnih tačaka;
- prestanite da govorite;
 - SAČEKAJTE odgovore;
- nemojte prekidati predloge koje iznosi vaša meta.

Faza 4 ⇨ Pogađanje

- ponovite aspekte oko kojih ste se složili u fazi 3;
- počnite od predloga vaše mete, i pregovarajte o pojedinačnim tačkama u odnosu na njega;
- nemojte prihvatiti da se spustite ispod svoje unapred određene poslednje ponude;
- zabeležite šta je dogovoreno.

Faza 5 ⇨ Evaluacija i prpratne radnje

- sprovedite je izvan sobe ili zgrade u kojoj je održan sastanak;
- proverite rezultate u odnosu na svoje ciljeve i poslednju ponudu koju ste formulisali u fazi 1;
- NAPIŠITE IZVEŠTAJ i distribuirajte ga zainteresovanim stranama;
- ORGANIZUJTE SASTANAK ZA PRENOŠENJE INFORMACIJA svojoj interesnoj zajednici.

ALAT 17

AKCIONI PLAN ZA UTICANJE NA POLITIKE

AKCIONI PLAN

Na sledećim stranicama pronaći ćete sve elemente Akcionog plana, uključujući sva pitanja na koja sada morate biti u stanju da date odgovore, pošto ste sproveli sve relevantne analize:

ANALIZA KONTEKSTA

1. UVOD I OPŠTE INFORMACIJE

Opišite širi kontekst i događaje koji su doveli do odabira rešenja koja ste osmislili vi/ vaša organizacija/ vaš savez – kako praktičnih rešenja, tako i rešenja na nivou politika, i političkih rešenja (koja se pominju u poglavlju 4: Prepoznavanje teme za uticanje na politike).

2. TEMA UTICANJA NA POLITIKE

Opišite temu za uticanje na politike na kojoj radite (možete je pronaći u vašoj Teoriji promene).

3. FAKTORI, AKTERI I VAŠA ORGANIZACIJA

Opišite faktore i aktere vezano za ovu temu za uticanje na politike, koji objašnjavaju temu i probleme vezane za nju. Potrudite se da date opise u činjenicama i ciframa, kako bi vaša tema bila kredibilna, legitimna, i odgovorno predstavljena.

Korisni alati koje možete upotrebiti su: (pogledajte Set alata)

- PESTLE analiza;
- SWOT analiza;
- Drvo problema

Opišite i analizirajte vašu organizaciju vezano za odnose između njene vizije, njene misije (šta je to što VI nameravate konkretno da URADITE), njene strategije, ishoda i produkata (proizvoda i usluga koje ćete isporučivati).

Takođe opišite kako će vaša interna organizacija obezbediti i generisati neophodne ulazne vrednosti. Na kraju, definišite budžete, procedure, kompetencije vašeg osoblja, i proverite vaš stil rukovođenja.

Koristan alat koji možete upotrebiti za ovo je: (pogledajte IOM Kontrolnu listu u okviru Seta alata)

IOM Analiza

PLANIRANJE

4. UČEŠĆE KORISNIKA

Opišite učešće vaših korisnika u intervenciji, i rezultate ovog učešća u procesu planiranja.

- ▣ Koja je bila uloga vaših korisnika u procesu planiranja? Da li ste se konsultovali sa njima? Da li ste im dali zvaničnu odgovornost za donošenje određenih odluka? Iskoristite lestvicu učešća:

Planiranje sa korisnicima sprovodi se kroz:

- konsultacije sa njima;
- saradnju sa njima;
- pokretanje korisnika kako bi oni sami sproveli proces planiranja.
- ▣ Kako ste organizovali učešće vaših korisnika? Na primer, koliko često ste se konsultovali sa njima?
- ▣ Koje druge aktivnosti ste sproveli kako biste ojačali kapacitete vaših korisnika za učešće u procesu planiranja?
- ▣ Da li ste osigurali da ste se makar konsultovali sa svim relevantnim grupama korisnika, kao što su muškarci, žene, korisnici različitih godišta itd? Ukoliko jeste, kako ste osigurali da ste od svih različitih grupa prikupili relevantne informacije? Na koji način ste obezbedili da su vaše konsultacije rodno osetljive?

5. DEFINISANJE TEME ZA UTICANJE NA POLITIKE

Opišite vašu konačnu analizu problematične situacije (koji događaji izazivaju koje probleme, uključujući i analizu uzroka i posledica). U ovom delu pozivaćemo se na Teoriju promene. Ukoliko ste koristili druge metodologije, kao što su Drvo problema i rešenja u sklopu Logičkog okvira (LO), ili Mapiranje ishoda (MI), pronaći ćete odgovarajuću terminologiju koja pripada ovim metodama u zgradama.

Teorija promene - korak 1: Razjasnite vaš konačni cilj ili viziju

(LO: impakt; MI: vizija)

Opišite vašu viziju ili konačni cilj vezano za to kako će situacija izgledati u budućnosti ukoliko sve što vi i ostali akteri učinite kako bi problem bio rešen bude uspešno. Zapamtite da što konkretnije opišete stvarne promene koje će doživeti vaši korisnici.

Teorija promene - korak 2: Formulшите oblasti intervencije ili ishode

(LO: ciljevi iil ishodi; MI = misija)

Opišite koje su promene potrebne kako bi vaša vizija bila ostvarena.

Eksplicitno navedite šta ćete VI konkretno URADITI.

Ovo su promene na kojima vi, kao organizacija, i vaši partneri, zajedno radite. Vaši programi doprinose ostvarenju ovih promena. Ishodi se formulišu konkretnim navođenjem toga ko će šta promeniti.

Teorija promene - korak 3: Stvorite “Ako-onda lanac” ili Putanju promene

(LO: grane drveta problema; MI = Lestvica izazova ishoda)

Opišite za bar jednu oblast vaše intervencije tačnu putanju promena koje bi bile neophodne kako bi se postigla promena na nivou ishoda. Možete dati relativno grub opis ove putanje, ali bi trebalo da je definišete u više detalja kada odredite na kom delu lanca promene ćete vi lično raditi. (vidite korake 5 i 6).

Teorija promene - korak 4 --> eksplicitno navedite vašu hipotezu

Navedite tamo gde je to potrebno zašto verujete da se promene dešavaju na onaj način koji ste vi naveli, i šta pretpostavljate da će se takođe promeniti kao rezultat vaših aktivnosti. Obavezno se potrudite da postignete dogovor o ovome na različitim nivoima lanca.

Eksplicitno navedite zašto smatrate da je promena u ponašanju vaše političke mete, odnosno promena na kojoj vi radite, neophodna.

U delu lanca na kome ćete vi raditi, od velikog je značaja da eksplicitno navedete svoje hipoteze. Ovo će vam kasnije služiti u svrhe praćenja napretka.

6. DEFINICIJA TEME ZA UTICANJE NA POLITIKE, I RANE PORUKE

Opišite konačnu temu za uticanje na politike na kojoj ćete raditi:

Koja je vaša pozicija ili rana poruka vezano za ovu temu?

7. ANALIZA ZAINTERESOVANIH STRANA

Ponovo navedite temu i ranu poruku, pošto one predstavljaju početnu tačku vaše analize zainteresovanih strana.

Navedite sve zainteresovane strane koje imaju neki interes vezano za vašu temu, i ocenite ih prema njihovom stavu, važnosti i uticaju u odnosu na vašu poziciju ili poruku. (koristite alate iz poglavlja 8).

Predstavite rezultate analize zainteresovanih strana kroz:

- a. Matricu prioritizacije publika; i/ili
- b. Matricu saveznika i protivnika;
- c. Tabelu za ciljanje publika.
- d. Navedite kako ćete različite zainteresovane strane navesti da se aktivno uključe i učestvuju u planiranju i implementaciji vaše intervencije, koristeći lestvicu učešća.

- u planiranju;	- u implementaciji;
- prima informacije;	- Prima informacije;
- sakuplja informacije;	- Sakuplja informacije;
- učestvuje u konsultacijama;	- čestvuje u konsultacijama;
- sarađuje sa nama;	- Sarađuje sa nama;
- mobilisan da samostalno planira;	- mobilisan da samostalno implementira;

8. MAPIRANJE POLITIČKOG PROCESA

Opišite glavne političke procese, događaje, i prilike za uticanje na političke odluke relevantne za vašu temu. Unesite ih u tabelu.

Faza	Struktura (gde?)	Akter (ko?)	Vreme	Akcija
Kreativno razmišljanje				
Osmišljavanje				
Pred donošenje odluke				
Odluka				
Implementacija i praćenje				
<p>Ko je odgovoran za osiguravanje da su vaše aktivnosti usmerene prema pravim akterima i u pravo vreme?</p> <p>Da li ste uzeli u obzir budžetiranje za ove aktivnosti?</p>				

FORMIRANJE STRATEGIJE

Na osnovu vaše poruke/ pozicije, konsultacija sa vašim korisnicima, analize zainteresovanih strana i mapiranja političkih procesa, navedite:

- a. ko su vam glavni saveznici?
- b. ko su vam glavni protivnici?
- c. ko su vaše GLAVNE POLITIČKE METE? (Takođe razmišljajte o svojim lancima uticaja)
- d. odaberite najvažnije političke događaje i trenutke u procesu na koje ćete se koncentrisati
- e. šta će biti uloga vaših korisnika?
- f. odlučite na koga NEĆETE vršiti uticaj

9. IZGRADNJA SAVEZA

Na osnovu analize zainteresovanih strana, opišite sa kojim partnerima ćete se truditi da formirate savez.

Opišite na koji način planirate da upravljate tim savezom i dinamikom mreže.

Koristite alat za analizu mreža

Delite li zajedničku ambiciju? Ko je voljan da u vašu inicijativu uloži vreme, novac i energiju?

Ko će biti vaši:

- partneri;
- dobavljači;
- veze; i
- korisnici.

10. CLASP PRINCIPI – PROCENITE SEBE I SVOJE PARTNERE IZ MREŽE

Opišite kako vaša organizacija i vaša mreža stoje vezano za principe Kredibiliteta, Legitimiteta, Odgovornosti, Orijentisanosti ka pružanju usluga, i Moći.

Pošto ovi principi određuju mišljenja drugih o vašoj organizaciji, takođe obavezno opišite na koji način biste želeli da ojačate ove principe.

Možete preuzeti neke od indikatora datih u poglavlju 2.

	Trenutna situacija	Željena situacija	Akcije koje treba preduzeti
Kredibilitet			
Legitimitet			
Odgovornost			
Orijentisanost ka pružanju usluga			
Moć			

Imate li dovoljan budžet da biste održavali ove principe, i unapređivali ih po potrebi?

Dugoročni rezultat: promena ponašanja

U ovoj vazi se vaš uticaj na vaše političke mete pretvara u promene njihovog ponašanja. Ukoliko vaše političke mete nisu oni koji konačno treba da se promene, onda u poslednjoj fazi takođe želite da vidite promenu na nivou vaše konačne mete – poslednji korak. Opišite korake koji vode do promene ponašanja zainteresovane strane koju želite da promenite.

Opišite za svaki korak vrstu promene koju želite da vidite.

Korak 7

Korak 8

Korak 9

Model Akcionog plana za uticanje na politike

Svrha:

Stvoriti “scenario” za vaše napore poboljšanja i podrške implementaciji..

Uputstva:

- Koristeći ovaj format kao model, razvijte radni plan za svaki određeni cilj. Prilagođavajte format po potrebi kako bi se bolje uklapao u vaš jedinstveni kontekst;
- Podelite kopije svakog radnog plana svim članovima zajedničke inicijative;
- Čuvajte nekoliko primeraka koje možete nositi na sastanke radi lakšeg pregleda i redovnog ažuriranja. Možete odlučiti da napravite nove radne planove za nove faze vaše intervencije uticanja na politike

Cilj:

Rezultati/ Ostvareni uspesi:

<p>“Ako-Onda lanac” Formirajte strategiju u akcionim koracima Šta će sve biti urađeno?</p>	<p>Indikatori Kako ćemo znati da su aktivnosti bile uspešne?</p>	<p>Odgovornosti Ko će sprovesti datu aktivnost?</p>	<p>Vremenski rok Do kada? (Dan/ Mesec)</p>	<p>Resursi A. Dostupni resursi B. Potrebni resursi (finansijski, ljudski, politički i drugi)</p>	<p>Potencijalne prepreke A. Koji pojedinci ili organizacije bi se mogli suprotstaviti? B. Kako?</p>	<p>Komunikacioni plan Ko je sve uključen? Koje metode se koriste? Koliko često?</p>
Korak 1:				A. B.	A. B.	
Korak 2:				A. B.	A. B.	
Korak 3:				A. B.	A. B.	
Korak 4:				A. B.	A. B.	
Korak 5:				A. B.	A. B.	

Dokazi uspeha - kako ćete znati da napredujete? Koji su vam pokazatelji napretka?

Proces evaluacije - Kako ćete odrediti da ste dosegli svoj cilj? Šta su vam merila?



Rečnik ključnih termina

REČNIK KLJUČNIH TERMINA

ODGOVORNOST je koncept iz oblasti etike i upravljanja koji ima višestruka značenja. Često se koristi kao sinonim za koncepte kao što su dužnost, obaveza, transparentnost, snošenje krivice, i drugi izrazi koji se vezuju za ideju podnošenja računa za određenu obavezu.

AKTERI su bilo koja lica u određenom društvu koja imaju interes vezano za određenu temu, bilo da su iz državnog, privatnog ili civilnog sektora. To mogu biti organizacije, institucije ili pojedinci.

AKTIVIZAM u kontekstu u kome se koristi u ovom vodiču je prepoznatljiva funkcija koja uključuje aktivnosti usmerene prema trećim stranama (npr. široj javnosti) koje mogu biti nenasilne ili nasilne i ilegalne. Većinom ovakve aktivnosti nisu osmišljene kako bi doprinele postizanju konsenzusa. One su osmišljene da bi ubedile ili informisale druge, na primer kako bi se pridobila masovna podrška za neku temu, ili kako bi neka tema privukla pažnju javnosti/ bila stavljena na dnevni red.

JAVNO ZAGOVARANJE odnosi se na nenasilne aktivnosti sa ciljem uticanja na politike, prakse i ponašanja. Ono uključuje lobiranje (koje je po svojoj prirodi nenasilno) i druge aktivnosti koje nisu lobiranje, ali su nenasilne i smatraju se legalnim.

PROMENA PONAŠANJA je promena koju želite da izazovete u ponašanju vaših političkih meta.

UČEŠĆE KORISNIKA je nivo uključivanja vaših korisnika ili građana u proces uticanja na politike u svakoj od faza – pri odabiru i definiciji teme, tokom analize, tokom pripreme, sprovođenja, i evaluacije.

GRANIČNI PARTNERI je izraz koji se koristi u okviru teorije Mapiranja ishoda za aktere na koje utičete kako biste kroz promene u njihovom ponašanju ostvarili dalje promene. (Akteri u vašem krugu uticaja).

KREDIBILITET se odnosi na objektivne i subjektivne komponente uverljivosti određenog izvora ili poruke, što se još naziva javnim zagovaranjem zasnovanim na dokazima, na osnovu njegove pouzdanosti, stručnosti i harizme.

KOMUNIKACIJA znači slanje poruka različitim publikama, i primanje poruka od tih publika.

INTERESNA ZAJEDNICA obuhvata grupe ljudi, građana, vaših članova, korisnika ili predstavnika upravnih odbora koji vam daju vaš mandat i pružaju vam podršku kada javno istupate.

LEGITIMITET je opšte prihvatanje vladajućeg režima ili zakona kao autoritativnog – odnosi se na sistem, kao i na nešto oko čega se može izgraditi konsenzus ili prihvatanje.

LOGIČKI OKVIR je alat za planiranje, praćenje i evaluaciju intervencija za projekte i programe, zasnovan na analizi konteksta.

LOBIRANJE se odnosi na sve aktivnosti osmišljene da utiču na druge, u kojima je dijalog sa onima na koje želite da utičete glavno sredstvo. Ono se zasniva na postizanju konsenzusa, i važno je da su obe strane spremne da rade ka postizanju tog konsenzusa.

MAPIRANJE ISHODA je alat za planiranje, praćenje i evaluaciju kompleksnih promena u društvu koje uključuju veći broj aktera, zainteresovanih strana i korisnika.

PUTANJA PROMENE odnosi se na nekoliko “ako-onda” lestvica vezanih za jednog ili više aktera koje su povezane kako bi se ostvarila željena promena ponašanja.

POLITIKE su setovi faktora upućeni ili vođeni zakonom ili prihvaćenim praksama (legitimnim), često predstavljeni od strane državne uprave, dominantnih centara moći ili zainteresovanih strana. Ovakve faktore nije lako izmeniti, ili na njih izvršiti uticaj. Međutim, većina procesa uticanja na politike cilja takve faktore i aktere kako bi ostvarili promene.

POLITIKA je zvanični forum pregovora vezano za politike ili zakone koji se odigravaju u političkim arenama demokratije, kao što su vlada, parlament, senat, ali takođe i na višim nivoima poslovanja OCD i privatnih kompanija.

UTICANJE NA POLITIKE odnosi se na namerne i sistematske procese uticanja na politike, prakse i ponašanja različitih ciljnih zainteresovanih strana koje imaju najveći uticaj na određenu temu, uključujući korisnike i povećavajući stepen njihovog osećaja vlasništva i njihovih kapaciteta vezano za datu temu. Aktivnosti mogu biti sprovedene pojedinačno, ili može biti primenjena mešovita strategija, u kojoj se zajedničkim snagama i usklađenim akcijama povećava efektivnost intervencija uticanja na politike.

CIKLUS UTICANJA NA POLITIKE zasnovan na Ciklusu upravljanja projektima koristi se u ovom vodiču kako bi se predstavili pojedinačni koraci koje treba preduzeti tokom razvoja, implementacije, praćenja i evaluacije intervencije za uticanje na politike. Ove korake prate i produkti koje treba razviti nakon svakog koraka, kao i alati i metodi potrebni da bi se dati korak uspešno sproveo. Osnovna poruka Ciklusa uticanja na politike jeste da morate pažljivo isplanirati vašu intervenciju.

MOĆ je sila, pozicija i energija koju ljudi poseduju i koju mogu koristiti kako bi ostvarili promene. Moć može biti korišćena na pozitivan ili negativan način. Možemo razlikovati različite tipove moći, uključujući moć nad drugima, moć pojedinca, moć zajedništva i moć iznutra.

ORIJENTISANOST PREMA PRUŽANJU USLUGA je stav sa kojim treba da se odnosite prema drugim ljudima, a u okviru uticanja na politike prvenstveno prema vašim ciljanim donosiocima političkih odluka. Ovo znači da treba da poštujete ljude, da ispunjavate svoja obećanja, da pružite proizvode visokog kvaliteta, i da sve isporučujete pravovremeno.

AKO-ONDA LESTVICA PROMENE podrazumeva nekoliko koraka koji vode od očekivane promene do željene promene ponašanja. Svakim korakom kojim se penjete više uz lestvicu, predvidivost rezultata opada.

DRUŠTVENI MEDIJI su mediji za društvenu interakciju, koji koriste visoko pristupačne tehnike komunikacije sa velikom fleksibilnošću opsega. Društveni mediji uključuju upotrebu interneta i mobilne tehnologije sa ciljem pretvaranja komunikacije u interaktivni dijalog, kroz mreže kao što su Fejsbuk, Tviter, blogovi, Linked-in, ili Hajvs.

KRUG KONTROLE je termin koji se koristi u okviru Mapiranja ishoda kako bi se opisao opseg vaših aktivnosti o kojima možete sami donositi odluke, uključujući aktivnosti vaše sopstvenen organizacije i aktivnosti vaših saveznika ili organizacija koje imaju slično viđenje situacije kao i vi (vaših takozvanih Strateških partnera – pogledajte definiciju datu niže za ovaj termin).

KRUG UTICAJA je termin koji se koristi u okviru Mapiranja ishoda kako bi se opisale promene ponašanja koje vi i vaši saveznici (iz kruga kontrole) očekujete/ želite/ biste voleli da stvorite putem svojih aktivnosti ili intervencija kod vaših političkih meta (ili vaših takozvanih Graničnih partnera – pogledajte i definiciju ovog termina).

KRUG IMPAKTA ILI INTERESA je termin koji se koristi u okviru Mapiranja ishoda i u Teoriji promene kako bi se opisale promene ponašanja koje se događaju na nivou vaših korisnika ili krajnjih korisnika odluka donesenih od strane političkih meta (iz vašeg kruga uticaja).

ZAINTERESOVANA STRANA odnosi se na sve aktere u društvu, počevši od državne uprave, preko civilnog društva do privatnog sektora, koji imaju određeni interes vezano za određenu temu, nezavisno od toga da li je taj interes u skladu, protivan ili neutralan u odnosu na vašu sopstvenu poziciju ili mišljenje.

STRATEŠKI PARTNERI je termin koji se koristi u okviru Mapiranja ishoda za one aktere sa kojima vi ili vaša organizacija direktno saradujete, primarno uključujući vaše saveznike i organizacije koje dele vaše stavove.



REGIONALNA PROJEKTNJA KANCELARIJA

Potoklinica 16
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 532 757
Web stranica: www.tacso.org
E-mail: info@tacso.org

ALBANIJA

Rr "Donika Kastrioti", "Kotoni" Business Centre, K-2
Tirana, ALBANIJA
Telefon: +355 (4) 22 59597
E-mail: info.al@tacso.org

BOSNA I HERCEGOVINA

Kalesijska 14/3
71 000 Sarajevo, BOSNA I HERCEGOVINA
Telefon: +387 (0)33 656 877
E-mail: info.ba@tacso.org

HRVATSKA

Amruševa 10/1
10000 Zagreb, HRVATSKA
Telefon: +385 1 484 1737/38/3
E-mail: info.hr@tacso.org

KOSOVO POD UNSCR-om (Rezolucija Sigurnosnog Vijeća Ujedinjenih Nacija) 1244/99

Str. Fazli Grajčevići 4/a 10000
Prišina, KOSOVO POD UNSCR-OM 1244/99
Telefon: +381 (0)38 220 517
E-mail: info.ko@tacso.org

BIVŠA JUGOSLAVENSKA REPUBLIKA MAKEDONIJA

11 Oktomvri 6/1-3 1000
Skopje, Bivša Jugoslavenska Republika MAKEDONIJA
Telefon: +389 2 32 25 340
E-mail: info.mk@tacso.org

CRNA GORA

Dalmatinska 78
20000 Podgorica, CRNA GORA
Telefon: +382 20 219 120
E-mail: info.me@tacso.org

SRBIJA

Španskih boraca 24, stan broj 3
11070 Novi Beograd, SRBIJA
Telefon: + 381 11 212 93 72
E-mail: info.rs@tacso.org

TURSKA KANCELARIJA U ANKARI

Gulden Sk. 2/2 Kavaklidere – 06690
Ankara, TURSKA
Telefon: +90 312 426 44 5
E-mail: 1info.tr@tacso.org

TURSKA KANCELARIJA U ISTAMBULU

Yenicarsi Caddesi No: 34 34433 Beyoglu
Istanbul, TURSKA
Telefon: +90 212 293 15 45
E-mail: info.tr@tacso.org

www.tacso.org