



UDRUŽENJE SLIJEPIH KANTONA SARAJEVO

Vodič za kampanje javnog zagovaranja slijepih osoba

Sarajevo, 2013.godine

PRIJE UVODA

Ovaj vodič zamišljen je kao temeljni i uvodni materijal za sve osobe koje javnim zagovaranjem žele rješavati ili barem umanjivati probleme s kojima se susreću oni, njihovi prijatelji, saradnici, kolege, ili članovi organizacija, asocijacija, grupa ili širih populacija. Vodič nema ambiciju da nudi precizne upute za svaku situaciju u kojoj će se budući zagovarači naći, od ideje i prepoznavanja problema, do njegovog rješavanja. Vodič ima za cilj da otvori riznicu znanja i vještina o javnom zagovaranju, a svima koji u ovom zanatu pronadu sebe i svoj talenat, na raspolaganju je izobilje literature, prenesenih iskustava, znanja i alata za uspješno razumjevanje i vođenje zagovaračkih kampanja.

Posebna pažnja posvećena je specifičnostima koje se tiču osoba s invaliditetom, te specifično slijepih osoba u procesu kreiranja i upravljanja kampanjama javnog zagovaranja. Naravno, sve specifičnosti, posebne situacije ili pitanja koja se mogu pojaviti, nemoguće je predvidjeti, ali bi principijelne postavke iznesene u nastavku teksta u tome trebale pomoći.

Kao što je vidljivo, kroz cijeli tekst koristiće se jedini prihvatljiv generički termin: osobe s invaliditetom. Jedno od osnovnih pravila javnog zagovaranja za i od strane osoba s invaliditetom jeste ispravno korištenje naziva vlastitog pokreta, grupe ili populacije. Termini poput invalida, invalidnih osoba, hendikepiranih osoba, osoba s posebnim potrebama, doprinose nerazumjevanju i diskriminaciji, primarno naglašavajući invaliditet kao ključnu karakteristiku neke osobe. Termin osoba s invaliditetom akcenat stavlja na osobnost, dok je invaliditet samo jedna od karakteristika osobe, kao i niz drugih karakteristika koje ta, ali i sve druge osobe imaju.

Budući da javno zagovaranje podrazumijeva ulazak u takozvani javni prostor, čestu, a ponekad i masovnu interakciju sa drugim osobama, grupama i publikom, od velike je važnosti imati barem osnovno znanje o pravilima komunikacije, posebno uzevši u obzir osobe s invaliditetom, te slijepe kao specifičnu grupu.

Kada kažemo slijepa osoba, u ovom vodiču mislimo i na žene i na muškarce, tako da u nastavku teksta koristimo samo jedan oblik.

U nastavku slijedi deset jednostavnih i jasnih pravila koja ohrabruju osobe bez oštećenja vida da se osjećaju ugodno sa slijepim osobama. Istovremeno slijepim osobama pomažu da pomognu svojim sugovornicima, saradnicima ili osobama s kojima se susreću, ali i da se sami osjećaju ugodno.

1. Ja sam normalna osoba, samo sam slijep. Ne trebaš podizati svoj glas ili mi se obraćati kao djetetu. Ne moraš pitati osobu sa mnom šta ja želim. Slobodno mene pitaj.
2. Možda koristim bijeli štap ili imam psa vodiča da mi pomažu pri kretanju, a možda te upitam da mi pomogneš pri kretanju. Pusti mene da odlučim, I molim te nemoj grabiti moju ruku, pusti me da ja uzmem tvoju. Zaostajaću pola koraka iza tebe da savladam prepreke.
3. Želim da znam ko je u sobi sa mnom. Pričaj kada kročiš u sobu. Upoznaj me sa drugima, uključujući djecu i reci mi da li su tu mačka ili pas. Ako smo u grupi od tri ili više, kada mi se obraćaš, ili mi stavi ruku na rame, ili mi se obrati imenom. Kada napuštaš ili dolaziš u društvo, reci. Može se desiti da ja nastavim pričati, a ti si već otišao.
4. Vrata od sobe ili auta koja su djelomično otvorena, meni predstavljaju opasnost.
5. Za ručkom, nemam nikakvih problema sa korištenjem pribora za jelo, samo mi reci šta je ispred mene na stolu i tanjiru.
6. Nemoj izbjegavati riječi kao što su vidjeti ili gledati. Ja ih također koristim. Uvijek mi je drago da te vidim.
7. Ne želim sažaljenje. Takođe, nemoj mi pričati o "divnim stvarima" koje sljepoća nosi sa sobom. Moja čula mirisa, dodira ili sluha se nisu popravila kada sam oslijepio. Samo se na njih više oslanjam, i zbog toga na taj način bolje koristim ista čula nego ti.
8. Ukoliko sam tvoj gost, pokaži mi kupatilo, ormar, pa i prekidače za svjetlo. Želim da znam gdje se uključuje svjetlo. Ukoliko sam tvoj gost, pokaži mi raspored, prostor. Bolje se osjećam u prostoru kojeg poznajem, o kojem imam predstavu.
9. Mogu razgovarati o sljepoći s tobom ako si znatiželjan, ali je to meni već stara priča. Imam i ja drugih interesa kao i ti.
10. Nemoj misliti o meni prvenstveno kao o osobi koja je slijepa. Ja sam samo obična osoba kojoj se zadesilo da bude slijepa.

1. UVOD U KONTEKST JAVNOG ZAGOVARANJA

Svaki razvijeni demokratski sistem temelji se na tri socijalno – politička fenomena. Ovi fenomeni, ili sektori, kako se često nazivaju, predstavljaju zasebne cjeline, mada nije rijedak slučaj da se međusobno prožimaju i nadopunjuju. Prvo, razvijene demokratije podrazumjevaju jaku državnu Vlast, kao državni aparat ili institucionaliziranu, legitimnu moć. Zatim, drugo, uspješan i razvijen Poslovni ili biznis sektor, kao platformu tržišne ekonomije, konkurencije i profita. I treće, Civilno društvo kao balans između predhodna dva sektora, kao korektiv javnog sektora tj. vlasti, kao mjesta artikulacije potreba širokih grupa (što se posebno odnosi na osobe s invaliditetom, a time i slijepe osobe) ili cijele populacije. Prikladno je ova tri sektora razumjevati kao tri stuba demokratskog poretka ili tronožac na kojem počiva svako razvijeno društvo i država.

Nadalje, nivo uspješnosti jednog demokratskog sistema može se takođe mjeriti na osnovu jednostavne piramidalne šeme koja prikazuje uzročno - posljedičnu povezanost sljedećih elemenata: Učešća građana u demokratskim procesima, Odgovornosti izabranih predstavnika i Transparentnosti sistema. U slučaju nerazvijenosti bilo kojeg od ova tri elementa, kao stanje na terenu pojavljuje se: ili apatičnost i nezainteresiranost građana da učestvuju u bilo kojem društveno – političkom procesu (od izbora, zalaganje za vlastite interese i potrebe, pa dalje), ili skriven i za javnost zatvoren sistem funkcioniranja političkog sistema, ili neodgovornost izabranih predstavnika glasačima, ustavu, zakonu ili poslovniku institucije u koju su izabrani. Najčešća situacija jeste da se sistemom spojenih posuda svi trendovi, pa i negativni, iz jednog elementa preslikavaju u drugi.

Za pokretanje i uspješno provođenje bilo kojeg procesa zastupanja ili javnog zagovaranja, potrebno je osigurati 4 preduslova. Ovi preduslovi prikazuju se kroz tzv.pravilo 4P (od riječi engleskog jezika):

1. LJUDI (People);
2. PROBLEM (Problem)
3. UČEŠĆE (Participation)
4. SNAGA I PROCES (Power and Process).

1.1. ŠTA JE JAVNO ZAGOVARANJE?

Javno zagovaranje okuplja grupe i pojedince koji zajedno žele da podstaknu, osmisle, izvrše i promjene politiku i ponašanje institucija u kojima se donose odluke važne za njihovu zajednicu i bitisanje. Javno zagovaranje okuplja ljude na rješavanju nekog jasnog problema. Ovaj proces se odigrava u onim demokratskim društvima u kojima građani i formalno i stvarno mogu da utiču na institucije i vlasti. U Bosni i Hercegovini nema nikakvih formalnih, zakonskih prepreka za aktivno i javno djelovanje pojedinaca, grupa i organizacija, ukoliko ne krše ustav i zakone. Javno zagovaranje, posebno na lokalnom nivou i posebno za ugrožene ili ranjive grupe poput osoba s invaliditetom, ima značajnu ulogu kao individualno i grupno iskustvo. Važno je da se glas tzv. običnih ljudi čuje i onda kada imaju jasnu viziju boljeg života za koji je potrebna promjena zakona, politika ili odluka. Javnim zagovaranjem organizacije osoba s invaliditetom dopunjuju javne politike otvaranjem mogućnosti da se kroz stalni dijalog čuje njihova riječ. Javnim zagovaranjem glas osoba s invaliditetom dopire do kreatora politika i donosioca odluka. Organizacije osoba s invaliditetom okrenute ka javnom zagovaranju i javnom interesu, prate rad vlasti i posmatraju kako političari koriste moć koju su na izborima dobili. One stvaraju i razvijaju političku kulturu utičući na izabrane predstavnike vlasti da se ponašaju na odgovoran, transparentan način, poštujući vladavinu prava. Organizacije koje se bave javnim zagovaranjem podstiču javno mnjenje na razmišljanje o društvenoj nejednakosti, nezaposlenosti, kršenju ljudskih prava, diskriminaciji, porastu kriminala, korupciji, položaju manjina u društvu, i mnogim drugim temama, i time uvode javnost u nove, važne teme, te nude alternativna rješenja. Jedna od vrlo važnih oblasti jeste i položaj i prava osoba s invaliditetom, konkretno slijepih osoba.

Pretežno korišteni termini za javno zagovaranje se razlikuje od zemlje do zemlje, čak i kada dvije zemlje koriste isti jezik. U nekim romanskim jezicima, postoji nedoumica između riječi abogacia (španski) i avocacia (portugalski). U zemljama romanskih jezika naglašavaju da je termin, koji na engleskom zvuči kao advocacy, suviše blisko vezan sa advokatima i pravnom odbranom. Ipak, zadatak advokata vrlo je sličan zadatku javnog zagovarača. Advokat zastupa neku stranu u sporu naspram druge strane, pri čemu su to najčešće fizička ili pravna lica čiji je lični interes predmet spora. Javni zagovarač zastupa interes većih grupa, a ponekad i cijelih populacija. Zajedničko i advokatu i javnom zagovaraču jeste to što strana koju zastupaju nema kapacitet, znanje, vrijeme, vještine, ili naprosto ne želi ili ne može sama da zastupa svoje interese.

Sve ove riječi koji asociraju na advokata ili advocacy dijele zajednički korijen voc ili vox, što znači glas. U tom kontekstu, ad-voc-acy znači davati glas grupi koja je tradicionalno bez glasa. Ovo ukazuje na ulogu organizacija osoba s invaliditetom u javnom zastupanju, kao posrednika između marginalizovanih grupa i kreatora politike. Pojam politike podrazumjeva plan i pravac akcije, ili set pravila usvojenih od strane vlasti, dizajniranih s ciljem da utiču i da odrede odluke ili procedure. Donosioci odluka, akteri politike, kreatori politike, su različiti prijevodi za izraze na engleskom jeziku: „decision makers“, „policy actors“, „policy makers“, dakle pojam ne označava samo i isključivo političare, nego sve pojedince i tijela koji kreiraju i donose odluke, politike, programe, budžete u privatnom i javnom sektoru, dakle one odluke koje utiču na život, prije svega marginalizovanih grupa stanovništva, a među njima su najčešće i osobe s invaliditetom. Ovdje je potrebno naglasiti važnost vođenja zagovaračkih kampanja od strane samih osoba s invaliditetom. Pravilo kojim se u svim javnim akcijama trebaju voditi osobe s invaliditetom jeste: ništa o nama bez nas. Od velike je važnosti osigurati zadovoljavajući nivo znanja i vještina kod osoba s invaliditetom i njihovih organizacija da samostalno ili u partnerstvu s drugim organizacijama pokreću i vode zagovaračke kampanje. Ali nikada ne trebaju biti objekti ili puki korisnici, konzumenti tuđih akcija, kampanja ili projekata.

1.2. DEFINICIJA JAVNOG ZAGOVARANJA

Postoji mnogo definicija koje se odnose na javno zagovaranje. Izabrat ćemo nekoliko iz priručnika koji se koriste za obuku zagovarača. Ove definicije predstavljaju način na koji neke grupe, organizacije, mreže ili koalicije razumiju javno zagovaranje i kako ga obavljaju.

„Javno zagovaranje je akt ili proces podrške određenoj temi ili rješavanju problema. Kampanja javnog zagovaranje je skup usmjerenih aktivnosti u podršci nekoj temi ili rješavanju problema.“

„Javno zagovaranje je proces koji uključuje serije političkih akcija koje sprovode organizovani građani kako bi transformisali odnose moći. Svrha javnog zagovaranja su specifične političke promjene koje koriste stanovništvu kojeg se tiču. Ove promjene se mogu dogoditi u privatnom ili javnom sektoru. Uspješno javno zagovaranje se vodi prema strateškom planu u razumnom vremenskom periodu.“

„Javno zagovaranje je govoriti glasno, privlačiti pažnju zajednice prema važnom pitanju i usmjeravanje donosioca odluka prema rješavanju. Zagovaranje je rad sa drugim ljudima i organizacijama na promjenama.“

„Javno zagovaranje se definiše kao promocija neke ideje ili uticanje na politiku, finansijske tokove i druge politički određene aktivnosti.“

Misija Javnog zagovaranja predstavlja stvaranje pravednijeg, poštenijeg društva. Pravednije će biti društvo kada i interesi marginalizovanih grupa, ljudi sa slabom ekonomskom moći ili osoba s invaliditetom, budu pošteno zastupani. Vođenje kampanje javnog zagovaranja je u suštini vezano za mijenjanje javnog mnijenja i mobilizaciju ljudi za podršku. Obuhvatniji ciljevi kampanje su prvo, da promjeni stavove ljudi i drugo provede ove promjene u djelo. Prema tome kampanjom se teži pokrenuti lanac događaja na sljedeći način:

1. Ljudi mijenjaju svoje stavove u vezi predmeta kampanje.
2. Ljudi počinju da mare za problem i pokušavaju da mijenjaju druge.
3. Vršiti se uticaj na one koji donose odluke i na široku javnost.

Ljudi javno zagovaranje vezuju za sljedeće pojmove: braniti, obezbjediti rješenje, senzibilizirati, uticati, lobirati, promijeniti, ubjediti, donijeti odluke, privući pažnju, javna riječ, intervju, promocija,

ljudska prava, pravda, solidarnost, vrbovanje, javnost u radu, otvorenost, sud, predstavljanje, mediji, predstavljanje sebe u javnosti, predstavljanje ideje za koju se zalažemo, javno lobiranje za neku ideju, mogućnost iskazivanja problema, nastup u medijima, strah od posljedica, mogućnost dopiranja do institucija, sagledavanje potreba neke grupe, artikulaciju potreba, rješenje problema, zakonske norme, animiranje javnosti, itd.

Očigledno je da ne postoji jedinstveno shvatanje pojma javnog zagovaranja (mi ćemo u našem materijalu podjednako koristiti izraze „javno zastupanje“ i „javno zagovaranje“ jer su se kod nas udomačila oba pojma, mada će biti prilike da se objasni i razlika između ova dva pojma). Ovaj vodič teži da predstavi javno zagovaranje u širokom smislu: fokusirat ćemo se na one napore koji su usmjereni ka promjeni politika, pozicija ili programa.

1.3. ELEMENTI I DINAMIKA JAVNOG ZAGOVARANJA

Iskustvo govori da je javno zagovaranje veoma rijetko uredan i linearan proces.

1. Proces javnog zagovaranja obično počinje uočavanjem i definisanjem **TEME** (prevod engleske riječi **issue** koja obuhvata pojmove: **Problem**, sporno pitanje, sporna tačku, predmet spora) u vezi sa kojom će biti promovirana promjena politike. Tema treba da bude fokusirana, jasna i široko prihvaćena od strane grupe koja pokreće proces javnog zagovaranja.
2. Zatim je potrebno postaviti **CILJ i zadatke** javnog zagovaranja. Cilj je opća izjava o tome šta se srednjoročno ili dugoročno želi postići, vizija promjene ili rezultata. Zadaci opisuju kratkoročna, određena, ostvarljiva i mjerljiva postignuća vezana za temu, koja će doprinjeti ostvarenju cilja.
3. Sljedeći korak je prepoznati **ciljanu PUBLIKU** – ključne donosioce odluka koji imaju moć i autoritet da sprovedu željenu promjenu politike za utvrđenu temu, kao i one koji mogu na njih uticati. Treba vam sva podrška koju možete dobiti. Imajte na umu druge NVO, ali i tvorce politika, donatore, javne ličnosti, itd.
4. Zatim treba razviti ubjedljivu **PORUKU**, krojenu prema interesima publike. Poruka treba argumentovano da definiše problem zbog kojeg je pokrenuto javno zagovaranje, ponudi novo rješenje i navede na akciju. Bez jasne poruke, vaše javno zagovaranje nema nikakve šanse da uspije.
5. Da bi poruka javnog zastupanja doprla do ciljane publike, potrebni su odgovarajući **kanali komunikacije**. To uključuje javne događaje, konferencije, panel diskusije, intervjue, medijska gostovanja i druge kanale komunikacije.
6. Sljedeći korak je proširivanje baze **podrške** izgradnjom savezništva sa drugim članovima civilnog društva: grupe, pojedinci ili organizacije koji imaju isto mišljenje i voljni su da podrže temu. Javno zagovaranje je **grupni poduhvat**, i zbog toga ulazimo u mreže i koalicije.
7. Kada je definisano zašto, šta, kako i sa kim se pokreće proces javnog zagovaranja, treba planirati i sa čim? **Prikupljanje sredstava** podrazumijeva mobilisanje svih raspoloživih resursa (znanje, vještine, oprema, prostor, novac, volonteri...) neophodnih za ostvarenje zadatka.
8. Konačno, **primjenu** strategije javnog zagovaranja treba detaljno razraditi izradom akcionog plana (ko, šta, kada, gdje...). On će nam pomoći da jasno vidimo šta je pred nama ali i da znamo na šta će uticati nepredviđeni događaji i kako se možemo sa tim nositi. Ponavljamo da samo provođenje akcionog plana mora biti fleksibilno i u odnosu na vremenski okvir i na postavljeni zadatak.
9. **Nadgledanje i ocjena uspješnosti** (*monitoring i evaluacija*) se, takođe, odvijaju tokom čitavog procesa javnog zastupanja. Prije preduzimanja kampanje javnog zastupanja, važno je odlučiti ko će i kako pratiti plan primjene, ocjeniti uspješnost ili mjeriti rezultate. Treba realno procijeniti koliki stepen primjene se može očekivati u politici, programima ili finansiranju, kao rezultat svih napora? Preciznije rečeno, šta će biti drugačije nakon završetka kampanje javnog zagovaranja? Kako ćete znati da se situacija promjenila?

1.4. TRI TIP A ZAGOVARANJA

Tip 1. DIREKTNA AKCIJA

Korak 1. KORISNICI DIJELE SVOJE PROBLEME SA ZAGOVARAČEM

Korak 2. ZAGOVARAČ ZASTUPA INTERES KORISNIKA

Korak 3. KAMPANJA VOĐENA OD STRANE ZAGOVARAČA

Nastojanje da se čuju stavovi neke druge osobe predstavlja tradicionalnu ulogu zagovarača. Djelujući kao komunikacioni kanal za drugoga, zagovarač izražava interese nekog drugog, kao i zahtjeve te osobe. Ova se uloga preuzima iz niza razloga.

Na primjer:

- U slučajevima kada strana koja biva zastupana nije u situaciji da zagovara svoje interese (ovo se dešava zbog praktičnih ili tehničkih prepreka, kao što su nedostatak znanja, pristupa, jezička barijera ili slučajevi u kojima se zastupana osoba jednostavno ne osjeća dovoljno sigurnom u sebe da bi govorila u svoje ime).
- U slučajevima kada veći broj različitih ljudi želi da prenese izvjesnu potrebu.

Ključ dobrog zagovaranja jeste sposobnost da se tačno izraze interesi onih u čije ime vršimo činove zagovaranja. Pomenuto je važno iz dvije perspektive. Prvo, iz etičkih razloga nam je jedino dozvoljeno da interese osoba, koje zastupamo, izrazimo na taj način, bez iskrivljivanja njihove tačke gledišta. Drugo, u slučajevima kada ljudi dovode u pitanje Vaše pravo da govorite u ime nekoga, legitimnost se uspostavlja tako što pokazujete da ono što govorite ima svoj korijen u iskustvu onih koje zastupate.

Tip 2. MOBILIZACIJA

Korak 1. KORISNICI DIJELE SVOJE PROBLEME SA ZAGOVARAČEM

Korak 2. ZAGOVARAČ MOBILIZIRA DRUGE U IME PODRŠKE

Korak 3. KAMPANJA VOĐENA OD STRANE OSOBA ZA PODRŠKU

Uobičajeno je da interesne grupe zastupaju uzak krug mišljenja, omogućujući ljudima, koji dijele ista iskustva, da zajednički izraze svoju tačku gledišta. Međutim, zagovaranje može biti širi proces nego što je to rad sa ljudima koji dijele ista iskustva. Na primjer, mogu se podsticati drugi da Vas podrže u Vašem zahtjevu i da preuzmu akcije u korist Vaših ciljeva. Ovo je u suštini mobilizacija: širenje baze za podršku, dakle širi krug nego što je krug onih koji su direktno pod uticajem problema koji vas zanimaju i ubjeđivanje drugih da su ova pitanja takođe važna i za njih. Najbolji način mobilizacije jeste pridobijanje masovnih medija prvo za podršku, a onda i za vođenje kampanje u vaše ime ili za vaše ciljeve. Rad u koaliciji sa drugim interesnim grupama i vođenje kampanja predstavljaju efikasne načine stvaranja široke baze podrške.

Tip 3. PODIZANJE KAPACITETA

Korak 1. KORISNICI DIJELE SVOJE PROBLEME SA ZAGOVARAČEM

Korak 2. ZAGOVARAČ POVEĆAVA KAPACITETE KORISNIKA

Korak 3. CILJNE OSOBE KONTAKTIRANE OD STRANE KORISNIKA

Jedan od pratećih učinaka zagovaranja i mobilizacije je taj da se time omogućava ljudima da otkriju načine na koje mogu da postanu efikasni javni subjekti. Mnogi ljudi se u najboljem slučaju osjećaju pasivnim posmatračima društvenih procesa, a u najgorem slučaju žrtvama sistema. Kroz zagovaranje, mnogi od njih počinju shvatati na koji način mogu uticati istovremeno i na politiku i na praksu i počinju uviđati kako stavovi vlade, lokalne vlasti, pa čak i njihovih susjeda ponekad mogu biti promjenjeni. Za većinu ljudi ovo predstavlja vrlo oslobađajući doživljaj, postaju aktivni članovi društva, pri čemu se razvija snaga njihove ličnosti.

Ovo se naročito odnosi na članove onih grupa koji su obično marginalizirani, npr. osobe s invaliditetom, starije ljude, siromašne itd. Za one koji već po navici stalno žive u diskriminaciji, izražavanje vlastitih interesa i traženje vlastitih prava često zahtjeva promjenu vlastite slike o sebi. Odbacujući dominantne stavove u društvu, prema kojima su takve grupe samo teret društvu ili građani drugog reda, oni mogu započeti proces otkrivanja vrijednosti samih sebe.

Povećanje kompetentnosti je tako postalo razlog postojanja mnogih grupa koje su, u korist razvoja jednog šireg pokreta, odbacile klasičnu zastupničku ulogu. One fokusiraju svoje aktivnosti na podizanje svijesti; prije svega na promjenu vlastite svijesti, a zatim i na percepcije drugih o društvenom poretku. Nakon toga podizanje nivoa konkretnih znanja i vještina takođe je od velike važnosti.

1.5. TRI PRINCIPA JAVNOG ZAGOVARANJA

1. Ostvarite konkretna, trenutna i stvarna poboljšanja u ljudskim životima

Bilo da je poboljšanje vezano za asfaltiranje dionice puta, popravku ili izgradnju ulične rasvjete, postavljanje zvučnih semafora ili mijenjanje zakonskih odredbi, namjera organizacije je da zastupanjem, tj. direktnom akcijom ostvari pobjedu za veći broj ljudi. Ovo je drugačije od pružanja pomoći pojedincima da rješe svoje probleme, što je zadatak servisnih agencija. Organizacije osoba s invaliditetom ne bi trebale biti servisne agencije već zagovarački centri.

2. Dajte ljudima osjećaj njihove vlastite moći

Organizacije koje rade na zastupanju mobiliziraju moć koju ljudi imaju. Radeći to, one uče vrijednosti zajedničke akcije kroz životne primjere i grade samopouzdanje, kako organizacije tako i pojedinaca. Dati ljudima osjećaj njihove vlastite moći je sastavni dio organizovanja kao što je i rješavanje problema. Veći broj ljudi znači više moći, a veća moć znači da se mogu rješavati veći problemi. Organizacija postaje značajna snaga u zajednici i ta snaga se može koristiti iznova i iznova. Uspješno riješeni problemi i dobro vođene kampanje donose moć.

3. Izjednačite odnose moći

Izgradnja jake organizacije, sa obučanim osobljem, utječe na promjenu odnosa moći. Kada postoji jedna ovakva organizacija, ljudi na «drugoj strani» uvijek moraju razmišljati o odlukama koje donose. Ukoliko je organizacija dovoljno jaka, bit će konsultovana o odlukama koje utječu na njene članove. Organizacija, dalje, teži ka izmjeni odnosa moći kroz donošenje i provođenje zakona koji to omogućavaju i postavljanjem svojih ljudi ili saveznika u javne službe. Pobjede u rješavanju problema nikad nisu dovoljne. Organizacija mora biti izgrađena tako da može raditi na rješavanju velikih problema i da može igrati značajnu političku ulogu.

Izgradnja organizacije nije prirodan produkt dobrog programa. Ljudi ne mogu očekivati da će organizacija rasti samo ukoliko uspiju da rješe problem. Iako je neophodno za izgradnju organizacije rješavanje problema i uključivanje ljudi, samo po sebi nije dovoljno. Moraju postojati konkretni planovi i moraju se preduzeti određeni koraci kako bi se osiguralo da organizacija raste (npr. naći sredstva za rad, regrutirati članove, itd.).

2. ČETIRI TEMELJA JAVNOG ZAGOVARANJA

Upotreba različitih strategija u javnom zagovaranju variraće od slučaja do slučaja, a iskustva i prakse koje su u našoj zemlji prepoznate ukazuju da je prilikom planiranja evidentno, kako do zastupanja ne može doći ako ne postoje sljedeća četiri temelja:

1. Tema (Problem)
2. Cilj
3. Mete
4. Taktike

Problem

Proces javnog zagovaranja obično počinje uočavanjem i definiranjem **teme** (*prevod engleske riječi **issue** koja obuhvata pojmove: problem, sporno pitanje, sporna tačka, predmet spora*) u vezi sa kojom će biti promovisana promjena politike. Tema treba da bude fokusirana, jasna i široko prihvaćena od strane grupe koja pokreće proces javnog zagovaranja.

Kritični i prvi korak je da identifikujete problem čije rješenje želite zagovarati, a to znači da saznate stvarne činjenice o ovom pitanju, te da cijeli problem analizirate. Ovaj rad uključuje pažljivo istraživanje, koje, ako je dobro odrađeno predstavlja bazu za nastavak (ciljeve, mete, taktike), te postaje vrijedno sredstvo koje garantuje vaš kredibilitet i razvoj daljnjih alternativnih prijedloga. Analiza problema na kraju treba proizvesti izjavu o problemu, ako je moguće u jednoj rečenici.

Cilj

Potom je potrebno postaviti cilj i zadatke javnog zastupanja. Cilj je opća izjava o tome šta se srednjoročno ili dugoročno želi postići, vizija promjene ili rezultata. Zadaci opisuju kratkoročna, određena, ostvarljiva i mjerljiva postignuća vezana za temu, koja će doprinijeti ostvarenju cilja. Shodno vašem razumijevanju problema, jednako je važno razviti jasne ciljeve, (npr. povećati učešće građana u procesima donošenja odluka), kao i mjerljive kratkoročne potciljeve koji treba da dovedu do postizanja onih većih (npr. Inicirati i koordinirati usvajanje odluke u opštini xx koja će obezbjediti redovno održavanje javnih rasprava po svim pitanjima od opšteg interesa za građane).

Ocjenite koji je potcilj u određenom trenutku dostižan, a može okupiti prave ljude, simbolizirati predstojeći veliki rad i kreirati nešto stvarno, te osvijetliti put do konačnog cilja. Pristup je kompleksan, uvijek treba više puta i na razne načine provjeriti donosi li zacrtani cilj stvarno (sistemska) rješenje problema i hoće li privući pažnju različitih interesnih i drugih grupa.

Mete

Mete su ključni donosioci odluka koji imaju moć i autoritet da sprovedu željenu promjenu politike za utvrđenu temu, kao i one koji mogu na njih uticati. Redovno se dešavalo da se one osobe koje smo identifikovali kao one koje problemi najviše pogađaju smatraju metama određene kampanje ili projekta. Mi ćemo ponoviti, dobra meta treba da ima moć i uticaj da donese konkretne odluke o rješenju problema koje je organizacija postavila za cilj. Meta je unutar ciljne grupe, a ne koriničke grupe. Meta je uvijek osoba s imenom i prezimenom, nikad institucija, tijelo ili grupa. Meta ima formalnu moć, nadležnost i odgovornost rješavanja našeg problema. Treba razlikovati primarnu metu od sekundarnih i tercijarnih meta. Primarna meta je ona osoba sa institucionalnom nadležnošću, dok su sekundarne mete one koje imaju formalnu, hijerarhijsku moć nad primarnom metom, a tercijarne imaju samo moć utjecaja. Na primjer, ako je naša meta ministar, sekundarna meta je premijer. Osim ove institucionalne hijerarhije, postoji i stranačka hijerarhija, jer je većina rukovodilaca delegirana ispred stranaka, pa će tako pomenutom ministru, u stranačkoj hijerarhiji biti nadređen predsjednik regionalnog odbora stranke ili barem šef stranke. Za veliku većinu primarnih meta, postoje najmanje dvije sekundarne mete, tj. nadređeni po institucionalnoj i po stranačkoj hijerarhiji. Pored sekundarnih u obzir treba uzeti i veliku grupu tercijarnih meta. Tercijarne mete nemaju formalnu moć nad primarnom metom kao sekundarne mete, ali imaju posrednu moć uticaja na primarnu metu. To su svi saradnici, poznanici, članovi porodice, ili sve osobe koje na direktan ili indirektan način mogu utjecati na primarnu metu. U prvom redu to su najbliži saradnici, pomoćnici, savjetnici, šefovi kabineta, te bliski prijatelji i članovi porodice.

Za uspješno javno zagovaranje neophodno je prepoznati i proučiti sve pojedince i grupe koji imaju moć da najdirektnije provedu rješavanje problema. Pored meta u ovoj fazi je potrebno prepoznati i proučiti i sve one koji samo podržavaju rješenje problema, kao i one koji bi se mogli suprotstaviti. Oni predstavljaju ciljanu publiku. U svakom slučaju možda postoje drugi učesnici koji ne moraju biti suprotstavljeni vašoj kampanji – čak mogu biti neutralni ili na vašoj strani – ali koji mogu uticati na rezultat u vašu korist.

Taktike

Ako strategiju posmatramo kao stepenice koje nas od naše trenutne pozicije vode ka željenoj lokaciji, onda taktike možemo posmatrati kao pojedinačne korake. Oni su sastavni dijelovi koji zajedno čine plan aktivnosti. Postoji doslovno obilje taktika koje neka grupa može koristiti. Neki od primjera navedenih po jačini njihove agresivnosti obuhvataju: sastanke, pregovore, lobiranje, medijske kampanje, pisanje pisama, prikupljanje potpisa za peticiju, davanje javnog svjedočenja, marširanje, agitovanje, blokiranje pristupa i odbijanje napuštanja prostorija. Tokom samo jedne aktivnosti se mogu upotrijebiti različite taktike. Na primjer, grupa može održati demonstracije u cilju protestovanja protiv odlaganja donošenja važnog zakona, marširati od mjesta demonstracija do vlade, ući u zgradu vlade i odbiti da izade iz nje dok vlada ne pristane na pregovore, i to sve se može uraditi u okviru jedne aktivnosti.

Dakle, kao osnovu, uspješni zagovarači imaju precizno određene probleme koje će zagovarati, jasno postavljene ciljeve, zadatke, definisane mete, kao i saveznike i protivnike, kanale uticaja, a na kraju i strukturu plana sa inovativnim i djelotvornim taktikama.

3. IDENTIFIKACIJA PROBLEMA

Tema javnog zagovaranja je problem ili situacija koja zahtjeva rješenje tj. promjenu određene politike, akciju od strane institucija ili pojedinaca koje ih predstavljaju. Teme mogu biti raznovrsne: prava i položaj osoba s invaliditetom, zabrana upotrebe nagaznih mina, sigurnosti uslova rada, nezaposlenost, kršenje ljudskih prava, porast kriminala, korupcija, narkomanija, uništavanje životne okoline, pozicija nevladinih organizacija i mnoge druge. Bitno je da se izbor teme zasniva na provjerenim informacijama, provedenoj analizi, savjetovanju sa stručnjacima.

Kao što je već ranije napomenuto, prva dva koraka u procesu javnog zagovaranja su izbor teme i razvoj cilja i zadataka. Ovi djelovi procesa čine jedan od najizazovnijih analitičkih poslova koji stoje pred grupom koja hoće pokrenuti zagovaračku kampanju. Da bismo uspješno obavili ove korake, potrebna je sposobnost analiziranja složene sredine i međusobne povezanosti problema, pronalaženje adekvatnog i trajnog rješenja za izabrani problem, usmjeravanje na dugoročni rezultat i osmišljavanje kratkoročnih zadataka. Kvalitet angažovanja u ovom području imaće važan uticaj na uspjeh narednih koraka. Ovi elementi su temelj efikasnog javnog zagovaranja. Bez jasne teme i dobro definisanog cilja, ostali koraci će izgubiti fokus.

Čest uzrok teškoća u javnom zastupanju je preambiciozno razmišljanje o mogućem rješenju koje bi ublažilo ili eliminisalo uočeni problem. Da bi pravilno usmjerili svoje zahtjeve treba istražiti uzroke problema, postojeća zakonska rješenja, uredbe i odluke koje su u primjeni. U vezi sa ovim, postoji nekoliko mogućih situacija:

- a. Niko se ne bavi problemom i nema jasne politike prema njemu;
- b. Postojeća politika je neodgovarajuća, zastarjela ili restriktivna;
- c. Zvanično postoji dobro rješenje, ali ga niko ne primjenjuje.

Potrebno je istražiti i ko je direktno nadležan, na kom nivou se donose odluke u vezi sa temom (lokalna vlast, vlada, ministarstvo, skupština, parlament, itd). Organizacije osoba s invaliditetom treba da se bave temama koje su uskladu sa njihovom misijom i odražavaju probleme korisnika i zajednice u kojoj djeluju. Nije moguće odjednom riješiti sva sporna pitanja, ali postizanjem postupnih rješenja, korak po korak, građani mogu uspješno dovesti do stvarnih društvenih promjena.

Lista provjere za izbor problema

U direktnom akcionom organiziranju postoji razlika između problema i konkretnog problema. Problem ili tema predstavlja šire područje zabrinutosti. Na primjer, briga za zdravlje, nezaposlenost, stereotipi, zagađenje, diskriminacija. Konkretni problem predstavlja stanje ili pojavu koja traži rješenje ili djelimično rješenje većeg problema. Donošenje zakona o zapošljavanju osoba s

invaliditetom je primjer konkretnog problema, u okviru generalnog problema nezaposlenosti ljudi ili diskriminacije osoba s invaliditetom pri zapošljavanju.

Budući da je akciono organiziranje vezano za rješavanje konkretnih problema, prvi korak predstavlja analiziranje problema i donošenje odluke prema kojoj vrsti solucije će se ići. Neki ljudi imaju taj luksuz da izaberu probleme na kojima će raditi. Kod drugih, problem izabere njih i ne može se izbjeći bez obzira koliki se naponi ulažu. Primjeri ovakvih problema su bolest, diskriminacija ili siromaštvo. Međutim, u oba slučaja organizacija i pojedinci prave izbor o tome kako će podijeliti problem, odnosno kako će definirati rješenje problema.

Postoje mnogi pristupi ka rješavanju bilo kojeg problema i veoma je važno dobro proći kroz sve implikacije, prije nego se odluči za jedan od njih ili drugačije rečeno, razmišljajte organizaciono. Postavite pitanje: «Kakav će uticaj, izbor ovog konkretnog problema, imati na našu organizaciju? Šta će se desiti organizaciji ako zanemarimo problem?» Nemojte samo razmišljati o problemima i rješenjima.

Lista za provjeru izbora konkretnog problema

Kako smo ranije naznačili, analiza teme trebala bi dovesti do izjave o problemu, u jednoj jednostavnoj rečenici. Dobra izjava o problemu je ona koja odgovara na najveći broj sljedećih kriterija. Problem, tj. njegovo rješavanje bi trebalo osigurati sljedeće:

1. Rezultirati stvarnim poboljšanjem u životima ljudi

Ako možete vidjeti ili osjetiti poboljšanje, onda možete biti sigurni da ste odnijeli pobjedu. Recimo, na primjer, da organizacija za prijevoz dobije obećanje za frekventniju provjeru opreme. Možda će za nekoliko godina ovo voditi poboljšanju usluga, a možda i neće. S druge strane, kada grupa traži i dobije odštampan raspored vožnje vozova, postoji vidljiva pobjeda. Da bi pravo poboljšanje bio eksplicitan kriterij, organizacija mora postići koncenzus oko toga šta je zapravo stvarno poboljšanje.

2. Dajte ljudima osjećaj njihove vlastite moći

Ljudi moraju izaći iz kampanje sa osjećajem da je pobjeda ostvarena zahvaljujući njima, a ne ekspertima i advokatima. Ili slučajno. Pomenuto gradi i osjećaj samopouzdanja kod ljudi kako bi počeli preuzimati veće kampanje, a i lojalnost organizaciji.

3. Promijenite odnose moći

Građenje jake organizacije sa obučenim osobljem kreira novi centar moći koji utječe na način kako «druga strana» donosi odluke.

4. Budite vrijedni pažnje

Članovi moraju osjećati da se bore za nešto zbog čega će se osjećati dobro i što zaslužuje njihov trud.

5. Pobjeđujte

Rješenje problema ne smije biti toliko veliko ni udaljeno kako se organizacija ne bi uništila. Još na samom početku članovi moraju vidjeti da postoji velika šansa da ostvarite pobjedu ili da bar postoji dobra strategija koja će vam pomoći da pobijedite. Pronađite još nekoga ko je pobijedio pri rješavanju problema sličnog vašem, a zatim pozovite te ljude sa iskustvom i tražite savjet.

6. Ljudi moraju osjetiti problem

Mnogi ljudi moraju osjetiti realitet problema i moraju se složiti oko zajedničkog rješenja. Nije dovoljno da samo nekoliko ljudi osjeća postojanost problema.

7. Imajte jaku vjeru – osjećajte problem

Ljudi ne mogu samo osjećati da problem postoji, nego moraju biti dovoljno jaki i spremni da nešto preduzmu u vezi toga. Nije dovoljno da se veliki broj ljudi složi oko rješenja, a da ne osjećaju problem.

8. Budite razumljivi

Nije poželjno da uvjeravate ljude da problem postoji, da je vaše rješenje dobro i da moraju da vam pomognu da ga rješite. Međutim, ponekad je i to neophodno, naročito kod onih problema kao što je zaštita čovjekove okoline gdje izvor problema nije očit ili se problem ne može vidjeti. Generalno rečeno, ukoliko je problem važan, neće vam trebati dugo vremena da ga objasnite. «Pogledajte sve te mrtve ribe u vodi. To se nije dešavalo dok se nije otvorila hemijska industrija», trebalo bi biti dovoljno objašnjenje.

9. Odredite jasnu metu

Meta je osoba koja Vam može dati ono što želite. Teže kampanje obično zahtijevaju određivanje više jasnih meta. To omogućava da kampanja duže traje, kako bi se izgradila organizacija, pa čak i ako neke od meta na samom početku odbiju Vaše zahtjeve. U slučaju da ne možete identifikovati ko je meta, Vi ili nemate jasan problem ili ste se fokusirali na generalan, a ne na konkretan problem.

10. Odredite jasne vremenske rokove koji će vama ići na ruku

Kampanja za rješavanje problema ima početak, sredinu i kraj. Morate imati bar neku predstavu o tome kada će se desiti svaka od ovih faza. Neki vremenski okviri su interni i postavljeni su od strane Vaše organizacije. Neki su eksterni i postavljeni su od strane nekog drugog. Vremenski okviri za izbornu kampanju su skoro uvijek u potpunosti eksterni. Vremenski okvir kampanje za postavljanje saobraćajnog znaka u Vašoj zajednici je skoro potpuno interni. Da li vrijeme održavanja Vašeg glavnog događaja pada u doba godine, kao što su sredina avgusta ili u vrijeme praznika? Proljeće i jesen su najbolje vrijeme za većinu grupa u većini mjesta.

11. Budite nedjeljivi

Izbjegavajte probleme koji će podijeliti Vaše korisnike. Ne okrećite susjeda protiv susjeda, starog protiv mladog, jednu osobu s invaliditetom protiv druge. Budite nezadovoljni ako sklonite saobraćaj iz svog bloka u susjedni (uskoro će vam se ponovo vratiti).

12. Gradite liderstvo

Kampanja bi trebala imati mnoge uloge koje ljudi mogu igrati. Kampanje za rješavanje problema, koje odgovaraju na većinu kriterija, takođe utječu na izgradnju liderstva, ako je to planirano. U koalicijama, organizacija izgradnja liderstva ima drugačije značenje nego kod pojedinačnih organizacija, jer su ljudi koji predstavljaju svoju organizaciju u koaliciji već lideri. Oni ne trebaju ili ne žele Vas da ih razvijate da postanu lideri. Međutim, vrlo često oni moraju naučiti kako da rade jedni sa drugima, kako da koriste direktnu akciju i kako da usklade kampanju za rješavanje problema sa izbornom kampanjom, ukoliko je to moguće.

13. Pripremite svoju organizaciju za sljedeću kampanju

Kampanja koja zahtijeva od poslodavaca da obezbijedi zdravstveno osiguranje zaposlenicima, vodi ka novoj kampanji za poboljšanje zdravstvene zaštite radnika. Sa druge strane, kampanja da se natjeraju predstavnici lokalne vlasti da uhvate pse lugalice, može samo voditi ka hvatanju većeg broja pasa. Ljudi koji imaju problema sa plaćanjem zdravstvene zaštite vrlo često imaju i druge zajedničke probleme. Ljudi koji su međusobno povezani samo zato što ne vole pse lugalice vrlo često nemaju ništa drugo zajedničko. Prije nego što počnete razmišljati o narednim konkretnim problemima, razmotrite koje će vještine članovi grupe razviti i kontakte koje će ostvariti kroz kampanju.

14. Razmišljajte o «novčanicima ljudi»

Rješavanje problema koji će pomoći da ljudi zarade ili uštede novac obično ima mnogo pristalica i ljudi koji osjećaju problem.

15. Prikupite novac

Stvorite ideje kako da pronađete izvore finansiranja za vašu kampanju.

16. Radite u skladu sa svojim vrijednostima i vizijom

Problemi za koje se odlučimo, moraju reflektirati naše vrijednosti i viziju za boljim društvom. Ako je npr. izražen problem velikog broja pasa lualica, da li je to problem samo slijepih ili svih drugih.

4. DEFINICIJA CILJEVA

Cilj javnog zastupanja je dugoročni rezultat koji želite postići, to je vaša vizija promjene politike, programa ili pozicija. Kada razmišljamo o položaju organizacija osoba s invaliditetom, cilj bi se mogao definisati na sljedeći način: «Uspostavljanje institucionalnog okvira koji će omogućiti nesmetani razvoj održivih organizacija osoba s invaliditetom, koje imaju stabilne izvore finansiranja, koje su prepoznate od strane države, građana i privatnog sektora, kao pouzdan partner u rješavanju problema svoje korisničke grupe i kao profesionalni davaoci raznovrsnih usluga».

Kada ste definisali cilj javnog zagovaranja specifičan za vašu kampanju, pristupate izradi zadataka. Broj zadataka će zavisi, kako od vašeg dugoročnog cilja, tako i od vaših organizacionih i personalnih resursa za javno zastupanje. Generalno, savjetujemo da se fokusirate na onaj broj zadataka koje realno možete ostvariti. Oni javni zagovarači koji teže da „poprave“ sve, rizikuju da ne postignu ništa. Čak se savjetuje da počnete sa skromnijim zadacima čije će uspješno ostvarenje obezbjediti više entuzijazma, iskustva i kredibiliteta koji će vas dalje voditi ka osvajanju ambicioznijih zadataka.

4.1. POSTAVLJANJE CILJEVA I ZADATAKA

Neizmijerno je važno nakon identifikacije problema, da odvojite dovoljno vremena kako bi postavili odgovarajuće ciljeve. Da biste uspjeli u svojim naporima, vaš cilj mora biti sužen i treba biti u mogućnosti odgovoriti na sljedeća pitanja: *Može li ovaj cilj okupiti zajedno različite grupe i stvoriti uspješnu koaliciju? Da li je dostižan? Da li će cilj zaista adresirati problem?*

Kako biste na najbolji način predstavili sebi i drugima, kakvu vi to promjenu želite da ostvarite javnim zagovaranjem potrebno je navesti najmanje opće i posebne ciljeve vaše kampanje. Uporedo razmišljajte o mjerljivim rezultatima koji će nastati implementacijom ovih ciljeva. Dakle kao ozbiljan zagovarač, minimalno ćemo ciljeve izraziti u dvije kategorije:

- **opći i glavni (main goals)**
- **posebni ili operativni (short term objectives)**

Glavni (opći) cilj se razlikuje od operativnih kratkoročnih ciljeva. Cilj se može izraziti jednom rečenicom koja opisuje planove za budućnost u smjeru u kojem je moguće raditi. Pri definisanju ovog nivoa cilja ne moramo spominjati određene podatke ili aktivnosti. Tokom implementacije opći cilj ne bismo trebali mjenjati jer promjena cilja značila bi i drastične promjene na projektu kao cjelini. Opći cilj je direktni odgovor na problem. Ostvarivanje općeg cilja poništava ili značajno ublažava identificirani problem.

Operativni (kratkoročni) ciljevi predstavljaju **zadatke** to jest posebne korake u toku implementacije kampanje. Glavni cilj predstavlja zbir svih ovih kratkoročnih ciljeva jer ostvarenje kratkoročnih u konačnici podrazumijeva ostvarenje glavnog cilja. Način na koji ste postavili vaš kratkoročni cilj, može unijeti pojašnjenje ili konfuziju u ostatak procesa planiranja i treba mu posvetiti dosta pažnje. Da bi kratkoročni cilj bio PAMETNO postavljen (engleska riječ *smart* znači pametan) treba zadovoljiti SMART kriterije:

- **Specifičnost (specific):** Potciljevi moraju biti specifični i jasni u odnosu na ono što želite postići. Ciljevi su specifični ukoliko se jedan ne može podvesti pod drugi.
- **Mjerljivost (measurable):** Trebaju biti vidljivo mjerljivi, što znači kako vaša kampanja napreduje, a posebno kada dođe do kraja, trebali biste biti u mogućnosti da odredite jeste li djelomično ili potpuno ostvarili te ciljeve. Ukoliko su potciljevi mjerljivi lakše se radi

evaluacija i ocjenjivanje vaše uspješnosti. Mjerljivost podrazumijeva unošenje mjerljivih kategorija, jedinica mjerenja i veličina.

- **Dostižnost** (*achievable*): Kratkoročni ciljevi trebaju biti dostižni. Ovo znači da ako bi se vaša kampanja odvijala po planu, ciljevi bi se u potpunosti ostvarili, a problem anulirao.
- **Realnost** (*realistic*): Trebali bi biti realni, što znači da Vaša organizacija treba ponuditi samo ono što zaista vjerujete da možete ostvariti u planiranom vremenu i osiguranim resursima.
- **Tempiranoost** (*time-bound*): Konačno, Vaši ciljevi bi trebali biti vremenski određeni, takvi ciljevi da ih možete postići u zadanom periodu - npr. nekoliko sedmica ili mjeseci.

Kada birate temu i cilj zagovaranja razmotrite političku klimu, vjerovatnoću uspjeha, podatke o problemu koji pokušavate riješiti, novac koji imate na raspolaganju, kapacitete vaše organizacije i vlastite mogućnosti.

Da li raditi istovremeno na nekoliko pitanja (problema), tj. nekoliko kampanja? Ovo zavisi od vaših ličnih mogućnosti, kao i resursa vaše organizacije, a koji se tiču zagovaranja. Inače se savjetuje da ne radite na većem broju problema i ciljeva, ukoliko niste sigurni da realno možete odgovoriti na potrebe i zahtjeve svakog od njih. Zagovarači koji nastoje da sve poprave prihvataju rizik da ništa ne promjene. Na početku se fokusirajte na ciljeve koji su realni, ostvarivi i vrijedni truda. Uspjeh u ostvarivanju manjih ciljeva dat će vama i vašoj organizaciji više entuzijazma, iskustva i kredibiliteta, nakon čega možete krenuti ka ambicioznijim ciljevima.

Kako bi postavljeni kratkoročni cilj ili zadatak javnog zastupanja zadovoljio navedene kriterijume važno je:

1. Identifikovati političke **aktore** ili **donosioc**e odluka koji imaju moć da pretvore zadatak javnog zagovaranja u realnost (na primjer, Ministar socijalne politike ili načelnik općine)
2. Identifikovati određenu političku **akciju** ili odgovor koji je neophodan da bi se cilj ispunio (naprimjer, da se usvoji određena politika prema osobama s invaliditetom na nivou općine; ili da se dodijele sredstva za rad; da se donese Pravilnik o raspodjeli sredstava...).
3. Predvidjeti **vremenski okvir** i **stepen** željene **promjene**. Zadatak javnog zagovaranja se obično fokusira na period od pola do jedne godine (najviše dvije), pri čemu treba voditi računa koliko je realno u vašim uslovima da se formuliše neka politika i usvoji za period od 1 do 2 godine? Takođe, neki zadaci javnog zagovaranja (ali ne svi) navode i kvantitativnu mjeru promjene.

Važno je da opći cilj i zadatak javnog zagovaranja precizno definiramo na jednostavan način koji će biti jasan nama samima, ali i drugima koji sa nama saraduju, onima koji bi nam se pridružili i time nas ojačali, novinarima koji će o tome izvjestiti ljude koji nisu upućeni u ovo što radimo. Zato je dobro i da izjavu zapišemo da bismo mi koji pokrećemo kampanju postigli dogovor oko cilja i zadatka koji je razumljiv i prihvatljiv svima u zajednici od lokalnog do državnog nivoa vlasti. Ovo je važno i zato da oni koji su protiv naših aktivnosti ne bi mogli da ga interpretiraju na različite načine, što se događa kada je izjava neprecizna i maglovita, dvosmislena ili nejasna.

Navodimo u nastavku listu pitanja koja mogu pomoći u odabiru prave teme zagovaranja. Ako ste je već odabrali, onda vam ona može pomoći da prepoznate područja koja zahtjevaju više pažnje ili se mogu poboljšati. Pogodan cilj će odgovoriti pozitivno na mnoga od tih pitanja, mada ne neophodno na svako od njih. Čak i ako zadovolji samo tri ili četiri od nabrojanih kriterija, ne bi trebalo da bude odbačena. Dobit ćete i vrijedne informacije o tome čemu treba posvetiti posebnu pažnju prilikom zagovaranja.

1. Da li postoje kvalitativni ili kvantitativni podaci koji pokazuju da će situacija biti poboljšana ako ostvarite planirani cilj?
2. Da li je cilj ostvariv? Čak i ako se uzme u obzir opozicija.
3. Da li će (pretpostavljeni) cilj pridobiti podršku većine ljudi? Da li ljudi uopšte dovoljno brinu o ovom pitanju da bi bili spremni preduzeti akciju?

4. Da li ćete biti u mogućnosti da prikupite neophodna sredstva i resurse za podršku vašem radu na ostvarenju cilja?
5. Možete li jasno identifikovati mete? Kako se zovu i na kojim su pozicijama?
6. Da li je cilj lako razumljiv i ne zahtijeva duga tehnička objašnjenja?
7. Da li za ostvarenje cilja imate jasan plan djelovanja koji je realističan?
8. Da li ste uspostavili neophodne saveze sa ključnim osobama i organizacijama koji vam mogu pomoći pri realizaciji cilja? Kako će vam cilj pomoći pri stvaranju novih saveza sa drugim NGO/NVO-ima, liderima i interesnim partnerima?
9. Da li će rad na ostvarenju cilja omogućiti ljudima da nauče više i da se uključe u procese donošenja odluka?

4.2. KORISNICI I CILJNA GRUPA

Već u određenju problema trebalo je navesti koga taj problem pogađa. Što konkretnije odredite društvenu grupu na čiji će položaj direktno (nadajmo se pozitivno) djelovati ostvarenje ovog projekta. Korisnici predstavljaju grupu koja će imati koristi ukoliko se kampanja implementira, cilj postigne, a problem riješi. Prilikom odgovora na pitanje o korisničkoj grupi, treba obratiti pažnju na sljedeće:

- **Koje populacije ili grupe građana će imati koristi ukoliko postignete svoje ciljeve?**
- **Na koji način će se poboljšati njihova situacija?**
- **Pokušajte da definišete ovu grupu kvalitativno i kvantitativno (broj i odlike te grupacije)?**

Na koga će biti usmjerene aktivnosti iz kampanje? Na koje grupe, institucije, pojedince želite djelovati? Ove dvije skupine treba jasno **razlikovati**: prvu, korisničku grupu čine oni u čiju korist djeluje kampanja, a drugu, ciljnu grupu čine oni na koje djelujete da bi se problem riješio.

4.3. PORUKA JAVNOG ZAGOVARANJA

Ključni princip komunikacijske strategije javnog zastupanja je **formiranje poruke prema ciljanoj publici**. Poruka treba da ih ubijedi da pruže podršku pokrenutoj temi. Da bi poruka uspješno doprla do onih kojima je namjenjena i postigla željene efekte treba da ima određene **karakteristike**:

- Kratka, precizna, jasna
- Jednostavna i laka za pamćenje
- Definirana primjerenim jezikom
- Sadržaj prilagođen načinu prenošenja
- Ton i jezik obraćanja u skladu sa porukom (ozbiljan-duhovit, formalan-neformalan...)

Kada šaljete poruku definisanu u skladu sa najboljim karakteristikama, povedite računa da govornik ili pošiljalac poruke budu osobe sa kredibilitetom. Ključni **elementi** u kreiranju dobre poruke su:

1. Sadržaj

Sadržaj je centralna ideja poruke. On predstavlja odgovor na nekoliko pitanja: Koja je glavna poenta koju vašom porukom želite da prenesete? Koja je osnovna ideja za koju se nadate da će publika prihvatiti iz vaše poruke? Šta zapravo hoćete da postignete traženom promjenom?

2. Jezik

Jezik se odnosi na riječi koje ste odabrali da biste prenijeli vašu poruku. Da li je izbor riječi jasan, ili se može desiti da ga različite publike različito interpretiraju? Da li je jezik odgovarajući za vašu ciljnu publiku? Očigledno je da ćete koristiti različit jezik kada hoćete da pridobijete univerzitetske profesore ili kada komunicirate sa grupom mladih ljudi.

3. Pošiljalac/izvor

Pošiljalac ili izvor je osoba koja saopćava poruku. Da li je pošiljalac osoba koja ulijeva povjerenje vašoj ciljanoj publici? Da li je moguće, kao pošiljaoca poruke, uključiti predstavnike zajednice na koju će uticati promjena politike? Na primjer, možete li pozvati lidera zajednice da vam se pridruži na sastanku sa donosiocima odluke?

4. Vrijeme i mjesto

Kada i gdje ćete saopćiti vašu poruku javnog zastupanja? Da li je možda u toku izborna kampanja zbog koje bi kreatori politike mogli lakše nego inače da prihvate vašu poruku? Da li se odvijaju neki politički događaji sa kojima možete da se povežete da biste obezbjedili više pažnje vašoj temi? Neke grupe javnog zastupanja povezuju svoje strategije komunikacije sa događajima kao što su Dan žena ili Svjetski dan borbe protiv SIDE. Sa druge strane, vodite računa da poruku ne pošaljete u vrijeme kada zbog nekih drugih veoma važnih događaja ona može proći nezapaženo.

5. Format/mediji

Formati ili mediji su **kanali komunikacije** koje koristite za prenošenje poruke, a koji su najdjelotvorniji za vaše nastojanje da dođete do vaše publike. To mogu biti:

- Sastanci „licem u lice“
- Plakati, leci
- TV, radio ili bilbord reklama
- Potpisivanje peticije
- Skupovi na otvorenom prostoru
- Javni protesti
- Debate
- Saopćenja za javnost
- Konferencije za medije
- Politički forumi
- Tribine
- Brošure
- Pisma

Odabir načina na koji ćete prenijeti poruku zavisi od same poruke, podrške koju imate, ali i od vaše inovativnosti i maštovitosti. Konačna odluka o izboru formata za prenošenje poruke zavisi od nekoliko faktora, kao što su:

6. Trošak/Cijena

Masovni mediji kao što su radio ili TV mogu biti skupi. Grupa za javno zagovaranje može da potraži besplatne ili jeftinije mogućnosti za korištenje masovnih medija.

7. Rizik

Rizik je element koji odvaja javno zagovaranje od rada na PR-u. Kada NVO ili mreža izađe javno sa temom javnog zagovaranja – posebno ako je ona kontroverzna – uvijek postoji šansa da njena reputacija bude ugrožena. Pojedine taktike javnog zagovaranja iziskuju više rizika od nekih drugih. Javne debate i forumi uživo koji bacaju svjetlo na obe strane teme, mogu se pretvoriti u konfliktne događaje. I pored toga, rizik može da se umanjí brižnim planiranjem, izborom govornika, vježbanjem, pripremom, itd.

8. Vidljivost

Možda neka slavna ličnost ili zvaničnik visokog ranga želi da posjeti vaš projekat. Ovo može da obezbjedi odličnu priliku da privučete i druge prenosiocce poruka da vas posjete i promovišu određeni zadatak javnog zagovaranja.

Da bismo bili sigurni da će suština poruke biti prenesena javnosti i/ili donosiocima odluka u ograničenom vremenskom periodu (emitovanje na radiju ili TV, citat u štampi, kratki susret sa ciljanom publikom) treba je primjereno kreirati. Ispitivanja su pokazala da pri **ubjeđivanju** ljudi da promjene mišljenje o nekom pitanju, najveći uticaj imaju:

- **Izvor od povjerenja**
- **Ubjedljivi podaci**
- **Priča sa nečijim ličnim iskustvom**

Kreiranje poruke od jednog minuta

Na pomenutim principima je zasnovana „Poruka od jednog minuta“. Kada konstruišete ili krojite poruku za TV nastup ili intervju za novine, ovaj jednostavan model, koji sadrži četiri elementa, pomoći će govorniku da se fokusira:

Izjava

Ovo je centralna ideja poruke. U nekoliko jasnih rečenica, zagovarači bi trebalo da prezentiraju „suštinu“ njegove/njene poruke.

Dokaz

Podržava izjavu ili centralnu ideju sa nekim činjenicama. Govornik treba da koristi podatke koje će publika razumjeti.

Primjer

Nakon što je obezbjedio činjenice, govornik treba da doda „ljudsko lice“ cijeloj priči. Korištenje anegdote koja se bazira na nečijem ličnom iskustvu, personalizuje činjenice i podatke.

Poziv na akciju

U ovom dijelu želimo da pokrenemo kreatora politike na akciju. Na kraju poruke, govornik treba jasno da ukaže na to šta publika može da uradi da bi promjenila situaciju. Šta god da je zadatak javnog zagovaranja, on mora biti jasno predstavljen ciljanoj publici kao poziv na akciju!

5. ODREĐIVANJE META I PUBLIKE

Ranije smo dali osnovne informacije o metama, primarnim, sekundarnim i tercijarnim. Ponovićemo, Meta (ponekad se ova osoba zove i donosilac odluke) je uvijek osoba koja ima moć da djeluje na rješenje problema, jer ima nadležnost i odgovornost. (Ako nema takve osobe onda niste definisali problem na pravi način).

Meta je uvijek osoba. To nikad nije institucija kao što je vlada, korporacija, ili agencija. Čak i najveće institucije sastavljene su od ljudi. Pošto ste se već obratili instituciji kroz službene kanale, kampanja sada izlazi izvan okvira i fokusira pritisak na jednog ili više pojedinaca od kojih je sastavljena institucija i koji imaju moć da vam daju ono što želite. Ovi ljudi su zapravo slabe tačke institucije. Kao pojedinci i oni imaju ciljeve, aspiracije i interese koji se ponekad ne podudaraju sa onima koje ima institucija.

Vaši članovi ponekad mogu smatrati da su jači od pojedinih političara, ali oni svi znaju “Da se ne možete boriti protiv cijele institucije, nego samo protiv pojedinaca”. Kao prvo, potrebno je uspostaviti komunikaciju sa osobom koja ima moć da grupi da ono što želi, napraviti zahtjeve, istražiti i prezentirati argumente. Ponekad se u ovoj fazi odgovori pozitivno na zahtjeve grupe i problemi se rješavaju.

Međutim, kada oni nisu rješeni osoba koja ima moć da ih riješi postaje „meta“ kampanje za rješavanje problema. U stvarnom životu, vrlo često postoji nekoliko takvih osoba. Kod rješavanja stambenih pitanja, vlasnik zgrade može dati naređenje da se izvrše popravke, isto kao što to može uraditi i neko od predstavnika vlasti ko je zadužen za stambena pitanja, ili neko na višem federalnom nivou. U ovakvom slučaju meta se identifikuje u odnosu na to šta je najostvarivije za grupu i koja lokacija će dovesti do najvećeg odaziva ljudi. Ipak, na bilo kojoj akciji mora postojati samo jedna meta, jer i za njih kao i za nas brojnost predstavlja sigurnost. Jedini izuzetak je ako su na

prethodnim akcijama mete porekle odgovornost i usmjerile nas na nekog drugog službenika. Tada dovođenje tih osoba u istu prostoriju može pomoći da se otklone dileme.

U organizovanju događaja postoje dvije vrste meta, „primarna“ i „sekundarna“. Primarna meta, kao što je na primjer gradonačelnik ili premijer, vam može dati ono što želite, ali vi možda nemate dovoljno moći da ga izazovete. Sekundarna meta je ona koja vam ne može direktno dati ono što želite, ali koja može izvršiti pritisak na primarnu metu bolje od vas, i nad kojom vi možda imate više moći, a to su na primjer predsjednici skupština, premijeri na višim nivoima vlasti, ministri isl. Dakle, akcije se često koriste prema sekundarnoj meti, kako biste osigurali njenu pomoć prilikom vršenja pritiska na glavnu metu.

5.1. CILJANA PUBLIKA

Za uspješno javno zastupanje neophodno je prepoznati i proučiti pojedince i grupe koji bi mogli podržati temu, kao i one koji bi se mogli suprotstaviti i zato mi razgovaramo o **ciljanoj publici**. Ciljana publika je određena svakim zadatkom i može biti:

- PRIMARNA ciljana publika – osobe ili institucije koje imaju ovlaštenje za donošenje odluka
- SEKUNDARNA ciljana publika – osobe i institucije koje imaju uticaj na donosioce odluka.

Kada se kao građani pojavite pred političarima i funkcionerima, nemojte unaprijed računati da će vas dočekati raširenih ruku. Mnogi od njih će imati preča posla i važne probleme pred kojima će im se vaš problem činiti malim i ne tako hitnim za rješavanje. „Naoružajte“ se strpljenjem, argumentima i uvažavanjem. Imajte na umu da ste ih vi birali i da imate pravo da tražite ono što je u vašem interesu i interesu zajednice u kojoj živite. Treba ih podsjetiti da su se na to obavezali predizbornim obećanjima. Plaćajući različite vrste poreza, kao građani dajemo svoj doprinos i za plate službenika u opštini, što nam daje pravo da očekujemo kvalitetnu uslugu.

Sve vrijeme javnog zastupanja imajte na umu javnost. Vodite računa o tome da su oko vas drugi građani uključeni u zvanične i nezvanične grupe, kao i neprofitne organizacije koje predstavljaju interese određene grupe građana ili određeni javni interes. Građani u okviru grupa često imaju vrlo različite interese i mišljenje koji mogu biti privatne prirode, ili okrenute općoj koristi. Na primjer, ako je u vašoj opštini zaposlen neko od roditelja čije dijete ima neki oblik invalidnosti, njihov lični interes je da se podrži organizacija djece sa invaliditetom, ali to je u isto vrijeme i dio opće koristi. U ovom slučaju, njihov lični interes ničim ne umanjuje javni, društveni interes. Naprotiv, njihova lična motivacija može samo doprinijeti da se zajedničkim naporima općine, institucija socijalne zaštite i organizacija poveća kvalitet života djece sa invaliditetom u općini.

6. DIJAGNOZA TAKTIKA

Da bi kvalitetnije razumjeli šta su to taktike i u kakvoj su vezi sa strategijama, ponovit ćemo još jednom: «Ako *strategiju* posmatramo kao stepenice koje nas od naše trenutne pozicije vode ka željenoj lokaciji, onda *taktike* možemo posmatrati kao pojedinačne korake». Grupe koje provode kampanje javnog zagovaranja trebaju koristiti širok spektar taktika – ali na mudar i smislen način. Razmislite kako se taktika uklapa u Vašu strategiju željenih promjena, sa Vašim mogućnostima, etičkim principima, vremenskim rokovima i slično. Nikada ne koristite taktiku samo zbog toga što izgleda zanimljivom ili s toga što je nekad bila uspješna u nekoj drugoj kampanji. Vaša taktika mora biti usmjerena na vaš cilj, na ciljnu grupu, te mora zadržavati temu/pitanje pred očima javnosti.

Od svih taktika uključenih u kampanju zastupanja jedna od najbitnijih je upotreba medija koja pruža najbolje mogućnosti za uključivanje većeg broja osoba, za slanje vaše poruke i omogućuje mobilizaciju ciljne grupe i podršku vašem pitanju. Svaka taktika koju namjeravate da

provedete zahtjeva svoj poseban plan djelovanja (korištenje medija, organizovanje koalicija, lobiranje i sl.).

Jedna od najvećih pogrešaka u razvoju strategije javnog zastupanja jeste u nepoznavanju razlike između taktika i strategije, a razlika je vrlo očigledna. Definišimo prvo pojmove „taktike“ i strategije“. TAKTIKA je način, postupak, sredstvo za postizanje određenog cilja. Postoje razne taktike, kao što su na primjer: neka specifična akcija, cirkulirajuće peticije, pisanje pisama, održavanje protestnih skupova isl. STRATEGIJA podrazumjeva nešto mnogo veće: plan koji nas vodi, korištenjem određenih vještina ili taktika, do postizanja jasno postavljenog cilja. Strategija je jasna procjena trenutne situacije, onoga kamo želimo stići i kako ćemo tamo stići.

Taktike su koraci u sprovođenju vašeg ukupnog plana. Kada navodite taktike, navedite i ko će šta uraditi, prema kome i kada. Taktike bi trebale biti zabavne. Trebaju biti u okviru iskustva vaših članova, ali izvan iskustva vaših meta. Svaka taktika iza sebe ima neki elemenat moći. Ni jedna ne bi trebala biti čisto simbolička. Različite taktike zahtijevaju različit nivo organizacione jačine i sofisticiranosti. Iz tog razloga neke su bolje za početak kampanje, a neke mogu biti korištene tek kasnije kada se dostigne određen nivo moći.

Prečesto organizacije dozvoljavaju da taktike budu odvojene od bilo kakvog strateškog sadržaja. Grupe često čuju da su pojedine taktike bile korisne u nekim drugim organizacijama i koriste ih bez prethodne analize zašto je taktika bila dobra ili da li se oni možda nalaze u drugačijoj situaciji. Organizacije za javno zastupanje treba da su uvijek u potrazi za novim, maštovitim taktikama. Faktori iznenađenja i nepredvidivosti mogu predstavljati osnov razlike između uspjeha i neuspjeha. Iako taktike ne moraju biti potpuno nove, bilo bi poželjno da su nepoznate meti. Potencijalne kampanje uvijek pružaju mogućnosti za planiranje i provedbu standardnih taktika, a koje organizacija ranije nije koristila – (npr. odbijanje da se napusti preduzeće ili neka druga institucija, bdijenje i slično) – kao i mogućnosti da se realizuju potpuno nove.

Taktike koje su usmjerene na metu i koje pokazuju vašu moć

One uključuju prezentiranje peticija i pisama podrške od važnih ljudi u zajednici koji podržavaju vašu kampanju. Druge taktike ove vrste uključuju demonstriranje veličine vaše organizacije pokazivanjem velikog odaziva ljudi ili privlačenje medija korištenjem vizuelnih efekata.

Taktike moraju imati za cilj da privuku medije

Da biste dobili medijsku pokrivenost potrebno je da razumijete interes medija. Urednici žele kratak događaj u kojem obični ljudi, koji su kao i njihova publika, a koji rade nešto što je vizuelno interesantno. Ovo ne mora uvijek biti zabavno. Dramatičan način pokazivanja ozbiljnosti problema je prikazivanje žrtve. Ako medij ne voli spominjanje imena organizatora određenog događaja, pobrinite se da ime vaše organizacije stoji istaknuto na velikom znaku za koji će neko biti zadužen da ga pomjera tako da ga kamera ne može zaobići.

Taktike vam daju malu oštrinu u toku akcije, ali detalji neće ostvariti pobjedu za vas. Vi ćete pobijediti zbog svoje moći koja se zasniva na veličini podrške koju dobijate. Ako izgubite, to je zbog toga što ili niste imali moć, ili niste uspjeli da je pokažete. Najbolje pobjede se postižu direktnim djelovanjem od strane velikog broja ljudi. Kampanje koje obuhvataju visok nivo direktnog djelovanja omogućavaju svojim vođama i članovima da iskuse vlastiti kolektivni uticaj. Organizaciona lekcija je: “Pobjedili smo jer smo se udružili i borili kao vukovi.”

Neki od praktičnih savjeta

- Moć nije samo ono što imate već ono što vaš neprijatelj misli da vi imate.
- Nikada ne djelujte van iskustva svojih ljudi. To bi dovelo do konfuzije, straha, kolapsa komunikacija i nedostatka razumijevanje taktike. Neka sve bude jednostavno i logično.
- Kada god je to moguće djelujte izvan iskustva vašeg neprijatelja. Protresajte ih tako što ćete raditi neočekivane stvari. Nemojte postati predvidivi u svom djelovanju.
- Natjerajte neprijatelja da se ponaša po svojim pravilima.
- Taktičko i argumentovano ismijavanje pogrešaka je jedno od vaših najvažnijih oružja.

- Dobra taktika je ona u kojoj vaši ljudi uživaju. Zabavljajte se!
- Taktika koje se oduži postaje teret.
- Održavajte pritisak putem korištenja različitih taktika i aktivnosti.
- Prijetnja može više zastrašiti nego sama stvar kojom se prijeti.
- Osnovna pretpostavka taktike je priprema aktivnosti koje će održavati konstantan pritisak. Pritisak proizvodi reakciju mete i, na taj način, pravi prostor za naredne aktivnosti organizacije i reakcije opozicije na njih.
- Ako negativce dovoljno oštro i duboku pritisnete oni će pokazati svoju suprotnu stranu. Prava aktivnosti se nalazi u reakciji neprijatelja.
- Cijena uspješnog napada je konstruktivna alternativa. Budite spremni da ponudite organizaciono rješenje ako to bude potrebno.
- Odaberite metu, a potom je zamrznite, personalizujte i polarizujte.
- Taktike, kao i organizacije, kao i život, zahtjevaju da se i vi angažujete u aktivnosti. Budite fleksibilni i maštoviti. Imajte plan za nepredviđene odgovore opozicije.

U skorije vrijeme smo upoznali nove taktike kao što su naseljavanje slobodnih stanova, blokiranje ulica, građanska hapšenja, rušenje napuštenih kuća, privođenje oponenta i "ispostavljanje računa" gradskoj upravi za usluge koje je obavila organizacija. Ipak, one su samo zagrebale površinu. Postoji očajna potreba da se izmisle i provedu nove maštovite taktike u svim današnjim vrstama organizovanja. Ovo je problem koji se često ignoriše i u BiH, pa svaki dan postaje sve ozbiljniji.

Imajući ove principe na umu, organizacija mora odabrati što bolju taktiku, iz niza mogućnosti, na osnovu procjene jačine pritiska neophodnog za povećavanje šansi postizanja pobjede.

Kriteriji za taktike

Imajući u vidu da su taktike sastavni dio strateškog konteksta, postoji pet osnovnih kriterija za dobre taktike:

Fokusirane su na primarnu ili sekundarnu metu kampanje: Taktike nisu fokusirane ni na koga drugog.

Taktike grade moć iza specifičnog zahtjeva: Najslabija je ona taktika koja nije usmjerena ni prema kome ili koja ne zahtijeva ništa. Bdijenje uz svjetlost svijeća u svrhu zaštite okoline, ali koje nije bilo povezano sa specifičnim problemom i nema podršku mase građana daje negativan primjer. (Ali ako se pojavi nekoliko stotina (hiljada) ljudi, kao što bi se i moglo desiti, to je onda druga priča. Zahtjev će se ubrzo napraviti).

Odgovaraju vašim organizacionim ciljevima kao i ciljevima kampanje: To znači da grade organizaciju u isto vrijeme dok vam pomažu da pobijedite u rješavanju problema.

Taktike su izvan iskustva vaše mete. Postoji primjer iz Amerike, gdje je organizacija koja se bori za zapošljavanje u pošti za Hispano-Amerikance, kopirala je na stotine aplikacija za posao koje su ljudi u zajednici ispunili. Poštanski administrator je diskvalifikovao sve kopirane primjerke aplikacija, insistirajući na tome da se samo originali mogu uzeti u obzir. Ovo uopće nije bilo fer i on je morao da se povuče i omogući organizaciji da ostvari svoju prvu pobjedu.

Taktike moraju biti povezane sa iskustvom vaših članova i oni ih moraju prihvatiti.

Lista za provjeru taktika

Sve taktike se moraju posmatrati kao dio ukupne strategije. Koristite sljedeću listu kako biste osigurali da taktike daju smisao vašoj ukupnoj strategiji.

- Možete li to stvarno uraditi? Da li imate ljude, vrijeme i novac?
- Da li je taktika fokusirana na primarnu ili sekundarnu metu?
- Da li postoji prava moć iza specifičnog zahtjeva?
- Da li odgovara vašim organizacionim ciljevima kao i ciljevima za rješavanje problema?
- Da li je nepoznata vašim metama?
- Da li članovi vaše grupe imaju iskustva sa njom i da li je prihvataju?
- Da li imate lidere sa dovoljno iskustva koji to mogu sprovesti?

- Da li će ljudi uživati sprovodeći tu taktiku?
- Da li će imati pozitivan odjek u medijima?

Primjeri taktika

Medijski događaji

Medijski događaji su napravljeni da biste privukli novine i televiziju, ali i zbog nečeg više. Kao pojedinačni, medijski događaji se obično koriste na početku kampanje da predstavite problem i najavite da će organizacija raditi na njemu. Kasnije, kako kampanja odmiče mediji se koriste zajedno sa ostalim taktikama. Medijski događaj može biti slanje informacija ili studija, zahtijevanje informacija, davanje informacija od strane «žrtava» ili slanja zahtjeva metama.

Mediji obično odgovaraju na nešto što je dramatično ili zabavno. Ako medijski događaj predstavlja grupu kao što su ljudi sa niskim zaradama, beskućnici, nezaposleni ili štrajkači, osigurajte da oni budu predstavljeni sa dostojanstvom, kao i ostali ljudi koji traže ista prava koji drugi ljudi imaju. Oni nisu objekti žaljenja.

Akcije

Akcije su korisne taktike za lokalne organizacije, naročito na početku kampanje. Kroz akciju, grupa ljudi se suprotstavlja meti i postavlja specifične zahtjeve. Oni očekuju da odmah dobiju odgovor. Organizacije najčešće počinju sa proceduralnim zahtjevima, kao što je zahtjev za ugovaranjem sastanka sa nekim. Kasnije, kada je grupa jača, taktike mogu biti korištene da bi se ostvarili neki od važnijih zahtjeva.

Akcije često uključuju i medije, ali to nisu medijski događaji. Prava moć organizacije može biti broj učesnika, broj korisnika koje organizacija predstavlja, sposobnost da dovede metu u neugodan položaj ili sposobnost da nanese meti političku štetu, ukoliko je meta javni službenik koji neodgovorno obavlja svoje dužnosti.

Javni sastanci (saslušanja)

Vi možete zahtijevati da meta održi službeni javni sastanak, ali veoma često se dešava da organizacije organizuju svoje javne sastanke na kojima se diskutuje sa liderima u zajednici i saveznicima koji slušaju svjedočenja korisnika. Vrlo često se nakon ovakvih sastanaka objavi izvještaj. Javno saslušanje služi da bi se ljudi educirali, privukla javnost i promovisala organizacija kao vodeća snaga u rješavanju konkretnog problema.

Sastanci (sesije) odgovornosti

Ovo su veliki sastanci sa izabranim predstavnicima. Ove sastanke organizujete vi na „svom terenu“. Nekoliko desetina ljudi dolazi na ovakve sastanke da kažu izabranim predstavnicima šta bi trebali da urade. Od izabranih predstavnika se traži da odmah daju odgovor da li će podržati zahtjeve.

Pregovori

Kampanja za rješavanje problema obično završava u određenoj formi pregovora. Na vama je da pokažete određen stepen moći kako bi druga strana pristala da razgovara sa vama. Ako vaša meta pristane na pregovore prebrzo ili prebrzo, budite pažljivi! Može postojati plan po kojem će druga strana izgledati razumno, ali bez spremnosti da učini značajnije ustupke (ali nemojte automatski pretpostavljati da svaka ponuda podrazumijeva neki trik. Postoje grupe koje su napravile poraz iz čiste pobjede, jer njihovi članovi nisu mogli povjerovati da su zapravo pobijedili).

Masovne demonstracije

Masovne demonstracije pokazuju prisustvo velikog broja ljudi, ali i zahtijevaju mnogo posla. Ako demonstracije održavate više od jedan put u toku kampanje, svake sljedeće demonstracije moraju biti veće od prethodnih inače ćete izgubiti podršku. Korištenje ove taktike je najbolje u slučaju kada imate jednu metu. Kada su demonstracije usmjerene na zakonodavno tijelo, možete izgubiti fokus i doći će do neuspjeha pri vršenju pritiska na pojedince, kao članove tog tijela. U ovakvim slučajevima demonstracije bi se trebale kombinovati sa direktnim lobiranjem.

Dobra stvar kod masovnih demonstracija je ta što su one kao novac u banci. Jednom kada dostignete veliki broj ljudi ili zaradite milion ne morate to raditi ponovo za duži vremenski period.

Vaša reputacija će vas održavati. Odabir lokacije za demonstracije je veoma značajan. Potrebno vam je mjesto koje je prometno i gdje će prolaznici samo još više doprinijeti vašem događaju. Međutim prevara je ukoliko budete tvrdili da su svi koji su prolazili u vrijeme vaših demonstracija vaši članovi. Istina će se brzo otkriti.

Peticije i pisanje pisama

Ove taktike mogu biti vrlo efikasne prilikom prikupljanja imena onih koji vas podržavaju kao i potencijalnih novih volontera. Ove taktike takođe utiču na građenje vaše organizacije i kada se koriste u kombinaciji sa drugim taktikama služe za demonstriranje vaše moći. Pisma, naročito ona koja su pisana rukom i koja su upućena pojedincima ili peticije u kombinaciji sa sesijama odgovornosti ili javnim saslušanjima su vrlo korisna.

Nikada nemojte dati primjerke peticije koju imate. Ako morate, dostavite kopije. U toku kampanje možete po nekoliko puta koristiti istu peticiju u zavisnosti od okolnosti. Samo nastavite dodavati imena ljudi. Kada su manje obimne peticije, ostanite u vezi sa ljudima koji su potpisali peticiju radi mogućeg namicanja sredstava ili regrutiranja volontera.

Ako postoji mogućnost, kombinujte potpisivanje peticije sa nečim kao što je prodaja bedževa ili majica, kako biste obezbijedili dodatni novac za kampanju.

Građanska neposlušnost

Ova taktika, kao i sve ostale ne bi sama po sebi trebala biti kraj, nego samo način u pokretanju čitave strategije. U pokretima za ljudska prava, građanska neposlušnost je često poprimala formu borbe za prava ljudi na nacionalnom, a ne na lokalnom nivou.

Skoro da je nezamislivo završiti kampanju korištenjem samo jedne taktike. Pravite sopstveni miks. Između većih akcija koje su opisane gore (demonstracije, hapšenja, neposlušnost) i perioda do ostvarenja cilja, morate održati zamajac, nastavljati da vršite pritisak i jačate podršku svojoj kampanji pomoću akcija "održavanja" kao što su:

- Okupljanje radi prikupljanja peticija – koristite kartonske ploče u šoping centru ili idite od vrata do vrata. Tražite mjesta na kojima se ljudi već skupljaju, kao što je ispred popularnog kina, da biste na brzinu prikupili potpise.
- Saslušanja – sazovite sopstveni sastanak na određenu problematiku, pozivajući članove i stručnjake da svjedoče.
- Telefonski pozivi – zauzmite telefonsku liniju mete tako što ćete reći svima da zovu u isto vrijeme.
- Konferencija za štampu – koristite mnogo vizuelnih pomagala. Održite ju u svojoj kancelariji ili na nekoj simboličkoj lokaciji kao što je ispred napuštene kuće za koju želite da bude srušena. Objavite novi nalaz, novi dokaz, ili novi plan.
- Studije – dokumentujte problematiku na kojoj radite i pošaljite studiju novinama.
- Mediji – dovodite svoje članove na emisije uživo na radiju ili televiziji; neka svi pišu pisma izdavačima. Neka članovi odu zajedno sa advokatom da podnesu tužbu, a to propratite medijima (ako postoji zakonska osnova).
- Pisanje pisama – preplavite kancelariju mete s pismima.

6.1. PREGOVARANJE I LOBIRANJE

Praktički svi, bez obzira na prihode ili klasni položaj, imaju neko instinktivno razumijevanje i nešto stečenog iskustva u "pregovaranjima" da se postigne sporazum u pojedinačnim razmiricama i da se postigne dogovor koji zadovoljava obje strane. Slično tome, uobičajeno je da se organizacije svih vrsta uključuju u kolektivno pregovaranje kao način da se razriješi konflikt u vezi nekog problema ili više problema. Međutim, kada organizacije zajednica koje predstavljaju birače niskih ili umjerenih primanja započnu eksplicitne pregovore sa svojim protivnicima, izgledi za pobjedu i organizacioni rast ne moraju uvijek da se povećaju, ali će se kompleksnost kampanje i ulozi u igri gotovo uvijek povećati. Zato, trebalo bi pažljivo razmotriti odluku da se pregovara na osnovu jasnog razumijevanja principa i dinamike formalnog pregovaranja.

Pregovarati ili ne pregovarati

Postoje specifični momenti u kampanjama kada je taktički mudro da se razmotre pregovori, kao oruđe bilo da se dobije bitka ili da se kampanja pomjeri za korak unaprijed. Generalno govoreći, postoji **pet slučajeva kada je vjerovatnije da će pregovori biti od koristi**, a da neće štetiti.

Prvo, kada je direktna akcija već proizvela dovoljno ustupaka, ali je meta uspjela da izbjegne pismene garancije, i/ili članstvo nije priznalo da je pobjeda zaista i ostvarena. Ovdje pregovori služe kako bi se konkretizovalo i formalizovalo ono što je već dobijeno u borbi.

Drugo, tamo gdje su dobiveni značajni ustupci, ali zbog taktike, medija ili ostalih faktora, organizacija se nije identifikovala sa rezultatima. Pregovori, u ovom slučaju, priznaju organizacione veze sa uslovima sporazuma, odajući organizaciji priznanje za pobjedu.

Treće, kada se meta angažuje u formalnim razgovorima, to će najvjerovatnije rezultirati:

- slabljenjem protivnikove pozicije ili moći,
- jačanjem pozicije i moći organizacije ili
- čistom dobiti što se tiče podrške koju relevantne treće strane pružaju organizaciji. Ovo je najuobičajenija upotreba koju organizatori predviđaju za pregovore, jer ovdje oni proizvode očigledno povećanje moći, koje je u idealnom slučaju dovoljno da se dobije kampanja.

Četvrto, tamo gdje kampanja diktira postojanje jedne taktike zavaravanja. Ovdje se pregovori koriste kao pauza za vrijeme akcije, kao odgađanje dok se ne dođe do nekog vanjskog faktora i događaja ili jednostavno kao taktika, da se zbuni i zavara protivnik koji, bez obzira na to, mora biti stalno uvjeren da organizacija ima pozitivne, dobronamjerne motive, kada traži pregovore.

Peto, tamo gdje su pregovori posljednja nada da će se dobiti informacije o planovima i motivima mete. Cilj ovog nije da se iznude ustupci, nego da se prikupe informacije, prijeko potrebne za angažovanje (članstva) u jednoj stvarnoj akciji.

Češće je slučaj da uslovi i faktori ukazuju na to da nije vjerovatno da će pregovori biti efektivno sredstvo da se dobije neka kampanja. Postoji **pet situacija kada po svaku cijenu treba izbjeci pregovore.**

Prvo, tamo gdje je protivnik iz vlade ili neke korporacije, očigledno sposoban da nadmudri Vaš tim za pregovore i/ili Vaše članstvo. Nikad nemojte u pregovorima izgubiti ono što je ili što bi moglo biti dobijeno u akciji.

Drugo, tamo gdje ili Vaša ili protivnička strana smatraju da su razgovori samo informativne i savjetodavne prirode. Nikad nemojte pregovarati ako iz tih pregovora ne mogu proisteći obaveze za jednu ili drugu stranu.

Treće, tamo gdje su preduslovi, kao što je to prestanak direktne akcije, preskupi, s organizacione tačke gledišta. Nikada nemojte držati pregovore ako zbog cijene ulaznice za prostoriju ne možete da priuštite sebi konačnu pobjedu.

Četvrto, tamo gdje će razgovori vjerovatno završiti sa kontinuiranim procesom "planiranja", a ne sa nekim određenim sporazumom. Nemojte nikada, kroz pregovore proigrati pravo da stupite u akciju i da kroz sukob izgradite organizaciju.

Peto, tamo gdje trenutna interna dinamika organizacije nagovještava da tim za pregovore vjerovatno neće biti smatran odgovornim za interese članstva i/ili izbornog tijela. Nikad nemojte pregovarati s ciljem da interesi pojedinaca budu zadovoljeni na uštrb koristi članstva.

Deset različitih pristupa pregovorima

Principi rada i dinamika pregovaranja se lakše uče iskustvom nego predavanjem. Komisije za pregovore će djelomično uspjeti, na osnovu svoga relativnog nivoa vještina i iskustva. Međutim, pregovaranje je dijalektički proces i najopasnija greška je pretpostaviti da je bilo koji pristup pojedinačno univerzalno uspješan ili neuspješan. U stvari, priroda poduhvata diktira da učesnici ne samo treba da slijede dijalektičko kretanje procesa, nego da i zadobiju jednu dozu kontrole nad njim. Ovo je moguće samo kad se shvate važni "porivi" koje obično tjeraju obe strane.

Aktivno nasuprot reaktivnog pozicioniranja. Svaka strana ima jedan plan za napredovanje kao i jedan za zaštitu. Generalno govoreći, što se agresivnije vaš tim postavi prema izloženom planu, vjerovatnije je da će se razgovor fokusirati na vaše tačke dnevnog reda. Međutim, prednosti reaktivnog stava su jasne. Uopćeno gledano, lakše je "pročitati" vašeg protivnika ako on prvi otkrije svoje karte. Takođe, ako dozvolite drugoj strani da "predsjedava" sastankom oni će se osjećati više u procesu što može dovesti do većeg ulaganja u zajednički dogovor. Uvijek je pogrešno pretpostaviti da "ličnosti" treba da odluče da li će vaš organizacioni stav biti aktivan ili reaktivan.

Ekstremni nasuprot umjerenim zahtjevima. Ekstremnim zahtjevima gradi se kredibilitet kod članstva i izbornog tijela, i ostavlja se adekvatan prostor za kompromis, međutim, često postoji rizik da se zadaci polarizuju prerano, kao i da se otjeraju treće strane. Umjereni zahtjevi mogu dovesti do ranog prihvatanja od druge strane, ali često mogu ostaviti nedovoljno prostora za dobijanje povoljnijih uslova.

Meki nasuprot tvrdim stavovima. Pregovori podrazumijevaju pokušaj da se postigne sporazum o principima i problemima, ali ipak pojedinci su ti koji u ličnom kontaktu moraju postići dogovor. Stoga, da li će prijateljski ili uvredljiv stil biti najuspješniji zavisi od ukupnog sastava pregovarača, ne samo jednog tima. Generalno pravilo je da će tim koji ima najveću fleksibilnost i najviše talenta da pokrene ili reaguje sa najvećim mogućim brojem stilova, biti u očiglednoj prednosti. Svaki tim čiji pojedinci pokušavaju da se nagode sa stilom u čijoj je osnovi lična potreba ili satisfakcija je samim tim hendikepiran.

Brzi ili spori rokovi. Svaka strana ima početni osjećaj kad se radi o tome da li njenim ukupnim potrebama odgovara unaprijed definisan ili razvučen proces. Dok traje pogađanje, ove potrebe se mogu mijenjati. Često je odlučujući faktor za organizovanje zajednice njena sposobnost da svoje članstvo drži na okupu u nekom vremenskom periodu, čak i ako nema drugih organizacionih aktivnosti osim pogađanja.

Jednostrani nasuprot dvostranim argumentima. Teoretski, druga strana čini ustupke jer počinje da shvata logiku vaših zahtjeva s tačke gledišta onoga što je pošteno za vašu organizaciju ili u smislu onoga što može koristiti njima i njihovim vlastitim interesima. Generalno govoreći, bilo koji pokušaj da opravdate vaše prijedloge s tačke gledišta vašeg protivnika je efikasan samo ako treba uzeti u obzir i drugu "publiku" – ljude koji su iza protivničkog tima za pogađanje, treće strane, medije, javnost, itd. Dvostranim argumentima se može pridobiti ovaj auditorijum, čime se protivnički tim za pregovaranje stavlja pod dodatni pritisak. I ne zaboravite, protivnička strana će koristiti dvostrane argumente u pokušaju da se iza ili preko vas obrati vašem članstvu i izbornom tijelu.

Predvidljivo nasuprot neracionalnom ponašanju. Obično se pretpostavlja da pregovori zahtijevaju racionalan razgovor, a budući da oni slijede a ne prethode direktnoj konfrontaciji, koristi od racionalnog pristupa su očigledne. S druge strane, možete omesti protivpoteze druge strane uradivši nešto nepredvidivo, ponašajući se van neposrednog iskustva vašeg posla, vlade ili birokratskog miljea.

Implicitna nasuprot eksplicitnoj akciji. Ako je za pogađanje u određenim trenucima neophodan dodatni pritisak, koje su prednosti akcije prijetnje u odnosu na samo započinjanje akcije bez upozorenja? Prijetnje su često bez posljedica, ako se ne mogu i realizovati, međutim, akcija bez upozorenja može srušiti povjerenje izgrađeno za stolom.

Otkrivanje nasuprot skrivanju vaših polaznih tačaka. Kurs koji strane zauzimaju u smislu njihovih polaznih tačaka će u cjelini odrediti da li će jedna ili druga strana biti stjerana u neku poziciju s koje se ne može tako lako povući. Generalno govoreći, preporučljivo je izbjegavati da se bude javno satjeran u neku poziciju ukoliko se to ne može izbjeći, kako bi se održao kredibilitet kod članstva i izbornog tijela.

Zvanično nasuprot nezvaničnog. Ponekad vas neformalni razgovori mogu izvesti iz ćorsokaka. Traženje trećih strana da posluže kao privremeni posrednici ili čak organizovanje neutralnih strana da definišu koristan kompromis može okrenuti stvari u vašu korist.

Napuštanje ili prelaženje preko nečega. Uvijek se postavlja pitanje koju cijenu treba platiti da bi se izbjegao ćorsokak. Obje strane imaju različite potrebe kad je riječ o dogovoru, u zavisnosti od uslova pogodbe. Komisija za nagodbu će biti u mogućnosti da razmišlja o ovom pitanju samo ako postoji jasan konsenzus u organizaciji u pogledu najbolje alternative za dogovor. Samo ovo može biti pokazatelj komisiji kada treba da napusti razgovore.

Zaštita nasuprot eliminisanju protivničkog tima. Ako je ćorsokak neizbježan, postoji opcija da se pojedinci diskredituju za stolom sa nadom da će biti zamijenjeni naklonjenijim predstavnicima. Ovo je rizičan prijedlog s obzirom na činjenicu da se eliminisanjem ovih igrača može ugroziti ono što je već postignuto.

Uloga organizatora – primarna nasuprot sekundarnoj. Kao i u svim aktivnostima organizovanja, organizator je taj koji omogućava da se stvari dese, ali on nije i formalni vođa. Pregovori mogu zakomplikovati ovu razliku jer organizator u tri situacije igra ključne uloge. Prvo, organizator prisustvuje sesiji pregovaranja i igra neku ulogu čak i kad je to samo pisanje bilježaka. Drugo, organizator daje savjete, instrukcije i ponekad pomaže pri posredovanju oko razlika između članova komisije za pregovore. Treće, organizator radi direktno sa članstvom i ostalim vođama komisija koje nisu zadužene za pregovore kako bi osigurao da se uz pomoć pregovora napreduje u kampanji i organizovanju. Kako se grupa priprema za pregovore, uloga organizatora bi trebalo da se u potpunosti razmotri i razjasni. Zadržavanje sekundarne uloge treba da se izbalansira sa pomaganjem komisiji da pregovorima prokrči put pobjedi.

Ako je cilj akcije da se meta navede na direktno sučeljavanje ili pregovore, morate pokazati snagu, dobiti na masovnoj podršci, i primijeniti pritisak, a organizacije su u tu svrhu koristile i neke od ovih taktika:

- Trubljenje – izdignite plakate prema vozačima u prolazu na gustim raskrscima u doba dana kada su obično gužve govoreći im: "Zatrubite ako ste za ...". Osigurajte da nekoliko vaših članova bude u automobilima i da započnu trubljenje, kako bi stvari krenule.
- Kolona – Vozite kola da dramaturizujete koliko daleko ljudi treba da idu u hitnu pomoć ili inscenirajte "pogrebnu kolonu" sa natpisima kako biste pokazali da ste "u žalosti za susjedstvom koje ćete izgubiti ako auto - put prođe preko njega." Na auta postavite mnogo znakova.
- Agitacija – dobri znakovi za agitovanje i informativni leci kako biste objasnili prolaznicima zašto agitujete, su važni.
- Ulazi za samoposluge – Zakrčite redove za izlazak sa parkinga plaćajući račune u pfeninzima. Ili natrpajte košare povrćem i kada vam daju račun recite, "Ne mogu to sebi da priuštiti. Ubi nas inflacija." – ako zastupamo problem u vezi inflacije.
- Blokiranje – zakrčite saobraćaj hodanjem, stajanjem ili sjedenjem na ulicama; očigledan načina za probleme kao što su semafori na autoputu ili saobraćaju, ali se može primijeniti i na druge situacije kao način da se izvrši pritisak.
- Hodanje – čak i mala grupa koja će hodati prema kancelariji mete, sa znakovima, pjevajući i uzvikujući može biti neprijatna i uznemirujuća. Naravno, što je više ljudi, veći je i pritisak.
- Bdijenje – organizujte protest sa upaljenim svijećama ispred kancelarije ili kuće mete ili na nekom simboličnom mjestu. Protesti sa upaljenim svijećama su uobičajeni u borbama za cijene komunalnih usluga: "Ako cijene odu gore, moraćemo da koristimo svijeće!"

6.2. LOBIRANJE

Veliki broj aktivista u NVO sektoru ima otpor i pri samoj pomisli da bi trebalo da se bave „nečim kao što je lobiranje“. Lobiranje se u našoj kulturi, često, tumači kao varanje i protivzakonito djelovanje. Gotovo da nema građanina iole zainteresovanog za ono što se događa u lokalnoj zajednici i širem okruženju, koji neće navesti sijaset primjera da bi ilustrovali ovakav stav. Koliko se samo spominju: uvoznički lobi, naftni lobi, itd.

Bez namjere da osporimo bilo koje od ovih iskustava ili negiramo činjenice kojima se otpor lobiranju podupire, u nastavku ćemo pokušati da ukažemo na drugu stranu ovog procesa i pozabavit ćemo se lobiranjem kao legitimnim sredstvom u procesu širenja demokratske prakse i podsticanja građanskog aktivizma.

Identifikovali ste probleme koji zahtijevaju akciju i izabrali cilj zagovaranja. Kako možete osigurati podršku koja će vam trebati za ostvarenje cilja? Koga treba ubijediti da preduzme akciju? Ko vam može pomoći da dosegnete cilj? Pristup koji je orijentisan ka publici, baziran na tehnikama društvenog marketinga pruža mogućnost da razlikujete, analizirate, dosegnete i motivišete ključne osobe. Ove tehnike mogu vam pomoći da odaberete ključne ljude koji su vam neophodni da biste uspjeli, radije nego da pokušavate djelovati na sve donosioce odluka i sve sektore društva. Da biste razumjeli nivo znanja, stavove i ubjeđenja vaše ciljane publike, morate istraživati i publiku. Počnite sa segmentacijom publike - načinom grupisanja donosilaca odluka, uticajnih lidera, NVO-a ili profesionalnih udruženja u podgrupe sa sličnim karakteristikama. Tako će vam biti lakše da saznate nešto više o svakoj podgrupi i u skladu s tim prilagodite poruku koju im želite prenijeti.

Kao zagovarač morate biti dobro upoznati s procesom donošenja odluka o pitanjima koja zagovarate i znati ko su ključni ljudi koje morate lobirati. Pored toga što morate biti upoznati s onim što publika zna i osjeća u vezi s vašim ciljevima, takođe je od bitne važnosti da naučite nešto o postojećim normama, neformalnim pravilima ili „pravilima ponašanja“ koja mogu postojati unutar grupe.

Koristan način da podijelite publiku u grupe jeste da identifikujete primarnu i sekundarnu publiku.

Primarna publika uključuje donosioce odluka koji imaju ovlaštenja da direktno utiču na rezultat vaših aktivnosti. Ovo su osobe koje moraju aktivno odobriti promjenu politike. Donosioci odluka su primarne mete strategije zagovaranja.

Sekundarnu publiku čine osobe i grupe koje mogu uticati na primarne mete, odnosno na donosioce odluka. Njihova mišljenja i akcije su jako važni jer utiču na mišljenja i akcije donosilaca odluka. Neki članovi primarne publike mogu takođe biti članovi sekundarne publike ukoliko mogu uticati na ostale zakonodavce. Također, vaša sekundarna publika može biti opozicija vašem cilju. Ako je to slučaj, od izuzetnog je značaja uključiti ove grupe u vaše aktivnosti, naučiti o njima i adresirati ih prilikom stvaranja strategije.

Kada ste identifikovali primarnu i sekundarnu publiku, morate istražiti šta su njihova mišljenja, stavovi, vjerovanja o temi koju zagovarate. Ovo možete saznati posmatrajući i razgovarajući s ljudima, čitajući govore i druge dokumente, posjećujući sastanke otvorenog tipa gdje će ove osobe biti ili govoriti, iz intervjua i rezultata anketa, itd. Nakon toga, otvoren vam je prostor za lobiranje.

Riječ „lobiranje“ se različito tumači i postoji mnoštvo izrečenih definicija, a mi ćemo u nastavku izdvojiti neke od njih. Tako na primjer, Svjetska banka definiše „lobiranje“ kao „proces pokušaja da se utiče na kreatore politike u korist neke posebne stvari/svrhe“. U Americi se često „lobiranje“ vrlo usko tumači „kao prezentovanje slučaja za ili protiv određenog zakona (ili njegovog dijela), i zahtjev da zakonodavac glasa na određeni način. U Americi postoje određena ograničenja za nevladine organizacije po pitanju lobiranja i to je regulisano posebnim zakonom.

Pored ovog, postoji i „lokalno lobiranje“ (grassroots lobbyng) koje se definiše kao iznošenje stava u javnosti po pitanju određenog zakonodavnog prijedloga, zahtjev upućen javnosti da utiče na zakonodavca da podrži iznesen stav. I ova oblast je posebno regulisana zakonom. Prema riječniku Concise Oxford dictionary „lobi“ je velika prostorija otvorena za javnost, posebno za susrete parlamentaraca i drugih lica.

Lobiranje je, jednostavno rečeno, format za direktno prenošenje poruke - **umjetnost ubjeđivanja** („licem u lice“). Lobiranje predstavlja niz akcija kojima je cilj izvršiti uticaj na donosioc odluka. U direktnom kontaktu mi pokušavamo da uvjerimo onoga ko je na poziciji moći da treba da postupi na određeni način, želimo da pridobijemo političkog aktera „za našu stvar“. Ali, mi sada govorimo o **uticanju na moćne radi javnog interesa**, o pritisku koji se vrši da bi oni koji su na marginama društva dobili svoj glas. Ono se vrši iz dva razloga: da riješimo postojeći problem i da unesemo promjene.

Lobiranje obično znači kontakt sa zvaničnim tijelima kao što su lokalne vlasti, državni organi i predstavnici međunarodnih vlada ili organizacija. Ono motiviše i gura zakonodavce ka iniciranju i stvaranju promjena.

Lobiranje je koktel

Uticanje se obavlja na raskršću različitih kultura i disciplina, i to među poslovnim ljudima, izabranim političarima, tehnostukturama, udruženjima. B. Legler, iskusni konsultant, specijalista svog posla stavlja u sljedeću proporciju: **20% prava, 20% politike, 20% ekonomije, 20% diplomatije, 20% komunikacije.**

Možemo se ne složiti o navedenim procentima, ali o opštoj konstataciji sigurno hoćemo. Lobiranje je skup. Dakle, kao što postoji marketing miks, tako govorimo i o miksu lobiranja. A za potrebu svakog predmeta pojedinačno, koriste se tehnike odabrane iz isprobanog skupa, koje se u zavisnosti od slučaja primjenjuju s manje ili više intenziteta.

Praktični zaključak: *svaki predmet moramo da proučimo sa svih mogućih aspekata, a naglasak treba da stavimo na komplementarnosti.*

Šta je bitno za uspješno lobiranje?

Lobiranje može da bude dugotrajan proces koji zahtijeva mnogo truda i vremena, u početku možda i bez vidljivih rezultata.

Uspješan zagovarač mora imati:

- znanja o sistemu u kome radi i
- znanja o problemu koji zagovara.

Što više naučite i više ljudi upoznate, prikupit ćete više znanja koja će vam pomoći pri neočekivanim situacijama u kojima se nađete nepripremljeni. Uspješan zagovarač (lobista) treba znati artikulirati problem, strateški planirati i napraviti kvalitetnu informaciju. Uspješan lobista također treba znati izgraditi dobre odnose s onima kojih se problem tiče, s donosiocima odluka i s ljudima sličnog razmišljanja. Treba identifikovati izvore pomoći koji mu se mogu naći pri ruci, ukoliko i kad ih zatreba.

Najvažnije je stanje duha u kome se ovaj proces odvija. Lobiranje je nalik na planinskog vodiča. Ne očekujte da poznaje svaku stazu i puteljak. Njegov doprinos se ne sastoji isključivo u poznavanju putanje. Njegov pravi adut je što u toj složenoj sredini umije da izbjegne potez kojim gubi, a da odabere onaj pomoću koga će napredovati.

Kako treba lobirati?

Ako se želite baviti lobiranjem, ne možete se izolovati na pusto ostrvo. Za lobiranje bit će vam potrebna podrška. Ne zaboravite potražiti podršku od porodice, prijatelja, radnih kolega, komšija, udruženja i klubova čiji ste član, ostalih organizacija sa kojima radite, itd.

Izdvojićemo četiri **klasične zamke**, koje trebate izbjegavati tokom lobiranja:

Previše priče o sebi: Argumentacija je po prirodi stvari pledoaje pro domo. Razlog više da se ne pretjera. Predstavljanje svoje grupe za pritisak, svoje organizacije, potrebno je radi stvaranja slike i objašnjenja čime se ona bavi. Ipak, nikoga ne zanima sve, tako da čim obavite neophodno predstavljanje, pređite na stvar.

Nepouzdana podaci: Dobro je navesti cifre, a potrebno je da budete sigurni bar u red veličine. Niko vam neće zamjeriti na minimalnim ispravkama, no katastrofalno je upadati u česte protivrječnosti.

Prečesto spominjanje opšteg interesa i principa: Može biti korisno, ali bez zloupotrebe. Opšti interes je problem državnih organa. Za njih će interesna grupa biti mnogo zanimljivija priloži li informacije o sopstvenim aktivnostima, o kojima vjerovatno malo znaju, a koje nedostaju njihovim predmetima.

Preopterećenost: Umnožavanje argumenata ne pojačava ih. Budite jasni, pazite da ne zagušite slušaoca (čitaoca), koji neće moći sve da upamti. Obrnuto, nikad nemojte iznositi samo jedan argument: ako sagovornik na njega nije osjetljiv, bićete razoružani. Smatramo da je najbolja ona argumentacija koja se artikuliše uz pomoć tri jasno naznačena razloga.

Budite:

Vjerodostojni: Morate, osim ako već niste poznati, da već kod prvih riječi dokažete reprezentativnost svoje intervencije. Biti reprezentativan ne znači nastupiti sam, već u svojstvu grupacije ili udruženja, uz isticanje opšte dimenzije predmeta, odnosno njihovog uticaja na čitav jedan sektor aktivnosti, profesiju, regiju.

Pozitivni: Djelujte konstruktivno, a ne samo kritično ili osporavajuće. Obično suprotstavljanje namjerama državnih organa bez ikakvog drugog cilja, predstavljalo bi rizik. Naravno, ponekad možemo direktno da se suprotstavimo ispravnosti polaznih hipoteza, što, međutim zahtijeva ozbiljno znanje, pravnu i tehničku kontraekspertizu. Ne treba se ograničiti na kritiku, već je potrebno predložiti nova rješenja.

Iznosite činjenice i brojeke: Poželjno je poređenje, pronalaženje prethodnih slučajeva koji će poslužiti kao primjer. Ipak, prije svega potrebne su činjenice.

Inovativni: Dobro je ako pronađete novi argument: zbuniće protivnike i eventualno destabilizovati teren. Argumentacija može da odredi strukturu buduće odluke. Donosioci odluka ustanoviće svoj stav u zavisnosti od navedenog razloga.

Lobiranje “oči u oči”

Lobiranje “oči u oči” može predstavljati veliko iskušenje za vaše nerve. Susresti se sa zvaničnicima podrazumijeva susret na njihovom terenu i pod njihovim uslovima. Ipak, to je i najefikasniji način da iznesete problem. Vaše prisustvo tamo znači da vas slušaju, i ne mogu vas ignorisati poput nepročitanog pisma.

Najbolji način ličnog lobiranja jeste da zatražite sastanak. Od suštinske je važnosti dobro se pripremiti za takve sastanke i da posjetite osobu koja se zaista bavi tim problemom. U slučaju nedoumice, radije se obratite nižoj istanci. Jedino rizikujete da izgubite malo vremena. Lobista će dobiti odgovor: “Obratite se mom šefu”. U suprotnom će se činovnik čijeg ste šefa već posjetili, možda osjetiti ugroženim ili obezvrijeđenim. Pomisliće: “Prvo se obrati mom šefu, što znači da ja nisam mnogo važan”. Kontakt će biti otežan. Mudro pravilo glasi: “Kretati se uz, a ne niz hijerarhiju”.

Korak po korak:

1. Razradite raspored. Delegirajte ko se treba sastati s donosiocima odluka. Pripremite kraću prezentaciju. Držite se najviše dviju, triju tačaka. Odredite šta želite postići određenim susretom. Vježbajte ono šta želite reći. Pripremite materijale za sastanak. Ako dolazite grupno, odredite prije ko će šta izlagati i javno objavite redosljed izlaganja. Na početku sastanka dopustite si malo neobaveznog ćaskanja, ali zapamtite da je dužnost na prvom mjestu i vi ste tu sa određenim ciljem.

2. Slušajte pažljivo. Tražite naznake stavova i pogleda na problem zastupnika s kojima komunicirate. Ako imate sastanak sa “šutljivcem”, probudite ga pitanjima. Ukoliko imate posla s brbljivcem, uskočite kad uzima zrak i vratite se na dogovorenu temu.

3. Pripremite se za razgovor, ali ne mislite da trebate biti eksperti. Većina zastupnika – osoba koje donose odluke ne zna puno više od vas. Ne gušite razgovor suvišnim detaljima, dajte ljudsku notu problemu. Naučite kada treba reći “ne znam”. Obećajte da ćete naknadno poslati informacije koje trenutno nemate. Budite otvoreni za protivargumente, ali ne odustajte od svog stava. Ne budite svađalica. Ako ne možete pobijediti, ostavite se tog pitanja.

4. Nemojte ostati predugo. Navodite razgovor na svoju temu. Ako ste čuli dovoljno i ono što ste željeli, zahvalite se i otidite. Nemojte ovom prilikom otvarati novu temu. Ako ste razočarani, recite to ljubazno i oprostite se. Ostavite prostor za neki budući razgovor.

5. Upamtite da ste tu radi uspostavljanja odnosa. Zahvalite se na korisnim informacijama makar to i ne bila istina. Sjetite se, “nema stalnih prijatelja ni neprijatelja”. Možda vam već sutra opet zatreba ista osoba.

6. Sljedeći korak - nakon posjete pošaljite kratku poruku sa zahvalnicom. Pomenite i zaključke i eventualne obaveze koje su preuzete tokom sastanka. Ne zaboravite se zahvaliti i osobi sa kojom ste prije kontaktirali (sekretar/sekretarica, recepcionar).

Rezime:

- Odaberite osobu koju krasi osobine dobrog pregovarača;
- Prije susreta se sastanite sa članovima koalicije i izlistajte dodatne informacije. Iskoristite priliku da se dogovorite o ključnim stavovima koje će iznijeti osoba koja ide na sastanak;
- Pokušajte da „uđete u cipele“ onoga sa kim ćete razgovarati, zamislite kako problem izgleda iz njegove perspektive, zašto bi vas podržali, a koji su razlozi da vas odbiju.
- Vi ste bliže cilju ako je neko iz vaše sekundarne ciljne publike već razgovarao sa osobom koja će biti vaš sagovornik. Time postaje jasno da niste usamljeni i da imate istomišljenike;
- Povedite osobu koja je lično pogođena problemom koji riješavate, priča dobija ljudski lik;
- Sastanak počnite sa onim oko čega nema nikakvog spora između vas i vašeg sagovornika, zatim navedite razloge zbog kojih ste htjeli ovaj sastanak, i pri tome budite pozitivni i prijatni;
- Nastojte da znate više od vašeg sagovornika, pokažite da poznajete materiju. Ako vidite da je vaš sagovornik znalac, nemojte se obeshrabriti već ga pohvalite;
- Pokažite entuzijazam, možda će se bar dio prenijeti na sagovornika;
- Tokom sastanka usmjeravajte diskusiju prema vašem izabranom cilju u mjeri u kojoj je to moguće;
- Trudite se da ne dajete lažne i zbunjujuće informacije jer vas to može koštati u budućnosti;
- Očekujte neslaganje i sukobe, i prethodno pripremite reakcije na to. Pokušajte da vas ne izbace iz takta neumjesnim argumentima i irelevantnim informacijama;
- Istražite alternative, sugerišući hipotetske situacije i u svjetlu ovih pokušajte naći rješenje. Morate znati do koje tačke možete ići u pravljenju kompromisa;
- Potvrdite još jednom odluke do kojih se dođe i dogovorite se o tome šta treba da se desi nakon toga;
- Nakon posjete pošaljite kratku poruku sa zahvalnicom.

6.3. MREŽE I KOALICIJE

Koalicije

Rad sa **drugima može ići dalje od puke razmjene** informacija i podrške u zajedničkom preduzimanju akcija na zagovaranju društvenih tema. Koalicije mogu varirati od onih koje su strogo kontrolirane, sastavljene od nekoliko grupa koje rade na zajedničkim pojedinačnim ciljevima, do mnogo širih pokreta gdje svaki član koji ih sačinjava ima izvjestan stepen slobode. Važno je, prilikom odlučivanja o tome da li ćete ili nećete raditi u koaliciji, biti svjestan svih za i protiv ovog načina zagovaranja društvenih tema.

Dobra strana koalicije

- Moguće je dramatično povećati učinak vašeg rada na zastupanju.
- Koalicije vam omogućavaju da stvorite zajednički bazen sredstava i da razmjenjujete radove.
- Različite vrste grupa mogu koristiti različite, ali komplementarne taktike, pri čemu npr. izvjesna institucija djeluje kao diskretan savodornik sa ciljnim ljudima, dok se druga grupa angažira na bučnijem radu sa medijima i vođenju kampanja.
- One pokazuju vašim ciljnim civilnim grupama da je za vaše teme zainteresovan širi segment društva, te na taj način daju težinu vašem predmetu rada.

Razlozi za pravljenja koalicije

- Kada želite da postignete cilj za koji je neophodna šira podrška,
- Teže je odbiti inicijativu većeg broja organizacija nego samo jedne,
- Kada grupe rade po prvi put zajedno ili rade na novi način,
- Da bi se povećala količina informacija,
- Da bi se izbjeglo dupliranje posla,
- Poruka koju zagovaraju se bolje i dalje čuje nego kada bi je slale pojedinačne organizacije,
- U slučaju krize u društvu koalicije mogu brzo i djelotvorno da reaguju,
- Kada su politički osjetljive teme zagovaranja, zajednički nastup je sigurniji.

Loša strana koalicije

- Koalicije mogu značiti veliki utrošak vremena. Potrebno je upravljati njima i ispunjavati zahtjeve njihovog održavanja, kao što su vođenje zapisnika, organizacija sastanaka i održavanje kontakata sa svim članovima.
- Najsposobnije i najglasnije grupe mogu dominirati koalicijama. Treba naći pažljivu ravnotežu između svih konstituirajućih gledišta što može značiti izvjestan kompromis od strane svih.
- Koalicije mogu postati cilj po sebi. Važno je držati na umu pojedinačne ciljeve same koalicije i obezbjediti da njeni članovi doprinesu poslu koji je potreban za postizanje ovih pojedinačnih ciljeva.

Razlozi protiv pravljenja koalicije

- Teško je složiti se oko cilja,
- Kada je važnije ko je zaslužan za pobjedu, nego pobjeda sama,
- Izgradnja konsenzusa između članica je teška i spora,
- Kada ne postoji čvrst dogovor među članicama, to se može vidjeti i u nastupu pred ciljanom publikom
- Kada ne postoji povjerenje u ugled neke od članica,
- Može doći do dominacije pojedinih članica i do nedemokratskog donošenja odluka,
- Male organizacije mogu zbog aktivnosti u koaliciji zapostaviti svoje osnovne aktivnosti i time gube autonomiju,
- Može doći do nadmetanja između koalicije i njenih sastavnih dijelova,
- Donatori nekada radije podržavaju kolektivan
- nego pojedinačan rad
- Mogući nesporazumi zbog sredstava, ko ih nabavlja, kako se troše, ko njima upravlja.

Rad sa drugim ljudima izvan vaše organizacije predstavlja važnu tehniku zagovaranja društvenih tema. Da biste podigli svijest javnosti o vašem radu potrebno je imati pristalice koje razumiju vaše stavove, gledišta, ideje i vaše nastojanje da unesete pozitivne promjene. Postoje mnogi načini da radite skupa sa drugima tokom vašeg rada na zagovaranju društvenih tema, ali se u suštini mogu razlikovati dva načina saradnje: umrežavanje i rad u koaliciji. Izrazi "mreža" i "koalicija" u upotrebi često imaju isto značenje, ali mogu da označavaju dva različita oblika udruživanja.

Zbog jasnoće, pod "mrežom" podrazumijevamo grupu pojedinaca, više grupa ili institucija koje razmjenjuju informacije i/ili usluge. Kod stvaranja mreža naglasak je na razmjeni.

Mreža vam omogućuje da razvijete mrežu kontakata i saveznika koji vam neformalno mogu pomoći u vašem radu. Dobri kontakti mogu podići kredibilitet ideji za koju se zalažete. Ovi kontakti mogu biti druge organizacije angažovane na sličnoj vrsti posla, novinari, akademski građani, ključne osobe za oblast na kojoj radite, ljudi uključeni u formiranje politika i stavova, itd. Ponavljamo, kod stvaranja mreža naglasak je na razmjeni.

Mrežu čine pojedinci ili grupe udruženi u tek ovlaš strukturiranu grupu. Mreža kontakata također vam obezbjeđuje stalan protok informacija o novim dešavanjima što vam može uštedjeti dragocjeno vrijeme i sredstva u fazi istraživanja. Saveznici mogu imati više znanja od vas i upozoriti vas na predstojeće povoljne okolnosti za vršenje uticaja. Naravno, prateći rad drugih organizacija izbjeći ćete i nepotrebnu duplikaciju zadataka. Mnoge kontakte stvorit ćete prirodno tokom svakodnevnih aktivnosti. Ipak, potrebno je kreirati i strategiju kojom ćete steći simpatije pojedinaca ili grupa za koje vjerujete da mogu biti od vitalnog značaja.

Povezivanje u mreže može da se vrši zvaničnim putem, učlanjivanjem organizacija u mrežu koja funkcioniše na određeno vrijeme, ili nezvanično, kada jednoj NVO trebaju usluge drugih organizacija ili kada žele da razmjenjuju informacije.

Prilikom razvijanja kontakata trebate imati na umu dvije ključne stvari:

- Ljudi moraju imati razlog za razmjenjivanje informacija s vama. Pokušajte ih uvjeriti u važnost onoga što radite i da bi oni to trebali neizostavno podržati.
- Ne zaboravite pomagati vašim kontaktima i saveznicima na isti način kao što očekujete da oni pomognu vama. Potom možete očekivati da i oni vama uzvrate uslugu.

KOALICIJA je savez više organizacija i/ili pojedinaca koji/e imaju isti cilj i udružuju svoje snage da bi zajedničkim uticajem riješili određeni problem. Unutar koalicija svaka organizacija / pojedinac zadržavaju autonomiju djelovanja. I koalicije mogu da razmjenjuju informacije i usluge, ali naglasak je na djelovanju.

Grupe koje stvaraju koaliciju često se upoznaju kroz raniju nezvaničnu saradnju ili kroz mrežu. Koalicija može da bude **ad hoc** i **privremena**, stvorena radi zajedničkog vođenja neke kampanje, ili **trajna**, tako da bude na raspolaganju organizacijama u njenom sastavu kad god se pojavi potreba. U Americi je posebno veliki broj koalicija građanskih udruženja koje djeluju kao stalne koalicije. Njihov cilj je, koristeći elemente progresivnih pokreta, formirati bazu koja je dovoljno moćna da riješava zajedničke probleme. Veze između organizacija mogu biti definisane i na druge načine kao što su: simpatizerstva, udruživanja, savezi, konfederacije, federacije, radne grupe itd.

Koalicije nisu, niti se mogu posmatrati kao romantični parovi, one su više brakovi sklopljeni radi zajedničkog interesa.

7. RAZVOJ TABELE STRATEGIJE

Tabela strategije je veoma značajan alat za planiranje kampanje. Može se koristiti i za strategiju čitave kampanje, a i za planiranje specifičnih događaja kao što su javni sastanci ili sastanci sa metama. Tabela je značajna za grupni proces planiranja jer sadrži neophodna pitanja poredana logičkim redom i vodi ljude kroz proces planiranja korak po korak.

Postoji pet glavnih elemenata strategije koja treba razmotriti. Svaki od njih ima svoju kolonu u tabeli koju treba ispuniti.

1. Problem, te dugoročni, srednjoročni i kratkoročni ciljevi
2. Organizaciono razmatranje: interni kapaciteti, potrebni resursi, interni problemi
3. Korisnici, saveznici i protivnici

4. Mete
5. Taktike

Na prvi pogled izgleda da tabela predstavlja niz listi. Ono što nismo u mogućnosti pokazati na papiru, ali što postaje očito kada koristite tabelu pri planiranju, je da ona više izgleda kao kompjuterski program. Kad god promijenite nešto u jednoj koloni, morate uraditi odgovarajuće promjene i u drugim kolonama. Na primjer, dodavanje novog cilja može zahtijevati pronalazak nove grupe korisnika koji će zahtijevati drugačiju taktiku usmjerenu na novu metu.

Kolona 1: Ciljevi

Dugoročni ciljevi

To su ciljevi za koje se nadate da ćete ih ostvariti i za koje trenutna kampanja predstavlja samo korak ka ostvarenju.

Srednjoročni ciljevi

Srednjoročni ciljevi moraju biti specifični, kao što je na primjer cilj za donošenje zakona. Testirajte ciljeve – da li su oni specifični koraci koji vode ka vašim dugoročnim ciljevima? Da li odgovaraju na tri glavna kriterija za izbor problema? Da li oni: 1) dovode do stvarnih poboljšanja u životima ljudi? 2) Daju ljudima osjećaj vlastite moći? 3) Mijenjaju odnos moći? Šta znači pobijediti? Kako ćete znati da ste pobijedili?

Kratkoročni ciljevi

Kratkoročni ciljevi su koraci ka ostvarivanju srednjoročnih ciljeva. Oni su neophodni iz dva razloga. Prvi: rijetke su organizacije koje su dovoljno jake da ostvare pobjede u velikim kampanjama bez perioda u kojem će graditi svoju moć. Organizacije moraju izgraditi moć prema lokalnim nivoima vlasti. Drugo: kako biste održali organizaciju u dugotrajnoj kampanji, ljudi moraju vidjeti male pobjede.

Kolona 2: Organizaciona razmatranja

Ova kolona zapravo predstavlja organizacione troškove i prihode. Izlistajte koje resurse morate uložiti u kampanju (troškovi) i šta očekujete da ćete dobiti u toku kampanje (prihodi), kao i koji su to interni problemi sa kojima se suočavate i koji moraju biti riješeni.

Počnite sa resursima. To je zapravo budžet vaše kampanje. Posmatrajte ga kao troškove, ili još bolje investiciju. Budite specifični, naročito kod novca i vremena koje ulaže osoblje. Navedite imena. Osigurajte da ljudi koji su uključeni u kampanju budu u prostoriji kada se razgovara o tome koliko njihovog vremena će biti potrošeno na kampanju. «Puno radno vrijeme» znači na primjer da osoba nema nikakvih drugih odgovornosti. Nemojte biti jedna od onih organizacija gdje jedan zagovarač istovremeno radi na pet različitih kampanja i to na svakoj kampanji na «puno radno vrijeme».

Navedite iznos novca koji ulažete u kampanju i iznos koji se tek treba obezbijediti. Zatim navedite novčanu vrijednost resursa koje ste dobili, uključujući i vrijeme osoblja. Ukoliko to ne uradite vaši korisnici i saveznici nikada neće shvatiti pravu veličinu vašeg doprinosa, a vjerovatno to nećete shvatiti ni vi.

U drugom dijelu kampanje navedite sve što organizacija želi da dobije iz ove kampanje, pored toga što želi da riješi problem.

U zadnjem dijelu ove kolone navedite interne probleme koje morate imati u vidu i riješiti u toku kampanje. Riječ «interno» u ovom slučaju znači probleme unutar vaše organizacije (npr. odnosi između osoblja), kao i probleme sa korisnicima ili savezničkim organizacijama.

Kolona 3: Korisnici, saveznici i protivnici

Korisnici i saveznici

Ovo je kolona u kojoj odgovarate na pitanja, kao što su, ko se brine za problem, šta će sve podnijeti da bi pobijedili ili izgubili, kakvu moć imaju i kako su organizovani? Korisnici su grupa ljudi, po mogućnosti već organizovani, koje možete kontaktirati i uključiti u kampanju. Pri popunjavanju ove kolone budite ekspanzivni. Cilj je da napravite što dužu listu potencijalnih saveznika. U toku kampanje možda nećete uspjeti da pristupite svima od njih, ali možete se vratiti na listu kasnije ukoliko događaji koje ste planirali ne uspiju i zatreba vam dodatna podrška.

Čak iako ste se odlučili da radite kao organizacija sa članstvom, a ne kroz koaliciju, još uvijek je korisno da razmišljate o ljudima kao dijelu grupe. Recimo, na primjer, da radite na rješavanju problema javnog transporta i odlučite da su vaši potencijalni korisnici stariji građani. U tabeli biste samo mogli napisati «starije osobe» ili biste mogli biti još specifičniji pa napisati «starije osobe koje se voze autobuskom linijom 1 i 2». Međutim, bilo bi mnogo bolje ukoliko u rasporedu vožnje pogledate pored kojih centara za starije prolaze te autobuske linije. Ne izostavite ni vjerske objekte koji mogu imati klubove starijih osoba. Obilježite ih na mapi. Stavite njihova imena u tabelu. Pošjetite ih.

Mislite o svakoj grupi korisnika kao o centru točka. Zatim mislite o prečkama točka. Ko brine o ovim ljudima? Ko radi s njima? Kome posuđuju novac? Ko posuđuje njihov novac (banke, osiguravajuća društva)? Za koga glasaju? Ako bi imali više novca na šta bi ga potrošili? Ko bi ga dobio, (lokalni proizvođači ili švicarske banke)? Da li i kojim organizacijama pripadaju? Identifikacija vaših potencijalnih korisnika na ovakav način omogućava vam da vidite kako interes jedne grupe utiče na interes mnogih drugih.

Pogledajte svoju listu i utvrdite da li su vaši korisnici organizovani ili neorganizovani. To su na primjer vlasnici kuća u području «Parka prirode Prokoško jezero», naspram udruženja vlasnika kuća na području «Parka prirode Prokoško jezero». Zatim rangirajte svaku grupu u skladu sa moći koju donosi u kampanju.

Razmotrite sljedeće:

- Koliko ih ima? / Koliko članova imaju?
- Da li su glasali?
- Da li daju doprinose za kampanje?
- Da li će dati novac za vašu kampanju?
- Imaju li poseban kredibilitet?
- Da li su dio veće organizovane mreže?
- Da li imaju reputaciju da su istrajni?
- Da li imaju specijalne vještine?
- Da li se na njih gleda kao na organizaciju koja privlači pažnju? (Pokret zelenih)

Na kraju ispitajte slabosti svakog od korisnika. Obratite pažnju na njihovu reputaciju, historiju i neprijatelje koje biste mogli dobiti povezujući se s njima.

Protivnici

Navedite sve grupe, pojedince i institucije koji će biti uzrujani ukoliko vi pobijedite. Koliko će ih vaša pobjeda koštati? Pokušajte da vrednujete koliko aktivno će vam se svaki od njih suprotstaviti i šta će uraditi i koliko potrošiti da bi vas pobijedili. U nekim slučajevima možete pronaći načine da ih neutralizirate, ali čak i ako ništa ne možete uraditi, dobro je da znate šta možete očekivati u toku kampanje. Navedite moć koju svaki protivnik posjeduje. Kako se moć vaših korisnika može suprotstaviti moći vaših protivnika, naročito u očima onih koji vam mogu dati ono što želite?

Kolona 5: Taktike

Taktike su koraci u sprovođenju vašeg ukupnog plana. To su specifične stvari koje ljudi iz kolone 3 mogu uraditi ljudima iz kolone 4 da bi izvršili pritisak na njih. Kada navodite taktike, navedite i ko će šta uraditi i kome. Taktike bi trebale biti zabavne. Trebaju biti u okviru iskustva vaših članova, ali izvan iskustva vaših meta.

Svaka taktika iza sebe ima neki elemenat moći. Niti jedna ne bi trebala biti čisto simbolička. Različite taktike zahtijevaju različit nivo organizacione jačine i sofisticiranosti. Iz tog razloga neke su bolje za početak kampanje, a neke mogu biti korištene tek kasnije kada se dostigne određen nivo moći.

Korištenje tabele

Strategijska tabela se može koristiti kako za planiranje organizacionog razvoja, tako i za planiranje kampanje za rješavanje problema. Početna tačka tabele je determinisana vrstom planiranja koje sprovodite. Na primjer, da biste planirali kampanju za rješavanje problema počnite sa lijeva na desno. Ako planirate uspostavljanje nove organizacije, recimo udruženja starijih građana, počnite od zadnjeg dijela kolone «Organizaciona razmatranja» i razradite model organizacije kakvu želite. Na primjer, da li je to koalicija organizacija koje okupljaju starije ljude? Zatim pređite na kolonu «Korisnici» i navedite sve postojeće organizacije koje bi se eventualno mogle pridružiti koaliciji. Nakon toga vratite se na kolonu «Ciljevi» i odlučite koji će problem biti zajednički za najveći broj organizacija. Odatle idite na kolonu «Metu», a zatim na «Taktike.»

Jedan od razloga zašto se tabela koristi na toliko mnogo načina je i činjenica da je organizacija zapravo produkt onoga što radi. Jednom kada odlučite šta je to, možete raditi prema nečemu što će grupu odvesti u željenom pravcu. Primjer tabele koja pokazuje svih pet kolona koja je prezentirana ranije, pojavljuje se na kraju ovog poglavlja.

Vremenski okvir – Plan aktivnosti

Da biste završili proces planiranja, napravite vremenski okvir za kampanju. Uključite sve važnije događaje i rokove za pripremanje svakog događaja. Pobrinite se da uključite ključne datume u izborni proces. Čak iako niste povezani sa kandidatima zabilježite informacije kao što su datumi kada počinje i završava registracija birača, kada počinje cirkulisati peticija sa nominacijama, do kada peticija mora biti popunjena za kandidate stranaka i nezavisne kandidate, kada moraju biti popunjeni izvještaji o pribavljanju sredstava za kandidate (možda biste trebali pogledati te izvještaje) i naravno sve datume kada se dešavaju izbori. Također, imajte u vidu kada sva važnija zakonodavna tijela zasjedaju, kada su članovi Vlade na odmoru i kada su svi važniji građanski, vjerski i školski praznici.

Ako u ovoj fazi finalizujete i vremenske okvire vrlo blizu ste da završite i naredni korak, a to je precizno postavljanje plana aktivnosti. Aktivnosti su koraci koje ćemo preduzeti da bi ostvarili navedene ciljeve. Najlakši način da se naša kampanja kvalitetno realizuje jeste da aktivnosti vežemo za kratkoročne ciljeve i to postavljanjem pitanja:

Šta ćemo učiniti da bi se ovaj kratkoročni cilj ostvario?

Smisao kreiranja **vremenskog okvira** jeste da se planirane aktivnosti pozicioniraju u kalendaru aktivnosti kampanje. Postoji nekoliko kriterijuma koji se moraju uzeti u razmatranje tokom procesa kreiranja vremenskog okvira i to:

- ukupno vrijeme trajanja kampanje tj, ukupno raspoloživo vrijeme za provođenje kampanje koje može biti definisano externim faktorima (opcionarno)
- realno potrebno vrijeme za provođenje pojedinačnih aktivnosti uz uvažavanje mogućnosti korisnika za efektivno učešće

- eventualno postojanje partnera na projektu i koordinacija sa partnerskim planovima i/ili očekivanim rezultatima
- rizici u implementaciji koji se mogu predvidjeti kao i oni koje je u trenutku planiranja projekta nemoguće predvidjeti

Pored faze planiranja, vremenski okvir je važan i za kasniju fazu realizacije kampanje. Praćenje realizacije aktivnosti je nezamislivo bez vremenske dimenzije u kojoj je očekivano da se određene stvari dogode odnosno završe. Upravo vremenski okvir ukazat će na određene anomalije u implementaciji i upozoriti na potrebe kreiranja planova za poboljšanje ukoliko dođe do odstupanja u realizaciji projekta.

Kalendar aktivnosti se tokom provođenja kampanje konstantno prati bilo kontinuirano bilo u pravilnim vremenskim intervalima. Pristup zavisi od prirode same kampanje odnosno ukoliko se provodi kampanja koja uključuje veliki broj aktivnosti koje se međusobno preklapaju onda je nužno u kratkim vremenskim intervalima pratiti vrijeme realizovanja tih aktivnosti zbog mogućnosti indirektnog uticaja na ostale aktivnosti.

U prethodno razvijenoj tabeli strategije, vi ste definisali sve ciljeve, neophodne resurse, mete, protivnike i saveznike itd, a na kraju i taktike. Ove taktike predstavljaju osnovu za postavljanje vaših aktivnosti u plan aktivnosti, a potrebno je još da definišete ko je odgovoran da se određena aktivnost definiše i za koji period.



"Ovu publikaciju je finansirala Švedska međunarodna agencija za razvoj i saradnju, Sida. Mišljenja izražena u ovom materijalu ne odražavaju neophodno i stavove Agencije Sida. Odgovornost za sadržaj snosi isključivo autor teksta."



"Ova publikacija je nastala u sklopu realizacije MyRight Programa 2011-2013. MyRight je krovna organizacija unutar invalidskog pokreta Švedske koji rade u ime 30 organizacija članica. Zajedno ćemo provoditi međunarodnu razvojnu suradnju u Boliviji, Bosni i Hercegovini, Nepal, Nikaragvi, Ruandi, Šri Lanki i Tanzaniji. Cilj našeg rada je da se putem podrške projektima jačaju lokalne sestrinske organizacije za obavljanje uspješnog lobiranja za prava, jednakost i inkluziju osoba sa invaliditetom. Posjetite nas: www.myright.se